

Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Curso Bacharel em Administração

Natália de Souza Colombo

**Cultura Organizacional do Brasil e dos Países Baixos: um paralelo
para identificação de semelhanças, divergências e melhores práticas
de negociações**

Brasília - DF

2022

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Cultura Organizacional do Brasil e dos Países Baixos: um paralelo para
identificação de semelhanças, divergências e melhores práticas de negociações

Por

Natália de Souza Colombo

RA 71850500

Trabalho de Conclusão de Curso sob a Orientação do
Professor Gilmar dos Santos Marques como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em Administração - EAD, do
Centro Universitário de Brasília.

Brasília, DF

2022

RESUMO

O estudo da cultura nacional e organizacional é de suma importância para organizações que realizam negócios de forma globalizada. Aspectos culturais exercem grande influência no processo de negociação, ao passo que as divergências podem gerar barreiras e as semelhanças podem ser facilitadoras. O Brasil e os Países Baixos são duas nações com parcerias comerciais de longa data, possuindo importância econômica mútua. O presente trabalho tem o objetivo de fazer um paralelo entre a cultura organizacional do Brasil e dos Países Baixos, de forma a identificar semelhanças, diferenças e melhores práticas de negociação. A pesquisa apresenta um compilado de conceitos de cultura organizacional, uma síntese da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede, aspectos da relação entre o Brasil e os Países Baixos, informações sobre a cultura nacional e a organizacional de cada país e um paralelo entre os dois. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva bibliográfica. No final, foi constatada a importância do estudo da cultura organizacional nas negociações internacionais, as principais características que devem ser observadas pelos negociadores das nacionalidades estudadas e as melhores práticas de negociação.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Países Baixos; Negociações internacionais.

INTRODUÇÃO

No atual contexto da civilização humana, nenhum país consegue ser autossuficiente. As necessidades e desejos das sociedades se tornaram amplos demais para serem supridos somente pela nação em que residem. Essa realidade faz com que os países criem relações uns com os outros, buscando suprir carências que não conseguem prover por si só. Essa interdependência econômica caracteriza o fenômeno da globalização (SILVA, 2012).

A globalização pode ser entendida como uma quebra de barreiras entre as diversas culturas, o que obriga pessoas com diversas perspectivas de existência a conviverem harmonicamente e, mais do que isso, realizarem negociações comerciais que promovam benefícios mútuos. Por conta disso, a cultura se tornou um dos principais tópicos de discussão da atualidade (DIAS, 2013).

Existem inúmeras definições para o termo “cultura”, porém, do ponto de vista científico, cultura é tudo aquilo que é criado e aprendido pelo ser humano num grupo social, compreendendo o conjunto de conhecimentos, símbolos, experiências, costumes, comportamentos, etc. (DIAS, 2013, p. 41). Todos os grupos sociais têm cultura, e esta é transmitida pela herança social e não pela biológica,

ou seja, é aprendida através do processo de socialização. Assim, o ser humano "é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo de numerosas gerações que o antecederam" (LARAIA, 1997, p. 46).

Dito isso, o conceito de cultura pode ser aplicado em diversas dimensões. Partindo de uma dimensão ampla como os países e nações, até chegar a uma dimensão mais reduzida, como as organizações e os grupos sociais. As organizações podem ser analisadas como grupos sociais com limites perfeitamente identificáveis, cujas interações são um reflexo das que ocorrem entre as mesmas pessoas nas sociedades maiores onde estão inseridas (DIAS, 2013).

Por conta disso, cada organização possui a sua própria cultura organizacional, que pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, costumes e entendimentos que os integrantes de uma organização têm em comum (DIAS, 2001). A cultura nacional (e regional) onde a organização está inserida exerce grande influência sobre a sua cultura organizacional. Esse é o motivo pelo qual o estudo das diferentes culturas e seus impactos sobre as organizações vem aumentando consideravelmente nos últimos anos. O exemplo mais recorrente são as empresas multinacionais, com operações de fabricação, distribuição, vendas e administração disseminadas em diversos países do mundo. Além disso, existem as relações diretas entre os países, como os acordos diplomáticos e comerciais, que também são consideravelmente afetados pelas diversas culturas nacionais (HALL, 2004).

Para realizar uma análise comparativa da cultura organizacional de dois países, foram escolhidos o Brasil e os Países Baixos (chamados erroneamente de Holanda). Neste trabalho será utilizada a denominação oficial e o gentílico "neerlandês". Historicamente, as duas nações são importantes parceiras comerciais cujas relações se iniciaram ainda na época do Brasil Colônia e desde então vêm se intensificando e se consolidando cada vez mais. De acordo com o Guia de Expansão aos Países Baixos elaborado pelo Setor de Promoção de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTEC) da Embaixada do Brasil nos Países Baixos, "entre janeiro e novembro de 2020, as trocas comerciais entre os dois países aproximaram-se de 7 bilhões de dólares, posicionando os Países Baixos como o principal parceiro de exportação do Brasil na Europa".

Como se trata de duas nações com origens e histórias muito diferentes, os aspectos culturais nacionais e organizacionais também se diferenciam. Portanto, é de grande importância que esses fatores sejam levados em consideração durante as negociações comerciais, para evitar que o choque cultural se torne um impedimento ou mesmo uma barreira e, conseqüentemente, dificulte a evolução econômica dos países.

Diante do exposto, o objetivo geral a ser alcançado neste trabalho é fazer um paralelo entre a cultura organizacional do Brasil e dos Países Baixos. Os objetivos específicos são fazer um compilado de definições de cultura organizacional, apresentar aspectos culturais do Brasil e dos Países Baixos, mapear as semelhanças e diferenças e, por fim, propor as melhores práticas de negociação.

METODOLOGIA

Segundo Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”.

Ainda de acordo com Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Essa é uma pesquisa descritiva bibliográfica, pois tem como objetivo descrever os aspectos da cultura de negócios brasileira e neerlandesa, traçar um paralelo e apontar as semelhanças e diferenças, e descreve essas características por meio de pesquisas bibliográficas e análise de dados secundários disponíveis na literatura.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo cultura foi conceituado através da compilação de definições de diversos autores, como Edgar Schein e Reinaldo Dias. Para o levantamento de informações gerais, históricas e econômicas sobre os países estudados, foram utilizados livros e os respectivos sites oficiais, tais como o livro *História do Brasil Colônia*, de Caroline Bauer e Celiane Costa, e o site oficial *Holanda e Você*, do governo do Reino dos Países Baixos. Artigos publicados foram fonte de dados específicos da cultura organizacional de cada país, como os do *Cultural Atlas*, uma colaboração entre entidades da Austrália com o objetivo de informar e educar o público sobre aspectos transculturais, através de uma extensa pesquisa referenciada. A metodologia utilizada para traçar o paralelo entre os dois países foi o modelo de seis dimensões da cultura de Geert Hofstede, definido na edição de 2010 do livro *“Cultures and Organizations: Software of the Mind”*.

Cultura organizacional

O estudo da cultura se tornou um assunto importante para a análise da dinâmica das organizações a partir dos anos 80 e 90, devido aos seguintes fatores (DIAS 2001, apud DIAS 2013 p.35): influência da Escola das Relações Humanas, surgimento de tecnologias de gestão, processos de fusão, incorporação e terceirização entre países, entre outros. No âmbito da Administração, o conceito de cultura adotado é o de origem sociológica ou antropológica e, segundo Dias, 2013, define-se como:

“um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outra.”

Edgar Schein, um dos mais importantes pesquisadores da cultura organizacional, a define como “o sistema de ações, valores e crenças compartilhadas que se desenvolve numa organização e orienta

o comportamento dos seus membros” (1990, p. 100). Esse sistema define padrões que são ensinados aos novos membros como “o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas” (2009, p. 16).

Segundo Reinaldo Dias (2013, p. 103), “cada cultura organizacional é uma subcultura da cultura geral do país onde está inserida, pois seus integrantes pertencem a esta e assumem seus valores fundamentais”. Qualquer organização estará imbuída de traços culturais nacionais e, ao atuar em outro país, levará consigo esses mesmos traços. Com o passar do tempo, os integrantes da organização vão incorporando aspectos culturais do país em que estão e, com isso, uma nova cultura organizacional surge (DIAS, 2013).

A integração econômica mundial obrigou as organizações a adequarem as suas ações, em maior ou menor grau, de acordo com o cenário global, ainda que as suas operações sejam restritas a um contexto local. No caso das organizações multirregionais ou multinacionais, a convivência com realidades culturais distintas gera desafios de convivência interna, necessidade de estratégias diferenciadas e adequação no relacionamento com o consumidor.

A cultura também influencia os processos de negociação, pois orienta as ações de um negociador em relação aos outros e suas expectativas sobre o comportamento da outra parte. (WEISS, 1998). O estilo negocial, que está essencialmente relacionado com as estratégias e táticas adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, ou seja, as práticas negociais variam de cultura para cultura (Weiss *apud*. SOBRAL et. al 2007).

Geert Hofstede, psicólogo e professor neerlandês que conduziu um dos estudos mais abrangentes sobre como os valores no local de trabalho são influenciados pela cultura, a define como “a programação da mente humana pela qual um grupo de pessoas se distingue de outro grupo”. É sempre um fenômeno compartilhado e coletivo, que é aprendido com seu ambiente e permite analisar o comportamento coletivo e fazer uma avaliação da probabilidade de grupos de pessoas agirem de uma determinada maneira. Ou seja, uma pessoa não representa toda uma cultura e a cultura não representa a pessoa. No entanto, é mais provável que um grupo de pessoas pertencentes a uma cultura aja de maneira considerada apropriada nessa cultura.

1. Teoria das dimensões culturais de Hofstede

Em 1980, Geert Hofstede publicou seu primeiro livro sobre cultura organizacional, após reunir dados de mais de 100 mil empregados da empresa multinacional IBM distribuídos por 53 países para identificar a influência das culturas nacionais nas diversas filiais da empresa (escolhida devido ao grande banco de dados disponibilizado). Na edição ampliada de 2010 do livro “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*”, são listadas características de 76 países através de pontuações nas dimensões, com base em replicações e extensões do estudo original em diferentes populações

internacionais. Como resultado foram definidas seis dimensões básicas da cultura. Uma dimensão é um aspecto de uma cultura que pode ser medido em relação a outras culturas. As dimensões são:

- **Distância de Poder:** a medida em que os membros menos poderosos de instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.
- **Coletivismo vs. Individualismo:** o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros
- **Feminilidade vs. Masculinidade:** uma sociedade é chamada de “masculina” quando está impulsionada pela competição, realização e sucesso; e “feminina” quando o cuidado com os outros e a qualidade de vida são sinais de sucesso (foi escolhida essa nomenclatura por ter sido a única categoria com diferenças consistentes nas respostas entre homens e mulheres)
- **Aversão à incerteza:** o quanto os membros se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas e precisam de previsibilidade, através de regras escritas ou não.
- **Orientação de curto prazo vs. longo prazo:** como cada sociedade precisa manter alguns vínculos com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro.
- **Restrição vs. Indulgência:** A indulgência significa uma tendência a permitir a gratificação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados ao gozo da vida e a diversão. Seu polo oposto, a contenção, reflete a convicção de que tal gratificação precisa ser coibida e regulada por normas sociais estritas.

Baseando-se nessas dimensões, é possível traçar um paralelo cultural entre dois ou mais países, pois evidencia de forma prática as semelhanças e diferenças e auxilia os gestores a conduzirem as negociações de forma que as barreiras culturais sejam minimizadas. Cabe ressaltar que as dimensões culturais não são absolutistas, ou seja, existem as variações de cada indivíduo, região e organização, além dos aspectos subnacionais de países culturalmente heterogêneos como o Brasil. No entanto, a posição em cada dimensão indica a média de uma faixa de valores aceitáveis ou comportamentos apropriados naquele país. Ainda que não seja possível basear-se unicamente nesses aspectos, é uma forma de lidar melhor com as diferenças, evitando preconceitos e generalizações equivocadas (HOFSTEDE *et al*, 2010).

Outro ponto importante é que a análise deve ser feita entre dois países, gerando resultados relativos, visto que não é possível afirmar que uma sociedade é ou não feminina, por exemplo, sem ter outra como base de comparação. Assim, a relatividade cultural é a chave para entender o impacto da cultura nas interações humanas (HOFSTEDE *et al*, 2010).

RELAÇÕES ENTRE O BRASIL E OS PAÍSES BAIXOS

As relações entre os dois países iniciaram-se ainda no período colonial. Os neerlandeses possuíam acordos econômico-comerciais com Portugal, sendo os responsáveis pelo refino do açúcar produzido nas colônias portuguesas (das quais o Brasil fazia parte) e pela comercialização do produto na Europa (BAUER e COSTA, 2020).

O site oficial do Ministério das Relações Exteriores traz diversas informações sobre a relação entre as duas nações, ressaltando a cooperação mútua há dezenas de anos:

“após a independência do Brasil, foram estabelecidas relações diplomáticas em 1828, com a assinatura do ‘Tratado entre o Império do Brasil e o Reino dos Países Baixos de Amizade, Navegação e Comércio’. Nas últimas décadas, os laços foram fortalecidos e ganharam dinamismo, em particular em sua vertente econômico-comercial.”

Os Países Baixos são o maior mercado brasileiro na Europa e o quarto maior no mundo, com o tradicional superávit na balança comercial bilateral. (BRASIL, 2014)

O país europeu tem presença constante entre os 10 principais destinos de exportação de produtos brasileiros, muito em função de sua posição como importante *"hub"* (entrada) do comércio europeu, em que se destaca o porto de Roterdã, o principal da União Europeia. Essa expressiva relação econômica bilateral explica-se pelo fato de os Países Baixos se esforçarem para inserir sua economia no mercado internacional, de forma a compensar a falta de recursos naturais disponíveis, criando uma estrutura atrativa e eficiente para se posicionar como o ponto de entrada de empresas estrangeiras no mercado europeu (SECTEC, 2020).

Os principais produtos exportados para os Países Baixos são plataformas de perfuração ou de exploração de petróleo, farelo e resíduos da exportação de óleo de soja, tubos de aço, minérios de ferro e celulose. O Brasil importa principalmente combustíveis, produtos manufaturados, ferro fundido e aço para construção (BRASIL, 2014).

A República Federativa do Brasil

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a República Federativa do Brasil constitui-se em Estado Democrático de Direito, formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e Distrito Federal. O Presidente da República é o Chefe de Estado e Chefe de Governo, eleito para um mandato de quatro anos, permitida a reeleição (BRASIL, 1988).

Segundo informações do site do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Brasil é o maior país da América do Sul e o quinto maior do mundo em extensão territorial. A população formou-se pela interação entre os povos europeu, africano e nativos indígenas. Mais tarde ocorreram várias correntes imigratórias (alemães, italianos, espanhóis, japoneses e neerlandeses) que contribuíram também para a formação étnica atual da população (PNUD, 2022).

O Brasil é a maior economia da América Latina e a sétima maior do mundo, estando em constante expansão da sua presença nos mercados financeiros internacionais. Também faz parte do grupo conhecido como BRICS, formado por cinco economias emergentes: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, conhecido como BRICS (PNUD, 2022)

Por conta dos vários povos que constituem a demografia do país, a cultura brasileira é um produto dinâmico e difuso, sendo moldada por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas (SOBRAL et. al (2007).

A sociedade brasileira tende a ser estratificada de acordo com grupos socioeconômicos bastante distintos, muitas vezes relacionados à etnia. As interações entre as classes sociais costumam ser fugazes, ocorrendo principalmente por meio de locais de trabalho, com clara distinção entre os trabalhadores braçais e os intelectuais. Tradicionalmente, a mobilidade social é bastante difícil e muitos tendem a permanecer na mesma classe social (SCROOPE, 2018).

A comunicação brasileira é de alto contexto, ou seja, não é explícita e direta, mas sim interpretada a partir de um conjunto de pistas, como a comunicação não verbal, o status e o contexto social (VOLKEMA *apud* SOBRAL *et al*, 2007, p. 35). Esse estilo de comunicação está ligado à aversão ao risco. O comportamento é relativamente informal, com uma negociação colaborativa e a construção de um bom relacionamento (BARROS FILHOS, 2014).

O processo de tomada de decisão pode ser lento e geralmente há menos ênfase no planejamento de longo prazo, com tendência a soluções fáceis e imediatas. As decisões normalmente são tomadas por membros de alto escalão da empresa (SCROOPE, 2018).

Aliado a essas características, existe o “jeitinho brasileiro”. Segundo Barbosa (*apud* SOBRAL *et al*. 2012, p. 93), o jeitinho brasileiro é:

“[...] um elemento especial da identidade social brasileira. É uma forma peculiar de agir que caracteriza um “estilo” de lidar com as regras, tornando-as flexíveis, escolhendo atalhos ou caminhos alternativos para passar ao largo dos seus aspectos mais rígidos, evitando choques e constrangimentos. O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer ‘jogo de cintura’ e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.”

Essa forma de resolver as dificuldades é parte essencial da cultura brasileira e inegavelmente gera grande influência nas negociações internacionais. De acordo com a visão popular nacional, está entre o favor e a corrupção. De qualquer forma, é uma peculiaridade da cultura de negócios brasileira que possui desdobramentos positivos e negativos (BARROS FILHOS, 2014)

De acordo com as dimensões da teoria de Hofstede, as características do Brasil em cada uma delas são as seguintes:

- **Distância de Poder:** a sociedade acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. Símbolos de status e poder são importantes para indicar a posição social e “comunicar” o respeito que deve ser demonstrado.
- **Coletivismo vs. Individualismo:** as pessoas estão integradas em grupos fortes e coesos desde o nascimento (especialmente representados pela família extensa). No ambiente de trabalho, esse aspecto se traduz quando um membro mais velho e poderoso da família deve “ajudar” um membro mais novo a ser contratado na sua própria empresa.
- **Feminilidade vs. Masculinidade:** a pontuação nesta dimensão é intermediária, o que indica um equilíbrio entre os dois fatores
- **Aversão à incerteza:** assim como a maioria dos países latino-americanos, a sociedade brasileira tem uma forte necessidade de regras e sistemas jurídicos elaborados para estruturar a vida. A necessidade do indivíduo de obedecer a essas leis, no entanto, é fraca, então regras adicionais são criadas frequentemente.
- **Orientação de curto prazo vs. longo prazo:** a pontuação nesta dimensão também é intermediária, o que indica um equilíbrio entre os dois fatores.
- **Restrição vs. Indulgência:** o Brasil tem uma alta pontuação de indulgência, o que revela uma disposição para realizar seus impulsos e desejos em relação a aproveitar a vida e se divertir. Existe uma tendência ao otimismo e atitude positiva. Além disso, dão maior importância ao tempo de lazer, agem como querem e gastam o dinheiro como desejam.

O Reino dos Países Baixos

Segundo o site oficial do Reino dos Países Baixos, a nação é composta de quatro países: os Países Baixos, Aruba, Curaçao e São Martinho. A nomenclatura “Holanda”, comumente usada, refere-se à região oeste do país onde estão duas províncias de grande fluxo de comércio marítimo: Holanda do Norte e Holanda do Sul. No total são 12 províncias que formam os Países Baixos, o nome correto da nação (BBC 2019). O Reino é democrático e cada um dos países tem seu próprio governo. O Rei Guilherme-Alexandre é o monarca de todos os países do Reino desde 2013, exercendo o papel de Chefe de Estado. (REINO DOS PAÍSES BAIXOS, 2016).

Os Países Baixos são uma das principais economias do mundo, possuindo hoje o 17º PIB e a posição de 4º maior exportador do mundo. A localização dos Países Baixos é um grande diferencial comercial - o país faz fronteiras com a Bélgica e Alemanha, e tem ótimas conexões com o restante da Europa e com o mundo inteiro. Sendo assim, “é visível que a força da economia neerlandesa não está nos seus recursos naturais, mas sim em alguns fatores chave extremamente valorizados pelo país, como o comércio exterior e a inovação” (SECTEC, 2020).

Os neerlandeses tendem a ser patriotas e orgulhosos de seu país. Na maioria das vezes a posição de uma pessoa na hierarquia social não tem muita importância na sociedade, pois a maioria das pessoas compartilha os mesmos benefícios de pertencer à ampla classe média. Muitos acreditam que o status social de uma pessoa pode estar sujeito a mudanças e é indicativo das circunstâncias atuais de uma pessoa, mas não limita suas possibilidades futuras (SCROOPE, 2017)

Os neerlandeses tendem a ter um estilo de comunicação direta, o que pode ser mal interpretado como rude por estrangeiros. A ironia e o sarcasmo muitas vezes não são apreciados, pois muitos neerlandeses aceitam o que os outros dizem pelo valor nominal. Fazem menos uso da linguagem corporal para enfatizar um ponto na comunicação e dependem muito das palavras (SCROOPE, 2017).

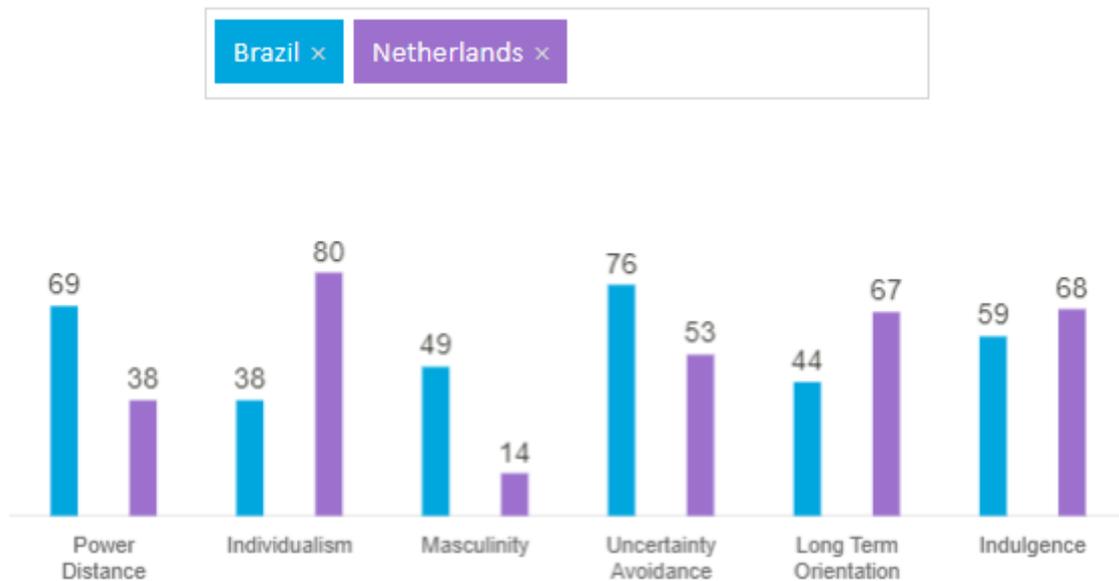
Os profissionais neerlandeses são muito internacionalizados e estão entre os mais multilíngues do mundo. Mais de 90% da população é fluente na língua, o que possibilita que tanto empresas quanto funcionários estrangeiros se adaptem mais facilmente ao novo país (BACKER & MCKENZIE, 2016).

De acordo com as dimensões da teoria de Hofstede, as características dos Países Baixos em cada uma delas são as seguintes:

- **Distância de Poder:** o poder é descentralizado e os gestores contam com a experiência dos membros de sua equipe. Os funcionários esperam ser consultados. O controle não é apreciado e a atitude em relação aos gerentes é informal, com uma comunicação direta e participativa.
- **Coletivismo vs. Individualismo:** a sociedade é individualista, espera-se que os indivíduos cuidem apenas de si mesmos e de suas famílias imediatas. A relação empregador/empregado é baseada em vantagens mútuas e as decisões de contratação e promoção devem ser baseadas apenas no mérito.
- **Feminilidade vs. Masculinidade:** a sociedade é feminina, então é importante manter o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Os gerentes buscam o consenso e as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade em suas vidas profissionais.
- **Aversão à incerteza:** ligeira preferência por evitar a incerteza, o que gera códigos rígidos de crença e comportamento, com uma necessidade emocional de regras e segurança
- **Orientação de curto prazo vs. longo prazo:** a sociedade tem uma natureza pragmática, na qual as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo. Eles mostram uma capacidade de adaptar facilmente as tradições às condições alteradas, uma forte propensão a economizar e investir, parcimônia e perseverança na obtenção de resultados.
- **Restrição vs. Indulgência:** predomina a cultura de indulgência, com tendência ao otimismo e à atitude positiva.

PARALELO

Além das informações reunidas nos tópicos anteriores, foi utilizada a ferramenta de Comparação de Países do site oficial da Hofstede Insights, uma empresa de consultoria em cultura organizacional baseada nas dimensões de Hofstede, para realizar um paralelo entre os dois países estudados. Os resultados podem ser visualizados no gráfico, na tabela e nas informações a seguir:



BRASIL	DIMENSÃO	PAÍSES BAIXOS
Centralizado	Distância de Poder	Descentralizado
Coletivista	Coletivismo vs. Individualismo	Individualista
Intermediário	Feminino vs. Masculino	Feminina
Alta	Aversão à incerteza	Intermediária
Intermediário	Curto prazo vs. Longo prazo	Longo prazo
Indulgência	Restrição vs. Indulgência	Indulgência

1. SEMELHANÇAS

A maior semelhança entre o Brasil e os Países Baixos, de acordo com o gráfico das seis dimensões da cultura, é a cultura de indulgência (59 e 68 pontos, respectivamente). As duas sociedades

possuem tendência a serem otimistas, valorizam o lazer e as amizades. Os indivíduos são, de modo geral, extrovertidos e uma atitude amigável com desconhecidos é esperada.

Na dimensão de aversão à incerteza e orientação de longo prazo, o Brasil pontua de forma intermediária (53 e 44 pontos, respectivamente), enquanto os Países Baixos pontuam alto (76 e 67). Pode-se dizer que existe uma certa semelhança, mas não o suficiente para equiparar os dois países nessas dimensões.

Outras características semelhantes citadas ao longo da pesquisa são a receptividade a estrangeiros, a manutenção de boas relações comerciais com a maioria dos países, as regras de comunicação mais informais e as relações de trabalho que podem se tornar amizades.

2. DIFERENÇAS

Dentre as seis dimensões de Hofstede, a maior disparidade entre o Brasil e os Países Baixos é no Coletivismo vs. Individualismo. O Brasil é um país com forte orientação para o coletivismo, enquanto os Países Baixos são individualistas. O maior impacto dessa diferença nas negociações é o tipo de comunicação. Em países coletivistas, a comunicação de alto-contexto prevalece, o que significa que a comunicação inclui muitos aspectos subjetivos como intenções subentendidas, uso de duplo sentido e elementos contextuais (linguagem corporal, tom de voz, gestos). Já em países individualistas, a comunicação de baixo-contexto é a regra, ou seja, linguagem direta, objetiva e clara (HOFSTEDE *et al* 2010). Esse é o principal ponto de divergência entre os dois países que pode gerar barreiras nas negociações.

Ainda nesta dimensão, nos países coletivistas a relação empregador-empregado pode se assemelhar a um vínculo familiar, as decisões de contratação e promoção levam em conta o grupo interno do funcionário, avaliação direta dos subordinados é realizada com cautela e os clientes do grupo recebem melhor tratamento (particularismo). Nos países individualistas, a relação empregador-empregado é somente um contrato entre as partes, as decisões de contratação e promoção devem ser baseadas apenas em habilidades e regras, a avaliação dos subordinadas é realizada de forma honesta e sem ressalvas e todo cliente deve receber o mesmo tratamento (universalismo) (HOFSTEDE *et al* 2010, p. 124).

Em relação à distância de poder, também existe uma diferença na qual a sociedade brasileira possui forte hierarquia e desigualdade tanto social quanto empresarial. A disparidade de salários entre os funcionários de uma empresa é alta, os subordinados esperam que lhes digam o que deve ser feito e o chefe ideal é um benevolente autocrata, um “protetor”. Símbolos de status e privilégios são normais e populares. Na sociedade neerlandesa, a faixa salarial em uma empresa é estreita, os subordinados esperam ser consultados pelos superiores, o chefe ideal é democrata e as relações subordinado-

superior são pragmáticas. Os símbolos de status e privilégios são desaprovados (HOFSTEDE *et al* 2010).

Na dimensão de sociedades femininas vs. masculinas também há uma diferença, onde o Brasil está em uma posição intermediária e os Países Baixos são classificados como uma sociedade feminina.

O Brasil está em 60º lugar no Índice de Proficiência em Inglês da EF em 2021, de 112 países, o que indica uma proficiência baixa, principalmente em comparação com os Países Baixos, que estão em 1º lugar. Esse fator também pode afetar a comunicação em negociações.

MELHORES PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

As habilidades de comunicação intercultural podem contribuir para o sucesso das negociações, então é importante que o parceiro estrangeiro possua conhecimentos sobre o idioma da cultura anfitriã (HOFSTEDE *et al*, 2010). A habilidade de se expressar em mais de um idioma é desigualmente distribuída pelos países. Pessoas de países menores e afluentes, como é o caso dos neerlandeses, se beneficiam tanto do contato frequente com estrangeiros quanto de bons sistemas educacionais e, portanto, tendem a ser políglotas. Suas organizações possuem uma vantagem estratégica nos contatos interculturais, pois quase sempre têm pessoas disponíveis que falam várias línguas estrangeiras, e quem fala mais de uma língua, mais facilmente aprenderá outras (HOFSTEDE *et al*, 2010).

No caso do Brasil e dos Países Baixos, é necessário observar também a forma de comunicação para que não haja mal entendidos. A franqueza dos neerlandeses pode ser interpretada de forma negativa pelos brasileiros e a subjetividade da comunicação brasileira pode não ser compreendida pelos neerlandeses. A construção de relacionamentos, mesmo nas negociações comerciais, é importante para os brasileiros e secundária para os neerlandeses, o que também pode dificultar a concretização de acordos.

Os Países Baixos possuem pouca desigualdade social, ao contrário do Brasil. Apenas esse fator é gerador de inúmeras divergências entre as duas nações, pois as percepções de classe social e econômica são muito diferentes, quase opostas em algumas situações.

Em contrapartida, os dois países possuem uma cultura de indulgência, o que proporciona uma atmosfera amigável nas negociações. Essa característica por si só pode facilitar e até suprimir as diferenças encontradas, pois os negociadores terão uma postura positiva frente aos obstáculos e estarão dispostos a chegar a um acordo.

Por fim, de acordo com Hofstede *et al* (2010), negociações interculturais eficazes exigem uma visão ampla dos valores culturais a serem esperados dos parceiros de outros países, em comparação com os próprios valores do negociador. Também exigem habilidades linguísticas e de comunicação para

garantir que as mensagens enviadas à outra parte sejam entendidas da maneira como foram entendidas pelo remetente.

CONCLUSÕES

A partir da análise realizada, foi possível demonstrar a importância do estudo da cultura organizacional nas negociações internacionais, principalmente entre países que possuem tradicionais relações econômicas, como o Brasil e os Países Baixos. Foram reunidos conceitos de diversos autores e utilizou-se a metodologia das seis dimensões de Hofstede para uma análise prática e aprofundada.

Após a coleta de informações sobre cada um dos países, incluindo aspectos da cultura nacional, foi realizado um paralelo para identificar as semelhanças e diferenças. Como resultado, ficou evidenciado a cultura organizacional do Brasil e dos Países Baixos possui divergências significativas, principalmente relacionadas à forma de se comunicar e à organização da sociedade. No entanto, a positividade, o otimismo e a disposição de resolver conflitos supera essas diferenças e torna as duas sociedades mais parecidas. Além disso, ambos os países possuem uma cultura histórica de cultivar boas relações econômicas e políticas com outras nações, o que também propicia as negociações. Por último, os dois países são parceiros comerciais de longa data e tudo indica que esse padrão se manterá assim, pois os benefícios gerados são mútuos.

Finalmente, foram apresentados aspectos específicos de negociação que devem ser observados entre os negociadores das nacionalidades citadas, de forma que as divergências não se tornem barreiras no processo decisório.

Assim, em conformidade com o que defende Sobral et. al (2007, p. 33/34) conclui-se que:

“o conhecimento, a aceitação e o respeito pela cultura das pessoas com quem se negocia é essencial para garantir o sucesso de uma negociação e para evitar possíveis desentendimentos entre as partes”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACKER & MCKENZIE. **Fazendo negócios nos Países Baixos**. 2016. Disponível em <<https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2016/07/doing-business-in-the-netherlands-2016/dbiemeanadoingbusinessnetherlandsjul16.pdf?la=en>>. Acesso em 01 mar. 2022

BARBOSA, L. **O Jeitinho Brasileiro: A arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

BARROS FILHO, A. P. **O Modelo Brasileiro de Negociações Internacionais**. 2014. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Paraíba.

BRASIL. Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Governo Federal. **Reino dos Países Baixos**. 2014. Disponível em <<https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/relacoes-bilaterais/todos-os-paises/reino-dos-paises-baixos>> Acesso em 01 mar. 2022

BBC NEWS MUNDO. **Por que a Holanda não quer mais que o mundo a chame assim**. BBC. 2019. Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-49958501>> Acesso em 01 mar. 2022

REINO DOS PAÍSES BAIXOS. **Holanda e Você**. 2016. Disponível em <<https://www.holandaevoce.nl/>> Acesso em 01 mar. 2022

BAUER, C. S., COSTA, C. F. **História do Brasil Colônia**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900957/>. Acesso em 14 fev. 2022

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas Editora, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/> Acesso em 14 fev. 2022

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas. 4ª edição. 2002. Disponível em https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf Acesso em 23 fev. 2022

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country Comparison**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-netherlands/>. Acesso em: 23 fev. 2022

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. 3. ed. rev. e aum. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2010. Disponível em: <https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf> Acesso em 01 mar. 2022

KVK - Netherlands Chamber of Commerce. **A cultura neerlandesa e o clima de negócios.** 2020 Disponível em <<https://business.gov.nl/coming-to-the-netherlands/living-in-the-netherlands/the-dutch-culture-and-business-climate/>> Acesso em 01 mar. 2022

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico.** 11. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Sobre o Brasil.** 2022. Disponível em <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/countryinfo.html> Acesso em 01 mar. 2022

SILVA, J. U. D. **Gestão das Relações Econômicas Internacionais e Comércio Exterior.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

SECTEC - Setor de Promoção de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Guia de Expansão aos Países Baixos para empresas de Tecnologia.** Embaixada do Brasil nos Países Baixos. 2020. Disponível em <<https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/ciencia-tecnologia-e-inovacao/guiadeexpansaoparaospaisesbaixos.pdf>> Acesso em 04 fev. 2022

SOBRAL, F.; CARVALHAL, E.; ALMEIDA, Filipe. **O estilo brasileiro de negociar.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 6, núm. 2, abril, 2007, pp. 32-42 Redalyc. Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539107004> Acesso em 04 fev. 2022

SCROOPE, C. **Dutch Culture.** Cultural Atlas. 2017. Disponível em <<https://culturalatlas.sbs.com.au/dutch-culture>>. Acesso em 22 mar. 2022

SCROOPE, C. **Brazilian Culture.** Cultural Atlas. 2018. Disponível em <<https://culturalatlas.sbs.com.au/brazilian-culture/>>. Acesso em 22 mar. 2022

WEISS, S. E.; STRIPP, William. **Negotiating with foreign business persons: An introduction for americans with proposition on six cultures.** York University, Canada. Ed. Susanne Niemeier, Charles P. Campbell & Rene Dirven. Amsterdam: John Benjamins Pub. Co. 1998. Pp.51-118. Disponível em http://weissnegotiation.com/wp-content/uploads/2010/04/Negotiating-with-Fgn-Busi_persons.pdf Acesso em 08 mar. 2022.