

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Felipe Magnus Carvalho Schmidt

**Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e os  
Sistemas Políticos do Brasil e da Alemanha**

São Carlos

2017

Felipe Magnus Carvalho Schmidt

Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e os Sistemas  
Políticos do Brasil e da Alemanha

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica,  
da Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo, como parte dos  
requisitos para obtenção do título de  
Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada  
Santos

**São Carlos**

**2017**

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao meu orientador, Professor e amigo Fernando César Almada Santos, cuja atenção, paciência, compreensão, orientação e torcida foram os principais responsáveis por tornar a entrega deste trabalho possível, antes tarde do que nunca;

Agradeço também a todos da minha família, principalmente à minha mãe, que puderam me oferecer a estrutura material e emocional constante necessária para a realização deste trabalho;

Agradeço a todos os meus queridos amigos, em especial aos meus companheiros de casa, moradores da República Bob Nelson, que acompanharam a árdua empreitada da realização desse estudo e cujo suporte e torcida foram indispensáveis;

Estendo também meus agradecimentos a meus companheiros e ex-companheiros de militância, do Pró-Produção, do CAASO, do DCE-USP e especialmente do meu partido, com quem pude ter a experiência que inspirou a escolha do tema deste TCC e alimentaram o idealismo que me motiva diariamente a buscar transformar o mundo em um lugar melhor, nas grandes e pequenas ações;

Meus agradecimentos também ao amigo, companheiro e avaliador deste trabalho, Professor Diego Rorato Fogaça, por me ajudar a colocar ordem nas confusas ideias iniciais para este estudo; e

Agradeço também, finalmente, a todos os idealizadores do botão de “desfazer”, presente nos *softwares* atuais, sem o qual este trabalho provavelmente nunca seria entregue.

## Epígrafe

*“Jovens, pensem grande. Não pensem pequeno. Não acreditem no impossível. O impossível torna-se possível, se você quiser. Ele vira possível. É preciso é coragem! É preciso é tenacidade. É preciso é força! E é preciso não esconder a realidade. Não ter medo dela. É preciso falar as coisas como elas são”.*

Plínio de Arruda Sampaio

## **RESUMO**

**SCHMIDT, F. M. C. (2017)** “Relações entre as Dimensões Culturais de Hofstede e os Sistemas Políticos do Brasil e da Alemanha”. Trabalho de Conclusão de Curso. São Carlos: EESC – USP

Fruto de debate há décadas, o estudo dos Sistemas Políticos é fundamental para o entendimento do que têm a cumprir na sociedade e de seu potencial. Este trabalho busca, do ponto de vista da cultura organizacional, com base nos estudos de Hofstede, comparar as diferentes características dos Sistemas Políticos brasileiro e alemão. O paralelo entre os dois países e suas características reais, além do que se esperaria a partir das Dimensões Culturais de cada país descritas e mensuradas por Hofstede (2001 e 2010), servem também de exemplo enquanto ferramenta de análise dos Sistemas Políticos de nações e culturas diferentes. Foram selecionadas as Dimensões Culturais de maior diferença entre Brasil e Alemanha, utilizando critérios quantitativos e qualitativos, descritos no trabalho. Além disso, os resultados deste estudo permitem obter um retrato do perfil cultural dos Sistemas Políticos do Brasil e da Alemanha e suas conseqüentes características, de riqueza, distribuição de renda, satisfação com a democracia, perfil de investimentos, poupança e despesa nacional, concentração de monopólios, distribuição de capital entre os setores da economia, burocracia legal e número relativo de policiais. Ele pode auxiliar a avaliação de problemas e soluções nas esferas de poder de ambos os países. A ferramenta de análise, bem como a base teórica utilizada, se mostraram bastante precisas na comparação com a realidade, e podem ser utilizadas como base para futuros estudos mais aprofundados na área.

**Palavras-chave:** Cultura política. Cultura nacional. Dimensões Culturais. Sistemas Políticos. Brasil. Alemanha.

## **ABSTRACT**

**SCHMIDT, F. M. C. (2017)** "Interfaces between Hofstede's Cultural Dimensions and the Political Systems of Brazil and Germany". Graduation Conclusion Thesis. São Carlos: EESC - USP

Fruit of debate for decades, the study of Political Systems is fundamental for the understanding of the roles they play in society and their potential. This work seeks, from an organizational culture's point of view, based on Hofstede's studies, to compare the different characteristics of the Brazilian and German Political Systems. The parallel between the two countries and their real characteristics, as well as what would be expected from the Cultural Dimensions of each country described and measured by Hofstede (2001 and 2010), also serves as an example for an analysis tool of Political Systems of different nations and cultures. Cultural Dimensions of greatest difference between Brazil and Germany were selected, using quantitative and qualitative criteria, described in the paper. In addition, the results of this study allow us to obtain a portrait of Brazil's and Germany's Political Systems' culture, and their consequent characteristics of wealth, income distribution, satisfaction with democracy, investment profile, national savings and expenditure, concentration of monopolies, distribution of capital among sectors of the economy, legal bureaucracy and relative number of police officers. This may help to evaluate problems and solutions in the spheres of power of both countries. The analysis tool used, as well as the theoretical basis, proved to be quite accurate in comparison with reality, and can be used as a basis for further studies in the field.

**Keywords:** Political culture. National culture. Cultural Dimensions. Political Systems. Brazil. Germany.

## Lista de Figuras

Figura 1 – Hofstede (2001) elenca os Sistemas Políticos como consequência cultural.....	22
Figura 2 – Os diferentes níveis de cultura segundo Hofstede (2010) .....	24
Figura 3 – Comparativo de Dimensões Culturais medidas para o Brasil e na Alemanha.....	39
Figura 4 – Comparação da satisfação com a democracia entre cidadãos brasileiros e alemães .....	51
Figura 5 – Crescimento econômico (%PIB) de Brasil e Alemanha de 1996 a 2016.....	53
Figura 6 – Poupanças nacionais relativas ao PIB de Brasil e Alemanha de 2011 a 2016.....	55
Figura 7 – Despesas nacionais relativas ao PIB de Brasil e Alemanha de 2011 a 2015 .....	56

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Distância do Poder em Sistemas Políticos, ideias e ideologias.....	27
Quadro 2 – Aversão à Incerteza em Sistemas Políticos.....	30
Quadro 3 – Individualismo versus Coletivismo em Sistemas Políticos.....	32
Quadro 4 – Masculinidade versus Feminilidade em Sistemas Políticos.....	33
Quadro 5 – Orientação de Longo versus Curto Prazo em Sistemas Políticos.....	35
Quadro 6 – Indulgência versus Restrição em Sistemas Políticos.....	36
Quadro 7 – Cálculo do critério qualitativo de seleção de análise das Dimensões Culturais....	44
Quadro 8 – Resumo das comparações realizadas entre as previsões de Hofstede com o aferido na realidade .....	66



## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Cálculo do critério quantitativo de seleção de análise das Dimensões Culturais ...	43
Tabela 2 – Cálculo do grau de relevância da análise das Dimensões Culturais .....	44
Tabela 3 – Comparação de fatores da primeira característica selecionada para a Distância do Poder.....	48
Tabela 4 – Comparação da satisfação com o regime democrático no Brasil e na Alemanha ..	50
Tabela 5 – Crescimento econômico de Brasil e Alemanha nos últimos vinte anos .....	53
Tabela 6 – Comparação de poupanças e despesas nacionais alemãs e brasileiras nos últimos cinco anos.....	56
Tabela 7 – Investimentos alemães e brasileiros em fundos e imóveis .....	58
Tabela 8 – Comparação de aspectos referentes à concentração de monopólios econômicos em cada país .....	60
Tabela 9 – Comparação entre Brasil e Alemanha da divisão econômica entre os diferentes setores.....	62

## Sumário

1. Introdução .....	13
1.1. Contextualização e relevância do estudo .....	13
1.2. Identificação de <i>gap</i> de pesquisa .....	15
1.3. Objetivos.....	16
2. Revisão teórica.....	19
2.1. O Sistema Político enquanto organização .....	19
2.2. A Cultura Política .....	20
2.3. A cultura organizacional .....	23
2.4. Dimensões culturais de Hofstede .....	25
2.4.1. Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder .....	26
2.4.2. Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à incerteza .....	28
2.4.3. Individualismo <i>versus</i> Coletivismo.....	30
2.4.4. Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade.....	32
2.4.5. Orientação de Longo <i>versus</i> Curto Prazo .....	34
2.4.6. Indulgência <i>versus</i> Restrição .....	35
3. Metodologia de pesquisa.....	37
4. Mensuração e Comparação das Dimensões Culturais no Brasil e na Alemanha .....	39
4.1. Distância do Poder .....	40
4.2. Individualismo .....	40
4.3. Masculinidade .....	41
4.4. Aversão à incerteza.....	41
4.5. Orientação de Longo Prazo.....	42
4.6. Indulgência.....	42
4.7. Comparação entre as Dimensões Culturais brasileiras e alemãs .....	43
5. Características dos Sistemas Políticos: a previsão de Hofstede x realidade .....	47
5.1. Distância do Poder nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão.....	47
5.1.1. “Em sua maioria, países mais ricos com uma grande classe média” <i>versus</i> “em sua maioria, países mais pobres com uma classe média pequena” .....	48
5.1.2. “Pequenas diferenças salariais na sociedade, reduzidas ainda mais pelo sistema tributário” <i>versus</i> “grandes diferenças salariais na sociedade, aumentadas ainda mais pelo sistema tributário” .....	49
5.1.3. “Cidadãos satisfeitos com a maneira com que a democracia funciona” <i>versus</i> “cidadãos insatisfeitos com a maneira com que a democracia funciona” .....	49
5.2. Orientação de Longo <i>versus</i> Curto Prazo nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão ..	51
5.2.1. “Crescimento econômico lento ou nulo em países pobres” <i>versus</i> “crescimento econômico acelerado em países pobres” .....	52

5.2.2. “Pequena poupança periódica, pouco dinheiro destinado a investimentos” <i>versus</i> “grande poupança periódica, capital disponível a investimentos” .....	55
5.2.3. “Investimentos em fundos” <i>versus</i> “investimentos concentrados no setor imobiliário” .....	57
5.3. Individualismo <i>versus</i> Coletivismo nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão .....	58
5.3.1. “Monopólios econômicos” <i>versus</i> “competição é estimulada” .....	59
5.3.2. “Grandes diferenças econômicas entre setores da economia” <i>versus</i> “distribuição econômica razoavelmente igualitária entre setores da economia” .....	61
5.3.3. “Muita <i>versus</i> pouca burocracia legal” .....	62
5.4. Indulgência <i>versus</i> Repressão nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão.....	64
5.4.1. “Menor <i>versus</i> maior número de policiais a cada cem mil habitantes” .....	65
5.5. Considerações finais.....	66
6. Conclusão.....	69
Referências .....	71



## 1. Introdução

### 1.1. Contextualização e relevância do estudo

As manifestações de junho de 2013 no Brasil escancararam uma grave crise de representatividade do Sistema Político brasileiro. Os protestos, que eclodiram com maior força em São Paulo com o objetivo de barrar o aumento da tarifa do transporte municipal, se intensificaram e expandiram para todas as regiões do país, por conta do acirramento das contradições sociais causadas pela chegada da Copa das Confederações em 2013 e a Copa do Mundo de futebol no ano seguinte (BARCELLOS, 2016). Segundo Santos (2014), a falta de representatividade de partidos e lideranças políticas pode explicar como os protestos acabaram atraindo grupos com discurso de ódio aos partidos políticos e à política do *status quo*. Essa avaliação negativa dos políticos profissionais foi também resultado de grande quantidade de notícias sobre casos de corrupção e a escassa divulgação de uma agenda positiva do Poder Legislativo (SANTOS, 2014). Pode-se atrelar a isso uma onda generalizada de corrupção institucional, como já citava Baquero (2001).

A partir de então, o Brasil passa por forte crise política e representativa, agravada por uma das maiores crises econômicas enfrentadas pelo país, que pode retirar até 170 bilhões de reais da economia, segundo matéria do Estado de São Paulo (SILVA JÚNIOR; CHIARA, 2017). No dia 31 de agosto de 2016, a presidenta Dilma Rousseff foi destituída de seu cargo por um processo de *impeachment* (BENITES; BEDINELLI, 2016). Seu sucessor, Michel Temer, não alterou o cenário de instabilidade e sua reprovação atingiu níveis recordes no mês de julho de 2017 (IBOPE, 2017a). Segundo o Índice de Confiança Social no Brasil, pesquisa realizada anualmente pelo Ibope Inteligência (IBOPE, 2017b), a confiança dos brasileiros nos partidos políticos foi de apenas 17 numa escala de 0 a 100 em 2017. Impressiona também o baixíssimo nível de confiança medido do Congresso Nacional e da Presidência da República (com uma pontuação de 18 e 14, respectivamente). Esses valores representam uma queda significativa em relação à primeira aferição do instituto, realizada em 2009 – 31 para partidos políticos, 35 para o Congresso e 66 para Presidente da República.

Há longa data, Benevides (1994) resumia a crise de representação política à época no Brasil em seis pontos que, em maior ou menor escala, ainda podem ser considerados fatores atuais:

- “A extrema privatização da política, resultado da permanência de um Estado patrimonialista e no qual predominam as relações da conciliação, do coronelismo e do clientelismo em suas variadas formas;
- A valorização excessiva das eleições para os cargos do Poder Executivo, em detrimento do Poder Legislativo, o que reforça o peso e o sucesso relativo das práticas populistas [...] e de relações de favor, de tutela, de outorga, de ‘cidadania passiva’ enfim;
- O monopólio da representação pelos partidos políticos, o que agrava os problemas decorrentes da fragilidade ideológica e programática dos partidos, levando à crença na sua indiferenciação, amorfismo e oportunismo, crença, aliás, confirmada por repetidas pesquisas de opinião pública;
- A irresponsabilidade do representante perante o representado, não apenas em relação ao programa partidário, mas também em relação às promessas das campanhas eleitorais (e inexistem, ainda, remédios eficazes para corrigir essa irresponsabilidade);
- A representação proporcional distorcida, que leva à sobre-representação dos Estados mais ‘atrasados’ politicamente — e, portanto, com forte tendência ao governismo e à manipulação do eleitorado — em detrimento dos Estados mais populosos e mais ‘adiantados’, em termos de informação e participação política;
- O sistema eleitoral insuficiente, incluindo a justiça eleitoral, para controlar eficazmente o abuso do poder econômico nas campanhas, o abuso dos poderes públicos, a propaganda nos meios de comunicação de massa e os *lobbies* disfarçados no Legislativo”.

Mair e Cabral (2003, p. 277) já identificavam como ponto em comum das democracias estabelecidas à época o fato de os partidos políticos estarem em crise e “potencialmente à beira de um grave declínio” e entendidos por muitos como “instituições arcaicas e desatualizadas”. Eles ainda defendem que “devido a uma série de razões, incluindo mudanças na natureza da democracia, bem como mudanças tanto nos próprios partidos como na sociedade, em geral, os partidos dão-se conta da sua crescente incapacidade para funcionarem como agentes de representação” (MAIR; CABRAL, 2003, p. 278).

No entanto, Michels (1982), defende que não se pode conceber a ideia de democracia sem a existência de uma organização partidária e argumenta que uma luta só pode ter chances de êxito na medida em que ela se desenvolva no terreno da solidariedade entre indivíduos com interesses idênticos.

Ao mesmo tempo que estejam passando por uma grave crise de legitimidade, os partidos desempenham de fato um papel de enorme importância na gestão da democracia. Por mais que seu papel representativo possa estar em declínio, o seu papel procedimental continua a ser tão essencial como antes (MAIR; CABRAL, 2003, p. 278).

Von Alemann (2003) também comenta que, na Alemanha, [a expressão] “partido” em discussões de caráter político é muito mal recebida e, assim como seus adjetivos derivados, como “partidário” chegam a ter um tom pejorativo. Esse sentimento se reflete até os dias de hoje, já que a participação eleitoral da população tem diminuído consideravelmente, pois o número baixou de 91,1% em 1972 para apenas 71,5% em 2013 (BUNDESWAHLLEITER, 2017).

Nesse sentido, observa-se que o estudo da organização partidária e dos Sistemas Políticos vigentes já são fruto de debate há décadas e, na atual conjuntura política brasileira e mundial, a discussão segue sendo fundamental.

## **1.2. Identificação de *gap* de pesquisa**

Para entender melhor o funcionamento dos Sistemas Políticos como um todo e como se organizam, é óbvia a necessidade uma análise histórica, social e política da sociedade na qual ele está inserido, assim como das origens de cada um. No entanto, a análise dos Sistemas Políticos pelo ponto de vista da cultura organizacional ainda é pouco explorada no meio acadêmico.

Para tanto, identificou-se a possibilidade de fazê-la por meio das Dimensões Culturais listadas pelo psicólogo holandês Geert Hofstede (2001), mundialmente utilizadas para analisar diversas instituições, como empresas, família, sistemas educacionais e políticos e vários outros tipos de organização.

O próprio autor e o “Hofstede Centre”, instituto criado por ele e sua equipe, chegaram a realizar estudos voltados para políticas públicas e as Dimensões Culturais envolvidas (HOFSTEDE, 2017), bem como as características refletidas por cada Sistema Político, de acordo com a Dimensão Cultural mensurada nele. As organizações políticas partidárias, nesse

contexto, teriam, em países democráticos, no mínimo grande parte da responsabilidade em aplicar tais políticas públicas enquanto gerentes do Estado.

O presente estudo espera poder contribuir academicamente com o presente entendimento dos Sistemas Políticos e o papel fundamental que têm a cumprir na sociedade, do ponto de vista da cultura organizacional. Almond e Verba (1989, pp. 1-2) ressaltam que “a questão central da política pública é qual conteúdo a cultura mundial emergente terá”. Busca-se, portanto, com base nos exemplos das Dimensões Culturais mensuradas no Brasil e na Alemanha, comparar o que se espera de um Sistema Político de país de determinada característica com a realidade palpável, a fim de contribuir com a determinação de políticas públicas apropriadas dentro do contexto cultural e político de cada país.

### **1.3. Objetivos**

O principal objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é realizar, a partir das Dimensões Culturais de Hofstede (2001), um estudo comparativo entre as características esperadas dos Sistemas Políticos de Brasil e Alemanha e as apresentadas na realidade. Serão observados aspectos da política de ambos os países e aferir se coadunam com as mensurações feitas por Hofstede (2001) em ambos os países e com as premissas por ele adotadas em 2001 e 2010. Com isso, este trabalho visa testar a precisão e relevância da base teórica e das consequências por ele elaboradas enquanto ferramenta de análise global de Sistemas Políticos. Caso se provem efetivas, as mesmas ferramentas podem também ser utilizadas para a comparação de outros tipos de sistema.

Espera-se também obter um retrato do perfil cultural dos Sistemas Políticos alemão e brasileiro, o que pode auxiliar na análise conjuntural dos dois países e embasar novos estudos sobre os problemas e possíveis soluções no âmbito político e na esfera de poder de cada um dos países.

Para a resolução de problemas no âmbito político, costuma-se aplicar abordagens sociológicas, filosóficas e econômicas. No entanto, é fundamental que, a fim de buscar uma democracia cada vez mais sólida e participativa, outras áreas da ciência possam trazer também suas contribuições. A Engenharia de Produção sem dúvida tem muito a oferecer ao Sistemas Políticos para a superação de diversos problemas de caráter público, em grandes áreas como Gestão da Produção, Gestão da Qualidade, Gestão Econômica, Pesquisa Operacional, Ergonomia e Segurança do Trabalho, Gestão Estratégica, Gestão Ambiental e a área aqui abordada, da Cultura Organizacional. Que este ensaio sirva também de motivação e inspiração



da comunidade científica à continuidade da discussão de problemas e resoluções nesses âmbitos, de interesse público.



## 2. Revisão teórica

### 2.1. O Sistema Político enquanto organização

Antes que se possa avaliar a cultura organizacional e suas dimensões dentro um Sistema Político, é fundamental analisar os próprios Sistemas Políticos enquanto organizações e de que forma eles se justapõem aos modelos administrativos teóricos de organização.

Mintzberg (1995, p. 12) define a estrutura de uma organização de maneira sintética e objetiva, como “a soma total das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas”. Schein, por sua vez, apresenta uma definição mais longa, complementar à anterior. Segundo ele, organização é “a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade” (SCHEIN<sup>1</sup>, 2004, p. 19, apud LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 19).

Por meio dessa definição, podem-se identificar vários exemplos de organização em nosso cotidiano. Lacombe e Heilbron (2008) incluem, entre outros, como exemplos: empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, sindicatos, clubes e o foco deste TCC, os Sistemas Políticos. Nesse sentido, podem-se definir os partidos políticos modernos como “organizações burocráticas que visam à conquista do Estado e buscam legitimar esta luta pelo poder através da ideologia da representação e expressam os interesses de uma ou outra classe ou fração de classe existentes” (VIANA, 2003, p. 12).

A burocracia, enquanto poder administrativo e político, funciona sob formas específicas. Ela está sob regência de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas por leis e normas administrativas. Além disso, estabelece relações de autoridade, delimitada por normas relativas aos meios de coerção e de consenso, além de um sistema de mando e subordinação com atividades e tarefas delegadas por autoridade em uma relação hierárquica (WEBER<sup>2</sup>, 1982, p. 229, apud FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Os partidos políticos são então considerados organizações burocráticas porque, para cumprir seu objetivo de conquistar o poder político, é necessário ter eficácia, o que pressupõe

---

<sup>1</sup> SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*, p. 19.

<sup>2</sup> WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

recursos humanos e financeiros, disciplina e unidade, e essa burocratização é exigida pela necessidade de eficiência e eficácia (VIANA, 2003, p.13).

Quando analisa a imagem da organização como Sistema Político, Morgan (2002, p.183) identifica que “a política de uma organização é mais claramente manifestada nos conflitos e jogos de poder e nas intrigas interpessoais que resultam do fluxo de atividade organizacional”.

Morgan (2002, p. 183) ainda afirma que a política organizacional pode ser analisada “de maneira sistemática, focalizando a atenção nas relações entre interesses, conflito e poder”. A origem dessa política se daria quando as pessoas pensassem diferentemente e quisessem agir diferentemente quando confrontadas com diferentes caminhos de ação. Além disso, ele afirma que as democracias, o poder e a autoridade estão geralmente baseados na cultura e nas ideologias que determinam a história política de uma organização (MORGAN, 2002, p. 182).

Portanto, para estudar os Sistemas Políticos de diferentes países, aproveita-se do paralelo traçado por Morgan da análise da organização enquanto Sistema Político. Para tanto, estabelece-se a burocracia estatal enquanto organização como foco do estudo, dentro da qual o Sistema Político organizacional seria o próprio Sistema Político de uma nação. Os partidos políticos modernos serão tratados como “suborganizações burocráticas” dentro desta estrutura, com o objetivo de conquista do aparelho estatal, com uma identidade representativa ideológica e que traduzem os interesses de determinada classe ou fração de classe, assim como estabelecido por Viana (2003). Essa definição será importante ao analisar a cultura organizacional e suas dimensões dentro dos Sistemas Políticos estudados neste trabalho.

## **2.2. A Cultura Política**

Para que seja possível analisar a interface da cultura organizacional dentro dos partidos de uma sociedade, é fundamental estudar também a sua Cultura Política. Almond e Verba<sup>3</sup> (1963, p. 15, apud De Lena Júnior, 2012, p. 159) definem Cultura Política como o conjunto de atitudes, crenças e sentimentos que dão ordem e significado a um processo político, pondo em evidência as regras e pressupostos nos quais se baseia o comportamento de seus atores.

Almond e Verba (1989) complementam que o termo “Cultura Política” refere-se às orientações especificamente políticas, às atitudes com respeito ao Sistema Político, suas

---

<sup>3</sup> ALMOND, G.; VERBA, S. *The Civic Culture*. Princeton: Princeton University Press, 1963.

diversas partes e o papel dos cidadãos na vida pública. Por meio desta definição, os autores caracterizaram ainda a Cultura Política de uma nação como a distribuição particular de padrões de orientação a objetos políticos entre seus membros. (ALMOND; VERBA, 1989).

Os autores distinguem também três tipos de orientação política:

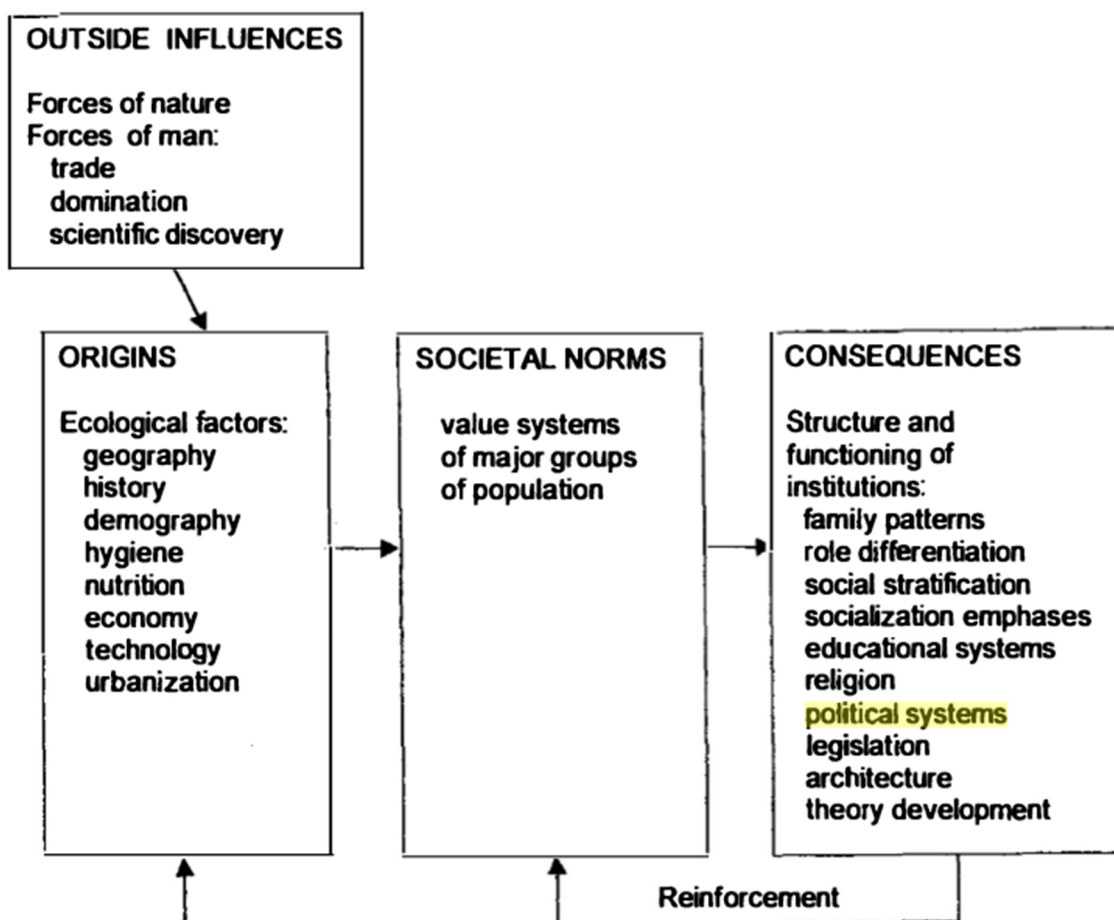
1) a “orientação cognitiva”, que representa o conhecimento do Sistema Político e a crença nele, nos seus papéis e nos seus titulares, seus inputs e outputs;

2) a “orientação afetiva”, entendida como o conjunto de sentimentos sobre o Sistema Político, seus papéis, pessoas e desempenho; e

3) “a orientação avaliativa”, que seria o julgamento e as opiniões sobre os objetos políticos, que tipicamente envolvem a combinação de padrões de valor, bem como de critérios de valor com informações e sentimentos (ALMOND; VERBA, 1989).

A figura 1 abaixo exemplifica o que Hofstede (2001) caracteriza como elementos culturais típicos, classificando-os em influências externas, fatores originários, normas da sociedade e suas consequências. Os Sistemas Políticos aparecem em destaque como “consequência cultural”.

Figura 1 – Hofstede (2001) elenca os Sistemas Políticos como consequência cultural



Fonte: Hofstede (2001)

Baquero (2001, p. 102) destaca que

a Cultura Política ocupa um lugar central no cotidiano dos indivíduos, podendo servir tanto para regular a transmissão de valores políticos, quanto para legitimar o funcionamento das instituições políticas. A forma como se constrói e se difunde essa cultura está diretamente relacionada a como se reproduzem os comportamentos, as normas e os valores políticos de determinada comunidade.

Além disso, a questão da Cultura Política é importante para definir noções de identidade e pertencimento, justificando o vínculo entre indivíduos de uma mesma comunidade política. Trata-se de não somente de um conjunto de atitudes, que são altamente mutáveis, mas principalmente de um conjunto de convicções profundas, essas seriam a consequência de processos cumulativos de socialização. As ações políticas dos indivíduos são profundamente afetadas por seu conjunto de tradições (CRABTEE, 2010).

Araújo (2005) destaca também a importância de se considerar que há certas características da Cultura Política brasileira que são marcantes para o campo da política como um todo, mas que essa cultura não é estática nem condicionante; ela é alterada, fortalecida ou enfraquecida por um conjunto de fatores, dentre os quais se encontram a perspectiva ideológica das organizações e os imperativos sociais e políticos do contexto. Portanto, seria possível pensar que as mudanças políticas recentes venham a ter impactos, também, sobre a cultura organizacional dos partidos brasileiros.

Borba (2005), neste sentido, conclui que “o objetivo das análises de Cultura Política [...] é contribuir para a explicação do comportamento político dos indivíduos, destacando a forma como os valores culturais são componentes endógenos da tomada de decisão”.

### **2.3. A cultura organizacional**

Do ponto de vista antropológico, a definição de cultura acumula diversas e complexas teorias que podem ser caracterizadas por suas diferentes ênfases, suposições e vieses (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984).

Fleury e Fischer (1989, p. 117) concebem cultura como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

Schein (2004, p. 17), por sua vez, estende a definição de cultura organizacional como

um conjunto padrão de pressupostos básicos compartilhados por membros de um grupo, que foram aprendidos por resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e cujos resultados foram bons o suficiente para serem considerados válidos e, por isso, a ser ensinado a novos membros como a maneira correta de compreender, pensar e sentir frente a estes problemas.

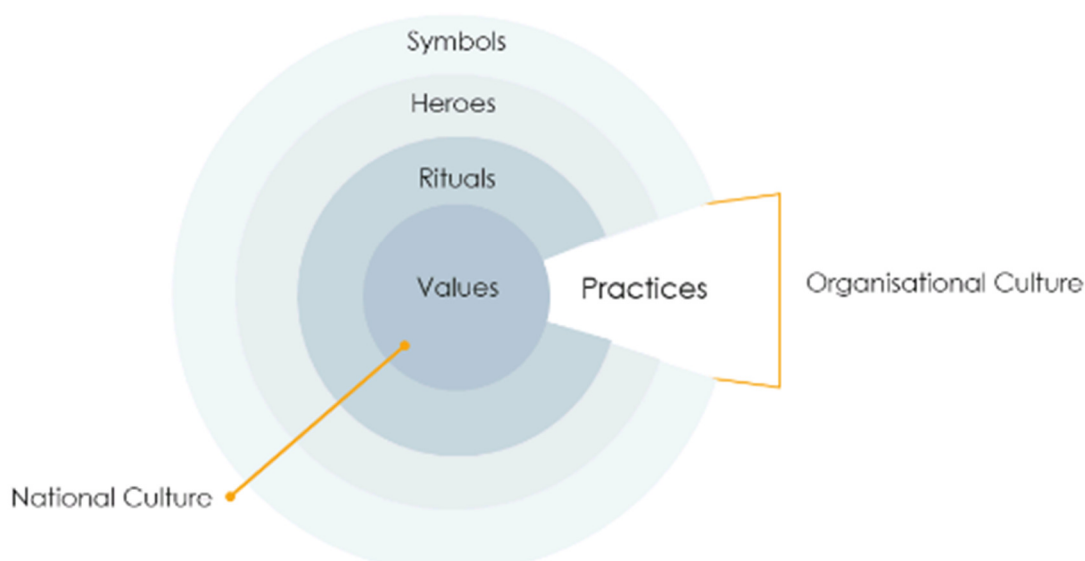
Geert Hofstede, cujas obras tiveram grande impacto no estudo da cultura e seus efeitos no comportamento de sociedades e organizações, parte da definição de Kluckhohn<sup>4</sup> (1951, p. 86, apud HOFSTEDE, 2001, p. 9):

a cultura consiste em modos padronizados de pensar, sentir e reagir, recebida e transmitida principalmente por símbolos, constituindo realizações distintas de grupos humanos, incluindo a sua concretização em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste ideias tradicionais, *i. e.* historicamente derivadas e selecionadas, e especialmente os valores a elas ligados.

A figura abaixo retrata o modelo de Hofstede (2010) de cultura, como seus diferentes níveis se organizam e qual a sua correspondência com os elementos culturais.

Figura 2 – Os diferentes níveis de cultura segundo Hofstede (2010)

## The different levels of culture



Fonte: Hofstede (2010)

A partir dessa definição, Hofstede (2001, p.391) estende o conceito de cultura a organizações. Segundo ele, a cultura organizacional seria “a programação mental coletiva que distingue os membros de uma organização” e teria como característicos os seguintes aspectos: “holística, historicamente determinada, relacionada a conceitos antropológicos, socialmente

---

<sup>4</sup> Kluckhohn, C. “Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification.” In T. Parsons & E. Shils, *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951.



construída, transversal e dificilmente modificável” (HOFSTEDE, 2010, p. 344). Ele ainda complementa que cada cultura organizacional é parcialmente determinada a partir de características diretamente perceptíveis, como sua nacionalidade, a indústria, sua incumbência e o mercado em que está inserida, e parcialmente definida por elementos idiossincráticos, como a sua história e a personalidade de seu fundador (HOFSTEDE, 2001).

Neste trabalho, essa é a definição adotada para a análise das organizações em estudo, no caso, os Sistemas Políticos.

#### **2.4. Dimensões culturais de Hofstede**

Para Hofstede (2001), o conceito de Dimensões Culturais é introduzido a partir da oposição filosófica entre o específico e o universal, entre o diferente e o semelhante.

Apesar de não ter sido o primeiro autor a citar ou estudar Dimensões Culturais como conceito, os estudos de Hofstede na área se destacaram pela amplitude da coleta de dados – mais de 116 mil questionários de funcionários da IBM de 72 diferentes países foram analisados ao final da década de 1960, complementados posteriormente com dados externos à IBM (HOFSTEDE, 2001) – e por identificar empiricamente as seguintes dimensões das culturas nacionais, que serão base deste trabalho:

1. Alta *versus* Baixa Distância do Poder, que está relacionada às diferentes soluções para o problema básico da desigualdade humana;
2. Alta *versus* Baixa Aversão à incerteza, que está relacionada aos níveis de estresse na sociedade frente a um futuro incerto;
3. Individualismo *versus* Coletivismo, cujo conceito está relacionado à integração de indivíduos em grupos primários;
4. Masculinidade *versus* Feminilidade, cujo conceito está relacionado à divisão dos papéis emocionais entre homens e mulheres;
5. Orientação de Longo *versus* Curto Prazo, cujo conceito está relacionado à escolha de foco dos esforços das pessoas: o futuro ou o presente (HOFSTEDE, 2001).

É importante ressaltar que essa última foi adicionada a seu trabalho posteriormente, por volta de 1985, a partir de respostas de estudantes ao Chinese Value Survey (CVS) (HOFSTEDE, 2001).

Ainda na década de 1980, o professor búlgaro Michael Minkov, analisando dados da World Values Survey (WVS) e adicionando outros dados recentes à época, extraiu dali três Dimensões Culturais, por ele definidas como “exclusionismo versus universalismo”, “monumentalismo versus ‘humildade flexível’ (*flexhumility*)” e “Indulgência versus Restrição”. Seu trabalho foi agregado aos estudos de Hofstede: por estarem fortemente correlacionadas, a primeira Dimensão citada foi incluída na Dimensão de Coletivismo versus Individualismo e a segunda foi incluída às características da Orientação de Longo prazo versus Curto Prazo. A terceira, porém, acabou por tornar-se uma sexta Dimensão inteiramente nova dentro de seus estudos (HOFSTEDE, 2010).

Portanto, deve-se incluir também a este estudo a sexta Dimensão Cultural de Hofstede: Indulgência versus Restrição, cujo conceito está primariamente relacionado à felicidade, o controle sobre a própria vida e a importância do lazer para as pessoas (HOFSTEDE, 2010).

#### **2.4.1. Alta versus Baixa Distância do Poder**

Nessa Dimensão Cultural, a principal questão tratada é a desigualdade humana, que pode ocorrer enquanto de acordo com prestígio social, dinheiro e poder. Sociedades diferentes encaram tais desigualdades de maneiras diferentes e estão mais ou menos predispostas a naturalizá-las. Dentro de organizações, a desigualdade de poder é inevitável e funcional, formalizada em relações de chefe-subordinado (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (2001, p.83) define a Distância do Poder como “a medida de poder de influência interpessoal entre o chefe e o subordinado conforme percepção do menos poderoso, ou seja, o subordinado”. Assim, quanto mais os indivíduos de menor poder esperam e até aceitam a desigualdade nas relações de poder, maior é, portanto, a Distância do Poder. Da mesma maneira, quanto menos isso é aceito dentro de uma sociedade ou uma organização, menor é a Distância de Poder.

HOFSTEDE (2001, p. 82) cita ainda a “Lei de Ferro da Oligarquia” de Michels (1915/1962, p.342) na qual mesmo organizações desenhadas para serem igualitárias, como partidos políticos, acabam desenvolvendo suas próprias elites de poder.

Michels demonstra também que a democracia, que neste caso pode ser entendida como igualdade plena de poder, é impossível em organizações e sociedades complexas. Para Michels, a natureza das organizações sociais possuía fatores mecânicos e institucionais que explicariam

os fenômenos oligárquicos presentes nos organismos políticos, ou seja, uma desigualdade de poder que ocorreria naturalmente em qualquer organização política (BRAGA, 2012).

Michels (1982, p. 238) ainda reforça esta mesma ideia: “toda organização de partido representa uma potência oligárquica repousada sobre uma base democrática”. MICHELS (1982, p. 237) ainda conclui que

a lei sociológica fundamental que rege inelutavelmente os partidos políticos pode ser assim formulada: a organização é a fonte de onde nasce a dominação dos eleitos sobre os eleitores, dos mandatários sobre os mandantes, dos delegados sobre os que delegam. Quem diz organização, diz oligarquia.

Portanto, a Distância de Poder acaba por ser uma das Dimensões Culturais mais importantes de serem analisadas quando tratamos de partidos e organizações políticas, tanto quando observada na teoria quanto na prática. No Quadro 1 pode-se observar as principais diferenças entre uma baixa e uma alta distância de poder em Sistemas Políticos e em ideologias, respectivamente, segundo Hofstede (2001, p. 116).

Quadro 1 – Distância do Poder em Sistemas Políticos, ideias e ideologias

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Governos pluralistas baseados na decisão do voto majoritária.	Governo militar, autocrático ou oligárquico baseado em cooptação.
O espectro político apresenta um centro mais forte, com organizações de esquerda e direita relativamente fracas.	Se um espectro político for permitido, há uma forte polarização entre esquerda e direita com um centro mais fraco.
Em sua maioria, países mais ricos com uma grande classe média.	Em sua maioria, países mais pobres com uma classe média pequena.
Todos devem ter direitos iguais.	Os poderosos devem deter privilégios;
O poder é baseado em posição formal, <i>expertise</i> e na capacidade de recompensar.	O poder é baseado na tradição ou família, no carisma e na capacidade de usar força.
O governo é frequentemente liderado por partidos focados em igualdade, geralmente socialdemocratas.	Se o governo se basear em resultados de eleição, ele tende a ser liderado por partidos de direita.
Mudanças graduais na forma de governo (evolução e estabilidade).	Mudanças bruscas na forma de governo (revolução e/ou instabilidade).
Altera-se o Sistema Político por meio da mudança de regras.	Altera-se o Sistema Político por meio da troca daqueles que detêm o poder.
Há mais diálogo e menos violência na política local.	Há menos diálogo e mais violência na política local.

Cidadãos satisfeitos com a maneira com que a democracia funciona.	Cidadãos insatisfeitos com a maneira com que a democracia funciona.
Poder, prestígio e riqueza não necessitam caminhar juntos.	Consistência de <i>status</i> : poder traz prestígio e riqueza.
Pequenas diferenças salariais na sociedade, reduzidas ainda mais pelo sistema tributário.	Grandes diferenças salariais na sociedade, aumentadas ainda mais pelo sistema tributário.
Elites administrativas oriundas de todos os setores da população.	Elites administrativas que não representam o conjunto dos setores da população.
Cidadãos cooperam com autoridades, bem como na reciclagem de desperdícios.	Cidadãos aguardam por ação de autoridades, assim como na proteção ambiental.
Cidadãos leem mais jornais.	Cidadãos assistem mais televisão.
Cidadãos desconfiam da imprensa, mas confiam na polícia.	Cidadãos confiam na imprensa, mas desconfiam da polícia.
Menos corrupção; escândalos acabam com carreiras políticas.	Mais corrupção; espera-se que escândalos sejam abafados.
Existência de sindicatos com orientação pragmática.	Caso existam sindicatos, há orientação política e ideológica.
Religiões dominantes e sistemas filosóficos focam em igualdade.	Religiões dominantes e sistemas filosóficos focam em estratificação e hierarquia.
Ideologias políticas dominantes focam e praticam compartilhamento de poder.	Ideologias políticas dominantes focam e praticam a disputa do poder.
Ideias plurais sobre a sociedade.	Ideias elitistas sobre a sociedade.
Teorias de poder sem o conceito de soma-zero.	Teorias de poder de soma-zero.
Uso da força revela falha do exercício do poder.	Uso da força é a essência do exercício do poder.
Teorias de gestão participativa: More, Marx, Engels, Weber, Mulder, Tannebaum, Likert, Miller.	Prática de gestão com base no poder: Maquiavel, Confúcio, Platão La Boétie, Hobbes, Mosca, Pareto, Michels.

Fontes: Hofstede (2001; 2010)

#### 2.4.2. Alta *versus* Baixa Aversão à incerteza

Essa Dimensão Cultural reflete o quanto os indivíduos de uma determinada sociedade “toleram situações ambíguas, incertas e imprevisíveis, que geram ansiedade” (HOFSTEDDE, 2001, p. 146). Segundo ele, em nível de nação, tendências de preconceito, racismo, etnocentrismo, superstição, dogmatismo e intolerância a opiniões diferentes estão todas relacionadas a esta Dimensão Cultural (HOFSTEDDE, 2001).

Em organizações, a maneira com que se expressa a Aversão à Incerteza é com o estabelecimento de regras. Com elas, a incerteza interna causada pela imprevisibilidade seus membros e stakeholders é reduzida (HOFSTEDDE, 2001). Portanto, quanto maior é a tendência

de uma cultura a evitar incertezas, maior é a sua necessidade de estabelecimento de regras (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (2010) ainda salienta a diferença existente entre a Aversão à Incerteza e a aversão ao risco, conceitos que acabam sendo por muitas vezes confundidos, e correlaciona a diferença entre a incerteza e o risco com a diferença entre a ansiedade e o medo: enquanto o medo e o risco têm como foco algo específico – um objeto, no caso do primeiro, e um evento, no caso do segundo –, a ansiedade e a incerteza são sentimentos difusos, sem um objeto nem uma probabilidade relacionados. Ambos se expressam em situações em que não se faz ideia do que pode acontecer.

Em Sistemas Políticos, Hofstede (2001) identificou que essa Dimensão Cultural está fortemente correlacionada ao conceito de “competência subjetiva”, elaborado em um estudo de Almond e Verba (1963), que trata do conceito de Cultura Política em cinco países diferentes.

Esse conceito foi definido pelos autores correlacionado à “competência política”. Basicamente, ambos são delineados a partir do conceito de influência política. Para um grupo ou indivíduo, ela é equivalente ao grau de ação de oficiais governamentais no sentido de beneficiar aquele mesmo grupo ou indivíduo, por acreditar que correrão risco de prejuízo pessoal se assim não o fizerem (ALMOND; VERBA, 1989, p. 136). A “competência política”, portanto, é atribuída a um indivíduo capaz de exercer esse tipo de influência, enquanto a “competência subjetiva”, atrelada por Hofstede à Dimensão Cultural de Aversão à Incerteza, é atribuída à crença do indivíduo de ser capaz de exercer essa influência política (ALMOND; VERBA, 1989).

Hofstede (2001) observou que, quanto maior o valor medido por Almond e Verba de “competência subjetiva” em um país, menor o índice de Aversão à Incerteza, *i.e.*, quanto mais alta a Aversão à Incerteza, menos os indivíduos do país se sentiam aptos a participar em decisões políticas locais. A tendência é de que, em países de Alta Aversão à Incerteza, os indivíduos se sentem mais frequentemente alienados do Sistema Político no qual estão inseridos.

Além disso, Hofstede (2001) declara ser historicamente justificável assumir duas afirmações: a primeira de que, em países nos quais os cidadãos sintam que não possam participar (como é a tendência de países de Alta Aversão à Incerteza e baixa “competência subjetiva”), os Sistemas Políticos tendem a ser mais instáveis. Em segundo lugar, ele alega que “Sistemas Políticos mais jovens e de poder balanceado, seguindo períodos nos quais os cidadãos

foram deliberadamente mantidos como ‘incompetentes’, não terão o mesmo grau de ‘competência subjetiva’ de Sistemas Políticos mais antigos e estabelecidos”.

No Quadro 2, pode-se observar as características elencadas por Hofstede (2001 e 2010) para Sistemas Políticos em países de Baixa e Alta Aversão à Incerteza.

Quadro 2 – Aversão à Incerteza em Sistemas Políticos

<b>Baixa Aversão à Incerteza</b>	<b>Alta Aversão à Incerteza</b>
Cidadãos atuantes face às autoridades.	Cidadãos passivos face às autoridades.
Cidadãos confiam no funcionalismo público.	Cidadãos não confiam no funcionalismo público.
Grande participação em organizações e atividades voluntárias.	Baixa participação em organizações e atividades voluntárias.
Grande interesse em política.	Baixo interesse em política.
Velhas democracias.	Jovens democracias.
Cidadãos podem protestar decisões governamentais.	Protestos devem ser repreendidos.
Lentas decisões sobre infraestrutura.	Rápidas decisões sobre infraestrutura.
Funcionários públicos engajados politicamente.	Funcionários públicos politicamente desinteressados.
Poucos graduados em Direito no serviço público.	Muitos graduados em Direito no serviço público.
Em países ricos, menos corrupção.	Em países ricos, mais corrupção.
Em países ricos, menor intervenção do governo na economia.	Em países ricos, maior intervenção do governo na economia.
Poucas leis e regulamentações, de caráter genérico.	Muitas leis e regulamentações precisas.
Cidadãos em geral acreditam que as leis estão a seu favor.	Cidadãos em geral acreditam que as leis estão contra eles.
Ideia dominante é de que as leis devem prevalecer.	Ideia dominante é de que as leis devem ser quebradas quando injustas.
Fraco apelo popular a partidos conservadores e de direita.	Forte apoio popular a partidos conservadores e de direita.

Fontes: Hofstede (2001; 2010)

### 2.4.3. Individualismo *versus* Coletivismo

A Dimensão Cultural Individualismo *versus* Coletivismo descreve a relação entre o indivíduo e a coletividade que prevalece em uma determinada sociedade. Ela se reflete na

maneira em que as pessoas vivem juntas, por exemplo, em núcleos familiares ou tribos, e tem diversas implicações a valores e comportamentos. Em algumas culturas, o Individualismo é visto como uma bênção e uma fonte de bem-estar; em outras, é visto como alienante. A sociologia oferece uma variedade de distinções associadas a esta Dimensão, das quais a mais conhecida é provavelmente a de Tönnies, entre *Gemeinschaft* [comunidade] (baixo Individualismo) e *Gesellschaft* [sociedade] (alto Individualismo) (HOFSTEDE, 2001).

Ainda segundo Hofstede (2001), a relação entre o indivíduo e a coletividade na sociedade humana não é só uma questão de maneiras de convívio, mas também está intimamente relacionada a padrões sociais. Ela afeta portanto tanto a programação mental das pessoas quanto o funcionamento de várias instituições além da família: educacionais, religiosas, políticas e utilitaristas.

Hofstede (2010) define o Individualismo como inerente às sociedades em que os laços entre indivíduos não são estreitos: espera-se de cada indivíduo que cuide de si mesmo e de seu núcleo familiar. O Coletivismo, ao contrário, é inerente a sociedades em que as pessoas são integradas a partir do nascimento em grupos estritamente coesos, que durante sua vida continuam a protegê-las em troca de lealdade absoluta.

Sociedades com maior grau de Coletivismo demandam maior dependência emocional de membros em suas organizações; em uma sociedade equilibrada, as organizações devem assumir ampla responsabilidade por seus membros em retorno, prezando por maior cooperação. Nas culturas mais individualistas, por sua vez, incentiva-se a competição individual e a busca por resultados voltados a si próprio (HOFSTEDE, 2001).

Em Sistemas Políticos, Beteille<sup>5</sup> (1977, apud HOFSTEDE, 2001) observa que, quanto mais fraco o Individualismo no *software* mental dos cidadãos, maior a chance de um papel dominante do Estado no sistema econômico. Quanto mais forte o Individualismo, maior o apelo do capitalismo de mercado. Tanto histórica quanto geograficamente, o Individualismo é relacionado ao capitalismo de mercado, competição e democracia política.

Como exemplo disto, a invenção capitalista de empresas de capital aberto, como uma corporação que pode negociar suas ações em uma bolsa de valores, foi criada na Grã-Bretanha, de cultura individualista, e seu funcionamento depende de um *mindset* individualista entre seus atores. Na prática, ela é regularmente ameaçada por interesses particulares e, em um curioso paradoxo, seu mercado supostamente livre necessita forte regulamentação governamental. Por

---

<sup>5</sup> BETEILLE, A. *Inequality among men*. Oxford: Blackwell, 1977.

outro lado, a vida econômica em sociedades coletivistas, se não dominada pelo governo, é baseado de qualquer maneira em interesses coletivos (HOFSTEDE, 2010).

Além disso, em sociedades individualistas, os direitos e leis deveriam ser os mesmos a todos os membros, a serem aplicados indiscriminadamente a todos (se este padrão é de fato posto em prática é uma outra questão). Na sociedade coletivista, leis e direitos podem ser diferentes de uma categoria de pessoas a outra. Se não na teoria, então na maneira que as leis são administradas, e isto não é malvisto (HOFSTEDE, 2010).

O Quadro 3 abaixo apresenta as características de Sistemas Políticos previstas por Hofstede (2001 e 2010) para países com alto e baixo Individualismo:

Quadro 3 – Individualismo versus Coletivismo em Sistemas Políticos

<b>Baixo Individualismo</b>	<b>Alto Individualismo</b>
Interesses coletivos tendem a se sobrepôr aos individuais.	Interesses individuais tendem a se sobrepôr aos coletivos;
Economia baseada em interesses coletivos.	Economia baseada em interesses individuais.
Estado tem papel dominante na economia.	Estado tem papel restrito na economia.
Monopólios econômicos.	Competição é estimulada.
Vida privada afetada por interesses públicos.	Todos detêm direito à privacidade.
Opiniões e votos predeterminados por associações de grupo.	Expectativa de opinião própria de cada indivíduo.
Poder Político desbalanceado.	Poder Político balanceado.
Grandes diferenças econômicas entre setores da economia.	Distribuição econômica razoavelmente igualitária entre setores da economia.
Poucos graduados em Direito no serviço público.	Muitos graduados em Direito no serviço público.
Poucas leis e regulamentações, de caráter genérico.	Muitas leis e regulamentações precisas.

Fontes: Hofstede (2001; 2010)

#### **2.4.4. Masculinidade *versus* Feminilidade**

A Dimensão Cultural de Masculinidade *versus* Feminilidade é baseada na dualidade entre os gêneros socialmente definidos. Enquanto pesquisas dentro e fora da IBM mostravam que as mulheres quase universalmente atribuíam maior importância a relacionamentos, ao ambiente



físico e à ajuda a outros, homem atribuíam maior importância a objetivos egocêntricos, como carreira e dinheiro (HOFSTEDE, 2001).

Para definir esta Dimensão, Hofstede (2001) diferenciou os conceitos de “sexo”, ao se referir a funções biológicas, e “gênero”, para funções sociais. Tal distinção é fundamental para entender a referência desta Dimensão tão somente aos papéis sociais de gênero estabelecidos, não necessariamente biológicos. Hofstede (2010) ainda complementa essa diferenciação: enquanto os termos “macho” e “fêmea”, relativos aos aspectos biológicos, são absolutos, a “Masculinidade” e a “Feminilidade”, enquanto conceitos sociais, são relativos, presentes em diferentes graus em uma mesma sociedade, indivíduo, organização.

De maneira objetiva, pode-se atribuir a características masculinas a assertividade, a competitividade e a robustez. A características femininas atribui-se ternura e sensibilidade. Há uma tendência comum dentro da maioria das sociedades, tanto tradicionais quanto modernas, em relação à distribuição dos papéis de gênero para além da procriação: homens devem se preocupar mais com aspectos econômicos e outras conquistas, enquanto mulheres devem se preocupar mais com o cuidado a outras pessoas, especialmente crianças (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (2010) ainda complementa a conceituação desta Dimensão e associa a Feminilidade a uma postura de modéstia, em contraposição à assertividade masculina. Segundo sua definição, uma sociedade é classificada como masculina quando os papéis de gênero emocionais são claramente distintos, segundo as características já apresentadas. Por outro lado, em uma sociedade classificada como feminina há maior sobreposição dos papéis de gênero: tanto homens quanto mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida.

Em Sistemas Políticos, a tendência é que culturas masculinas busquem uma sociedade rígida baseada em desempenho e culturas femininas, uma sociedade mais solidária, de bem-estar social (HOFSTEDE, 2001, p. 317). O Quadro 4 abaixo elenca as principais diferenças das questões políticas em países de maior Masculinidade ou Feminilidade, de acordo com Hofstede (2001; 2010).

Quadro 4 – Masculinidade versus Feminilidade em Sistemas Políticos

Baixa Masculinidade	Alta Masculinidade
Ideal de sociedade de bem-estar social.	Ideal de sociedade baseada no desempenho.
Baixa porcentagem de pobres e analfabetos.	Alta porcentagem de pobres e analfabetos.

Sociedade permissiva.	Sociedade punitiva.
Imigrantes devem ser integrados.	Imigrantes devem assimilar.
Conflitos internacionais devem ser resolvidos por meio de negociação.	Conflitos internacionais devem ser resolvidos por demonstração de força ou guerras.
Priorização da preservação do meio ambiente.	Priorização do crescimento econômico.
Mais ricos devem pagar mais impostos para ajudar os mais pobres.	Mais pobres devem tomar responsabilidade pelo próprio destino.
Governo auxilia países mais pobres.	Países mais pobres devem enfrentar seus próprios problemas.
Em países mais pobres, menos corrupção.	Em países mais pobres, mais corrupção.
Maior confiança em sindicatos.	Menor confiança em sindicatos.
Maior participação em atividades voluntárias e associações.	Menor participação em atividade voluntárias e associações.
Sistema político baseado em coalisões, com presença de discurso moderado.	Sistema político adversarial, com frequente difamação.
Homens e mulheres discutem política com igual frequência.	Homens discutem política com maior frequência do que mulheres.
Muitas mulheres em cargos políticos eletivos.	Poucas mulheres em cargos políticos eletivos.

Fontes: Hofstede (2001; 2010)

#### 2.4.5. Orientação de Longo *versus* Curto Prazo

Segundo Hofstede (2010), a Orientação de Longo prazo é definida pela adoção de virtudes orientadas a recompensas futuras, como perseverança e parcimônia. Seu polo oposto, a Orientação a Curto Prazo, representa a adoção de virtudes relacionadas ao passado e ao presente, como respeito às tradições e cumprimento de obrigações sociais.

O autor ainda destaca a forte correlação entre esta Dimensão e o crescimento econômico de cada país a Longo Prazo a partir de 1955, quando um verdadeiro mercado global se desenvolveu pela primeira vez na história (HOFSTEDÉ, 2010). Como exemplo, ele cita os denominados ‘dragões asiáticos’ (Japão, Coreia do Sul, Hong Kong, Singapura e Taiwan) e seu crescimento entre o período entre 1965-1995, bem como a grande influência do confucionismo nestes países e sua relação com a Dimensão de Orientação de Longo prazo.

Infelizmente, Hofstede não apresenta em sua obra características gerais de comparação direta entre os Sistemas Políticos e esta Dimensão. Ele se limita a traçar paralelos entre a Orientação de Longo prazo e o crescimento econômico e entre este último à política, com exemplos focados no modelo confucionista encontrado nos “dragões asiáticos”. Fatores

políticos em comum encontrados nestes países foram sindicatos fracos e orientados às empresas e uma distribuição de renda relativamente igualitária, o que significava que havia pouco apoio a mudanças sociais revolucionárias. O papel do governo nesses países, entretanto, variava de ativo a *laissez-faire* (HOFSTEDE, 2010).

O quadro a seguir mostra diferenças de características gerais entre países de Orientação de Longo Prazo e Orientação de Curto Prazo relevantes aos Sistemas Políticos de cada país (HOFSTEDE, 2001 e 2010):

Quadro 5 – Orientação de Longo *versus* Curto Prazo em Sistemas Políticos

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Orgulho da própria nação.	Aprendizagem das outras nações.
Importância e respeito a tradições.	Adaptação de tradições a novas circunstâncias.
Orgulho familiar.	Pragmatismo familiar.
Crescimento econômico lento ou nulo em países pobres.	Crescimento econômico acelerado em países pobres.
Pequena poupança periódica, pouco dinheiro destinado a investimentos.	Grande poupança periódica, capital disponível a investimentos.
Reciprocidade de favores e presentes.	Considerações de reciprocidade são problemáticas, risco de perdularismo.
Investimentos em fundos.	Investimentos concentrados no setor imobiliário.
Simpatia ao fundamentalismo.	Simpatia ao pragmatismo.
Simpatia ao senso comum e à credence.	Simpatia ao conhecimento e à educação.

Fontes: Hofstede (2001; 2010) [adaptado]

#### 2.4.6. Indulgência *versus* Restrição

A definição proposta por Hofstede (2010) para esta Dimensão é a de que a Indulgência representa uma tendência a permitir que os desejos humanos básicos sejam satisfeitos, de forma a aproveitar a vida e se divertir. Sua contraposição, Restrição, reflete uma convicção de que esta satisfação precisa ser controlada e regulada por normas sociais estritas.

O primeiro destes polos, portanto, é caracterizado pela noção de que um indivíduo é livre para agir como quiser, gastar dinheiro e se permitir atividades de lazer e diversão, com ou sem amigos – por isso, essa Dimensão também é caracterizada com relação direta à felicidade da população. Do outro lado, nota-se uma ideia de que as ações de um indivíduo são restritas por diversas normas sociais e proibições, além de um sentimento de que aproveitar atividades de

lazer, gastar dinheiro e outras formas semelhantes de Indulgência estão erradas de alguma maneira (HOFSTEDE, 2010).

Nas pesquisas da World Value Survey de 1995 a 2004, havia um item de grande relação com esta sexta Dimensão Cultural. Devia-se escolher um objetivo nacional mais importante dentre quatro opções: manter a ordem do país, dar maior poder de voz à população, lutar contra a ascensão de preços ou proteger a liberdade de expressão. Identificou-se na pesquisa uma correlação da preferência pela manutenção de ordem a países com maior Restrição, portanto menor Indulgência; a preferência pela liberdade de expressão correlacionava ainda mais fortemente com a Dimensão de Indulgência (HOFSTEDE, 2010).

No quadro abaixo, pode-se ver características de Sistemas Políticos previstas por Hofstede (2010) para países mais ou menos indulgentes. Infelizmente não são citadas muitas características para posterior possível averiguação, mas o próprio autor argumenta que se trata de uma Dimensão inteiramente nova, que não havia sido relatada ainda na literatura acadêmica e que merecia ser melhor estudada (HOFSTEDE, 2010).

Quadro 6 – Indulgência versus Restrição em Sistemas Políticos

<b>Culturas de maior Indulgência</b>	<b>Culturas de maior Restrição</b>
Papéis de gênero e normas sexuais menos estritas;	Papéis de gênero e normas sexuais mais estritas;
Liberdade de expressão é vista como importante;	Liberdade de expressão não é uma preocupação primária;
Não é dado grande prioridade à manutenção da ordem no país;	Manutenção da ordem no país é de alto grau de prioridade;
Menor número de policiais a cada cem mil habitantes.	Maior número de policiais a cada cem mil habitantes.

Fontes: Hofstede (2001; 2010) [adaptado]

### 3. Metodologia de pesquisa

Segundo Schein (2004), a cultura organizacional pode ser estudada de inúmeras maneiras, e o método escolhido deve ser determinado pelo seu propósito. Além disso, ressalta que a determinação de quais conjuntos de características se aplicam a toda uma sociedade, a toda uma organização ou a um subgrupo de uma organização deve ser feita empiricamente.

Além disso, Hofstede (2001) defende que para que uma organização seja objeto relevante do estudo de sua cultura, ela deve ser razoavelmente homogênea no que diz respeito às características culturais estudadas, o suficiente para que as conclusões à cultura como um todo sejam justificáveis, mas que divergências dentro da própria organização podem representar, por si só, um importante aspecto de sua cultura.

Como o foco deste trabalho é a análise e comparação dos Sistemas Políticos brasileiro e alemão, seguir-se-ão as seguintes etapas:

1. Comparar os valores correspondentes de cada Dimensão Cultural de Hofstede (2001; 2010), mensurados em sua pesquisa, entre as culturas nacionais do Brasil e da Alemanha;
2. Selecionar como foco de estudo as Dimensões Culturais que apresentem maior diferença entre os dois países, a fim de buscar e comparar características mais díspares de cada Sistema Político nacional, utilizando para tanto critérios quantitativos e qualitativos;
3. A partir das Dimensões Culturais encontradas, foi feita uma comparação entre as características de Sistemas Políticos previstas por Hofstede (2001; 2010) com características encontradas na realidade de cada um dos países, segundo artigos de publicação científica analisados; e
4. Analisar e discutir os resultados.

Para a seleção das dimensões a serem analisadas, serão então levados em conta dois critérios:

1. Classificação quantitativa de sua pontuação (de 0 a 100) e a diferença entre os dois países;
2. Classificação qualitativa de sua pontuação, de acordo com o analisado por Hofstede (muito baixa, baixa, intermediária, alta e muito alta), e a diferença entre ambos os países.

Para o critério qualitativo, serão atribuídas as seguintes notas aos valores de cada Dimensão Cultural:

- Valor muito baixo: -1,5;

- Valor baixo: -1;
- Valor intermediário: 0;
- Valor alto: 1;
- Valor muito alto: 1,5.

As notas foram atribuídas dessa maneira para que a diferença entre elas, utilizadas ao final como fatores de ponderação, possa ressaltar valores medidos que estejam em polos opostos. A característica de exponencialidade que pode ser gerada a partir desse critério pode inclusive ser desejada nesta comparação, já que ela destacaria as maiores diferenças entre as Dimensões Culturais dos dois países.

Com isso, esperou-se identificar virtudes e limitações das Dimensões Culturais de Hofstede para a análise de Sistemas Políticos nacionais, com foco nos casos do Brasil e da Alemanha.

#### 4. Mensuração e Comparação das Dimensões Culturais no Brasil e na Alemanha

Os valores e gráficos das Dimensões Culturais nacionais representados aqui foram retirados do site “Hofstede *Insights*” e estão disponíveis no livro “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*” de Hofstede, de 2010 (HOFSTEDE, 2017).

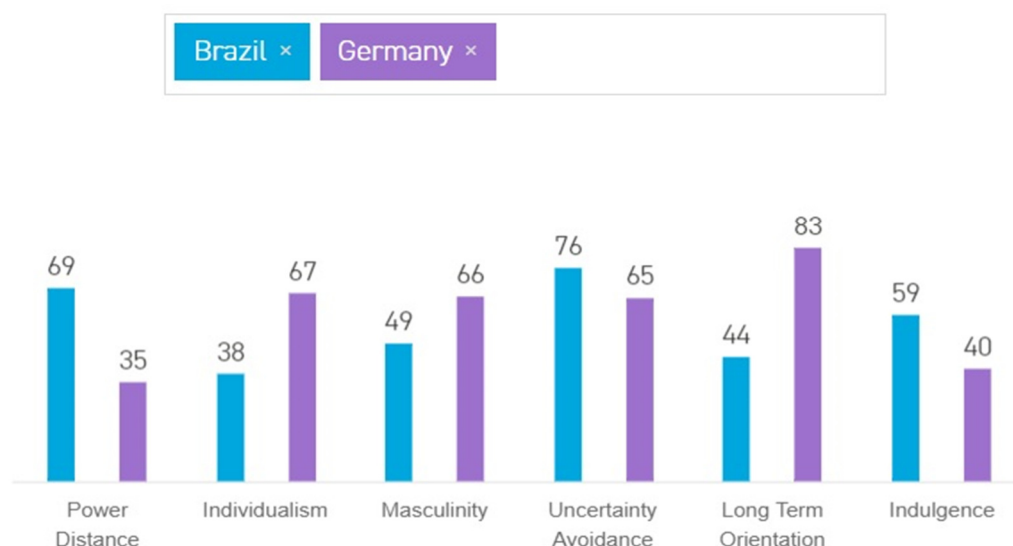
O resultado aqui apresentado é derivado da pesquisa inicial de Hofstede, realizado ao final da década de 1960 com funcionários da IBM em mais de 70 países, e incrementado por várias pesquisas ao longo dos anos, validando e expandindo os dados coletados em diversos países e por diferentes acadêmicos (HOFSTEDE, 2017).

A partir do gráfico 3 abaixo, pode-se observar as maiores diferenças culturais entre Brasil e Alemanha, tomando como base as Dimensões Culturais de Hofstede e suas mensurações. A partir dele, será feita uma análise dos reflexos das Dimensões Culturais em cada país e de suas diferenças.

Fonte: Hofstede *Insights* (2017)

Figura 3 – Comparativo de Dimensões Culturais medidas para o Brasil e na Alemanha

### COUNTRY COMPARISON



#### 4.1. Distância do Poder

De um valor de 0 a 100, o Brasil aparece com 69 pontos na Dimensão de Distância do Poder. Esta é definida tomando por base o quanto os membros menos poderosos de uma organização esperam e aceitam uma distribuição desigual de poder. A pontuação brasileira reflete, portanto, que a nossa sociedade acredita que a hierarquia deveria ser respeitada e que as desigualdades entre pessoas são aceitáveis. A distribuição de poder desigual acaba por justificar o fato de que os detentores de poder têm mais benefícios do que os menos poderosos da sociedade (HOFSTEDE, 2017).

Fatores sociais que são consequência da alta distância de poder no Brasil são a grande importância dada ao respeito pelos mais velhos e a símbolos de status que indicam posição social superior. Em empresas e organizações, há geralmente um chefe ou autoridade a assumir completa responsabilidade pelas ações tomadas (HOFSTEDE, 2017).

Com uma classe média muito forte e esferas de poder muito descentralizadas, a Alemanha é, com 35 pontos nesta Dimensão, um dos países de menor distância de poder medidos pela pesquisa. No país, os direitos de coparticipação são extensivos e devem ser levados em conta pela administração. Além disso, é comum encontrar estilos de comunicação e reunião mais diretos e participativos, com a liderança da organização sendo constantemente questionada e desafiada a demonstrar *expertise* (HOFSTEDE, 2017).

#### 4.2. Individualismo

Por definição, quanto maior o valor medido desta Dimensão, maior o grau de interdependência mantida por uma sociedade entre seus membros. A pontuação do Brasil é de 38, o que representa que a nossa sociedade é integrada em grupos fortes e coesos, principalmente representadas por famílias estendidas, incluindo tios, tias, avós e primos, que oferecem proteção aos membros em troca de lealdade (HOFSTEDE, 2017).

No ambiente de trabalho e na política, isso pode se refletir com casos de nepotismo, sendo fundamental construir relações de confiança e de Longo Prazo, geralmente a partir de conversas e interações de cunho pessoal. A comunicação costuma ser muito bem contextualizada e até prolixa, falando-se profusamente e escrevendo-se de maneira rebuscada (HOFSTEDE, 2017).



Em termos de interdependência entre seus membros, os cidadãos alemães são bem individualistas, com uma pontuação de 67 pontos nesta Dimensão Cultural. É mais comum encontrar agrupamentos familiares menores na Alemanha, focados na relação de pais com filhos, com pouco envolvimento de tios ou primos. A lealdade, em vez de basear-se no pertencimento a um determinado grupo, é baseada em preferências pessoais, assim como o senso de dever e responsabilidade, geralmente definida por contrato. A comunicação na Alemanha é entre as mais diretas do mundo, seguindo o ideal de “honestidade, mesmo que desagradável”, com a ideia de que se tem a chance, a partir daí, de se aprender com os erros (HOFSTEDE, 2017).

### **4.3. Masculinidade**

Nesta Dimensão, o valor medido indica o quanto a sociedade é motivada pela competição, a conquista e o sucesso, em contraposição à motivação gerada por qualidade de vida e pela consideração a outras pessoas. Neste quesito, o valor medido no Brasil é bem intermediário, de 49 pontos (HOFSTEDE, 2017).

Com 66 pontos nesta Dimensão, a sociedade alemã é considerada masculina. Há grande valorização de *performance* desde o início do sistema escolar, separando-se as crianças em diferentes tipos de escola já aos dez anos de idade. Os indivíduos tendem a “viver para trabalhar” e alimentam sua autoestima na realização de tarefas. Além disso, uma característica alemã da alta Masculinidade é o fato de se esperar comportamento decisivo e assertivo de pessoas em posição de liderança (HOFSTEDE, 2017).

### **4.4. Aversão à incerteza**

O Brasil segue o padrão da maioria dos países latinoamericanos com uma alta pontuação na Dimensão Cultural de Aversão à Incerteza – 76 pontos. Este valor representa o quanto os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações desconhecidas ou ambíguas, criando crenças e instituições para evitá-las (HOFSTEDE, 2017).

Nosso tipo de sociedade demonstra uma forte necessidade de regras e sistemas legais elaborados a fim de estruturar a vida, contrapondo-se à pouca necessidade sentida pelos

cidadãos de segui-las. À medida que as leis e regras não são seguidas, novas regras são implementadas gradativamente – dando enorme grau de importância à burocracia como ferramenta de segurança de vida (HOFSTEDE, 2017).

Há uma preferência considerável da sociedade alemã pela Aversão à Incerteza, com 65 pontos medidos nesta Dimensão. Abordagens para a solução de problemas tendem a ser mais dedutíveis a indutivos, com pensamentos, apresentações ou planejamento executados de maneira sistemática, alinhadas com o legado filosófico de Kant e Hegel (HOFSTEDE, 2017).

O sistema legal também reflete isso – tópicos e projetos são detalhados e cuidadosamente pensados. Este fator, em combinação com a baixa distância de poder, reflete a forte valorização de conhecimento técnico, em detrimento de responsabilização a partir da hierarquia (HOFSTEDE, 2017).

#### **4.5. Orientação de Longo Prazo**

O valor medido nesta Dimensão equivale a quanto cada sociedade precisa manter conexões com o passado enquanto lida com problemas atuais e futuros e como eles são priorizados. O Brasil tem aqui uma pontuação de 44 pontos, intermediária, porém levemente orientada a Curto Prazo. Ou seja, ao mesmo tempo que se busca manter tradições históricas, não deixamos de abordar problemas de maneira mais pragmática (HOFSTEDE, 2017).

A alta pontuação da Alemanha neste quesito, de 83 pontos, indica que a Alemanha é um país muito pragmático. Em sociedades de orientação pragmática como esta, os cidadãos acreditam que o julgamento de um fato deve depender muito da situação, do contexto da época. Os alemães demonstram uma capacidade de adaptar facilmente suas tradições a mudanças, uma grande propensão a economizar e investir, parcimônia e perseverança na busca por resultados (HOFSTEDE, 2017).

#### **4.6. Indulgência**

A Dimensão Cultural de Indulgência mede até que ponto uma sociedade tenta controlar os impulsos e desejos de seus indivíduos. A pontuação da cultura brasileira na Dimensão de Indulgência é de 59 pontos, sendo classificada então como indulgente. Ou seja, os cidadãos

brasileiros em geral tendem a realizar seus impulsos e desejos, a fim de aproveitar a vida e se divertir. Eles possuem uma atitude positiva e têm tendência de ser otimistas, além de dar maior prioridade ao tempo de lazer e à liberdade de agir e comprar o que se quiser (HOFSTEDE, 2017).

Nesta Dimensão Cultural, a Alemanha aparece com pontuação relativamente baixa, de 40 pontos, indicando que a sociedade ali é naturalmente restritiva. Em geral, sociedades com pontuação baixa nesta Dimensão tendem ao cinismo e ao pessimismo. Além disso, a baixa pontuação também indica que a população alemã costuma não priorizar o tempo de lazer e controlar a satisfação de seus desejos, pois tem a percepção de que suas ações são restritas pelas normas sociais (HOFSTEDE, 2017).

#### 4.7. Comparação entre as Dimensões Culturais brasileiras e alemãs

Neste momento, será necessário avaliar quais as Dimensões Culturais mais relevantes a serem analisadas dentro dos Sistemas Políticos de cada país. Para isso, as dimensões selecionadas devem apresentar valores e características claramente distintas em cada país.

Para as Dimensões Culturais dos dois países, tem-se o seguinte quadro para o critério quantitativo:

Tabela 1 – Cálculo do critério quantitativo de seleção de análise das Dimensões Culturais

<b>Dimensões culturais</b>	<b>Pontuação Brasil</b>	<b>Pontuação Alemanha</b>	<b>Diferença quantitativa (em módulo)</b>
<b>Distância do Poder</b>	69	35	34
<b>Individualismo</b>	38	67	29
<b>Masculinidade</b>	49	66	17
<b>Aversão à incerteza</b>	76	65	11
<b>Orientação de Longo Prazo</b>	44	83	39
<b>Indulgência</b>	59	40	19

Para a comparação dos critérios qualitativos, tem-se como resultado o quadro a seguir:

Quadro 7 – Cálculo do critério qualitativo de seleção de análise das Dimensões Culturais

<b>Dimensões Culturais</b>	<b>Classificação Brasil</b>	<b>Classificação Alemanha</b>	<b>Fator de ponderação (em módulo)</b>
<b>Distância do Poder</b>	Valor alto (1)	Valor baixo (-1)	2
<b>Individualismo</b>	Valor baixo (-1)	Valor alto (1)	2
<b>Masculinidade</b>	Valor médio (0)	Valor alto (1)	1
<b>Aversão à Incerteza</b>	Valor alto (1)	Valor alto (1)	0
<b>Orientação de Longo Prazo</b>	Valor médio (0)	Valor muito alto (1,5)	1,5
<b>Indulgência</b>	Valor alto (1)	Valor baixo (-1)	2

Com os fatores de ponderação definidos, pode-se realizar então o cálculo do grau de relevância da comparação que se deseja fazer para cada Dimensão Cultural, que está apresentado na tabela a seguir:

Tabela 2 – Cálculo do grau de relevância da análise das Dimensões Culturais

<b>Dimensões culturais</b>	<b>Diferença quantitativa</b>	<b>Fator de ponderação</b>	<b>Grau de relevância</b>
<b>Distância do Poder</b>	34	2	68
<b>Individualismo</b>	29	2	58
<b>Masculinidade</b>	17	1	17
<b>Aversão à incerteza</b>	11	0	0
<b>Orientação de Longo Prazo</b>	39	1,5	58,5
<b>Indulgência</b>	19	2	38

A partir deste cálculo, pode-se concluir claramente que há três Dimensões Culturais que se destacam como mais relevantes a serem analisadas e comparadas dentro dos Sistemas Políticos: Distância do Poder, Orientação de Longo prazo e Individualismo.

No caso da Indulgência, a inclusão de sua análise pode ser relevante por três motivos: não foi estabelecido previamente a partir de qual grau de relevância uma Dimensão Cultural seria analisada, é uma Dimensão pouco explorada no meio acadêmico até agora por ser uma Dimensão completamente nova (HOFSTEDE, 2010, p. 281) e são poucos os fatores

característicos elencados por Hofstede relacionando Indulgência e Restrição ao Sistema Político de um país.



## 5. Características dos Sistemas Políticos: a previsão de Hofstede x realidade

Nesta seção, é feita a comparação entre as características de cada Dimensão Cultural na ordem de relevância calculada na seção 4 deste trabalho:

1. Alta *versus* Baixa Distância do Poder;
2. Orientação de Longo *versus* Curto Prazo;
3. Individualismo *versus* Coletivismo;
4. Indulgência *versus* Restrição.

Como muitas das características apresentam caráter semelhante, interseções com outras Dimensões Culturais e/ou necessitam de análise sociológica mais aprofundada para verificação e comparação factual, que não é o foco deste trabalho, buscar-se-ão três dos pares de características previstos aos Sistemas Políticos nacionais para cada Dimensão Cultural que permitam análise e confronto com a realidade mais objetivos.

### 5.1. Distância do Poder nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão

Do quadro 1, serão elencadas diversas características esperadas para Sistemas Políticos em culturas nacionais de Alta e Baixa Distância do Poder, comparando à realidade de Brasil e Alemanha, respectivamente. Há nele 24 pares de características antagônicas para cada polo de Distância do Poder (PDI). As três características selecionadas para comparação, de acordo com os critérios apontados na seção anterior, foram:

- “Em sua maioria, países mais ricos com uma grande classe média” *versus* “em sua maioria, países mais pobres com uma classe média pequena”;
- “Pequenas diferenças salariais na sociedade, reduzidas ainda mais pelo sistema tributário” *versus* “grandes diferenças salariais na sociedade, aumentadas ainda mais pelo sistema tributário”;
- “Cidadãos satisfeitos com a maneira com que a democracia funciona” *versus* “Cidadãos insatisfeitos com a maneira com que a democracia funciona”.

### 5.1.1. “Em sua maioria, países mais ricos com uma grande classe média” versus “em sua maioria, países mais pobres com uma classe média pequena”

Para comparar este par de características, utilizar-se-á os dados de Produto Interno Bruto (PIB), Produto Nacional Bruto (PNB) e renda per capita para se medir a “riqueza” de cada país, além de dados sobre o tamanho relativo de cada classe média.

De acordo com dados do Banco Mundial, o PIB brasileiro em 2016 foi de aproximadamente 1,796 trilhão de dólares e o PNB ficou em torno de 1,835 trilhão de dólares, enquanto o PIB e o PNB alemães foram quase o dobro neste mesmo ano: 3,467 trilhões de dólares e 3,609 trilhões de dólares, respectivamente (WORLD BANK, 2017a; 2017b).

A renda per capita anual no mesmo ano, obtida por meio da divisão do PNB pelo número de habitantes de um país, é de aproximadamente US\$ 14.810,00 no Brasil e cerca de US\$49.530,00 na Alemanha, valor mais de três vezes maior (WORLD BANK, 2017c).

Para definir o tamanho da classe média em cada país, deve-se tomar o cuidado de que estabelecer um mesmo e conceito e definição para ambos, além de evitar pesquisas que podem ser enviesadas, dependendo do interesse envolvido. Isso praticamente só seria possível utilizando uma única fonte para ambos os países, de preferência internacional. Para tanto, foi utilizado o “*Global Wealth Report*” de 2015, segundo o qual a porcentagem de adultos na classe média alemã é de 42,4% e a porcentagem brasileira é de apenas 8,1% (CREDIT SUISSE, 2015).

Portanto, pode-se esquematizar a seguinte tabela para comparação:

Tabela 3 – Comparação de fatores da primeira característica selecionada para a Distância do Poder

Aspectos analisados	Brasil (alta PDI)	Alemanha (baixa PDI)	Coerente com o previsto?
PIB/PNB (em trilhões de dólares)	1,796/1,835	3,467/3,609	Sim
Renda per capita	US\$14.810,00	US\$49.530,00	Sim
Tamanho relativo da classe média	8,1%	42,4%	Sim

Fontes: World Bank (2017a; b; c); Credit Suisse (2015)



A partir da tabela 3, pode-se definir, portanto, que este par de características converge para o que Hofstede havia previsto para Brasil e Alemanha como países de alta e baixa Distância do Poder, respectivamente.

### **5.1.2. “Pequenas diferenças salariais na sociedade, reduzidas ainda mais pelo sistema tributário” *versus* “grandes diferenças salariais na sociedade, aumentadas ainda mais pelo sistema tributário”**

Como aproximação ao critério de diferenças salariais na sociedade, buscou-se como referência a distribuição de renda de cada país. Para a comparação da distribuição de renda no Brasil e na Alemanha, optou-se por utilizar como critério de avaliação o índice de Gini. Ele é um dos principais índices utilizados como abordagem descritiva de aferição desigualdade, globalmente referenciada na economia para a medida de desigualdades sociais nos diferentes países. Simplificadamente, pode-se dizer que quanto mais próximo o índice de Gini estiver de 0, seu limite inferior, menor a diferença salarial na sociedade, e quanto mais próxima de 1, maior ela é (BELLÙ; LIBERATI, 2006).

Segundo o Banco Mundial (WORLD BANK, 2017d), em 2013 (último ano com medição do índice para a Alemanha) o índice de Gini estimado para o Brasil foi de 52,9% (0,529) e o da Alemanha de 31,4% (0,314). Ou seja, por essa estimativa, a distribuição de renda da Alemanha é consideravelmente mais igualitária do que no Brasil. Esse resultado coaduna fortemente com o que foi previsto por Hofstede em sua teoria.

Já o Sistema Tributário, também citado nessa característica, é muito mais complexo de ser analisado. A análise de seus devidos princípios, a forma como eles são traduzidos legalmente e então aplicados na prática, para então avaliar se a tributação em ambos os países contribuem ou prejudicam uma distribuição de renda mais igualitária no país, necessitam de estudo muito mais aprofundado do que o que seria viável de se fazer e apresentar neste trabalho.

Mesmo sem esta análise, pode-se considerar a característica prevista como congruente com a realidade pela considerável diferença nas diferenças salariais entre os dois países.

### **5.1.3. “Cidadãos satisfeitos com a maneira com que a democracia funciona” *versus* “cidadãos insatisfeitos com a maneira com que a democracia funciona”**

Para avaliar esse aspecto, buscar-se-á dados de pesquisas nacionais de Brasil e Alemanha sobre o índice de satisfação atual com o regime democrático.

Moisés e Carneiro (2008) afirmam que a insatisfação com o regime democrático está associada principalmente à indiferença em face das alternativas a respeito do regime político – característica semelhante a uma baixa “competência subjetiva”, relacionada a culturas de Alta Aversão à Incerteza, como se comentou na seção 2.4.2 – e, em menor intensidade, à preferência pelo autoritarismo. Os autores também identificaram que os cidadãos insatisfeitos com a democracia são aqueles que frente a alternativas anti-institucionais, ainda preferem um regime democrático, mas no qual os partidos políticos e o parlamento têm pouca ou nenhuma importância.

Como país de Baixa Distância do Poder, espera-se que a Alemanha apresente alto índice de satisfação com a democracia vigente, enquanto o Brasil deve apresentar alto grau de insatisfação.

Tomando como base pesquisas do Ibope, de 2015, e do Instituto Statista, da Alemanha, de 2017, sobre a satisfação com o regime democrático vigente no país, encontra-se os seguintes resultados:

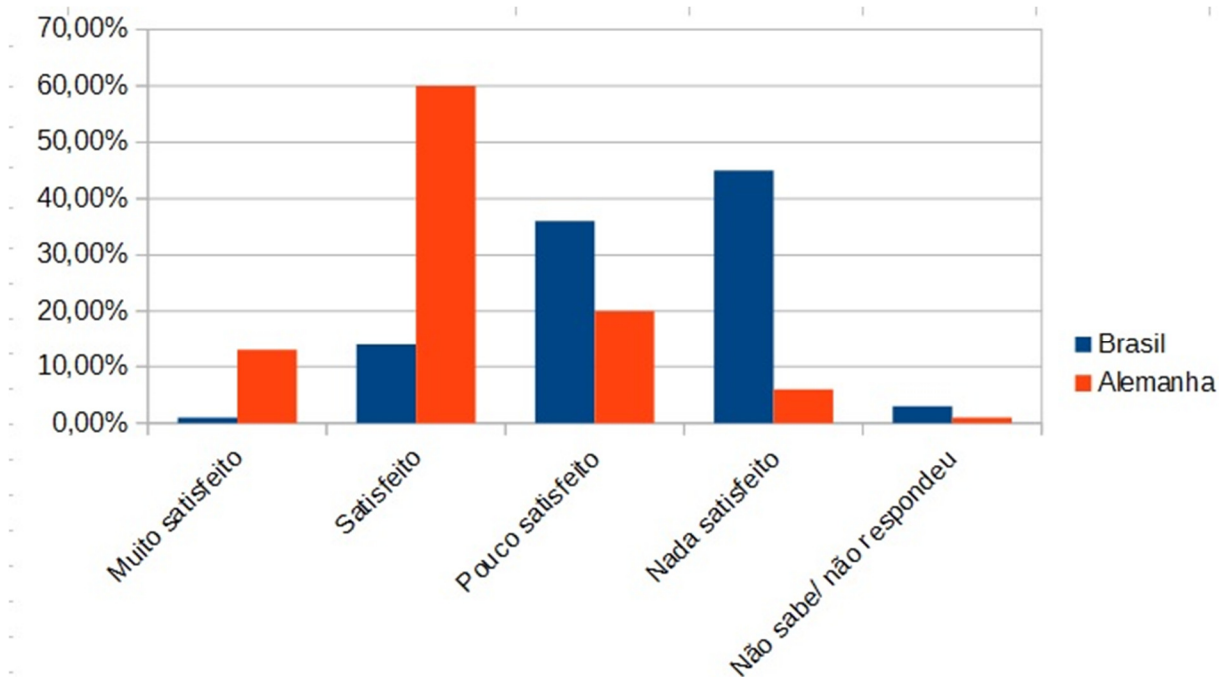
Tabela 4 – Comparação da satisfação com o regime democrático no Brasil e na Alemanha

<b>Resposta</b>	<b>Brasil</b>	<b>Alemanha</b>
<b>Muito satisfeito</b>	1%	13%
<b>Satisfeito</b>	14%	60%
<b>Pouco satisfeito</b>	36%	20%
<b>Nada satisfeito</b>	45%	6%
<b>Não sabe/ não respondeu</b>	3%	1%

Fontes: Statista Institut (2017); Ibope (2015)

O gráfico abaixo permite uma comparação mais visual dos dados encontrados:

Figura 4 – Comparação da satisfação com a democracia entre cidadãos brasileiros e alemães



A partir da tabela 4 e do gráfico 4 acima, pode-se observar que a previsão de Hofstede para essa característica se confirma. Enquanto a maior parte dos alemães está satisfeita ou muito satisfeita com o regime democrático (73%), este número é de apenas 15% para o Brasil. O número de pouco ou nada satisfeitos com a democracia no Brasil, por sua vez, é de 81%, enquanto na Alemanha o número chega a apenas 26%.

## 5.2. Orientação de Longo *versus* Curto Prazo nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão

Para esta Dimensão Cultural, será utilizado o Quadro 5 como referência. Analogamente à seção anterior, serão comparadas as características de Orientação de Longo e Curto Prazo citadas por Hofstede em sua obra (2001; 2010) esperadas para Sistemas Políticos em diferentes culturas nacionais. Neste caso, há uma peculiaridade: Brasil e Alemanha têm uma diferença de 39 pontos nesta Dimensão, a maior das medidas, porém qualitativamente não se encontram em polos opostos: enquanto a Alemanha é classificada com uma pontuação muito alta na Orientação de Longo Prazo, o Brasil tem pontuação intermediária (vide Quadro 5). Portanto, a comparação dos nove pares de características antagônicas precisa aqui levar em conta principalmente as diferenças relativas entre os países e na comparação absoluta das características previstas com as observadas na Alemanha.

Buscando novamente evitar características de semelhante caráter, interseções com outras Dimensões Culturais e/ou necessitam de análise sociológica mais aprofundada, as três características selecionadas para análise foram:

- “Crescimento econômico lento ou nulo em países pobres” *versus* “crescimento econômico acelerado em países pobres”;
- “Pequena poupança periódica, pouco dinheiro destinado a investimentos” *versus* “grande poupança periódica, capital disponível a investimentos”;
- “Investimentos em fundos” *versus* “investimentos concentrados no setor imobiliário”.

### **5.2.1. “Crescimento econômico lento ou nulo em países pobres” *versus* “crescimento econômico acelerado em países pobres”**

A comparação do crescimento econômico entre Brasil e Alemanha foi feita aqui com a ressalva de que nenhum dos dois países pode ser considerado como “pobre”, principalmente a Alemanha, que pode ser classificada como país “rico” pelos seus índices econômicos. Mesmo assim, considera-se que a comparação desse aspecto pode ser muito relevante para o estudo da Orientação de Longo ou Curto Prazo em cada país.

Os gráficos e quadros a seguir mostram o crescimento econômico de ambos os países nos últimos vinte anos, segundo o Banco Mundial:

Figura 5 – Crescimento econômico (%PIB) de Brasil e Alemanha de 1996 a 2016



Fonte: Banco Mundial (2017e)

Comparando-se os gráficos visualmente, o Brasil parece ter maior crescimento econômico médio nos últimos 20 anos, excetuando-se os dois últimos anos (2015 e 2016), porém ainda não se deve tirar conclusões definitivas.

Portanto, para analisar essa característica de maneira mais precisa, deve-se observar os valores numéricos deste parâmetro, elencados na tabela a seguir. Os maiores valores relativos estão em destaque.

Tabela 5 – Crescimento econômico de Brasil e Alemanha nos últimos vinte anos

Ano	Brasil	Alemanha
<b>1996</b>	2,2%	0,8%
<b>1997</b>	3,4%	1,8%
<b>1998</b>	0,3%	2,0%
<b>1999</b>	0,5%	2,0%
<b>2000</b>	4,1%	3,0%
<b>2001</b>	1,4%	1,7%

<b>2002</b>	3,1%	0,0%
<b>2003</b>	1,1%	0,7%
<b>2004</b>	5,8%	1,2%
<b>2005</b>	3,2%	0,7%
<b>2006</b>	4,0%	3,7%
<b>2007</b>	6,1%	3,3%
<b>2008</b>	5,1%	1,1%
<b>2009</b>	-0,1%	-5,6%
<b>2010</b>	7,5%	4,1%
<b>2011</b>	4,0%	3,7%
<b>2012</b>	1,9%	0,5%
<b>2013</b>	3,0%	0,5%
<b>2014</b>	0,5%	1,6%
<b>2015</b>	-3,8%	1,7%
<b>2016</b>	-3,6%	1,9%
<b>Crescimento total (1996-2016)</b>	62,14%	34,70%
<b>Crescimento médio (1996-2016)</b>	2,37%	1,45%

Fonte: Banco Mundial (2017e)

Como se pode observar na Tabela 5, o Brasil obteve crescimento econômico significativamente maior nos últimos 20 anos em comparação com a Alemanha, principalmente no período de 2002 a 2013.

Este fato contradiz o que se esperaria da comparação entre os dois países, segundo a característica analisada. Como a Alemanha tem Orientação de Longo Prazo muito maior do que o Brasil, o que se previa era que tivesse também crescimento econômico maior.

No entanto, como foi citado ao início da descrição deste tópico, isso pode ocorrer porque a característica citava o crescimento econômico como fator de comparação entre países pobres, classificação na qual nenhum dos dois países analisados se encaixa. Esse pode então ser um motivo pelo qual o aspecto medido foi divergente do que foi citado na teoria.

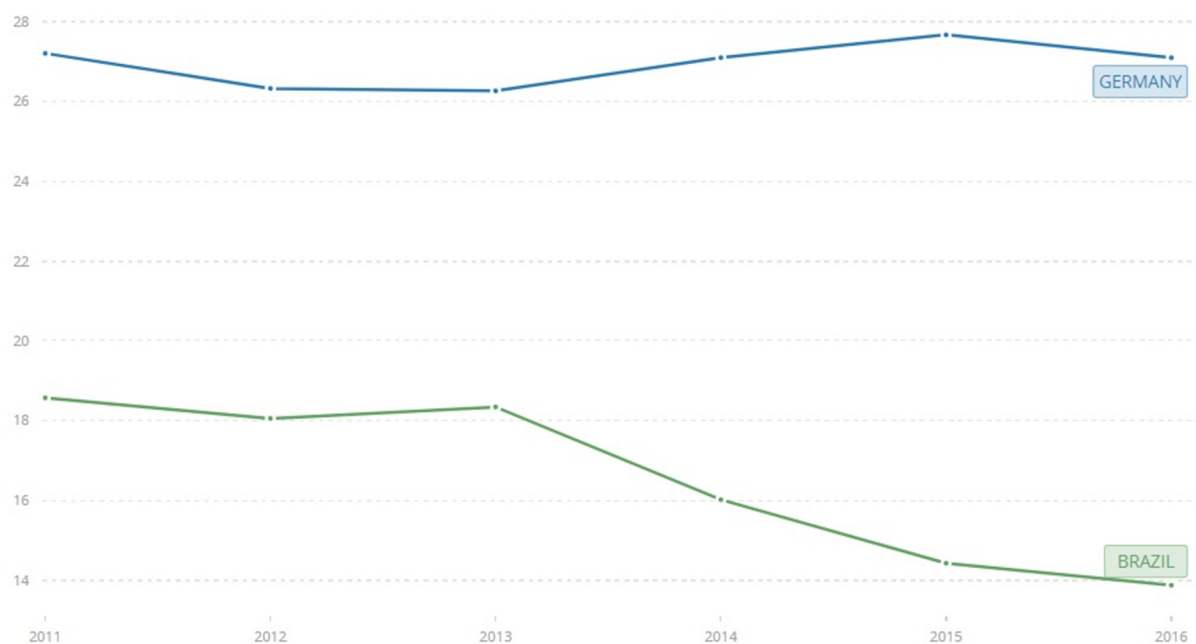
### 5.2.2. “Pequena poupança periódica, pouco dinheiro destinado a investimentos” *versus* “grande poupança periódica, capital disponível a investimentos”

Nessa característica, não se é elucidado na obra de Hofstede para qual nível econômico ela se aplicaria. No entanto, como o objeto de análise são os Sistemas Políticos de cada nação, considera-se que se deve avaliar o grau de poupança e despesas a nível macroeconômico e não individual. É provável que se possa observar comportamento semelhante a nível microeconômico e de economia doméstica, no entanto sair-se-ia do foco tratado neste trabalho, voltado ao estudo de Sistemas Políticos.

Para a avaliação deste critério, propõe-se, portanto, a avaliação de dois critérios: a poupança e a despesa nacional relativas ao PIB de cada país, segundo o Banco Mundial. No caso da poupança nacional, quanto maior ela é, maior a tendência de Orientação de Longo Prazo. Para o caso das despesas, a relação é inversa: um grau de despesa maior indica uma menor Orientação de Longo Prazo (WORLD BANK, 2017 f; g).

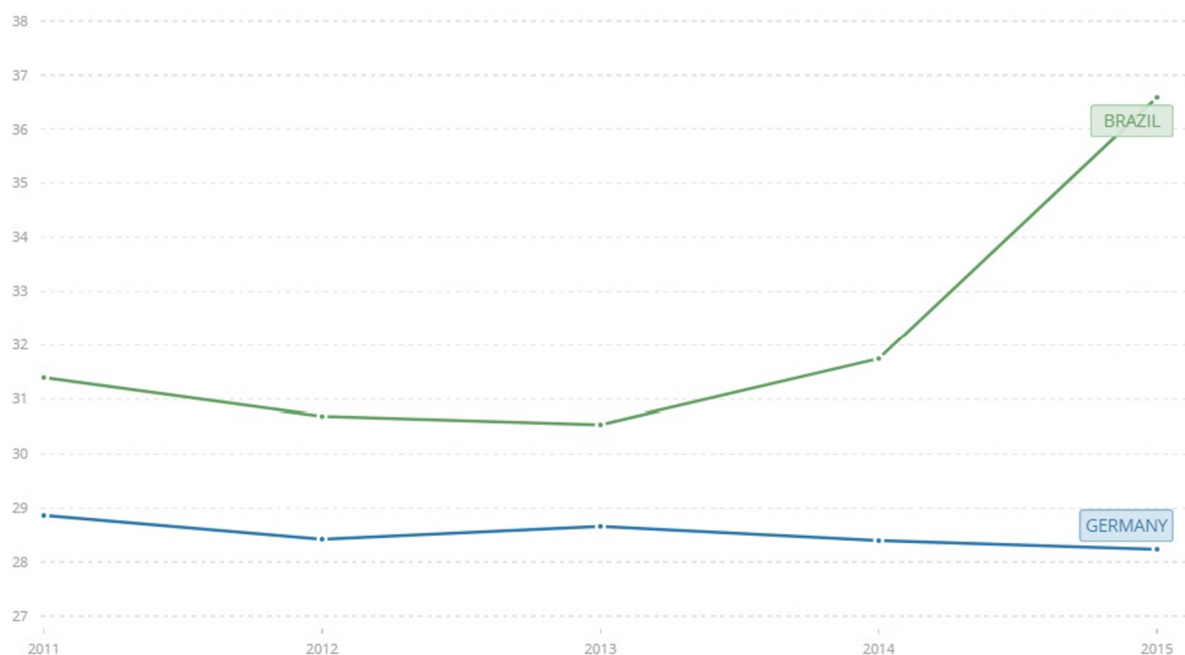
Os gráficos abaixo, retirados do Banco Mundial, mostram a evolução desses dois fatores, respectivamente, nos últimos cinco anos (a fim de evitar a análise de um período pontual, sujeito a influências de conjuntura que pode desviar do comportamento característico):

Figura 6 – Poupanças nacionais relativas ao PIB de Brasil e Alemanha de 2011 a 2016



Fonte: Banco Mundial (2017f)

Figura 7 – Despesas nacionais relativas ao PIB de Brasil e Alemanha de 2011 a 2015



Fonte: Banco Mundial (2017g)

Visualmente, já se pode verificar facilmente que o Brasil tem menor poupança nacional anual e maior despesa nacional anual do que a Alemanha, o que condiz com o fato de ter Orientação de Longo Prazo muito menor do que a Alemanha. Para uma comparação mais explícita, os dados foram compilados no quadro a seguir:

Tabela 6 – Comparação de poupanças e despesas nacionais alemãs e brasileiras nos últimos cinco anos

Ano	Poupanças Nacionais (%PIB)		Coerente com o previsto?	Despesas Nacionais (%PIB)		Coerente com o previsto?
	Brasil	Alemanha		Brasil	Alemanha	
2011	18,566%	27,204%	Sim	31,392%	28,862%	Sim
2012	18,050%	26,326%	Sim	30,691%	28,423%	Sim
2013	18,337%	26,267%	Sim	30,538%	28,661%	Sim
2014	16,018%	27,097%	Sim	31,743%	28,396%	Sim
2015	14,428%	27,667%	Sim	36,589%	28,237%	Sim
2016	13,877%	27,096%	Sim	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
<b>Média</b>	17,034%	27,097%	Sim	31,392%	28,423%	Sim

Fonte: Banco Mundial (2017)



Após análise gráfica e numérica, o comportamento característico de ambos os parâmetros avaliados apresenta uma diferença significativa entre Brasil e Alemanha, principalmente para as poupanças nacionais de cada país. Em relação às diferenças entre os dois países na medida da Dimensão Cultural de Orientação de Longo Prazo, os atributos avaliados convergem com o que se esperaria de acordo com a teoria.

### **5.2.3. “Investimentos em fundos” versus “investimentos concentrados no setor imobiliário”**

Nessa característica, Hofstede busca correlacionar a Dimensão Cultural de Orientação de Longo Prazo com o perfil de investimento de cada país. No entanto, há certa ambiguidade na formulação dessa característica, já que, apesar de ser elencada como aspecto de Sistema Político, fica subentendido que a análise dos investimentos seria em âmbito individual e não governamental. Além disso, Hofstede coloca “investimentos em fundos” e “investimentos no setor imobiliário” como polos opostos e binários, sem considerar a variedade atual de formas de investimento.

Portanto, limitar-se-á também a comparação dos investimentos apenas a fundos e ao setor imobiliário na análise deste aspecto, a fim de evitar extrapolações que não coadunem com os atributos inicialmente elencados por Hofstede, sendo o foco deste trabalho justamente avaliar a relevância de seu trabalho nas culturas dos diferentes Sistemas Políticos.

Pela previsão de Hofstede, o Brasil tenderia a ter investimentos balanceados por ter uma pontuação intermediária na Dimensão Cultural de Orientação de Longo Prazo, porém relativamente baixos no setor imobiliário e relativamente altos em fundos de investimento, quando comparado à Alemanha, de altíssima pontuação de Orientação de Longo Prazo.

Segundo o *Leipziger Volkszeitung* (2017), que utiliza dados do Instituto Statista em sua análise, cerca de 26% dos alemães investem seu dinheiro no setor imobiliário. Os fundos de investimento, por sua vez, são preferidos por 20% da população alemã.

No Brasil, cerca de 28,8% da população opta pelo investimento em imóveis, enquanto 5,9% possui aplicações em fundos de investimento. Os dados aqui foram retirados de pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) realizada em dezembro de 2015.

Vale também ressaltar que o investimento em poupança é o preferido em ambos os países, segundo as fontes utilizadas – 42% dos alemães preferem essa forma de investimento contra 69,5% dos brasileiros. O quadro 13 abaixo representa a comparação das duas formas de investimento para brasileiros e alemães:

Tabela 7 – Investimentos alemães e brasileiros em fundos e imóveis

Forma de Investimento	Brasil	Alemanha	Coerente com o previsto?
Setor imobiliário	28,8%	26%	Não
Fundos de investimento	5,9%	20%	Não

Fontes: *Leipziger Volkszeitung* (2017); SPC, CNDL (2015)

Nessa característica, a previsão de Hofstede não se confirmou, já que a porcentagem da população brasileira que investe no setor imobiliário é pouco maior do que a alemã e há significativamente menos brasileiros investindo atualmente em fundos do que alemães, em números relativos. Entre os motivos para isso, conforme foi comentado ao início desta seção, pode ser citado o fato de a análise ter sido feita em âmbito individual e não governamental, além de descrever a análise de perfil de investimentos de maneira simplista, sem levar em conta a diversificação e complexidade de formas de investimento atualmente existentes.

Outro fator a ser citado aqui é que não se encontrou uma fonte internacional única que fizesse a comparação do destino de investimentos, utilizando critérios semelhantes para cada país. Dentre outras fontes encontradas não citadas neste trabalho, observou-se uma grande variação entre os dados aferidos, justamente pela complexidade de análise e classificação das diversas formas de investimentos existentes.

### 5.3. Individualismo *versus* Coletivismo nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão

O quadro de referência para a comparação entre Individualismo e Coletivismo nos Sistemas Políticos do Brasil e da Alemanha é o 3, apresentado na seção 2.4.3. deste trabalho. Novamente serão confrontadas as características citadas com a realidade dos Sistemas Políticos nacionais. Como a diferença quantitativa ainda é significativa, de 29 pontos, e Brasil e Alemanha se encontram em polos opostos desta Dimensão Cultural, o paralelo aqui traçado deve ser relevante tanto relativa quanto absolutamente para ambos os países. Os aspectos individualistas e coletivistas serão relacionados a Alemanha e Brasil, respectivamente.

Dos 10 pares de atributos citados para esta Dimensão Cultural, foram selecionados, levando em conta as restrições citadas anteriormente, os seguintes:

- “Monopólios econômicos” *versus* “competição é estimulada”;
- “Grandes diferenças econômicas entre setores da economia” *versus* “distribuição econômica razoavelmente igualitária entre setores da economia”.

Nesta Dimensão, acabam sendo inerentes às outras nove características elencadas uma ou mais restrições anteriormente citadas. Tendo isto em vista, porém buscando manter o padrão de três características comparadas por Dimensão Cultural, serão analisadas em conjunto dois destes outros pares de aspectos listados:

- “Poucos graduados em Direito no serviço público” *versus* “muitos graduados em Direito no serviço público”;
- “Poucas leis e regulamentações, de caráter genérico” *versus* “muitas leis e regulamentações precisas”.

Há três motivos principais para essas duas características serem relacionadas. Primeiro, porque se pode associá-las em um só grupo, aqui denominado “Muita versus pouca burocracia legal”, analisando aspectos legais de cada país, sendo melhor complemento do que uma característica isolada. Em segundo lugar, porque a comparação pode ser feita de maneira muito objetiva – pela quantidade de juristas no serviço público e pela quantidade de leis e regulamentações em cada país. Por último, porque o único fator limitante pelas restrições anteriormente estabelecidas, que é a interseção com outras Dimensões Culturais, pode ser facilmente identificada: por serem propriedades de cunho legal, a Dimensão mais diretamente relacionada a elas é a Aversão à Incerteza. Portanto, ao se analisar estes pares de características, é fundamental considerar a pontuação de ambos os países nessa Dimensão.

### **5.3.1. “Monopólios econômicos” *versus* “competição é estimulada”**

Para tentar objetivar a análise de monopólios econômicos em cada país, serão utilizados os índices do Fórum Econômico Mundial – “*The Global Competitiveness Report 2017–2018*” nos quesitos relevantes para essa característica. O “*Global Competitiveness Index (GCI)*”, ou Índice de Competitividade Global, mede o desempenho de quase 140 países em doze pilares de

competitividade. Fatores e instituições são avaliados por pesquisas empíricas e teóricas enquanto melhorias determinantes na produtividade (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2017).

Os três fatores encontrados como relevantes e diretamente relacionados à questão de monopólios econômicos em cada país foram a “intensidade de competição local”, a “extensão de dominância de mercado” e a “efetividade de políticas anti-monopólio”, que foram medidas pela pesquisa em pontuação que variavam de 1 a 7.

A “intensidade de competição local” é medida pela pesquisa por meio da pergunta “Em seu país, o quão intensa é a competição em mercados locais?”, sendo que 1 significava “nada intenso” e 7 “extremamente intenso” (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2017). No caso da Dimensão Cultural “Individualismo versus Coletivismo, quanto mais próximo de 1, mais o país demonstraria características coletivistas, e quanto mais próximo de 7, mais individualista ele se mostraria.

A “Extensão de dominância de mercado” é caracterizada pela pergunta “Em seu país, como você caracteriza a atividade corporativa?”, com 1 significando “dominada por poucos grupos empresariais” e 7 “bem distribuída por diversas empresas” (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2017). Também nesse caso, o país demonstra ser mais coletivista com pontuação próxima de 1 e mais individualista com pontuação mais próxima de 7.

Em relação à “efetividade de políticas antimonopólio”, a questão colocada foi “Em seu país, o quão efetivas são políticas antimonopólio adotadas para assegurar uma competição justa?”. Aqui, a pontuação 1 significa “nada efetivas” e 7 “extremamente efetivas” (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2017). Novamente, também nesse aspecto, quanto mais baixa a pontuação, mais coletivista tende a ser o sistema político de um país e, quanto mais alta, mais individualista ele será.

Na Tabela 8 abaixo, pode-se observar as pontuações obtidas para os três aspectos aferidos de cada país (entre parênteses, sua posição no ranking comparativo de 137 países):

Tabela 8 – Comparação de aspectos referentes à concentração de monopólios econômicos em cada país

Quesitos avaliados	Pontuação do Brasil (coletivista)	Pontuação da Alemanha (individualista)	Coerente com o previsto?
<b>Intensidade de competição local</b>	5,3 (53°)	5,9 (10°)	Sim
<b>Extensão de dominância de mercado</b>	4,0 (48°)	5,5 (4°)	Sim

<b>Efetividade de políticas antimonopólio</b>	3,9 (55°)	5,3 (8°)	Sim
---	-----------	----------	-----

Fonte: Fórum Econômico Mundial (2017)

Dentro dos critérios analisados, pode-se identificar uma diferença expressiva entre os dois países, principalmente na questão de “extensão de dominância de mercado” e “efetividade de políticas anti-monopólio”, com a indicação de presença maior no Brasil de monopólios econômicos do que na Alemanha, convergindo com a expectativa inicial, enquanto países coletivista e individualista, respectivamente.

### **5.3.2. “Grandes diferenças econômicas entre setores da economia” versus “distribuição econômica razoavelmente igualitária entre setores da economia”**

Para a comparação entre os diferentes setores da economia de cada país, é fundamental definir antes o que eles são e como eles se dividem.

Segundo Fisher<sup>6</sup> (1930, apud FRANKLE, 1936), o primeiro na academia a dividir a economia em setores, há três diferentes estágios de produção, que poderiam ser então setorizados. No primeiro estágio, as atividades pastorais e de agricultura são as mais importantes [setor primário]. O estágio seguinte, por sua vez, dá maior importância ao setor secundário da economia, de produção industrial ou manufatureira. O setor terciário, segundo ele, teria surgido no século XX, com foco na difusão de produtos, cultura e conhecimento, como prestação de serviços em geral.

Kennessey (1987) estende essa classificação a um quarto setor e exemplifica atividades típicas relacionadas a cada um deles: para setor primário, ele elenca atividades de exploração natural, como agricultura, pesca e mineração. O setor secundário, por sua vez, é representado por atividades industriais, de transformação de matéria-prima, como construção civil, produção e manufatura. As atividades terciárias ele relaciona às áreas de comércio e prestação de serviço, como logística, fornecimento de energia elétrica e de gás e vendas por varejo e atacado. Já o setor quaternário é marcado pela financeirização da economia, e dele fazem parte atividades mais especulativas como o comércio de ativos e opções em bolsa de valores, seguradoras, o mercado imobiliário e a administração pública.

<sup>6</sup> FISHER, A. G. B. *The Clash of Progress and Security*. Macmillan. 1935.

No entanto, os dados utilizados neste trabalho, retirados do Banco Mundial, ainda apresentam a divisão da economia em três setores, sendo que o terciário acaba por englobar atividades designadas como do setor quaternário. Isso é refletido no próprio banco de dados, no qual a participação do PIB neste setor é elencada como “serviços, etc.”.

A Tabela 9 a seguir mostra a divisão percentual do PIB em 2016 nos três setores da economia. Por conta do que foi citado no parágrafo anterior, o setor terciário foi marcado em destaque, com um asterisco.

Além disso, foi adicionado também ao quadro o cálculo da variância da participação destes setores em cada país, para avaliar o grau de equilíbrio econômico entre eles. Quanto maior a variância, maior o desequilíbrio, o que é esperado em países mais coletivistas – no caso da comparação relativa, o Brasil.

Tabela 9 – Comparação entre Brasil e Alemanha da divisão econômica entre os diferentes setores

Setores da economia	Porcentagem do PIB (Brasil)	Porcentagem do PIB (Alemanha)
Primário (agropecuária)	5,5%	0,6%
Secundário (indústria)	21,2%	30,5%
Terciário* (serviços, etc.)	73,3%	68,9%
<b>Total</b>	100%	100%
<b>Variância de distribuição</b>	0,12596	0,11722
<b>Coerente com o previsto?</b>	Sim	

Fonte: Banco Mundial (2017)

A partir da Tabela 9, podemos observar que a variância da distribuição do PIB acaba sendo maior no caso do Brasil, o que significa que os setores econômicos apresentam maior desequilíbrio distributivo, enquanto a Alemanha tem distribuição mais igualitária. Estes dados estão em conformidade com o que foi previsto inicialmente no trabalho, apesar de a diferença entre estes valores não ser tão expressiva.

### 5.3.3. “Muita *versus* pouca burocracia legal”

Como colocado na seção **5.3.**, essa característica pode ser avaliada de maneira muito objetiva e, conforme definido, seriam avaliadas a quantidade de juristas no serviço público e a quantidade de leis e regulamentações em cada país.

De acordo com o site da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), existem atualmente 1.132.423 milhões de advogados regulares e recadastrados no país. Com um total atual de 207.600.929 habitantes, segundo a última pesquisa, de agosto de 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pode-se concluir que cerca de uma pessoa a cada 183 habitantes no Brasil são advogados.

Em relação ao número de leis em vigor no Brasil hoje, há uma estimativa de cerca de 181 mil normas legais, segundo levantamento feito pela Casa Civil da Presidência em 2007 (LAGO, 2007). Segundo reportagem da Gazeta do Povo de fevereiro de 2017, “o emaranhado legal é tão grande que as autoridades nem mesmo arriscam estimar ‘quantas leis estão valendo’ e quais já foram revogadas”, mesmo questionando a Câmara dos Deputados, o Senado, a Presidência e a Casa Civil. Pelo sistema de consulta à legislação federal, pode-se estimar o número de leis federais editadas em 25 mil, desde a Proclamação da República, em 1889. No entanto, não sabe quantas delas foram revogadas ou quantas foram numeradas de maneira repetida, além de não se computar aí leis de âmbitos estaduais e municipais (MARTINS, 2017).

Segundo a Bundesrechtsanwaltskammer, órgão correspondente à OAB na Alemanha, há 164.393 advogados regulamentados naquele país. De acordo com a prospecção realizada pelo Statistisches Bundesamt (Destatis) no último censo alemão, realizado em 2011, a estimativa de população alemã era de cerca de 82.457.000 para setembro de 2016. Isso significa, portanto, que a quantidade relativa de advogados naquele país é de aproximadamente um a cada 502 habitantes.

De acordo com notícia publicada em 2014 pelo jornal “Die Zeit”, havia àquela época 1.681 leis federais, acompanhadas de 2.711 regulamentações federais na Alemanha, sem se contar também as normas de outros âmbitos (HUGLENDLICK; STOCK, 2014).

Comparativamente, podemos concluir que ambos os países possuem expressiva burocracia legal, o que pode ser explicado pela Alta Aversão à Incerteza de ambos. Entre si, no entanto, a diferença é clara: o número de advogados por habitante do Brasil é significativamente maior (aproximadamente 1/183 contra 1/502) e o número de leis, apesar de ser dificilmente comparada pela falta de precisão e congruência dos dados encontrados, aparenta também ser muito maior. Isso resulta em uma incongruência com os fatores previstos por Hofstede, já que para o Brasil,

enquanto país coletivista, se esperaria “poucos graduados em Direito no serviço público” e “poucas leis e regulamentações, de caráter genérico”, enquanto para a Alemanha a tendência seria a de “muitos graduados em Direito no serviço público” e “muitas leis e regulamentações precisas”.

Há possibilidade de que isso tenha ocorrido pela forte influência que se esperaria da Dimensão Cultural de Aversão à Incerteza, por características pontuais inerentes dos dois países comparados, por erro de interpretação deste trabalho da característica e a tentativa de sua tradução para dados palpáveis ou por erro do próprio autor, ao elencar uma característica que não tivesse relação prática direta com a Dimensão Cultural “Individualismo *versus* Coletivismo”. Os motivos específicos para tal incompatibilidade poderiam ser aprofundados em estudo posterior.

#### **5.4. Indulgência *versus* Repressão nos Sistemas Políticos brasileiro e alemão**

Conforme o que foi afirmado ao final da seção **4.3.** deste trabalho, a análise desta Dimensão foi aqui incluída por não ser muito explorada em meio acadêmico e ser relativamente nova em relação às outras, por ter poucas características listadas, simplificando o paralelo traçado com dados factuais, e porque Brasil e Alemanha estão nessa Dimensão em polos qualitativamente opostos, com uma diferença quantitativa não muito grande, porém significativa, de 19 pontos. Aqui, a comparação seria de aspectos indulgentes ao Sistema Político brasileiro e de restritivos ao Sistema Político alemão.

Neste tópico, excepcionalmente, será analisado apenas um atributo do total de quatro listados:

- “Menor *versus* maior número de policiais a cada cem mil habitantes”.

Novamente, seguiu-se o mesmo critério das seções anteriores, além de se considerar que essa era a única das características elencadas inerente de fato ao Sistema Político capaz de ser mensurada objetivamente. “Papéis de gênero e normas sexuais menos estritas *versus* mais estritas”, “liberdade de expressão é vista como importante *versus* liberdade de expressão não é uma preocupação primária”, “não é dado grande prioridade à manutenção da ordem no país *versus* manutenção da ordem no país é de alto grau de prioridade” até apresentam caráter



político em maior ou menor grau, mas são dificilmente possíveis de serem analisados objetivamente, sem ser necessário aprofundar a pesquisa por um ponto de vista que diz mais respeito à área das Ciências Sociais.

#### **5.4.1. “Menor *versus* maior número de policiais a cada cem mil habitantes”**

Essa característica, diferentemente das outras analisadas anteriormente, acaba não abrindo margem para qualquer interpretação e é bem direta quanto ao dado a ser comparado.

O Portal Brasil, do Governo Federal, aponta que, segundo pesquisa do IBGE de 2015, o Brasil tinha o efetivo de 425.248 policiais militares em 2013, equivalente a um para cada 473 habitantes. Ou seja, a cada cem mil habitantes, que é a referência estabelecida pela característica analisada, há cerca de 211 policiais.

A Alemanha, por sua vez, tinha 243.982 policiais em 2012, segundo o Instituto de Pesquisa alemão Statista (STATISTA, 2014). Também segundo ele, o país tinha no período cerca de 80,52 milhões de habitantes (STATISTA, 2016). Portanto, o número de policiais calculado para a Alemanha é de um para cada 330 habitantes, ou 303 policiais a cada cem mil habitantes.

Enquanto país de maior Indulgência, esperava-se que o Brasil tivesse menor número de policiais a cada cem mil habitantes em relação à Alemanha, fato que se confirmou, aferindo-se os dados – são 211 aqui contra 303 por lá.

## 5.5. Considerações finais

Depois da comparação entre três das características elencadas para cada uma das Dimensões Culturais avaliadas como prioritárias a serem analisadas para os Sistemas Políticos alemão e brasileiro, além de uma característica da Dimensão Cultural de Indulgência, pode-se resumir os resultados obtidos no seguinte quadro:

Quadro 8 – Resumo das comparações realizadas entre as previsões de Hofstede com o aferido na realidade

Dimensão Cultural analisada	Característica do Sistema Político	Previsão de Hofstede coerente com a realidade?
<b>1. Alta versus Baixa Distância do Poder</b>	<b>1.1. Riqueza do país e tamanho de classe média</b>	Sim
	<b>1.2. Diferenças salariais na sociedade</b>	Sim
	<b>1.3. Satisfação com a democracia</b>	Sim
<b>2. Orientação de Longo versus Curto Prazo</b>	<b>2.1. Crescimento econômico</b>	Não
	<b>2.2. Perfil de poupança</b>	Sim
	<b>2.3. Perfil de investimento</b>	Não
<b>3. Individualismo versus Coletivismo</b>	<b>3.1. Monopolismo na economia</b>	Sim
	<b>3.2. Distribuição econômica entre setores da economia</b>	Sim
	<b>3.3. Burocracia legal</b>	Sim
<b>4. Indulgência versus Restrição</b>	<b>4.1. Número de policiais a cada cem mil habitantes</b>	Sim

Vale ressaltar que se optou, no quadro 16, por editar o nome das características para que elas pudessem ser adicionadas ali sem prejuízo visual, já que originalmente têm descrição demasiadamente longa.

Pôde-se observar, pela análise realizada, que a previsão de características de Sistemas Políticos feita por Hofstede em sua obra é bem precisa, cruzando com suas medições de Dimensões Culturais, já que ela corresponde à realidade em 80% delas. Deve-se ressaltar, é claro, que este trabalho possui grande limitação amostral, já que a comparação foi feita para apenas dois países e para apenas 10 dos 52 pares de características encontrados para as Dimensões Culturais analisadas.

As duas características analisadas que não coadunaram com o que se esperava inicialmente foram “crescimento econômico lento ou nulo em países pobres” versus “crescimento econômico acelerado em países pobres” e “investimentos em fundos” versus “investimentos concentrados no setor imobiliário”, ambas relacionadas à Dimensão Cultural de Orientação de Longo Prazo.

Os motivos para isso podem ser diversos. O primeiro deles é a própria seleção da Dimensão Cultural de Orientação de Longo Prazo entre as relevantes a serem comparadas. Na seção 4.3., na qual foi feita a comparação e a seleção das Dimensões Culturais a serem estudadas, a Orientação de Longo Prazo foi a única a ter fator de ponderação, correspondente à diferença qualitativa entre elas, abaixo de 2 – enquanto a Alemanha possui pontuação muito alta, o Brasil se encontra em faixa intermediária. Ela foi selecionada, no entanto, porque era a Dimensão de maior diferença quantitativa entre Brasil e Alemanha (39 pontos), o que compensou o menor fator de ponderação.

O segundo motivo a ser elencado pode ser a soma de influências de outras Dimensões Culturais nos fatores comparados, compensando a influência que essa Dimensão em específico pudesse ter neles.

Uma terceira razão possível é a limitação da própria teoria de Hofstede, que pode ter determinado algumas características envolvidas nas Dimensões Culturais de maneira errônea. A própria teoria de Hofstede tampouco é unanimidade no meio acadêmico. McSweeney (2002) apresenta uma série de críticas a seu trabalho, afirmando inclusive que “independentemente da quantidade de dados e manipulação estatística utilizada, suposições falaciosas conduzem necessariamente a descrições empíricas imprecisas”, comentando a seu respeito. Apesar disso, o trabalho aqui apresentado converge com razoável precisão com as previsões de Hofstede.

Outros motivos possíveis, mais prováveis inclusive na opinião do autor, são as próprias características elencadas e/ou sua formulação. As limitações específicas para “crescimento econômico lento ou nulo em países pobres” *versus* “crescimento econômico acelerado em países pobres” e “investimentos em fundos” *versus* “investimentos concentrados no setor imobiliário” já estão listadas nas seções **5.2.1** e **5.2.3.**, respectivamente.



## 6. Conclusão

O presente trabalho pôde concluir que as Dimensões Culturais de Hofstede e as características elencadas por ele para cada uma delas podem ser de grande relevância para o estudo das características culturais nos Sistemas Políticos de diferentes países.

Para a amostragem selecionada, comparando-se Brasil e Alemanha, oito das dez características previstas para quatro diferentes Dimensões Culturais, ou seja, 80%, coadunaram com a realidade observada. Três dessas Dimensões (Alta versus Baixa Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo e Indulgência versus Restrição) apresentaram 100% de concordância entre o que se esperava na teoria e o observado na prática.

Obteve-se sucesso, portanto, no estudo comparativo dos dois países e pode-se ao final deste trabalho observar o seguinte retrato para cada um de seus Sistemas Políticos:

O Brasil, enquanto nação de Alta Distância do Poder, pode ser visto como uma nação bem mais pobre do que a Alemanha, principalmente levando-se em conta sua renda per capita, com distribuição de renda bem desigual, e de cidadãos insatisfeitos com o atual regime democrático. A Alemanha, por sua vez, apresenta perfil contrário – é um país rico, de distribuição de renda razoavelmente igualitária e cidadãos satisfeitos com a democracia nacional, de maneira geral – e confirma a Baixa Distância do Poder medida por Hofstede.

Enquanto país de média Orientação de Longo Prazo, o Brasil apresenta poupança nacional bem menor do que a Alemanha, de Orientação de Longo Prazo muito alta, e despesas nacionais muito maiores. Em termos de perfil de investimentos individuais e crescimento econômico, não se pôde identificar as diferenças previstas para as diferentes culturas de Brasil e Alemanha.

As características do Sistema Político Brasileiro tender a concentrar monopólios, distribuição de capital desigual entre os três setores da economia e de alto número de normas legais e advogados justificam sua classificação como país coletivista, principalmente comparando-as à individualista Alemanha, que apresenta mercados de maior competitividade, distribuição econômica mais igual entre os diferentes setores – apesar de ter setor agropecuário bem menos desenvolvido, também por questões geoeconômicas – e menor quantidade de leis e juristas formados do que o Brasil, mesmo tendo Alta Aversão à Incerteza.

A característica comparada para averiguar a diferença de Indulgência em ambos os países também apresentou diferença significativa. A Alemanha possui número de policiais relativo à população muito maior do que o Brasil.

Ao final deste estudo, espera-se que, em tempos de crise sistêmica dos Sistemas Políticos ao redor do mundo, em especial o brasileiro na conjuntura atual, as ideias aqui apresentadas possam servir de auxílio para melhor compreensão dos Sistemas Políticos como um todo, principalmente o brasileiro e o alemão. Com uma boa análise aprofundada deles, o trabalho de buscar e encontrar soluções para otimizá-los é facilitado e torna-se mais preciso.

Deve-se também ressaltar as limitações do presente trabalho. Por conta do tema ser pouco explorado por um ponto de vista mais objetivo de maneira global, houve grandes dificuldades de se encontrar fontes internacionais, isentas e com critérios semelhante para a obtenção de dados, além de haver uma lacuna de análise de foco mais sociopolítico ao longo do trabalho. Infelizmente, por falta de embasamento teórico aprofundado nesta área por parte do autor, não foi possível supri-la, mas futuros autores podem utilizar os dados e conclusões utilizados aqui como base para estudos futuros.

Além da área da Cultura Organizacional, várias outras áreas da Engenharia, principalmente a de Produção, podem trazer contribuições práticas e aplicáveis aos Sistemas Políticos, e devem ser incentivadas a fazê-lo, em contraposição à tendência de que eles sejam foco de estudo apenas das Ciências Humanas. Este estudo terá talvez obtido seu maior sucesso caso possa de fato servir de motivação e inspiração a outros de mesmo caráter, possivelmente mais aprofundados, na comunidade científica. Afinal, como se pôde observar neste trabalho, a abrangência e importância do tema atingem a absolutamente todos.

## Referências

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. Theories of Organizational Culture. **Organization Studies**, pp. 193-226, 1984.

ALMOND, G.; VERBA, S. **The Civic Culture**: political attitudes and democracy in five nations. Princeton: Princeton University, 1989.

ARAÚJO, C. Partidos políticos e gênero. **Revista de Sociologia e Política**, n. 24, p.193, 2005.

BAQUERO, M. Cultura Política participativa e desconsolidação democrática: reflexões sobre o Brasil contemporâneo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 4, p. 98-104, 2001.

BARCELLOS, S. B. **Quando outros atores vão às ruas**: as manifestações de junho de 2013 e suas múltiplas influências políticas, 2016.

BELLÙ, L. G.; LIBERATI, P. **Inequality Analysis**: The Gini Index. Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, 2006. Disponível em: <[http://www.fao.org/docs/up/easypol/329/gini\\_index\\_040en.pdf](http://www.fao.org/docs/up/easypol/329/gini_index_040en.pdf)>. Acesso em 6 nov. 2017.

BENEVIDES, M. V. de M. Citizenship and democracy. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, v.? n. 33, p. 5-16, 1994.

BENITES, A; BEDINELLI, T. Queda de Dilma sela fim da era PT no poder. **El País Brasil**, 2017. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2016/08/31/politica/1472649402\\_496679.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2016/08/31/politica/1472649402_496679.html)>. Acesso em 7 abr. 2017.

BRAGA, M. do S. S. Democracia e organização nos partidos políticos: revisitando os microfundamentos de Michels. **Sociologia Política**, v. 20, n. 44, p. 83-95, 2012.

BORBA, J. Cultura política, ideologia e comportamento eleitoral: alguns apontamentos teóricos sobre o caso brasileiro. **Opinião Pública**, Campinas, Vol. XI, nº 1, março, p. 147-168, 2005.

BRAK (*Bundesrechtsanwaltskammer*). **Entwicklung der Gesamtzahlen der zugelassenen Rechtsanwälte**. Disponível em: <[http://www.brak.de/w/files/04\\_fuer\\_journalisten/statistiken/2017/grafik\\_rae\\_2017.pdf](http://www.brak.de/w/files/04_fuer_journalisten/statistiken/2017/grafik_rae_2017.pdf)>. Acesso em 13 nov. 2017.

BUNDESWAHLEITER. **Wahlbeteiligung bei den Bundestagswahlen seit 1949**. Disponível em: <[https://www.bundeswahlleiter.de/dam/jcr/8dbb2264-1f08-405d-97fd-56868c8eaa8/BTW\\_Wahlbeteiligung.pdf](https://www.bundeswahlleiter.de/dam/jcr/8dbb2264-1f08-405d-97fd-56868c8eaa8/BTW_Wahlbeteiligung.pdf)>. Acesso em 13 fev. 2017.

CRABTREE, J. Democracy without parties? Some lessons from Peru. **Journal of Latin American Studies**, v. 42, n. 2, pp. 357-382, 2010.

CREDIT SUISSE. **Global Wealth Report 2015**. Disponível em: <<https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=F2425415-DCA7-80B8-EAD989AF9341D47E>>. Acesso em 13 nov. 2017.

DE LENA JÚNIOR, H. Uma reflexão acerca do conceito de Cultura Política. **Confluências: Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito**, v. 12, n.1, p. 155-176, 2012.

DESTATIS (*Statistisches Bundesamt*). **Bevölkerung auf Grundlage des Zensus 2011**. Disponível em: <[https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus\\_Geschlecht\\_Staatsangehoerigkeit.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus_Geschlecht_Staatsangehoerigkeit.html)>. Acesso em 13 nov. 2017.

FARIA, J. H. de; K. MENEGHETTI, F. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n.5, p. 424-439, 2011.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANKLE, S. H., The clash of progress and security. **South African Journal of Economics**, 4, pp. 366–376, 1936.

HOFSTEDE, G. Multilevel research of human systems: flowers, bouquets and gardens. **Human Systems Management**, v. 14, n. 3, p. 207-217, 1995.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE, G. J.; M., Michael. **Cultures and organizations**: software of the mind. 3. ed. Local: Editora, 2010.

HOFSTEDE, G. **Hofstede Insights**. Disponível em <<https://www.hofstede-insights.com/>>. Acesso em 20 set. 2017.

HUGLENDLICK, D.; STOCK, U. Alles gut geregelt. **Die Zeit**, 2014. Disponível em: <<http://www.zeit.de/2014/20/regeln-buerokratie-erleichterung>>. Acesso em 13 nov. 2017.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios para 2017**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/16131-ibge-divulga-as-estimativas-populacionais-dos-municipios-para-2017.html>> Acesso em 13 nov. 2017.

IBOPE, Inteligência. **Pesquisa de opinião pública sobre satisfação com a democracia**, 2015. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/JOB\\_1250\\_SATISFA%C3%87%C3%83O%20COM%20A%20DEMOCRACIA%20-%20Relat%C3%B3rio%20de%20tabelas%20%28divulga%C3%A7%C3%A3o%29.pdf](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/JOB_1250_SATISFA%C3%87%C3%83O%20COM%20A%20DEMOCRACIA%20-%20Relat%C3%B3rio%20de%20tabelas%20%28divulga%C3%A7%C3%A3o%29.pdf)>. Acesso em 20 out. 2017.

IBOPE, Inteligência. **Avaliação do Governo**, 2017a. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/arquivos/Pesquisa%20CNI-Ibope%20jul2017.pdf>>. Acesso em 27 ago. 2017.

IBOPE, Inteligência. **Índice de Confiança Social 2017**, 2017b. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/arquivos/ICS%202017.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2017.



KENESSEY, Z. The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. **Review of Income and Wealth**, v. 33, n. 4, p. 359-385, 1987.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAGO, R. O Brasil das 181 mil leis. **Istoé**, 2007. Disponível em <[https://istoe.com.br/3144\\_O+BRASIL+DAS+181+MIL+LEIS/](https://istoe.com.br/3144_O+BRASIL+DAS+181+MIL+LEIS/)>. Acesso em 13 nov. 2017.

LEIPZIGER VOLKSZEITUNG. **Geldanlagen – Ein Blick in die Statistik**, 2017. Disponível em: <<http://www.lvz.de/Nachrichten/Fotostrecken-Nachrichten/Geldanlagen-Ein-Blick-in-die-Statistik#p2>>. Acesso em 14 nov. 2017.

MAIR, P.; CABRAL, R. Os partidos políticos e a democracia. **Análise Social**, v.?, n.? p. 277-293, 2003.

MARTINS, F. Brasil vive ‘emaranhado legal’ e nem sabe quantas leis estão valendo. **Gazeta do Povo**, 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/brasil-vive-emaranhado-legal-e-nem-sabe-quantas-leis-estao-valendo-cvkkiiig0bkirj55uy89mviunb>>. Acesso em 13 nov. 2017.

MCSWEENEY, Brendan. **Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis**. The Tavistock Institute, 2002.

MICHELS, R. **Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy**. Kitchener: Batoche Books, 2001.

MICHELS, R. **Sociologia dos partidos políticos**. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.

MINTZBERG, H. et al. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOISES, J. Á.; CARNEIRO, G. P. Democracia, desconfiança política e insatisfação com o regime: o caso do Brasil. **Opinião Pública**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 1-42, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OAB (Ordem dos Advogados do Brasil). **Quadro de advogados**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em 2 nov. 2017.

SANTOS, E. H. de J. Crise de representação política no Brasil e os protestos de junho de 2013. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.86-95, 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SILVA JÚNIOR, A.; CHIARA, M. de. Crise pode tirar até R\$ 170 bi da economia. **O Estado de São Paulo**, 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,crise-pode-tirar-ate-r-170-bi-da-economia,70001815574>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

SPC BRASIL. **Poupança ainda é o investimento mais utilizado pelos brasileiros, mostra SPC Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/1272>>. Acesso em 13 nov. 2017.

STATISTA. **Anzahl der Polizeibeamten in Deutschland in den Jahren von 1997 bis 2012 (in Millionen)**, 2014. Disponível em: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156792/umfrage/anzahl-der-polizisten-in-deutschland/>>. Acesso em 14 nov. 2017.

STATISTA. **Einwohnerzahl - Anzahl der Einwohner von Deutschland von 1990 bis 2015 (in Millionen)**, 2016. Disponível em: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2861/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-deutschlands/>>. Acesso em 14 nov. 2017.

STATISTA. **Sind Sie mit der Art und Weise, wie die Demokratie in Deutschland funktioniert, alles in allem gesehen zufrieden?**, 2017. Disponível em: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153854/umfrage/zufriedenheit-mit-der-demokratie-in-deutschland/>>. Acesso em 20 out. 2017.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al. (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behavior**, v.21, n.5, p.587-602, 2000.

VIANA, N. **O que são partidos políticos?**. Goiânia: Edições Germinal, 2003.

VON ALEMANN, U. **Das Parteiensystem der Bundesrepublik Deutschland**. Bonn: Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung, 2003.

WORLD BANK, The. **GDP (current US\$)**, 2017a. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>>. Acesso em 30 out. 2017.

WORLD BANK, The. **GNI (current US\$)**, 2017b. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.MKTP.CD>>. Acesso em 30 out. 2017.

WORLD BANK, The. **GNI per capita, PPP (current international \$)**, 2017c. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD>>. Acesso em 30 out. 2017.

WORLD BANK, The. **GINI index (World Bank estimate)**, 2017d. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>>. Acesso em 7 nov. 2017.

WORLD BANK, The. **GDP growth (annual %)**, 2017e. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>>. Acesso em 10 nov. 2017.

WORLD BANK, The. **Gross savings (% of GDP)**, 2017f. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNS.ICTR.CD>>. Acesso em 8 nov. 2017.

WORLD BANK, The. **Expense (% of GDP)**, 2017g. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/GC.XPN.TOTL.GD.ZS>>. Acesso em 8 nov. 2017.

WORLD BANK, The. **Agriculture, value added (% of GDP)** , 2017h. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS>>. Acesso em 12 nov. 2017.

WORLD BANK, The. **Industry, value added (% of GDP)** , 2017i. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.TOTL.ZS>>. Acesso em 12 nov. 2017.

WORLD BANK, The. **Services, etc., value added (% of GDP)** , 2017j. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>>. Acesso em 12 nov. 2017.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva, 2017. Disponível em <<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>>. Acesso em 12 nov. 2017.