

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO NA CAMARA DE VEREADORES DO RIO DE JANEIRO ENTRE 2003 E 2014 (CESAR MAIA E EDUARDO PAES).**

*Cristiano Trindade De Angelis<sup>1</sup>  
Maria Eduarda Menezes Pacheco<sup>2</sup>*

**Resumo:** A Governança Compartilhada através da participação popular e controle social é o grande desafio que se coloca na prática para combater a corrupção e obter maior efetividade nas políticas públicas. Além de uma revisão de literatura sobre governança compartilhada, combate a corrupção, e mudança cultural esse trabalho revisita a pesquisa sobre Democracia Participativa Brasileira realizada pelas professoras da UNIRIO Claudia do Amaral, Maria Guimarães e Raysa Daumerie em 2015. A partir dessa metodologia o trabalho apresenta um modelo teórico de Participação Popular e Mudança Cultural para Redução da Corrupção – PMRC. Este modelo demonstra que o compartilhamento de conhecimentos e soluções com a sociedade e com os outros países têm potencial de mudar a cultura nacional e então reduzir a corrupção. O estudo conclui, após uma análise criteriosa do Portal <https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br>, que para melhorar a participação social e combater a corrupção no Brasil é necessário passar do olhar jurídico para o foco na mudança da cultura ética da nação, começando pelo exemplo do governo.

**Palavras-chave:** corrupção; cultura nacional; governança compartilhada; mudança cultural; participação popular.

A MODEL OF POPULAR PARTICIPATION TO PREVENT A NEW GOVERNANCE CRISIS IN BRAZIL.

**Abstract:** Governance shared through popular participation and social control is the great challenge that stands in practice to combat corruption and obtain greater effectiveness in public policies. In addition to a literature review on corruption and shared governance, the article conducts interviews to understand what the society of Campinas - São Paulo (110 people) thinks about social participation thinks. From these two methodologies this work presents a theoretical model of popular participation and cultural change to reduce corruption - PMRC. This model demonstrates that sharing knowledge and solutions with society and with other countries has the potential to change national culture and then reduce corruption. The study concludes, after a careful analysis of the portal <https://brasilparticipativa.presidencia.gov.br>, that to improve social participation and combat corruption in Brazil, it is necessary to move from the legal look to the focus on changing the nation's ethical culture, starting with the example of the government.

**Keywords:** corruption; cultural change; national culture; popular participation; shared governance

UN MODELO DE PARTICIPACIÓN POPULAR PARA PREVENIR UNA NUEVA CRISIS DE GOBERNANZA EN BRASIL.

**Resumen:** La gobernanza abstracta compartida a través de la participación popular y el control social es el gran desafío que se destaca en la práctica para combatir la corrupción y obtener una mayor efectividad en las políticas públicas. Además de una revisión de la literatura sobre corrupción y gobierno compartido, el artículo realiza entrevistas para comprender lo que piensa la Sociedad de

---

<sup>1</sup> Doutor em Estratégia e Gestão de Projetos pela Skema Business School, Lille, França. Analista do Ministério da Fazenda

<sup>2</sup> Bacharel em Direito, pós-graduada em Direito Penal e Criminologia; pós-graduada em Direito Constitucional e Processo Civil.

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

Campinas - São Paulo (110 personas) piensa sobre la participación social. A partir de estas dos metodologías, este trabajo presenta un modelo teórico de participación popular y cambio cultural para reducir la corrupción: PMRC. Este modelo demuestra que compartir conocimiento y soluciones con la sociedad y con otros países tiene el potencial de cambiar la cultura nacional y luego reducir la corrupción. El estudio concluye, después de un análisis cuidadoso del portal <https://brasilparticipativa.presidencia.gov.br>, que para mejorar la participación social y combatir la corrupción en Brasil, es necesario pasar del aspecto legal al enfoque en cambiar la cultura ética de la nación, comenzando con el ejemplo del gobierno.

**Palabras clave:** corrupción; Cultura nacional; gobernanza compartida; Cambio cultural; participación popular.

**Introdução**

Amaral e Moura (2020) explicam que a sociedade civil moderna, ao longo das suas conquistas históricas, com forte conscientização democrática, passou a exigir mudanças na estrutura dos governos representativos, impondo uma maior participação nas questões públicas.

Paganelli (2014) reativou a discussão sobre a importância de haver mecanismos que favoreçam uma maior participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão, além da participação regular nas urnas. Contudo, sabemos pouco sobre a propensão dos cidadãos latino-americanos para participarem – individual ou coletivamente – nos assuntos públicos.

Gubbins e Dooley (2021) consideram o capital social (o aspecto relacional e não cognitivo e estrutural) como um importante precursor do compartilhamento tácito de conhecimento, que por sua vez influencia a capacidade inovadora de uma organização. Lee e Han (2024) Eles destacam que aprender a cultura organizacional é crucial para o desenvolvimento do capital social dentro de uma organização. Ao promover um ambiente que prioriza a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos, as organizações podem promover a adaptação, a inovação e a resiliência (Coleman, 1994). Quando uma organização cultiva uma cultura de aprendizagem, ela promove inherentemente uma atmosfera de apoio e colaboração. Nesta cultura, os colaboradores estão mais inclinados a partilhar conhecimentos, ideias e feedback, gerando confiança e respeito mútuo entre os colegas (Manuti et al., 2016), dando especial ênfase ao papel mediador do capital social entre a cultura e o conhecimento da organização que aprende a compartilhar (Lee e Han, 2024).

O argumento sustenta que a existência de canais cada vez mais diretos de diálogo entre a sociedade e o sistema político resultará em decisões mais eficazes para satisfazer os interesses dos atores envolvidos no problema público que se pretende resolver (Paganellil, 2014). O que

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

percebemos é que o governo, como no caso do Brasil, pode querer coletar conhecimento coletivo para aumentar o nível de governança (apoio da sociedade) e, quem sabe, a efetividade de projetos (resultado medido pela própria sociedade). O problema reside na dificuldade de sensibilizar os servidores públicos nas práticas de coleta e criação de conhecimento relevante (Gestão do Conhecimento), bem como nas práticas de aplicação desse conhecimento (Inteligência Organizacional).

Nesse sentido, a primeira seção do trabalho demonstra o processo de mudança cultural. A Seção 1 fala sobre a Participação Social no Brasil. A seção 2 apresenta uma nova estratégia para o combate à corrupção. A seção 3 compartilha como funciona o processo de mudança cultural. A sessão quatro faz uma análise da Participação Social na Câmara de Vereadores do Rio de Janeiro entre 2003 e 2014. A sessão 5 traz o modelo Cultura-Conhecimento-Inteligência. A Seção 6 compartilha um modelo de participação popular e mudança cultural para aumentar a efetividade das políticas públicas no Brasil, a partir dos elementos trabalhados nas seções anteriores.

**Participação Social no Brasil**

A plataforma <https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br>. apresenta quatro possibilidades de participação social:

consultas públicas, reuniões municipais, conferências e processos intergovernamentais.

Na verdade, é um espaço para os cidadãos apresentarem suas ideias, discutirem e votarem nas propostas que consideram mais relevantes para melhorar o Brasil.

Porém, a coleta de dados (participação) é feita sem a utilização de práticas de criação de conhecimento (Gestão do Conhecimento) e sua aplicação (Inteligência Organizacional).

Um exemplo. Ao clicarmos em “planos” existe uma opção (chamada) para participação, disponível em:

[https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/processes?filter%5Bwith\\_type%5D=3](https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/processes?filter%5Bwith_type%5D=3) :

Novo Plano Nacional de Cultura (INÍCIO 17/10/2024 e ENCERRAMENTO 31/12/2024).

Como vemos, os internautas podem participar fazendo sugestões sobre este plano.

Na realidade, a plataforma é estruturada por votos, tal como a eleição de um governante. É justamente isso que acontece nesta ferramenta de participação social construída pelo governo federal brasileiro.

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

Assim que o internauta clica na palavra participar, aparece essa pergunta, sendo que existem apenas três opções: CONCORDO, DISCORDO OU PULAR A PERGUNTA:

A primeira é: as culturas indígenas e afro-brasileiras são essenciais para a nossa diversidade e devem ser priorizadas nos investimentos governamentais. Etc.

Porém, além de não haver espaço para opinar e discutir ideias com outros participantes, não há um relatório claro sobre o propósito, objetivos, metas e indicadores deste novo plano de Cultura e tampouco a planilha de planejamento físico-financeiro-orçamentário deste Novo Plano Cultural Nacional, dificultando a participação efetiva da sociedade.

Uma ferramenta útil de Gestão do Conhecimento seriam as Comunidades de Prática – CoPs porque organizam a discussão por tema e evita a avalanche de informações que encontramos nas redes sociais. No que diz respeito à Inteligência Organizacional, a ferramenta de “análise especializada” seria útil. Esta prática ajuda as CoPs de diferentes maneiras. Em primeiro lugar, o líder de cada comunidade é capaz de alimentar e facilitar o debate porque domina o tema e também se concentra em sintetizar sugestões e críticas ao decisor.

Suponhamos que a discussão seja sobre pobreza. No grupo pode haver um morador de rua e doutor em pobreza, um com mais conhecimento teórico (explícito) e outro com conhecimento mais prático, experiencial (tácito) e essa integração vimos na seção anterior.

Sindermann (2024), ao analisar o Movimento Friday for Future Social Participation (FFF), constatou que existe uma relação positiva entre a indicação dentro de um grupo e a participação política. A investigação procura saber como as pessoas se percebem e a sua filiação ao grupo FFF, considerando a identidade social como um conceito multidimensional.

Porém, segundo Sinderman (2024) essa identificação é baixa. De referir que a FFF está organizada através de redes sociais onde é comum a baixa confiança dados os perfis criados para persuadir pessoas sem uma ligação real, ou muito superficial, entre elas.

Isso pode ocorrer porque a relação de confiança é muito limitada quando não existem outros projetos. A confiança surge através de pesquisas conjuntas, pois provocam crescimento mútuo entre os participantes dos grupos de participação social. Esse tipo de relacionamento melhora ainda o processo de compartilhamento de conhecimentos e experiências, pois trabalhar em diferentes temas facilita a comunicação e a participação em projetos governamentais.

Fritsche et al. (2013) demonstram que o Modelo de Identidade Social para Ação Pró-Ambiental (SIMPEA) é importante porque descreve como o processo de identidade social impacta os comportamentos em resposta a uma crise ambiental.

Sinderman (2024) também constatou que a associação entre diferentes componentes de identificação de grupo e vários tipos de participação política através de redes sociais é

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

positiva, mas é possível que a magnitude dessas relações seja diferente entre componentes e tipos, mais especificamente, se o perfil de o internauta simplesmente está no grupo, ou se esta acompanhando suas discussões ou se esta tendo participação significativa nas discussões e trabalhos do grupo.

Diante disso, sugere-se que o governo brasileiro entre em contato com a sociedade civil organizada por bairros onde deseja implementar um projeto público por dois motivos:

1. É o próprio público-alvo, o beneficiário do projeto e, portanto, o único capaz de contribuir efetivamente.

2. É um grupo já organizado e escolhido pela própria comunidade, e já está em sintonia através de uma rede de comunicação construída previamente, e principalmente porque já resolvem outras questões juntos.

Eles podem monitorar o andamento da execução do projeto pois vivem no local e, assim, continuar sugerindo melhorias.

**Uma nova estratégia para o combate à corrupção**

Persson, Rothstein e Teorell (2013) definem a corrupção como algo semelhante ao abuso de cargo público para ganhos privados. A corrupção ocorre quando há um desvio dos deveres formais de uma função ou emprego público com o propósito ou intenção de adquirir um benefício privado (Nye, 1967).

A corrupção pode ser desejável em países com graves deficiências institucionais e indicadores pobres de governança porque fornece uma margem de manobra para permitir passar por controles ineficientes (Leff, 1964; Huntington, 1968; Acemoglu e Verdier, 1998). Por esse motivo é que a corrupção é mais prevalente onde formas institucionais como burocracia ineficiente e sistemas jurídicos e judiciais fracos estão presentes (Hung Mo, 2001).

Weyland (1998) e Geddes e Ribeiro (1992) sugerem que o nível de corrupção nos países latino-americanos cresceu, apesar da tendência de aumento da democratização nos últimas décadas. Nesta mesma linha, Davis et al. (2016) relatam que um exemplo de incentivos gerados pela democratização é o aumento da utilização de política baseada na mídia que amplia os custos de campanha e relações públicas, gerando pressões para levantar o dinheiro legal ou ilegalmente.

Klitgaard (1988) destaca que a corrupção é provável de ocorrer quando há um alto grau de poder de monopólio com discreção e sem transparência. A junção da ineficiência

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

governamental com monopólio do conhecimento e do poder gera crise de governança, que se não tratada resulta em crise de governabilidade.

Os vários protestos da população que não vê suas esperanças compreendidas mina a capacidade dos governos de implementar suas políticas e, posteriormente, a sua capacidade de governar com os vários intervenientes. Para Hevia (2015) a natureza extra-institucional dos protestos diminui seu potencial. Os governos em vez de reagir aos protestos, preferem usar os canais institucionais onde a sua margem de manobra é muito maior: os pedidos e instrumentos de participação regulados. Assim, as organizações governamentais têm à sua disposição meios eficazes de pressão para centralizar o poder: o poder de emitir normas gerais e o poder de fazer exceções e ignorar as regras quando conveniente (Crozier, 1969).

Bauman (1999) destaca que a estratégia de poder de estruturar a condição da contraparte enquanto a desestrutura está expressa na reprodução da subordinação política corporativa e autoritária, uma forma paternalista de governar, gerando assim governos falidos que não resolvem uma série de déficits em torno dos direitos políticos, sociais, econômicos e culturais.

Hevia (2015) afirma que a reprodução constante do sentido corporativista, onde a discricionariedade e a falta de pluralidade, longe de se vista como um problema, é entendida como uma situação normal - se não desejada-, pois se dá dentro de parâmetros culturais conhecidos e reproduzidos de geração em geração. Isto tem direta relação com o paternalismo, como atributo regular da forma personalista de governar.

A amplitude do fenômeno da corrupção facilita a banalização na sociedade até um ponto em que é considerada onipresente e, então, a população já não tem mais esperança de ver os corruptos afastados de seus cargos e até mesmo presos.

A corrupção regularmente é mais complexa de explicar e tratar quanto mais estendida é. Com o tempo a corrupção costuma institucionalizasse e configurar um fenômeno de tipo sistêmico que requer uma compreensão em sua própria lógica relacional (Gault, Galicia & Lepore, 2015). Por exemplo, Paul Collier (2000), Alina Mungiu-Pippidi (2006) e Rasma Karklins (2005) argumentam que os riscos de falhas envolvidos nos esforços de combate à corrupção invocam uma sensação de cinismo entre a população, fortalecendo ainda mais um especial sentimento de estar preso em um jogo corrupto.

Rothstein e Uslaner (2005) ressalta que a falha no combate a corrupção é devida à má definição do problema. Segundo ele, em um contexto em que a corrupção é um comportamento esperado, dispositivos e sistemas de controle e punição são em grande parte ineficazes, uma vez que não haverá ninguém com incentivo real para denunciar os corruptos. Os atores da parte

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

superior do sistema agem segundo as expectativas racionais em relação às ações de seus cúmplices. Para Bardhan (2005) a corrupção é um fenômeno que quanto maior a sua frequência, há menos incentivos para os outros agirem honestamente.

Gault, Galicia e Lepore (2015) afirmam que é necessário superar o olhar jurídico-policial e levar as medidas anticorrupção da abordagem jurídica, de caráter individual e que geram uma demanda e expectativa de punição quase imediata, para a transformação das instituições, valores e cultura no longo prazo. Eles ainda chamam a atenção para o fato de que o escritório anticorrupção da Argentina (OAA, na sigla em espanhol) depende diretamente do Poder Executivo e, sem ser um organismo descentralizado e autárquico, nunca teve, nem tem ainda, capacidade para intervir na punição dos agentes corruptos.

O'Donnell (2002) sustenta que as novas democracias latino-americanas são caracterizadas pela não punição das ações presidenciais ilícitas. É uma espécie de democracia delegativa causada por um déficit de accountability horizontal.

Gault, Galicia e Lepore (2015) mostram que o sucesso nas medidas anticorrupção em Cingapura, Hong Kong e, recentemente, na Indonésia foi causado pela prevalência que o governo dá à ideia de interesse público. O foco no interesse público aumenta a accountability vertical (controle da ação governamental pela sociedade) a qual impacta diretamente a accountability horizontal (equilíbrios e controles mútuos entre agências estatais).

A escolha do paradigma agente-principal no combate a corrupção além de ser pouco efetivo pode causar tragédias, a exemplo do que ocorreu com o juiz italiano Giovanni Falcone, assassinado pela Cosa Nostra em maio de 1992 por conta de sua luta contra a máfia. Villoria, Van Ryzin e Lavena (2013) alertam para o fato de que a ênfase excessiva sobre o papel dos magistrados na luta contra a corrupção podem ter consequências inesperadas, como o caso italiano mostra. De acordo com Vanucci (2009) o caso italiano é um pessimismo profundamente enraizado no que diz respeito à integridade das elites políticas e econômicas e reforço da tolerância generalizada de práticas ilegais.

Segundo a OCDE (2010), os países com problema generalizado de corrupção e que têm implementado mecanismos de controle continuam a sofrer o fenômeno da corrupção, juntamente com o encarecimento relativo da máquina pública.

A literatura apresenta diversos efeitos da corrupção. Alguns pesquisadores encontraram uma relação significativa entre os sentimentos dos servidores públicos sobre política e ética interna e sua satisfação com o trabalho (Ferris & Kacmar 1992; Kacmar et al., 1999; Witt, Andrews & Kacmar 2000). Outros encontram uma relação positiva entre a

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

confiança no governo e a satisfação do público com os serviços que recebem (Van de Walle & Bouckaert, 2003; Van Ryzin et al., 2004; Vigoda-Gadot & Yuval, 2003; Welch, 2005).

Para Vigoda-Gadot (2006) tratar o cidadão como cliente pode diminuir a sua satisfação com os serviços prestados à medida que diminui a confiança no governo. Isso pode ocorrer porque o cidadão não faz parte da elaboração e execução dos programas e projetos do governo, mas é simplesmente um agente passivo da ação governamental.

Honlonkou (2003) descobriu que as economias dos países menos corruptos são as menos inflacionárias. Em países onde o nível de educação é alto, corruptos tendem a se beneficiar menos da ignorância à procura de subornos. Seus estudos também mostram que a redução da corrupção está associada a um melhor desenvolvimento global que se reflete em um maior IDH (Honlonkou, 2003).

A corrupção também reduz a eficácia e eficiência dos serviços públicos (Rose-Ackerman, 1999), inflaciona os custos de transação (Lambsdorff 2002, Wei 1997), gera incentivos distorcidos (Ades e Di Tella 1997), e enfraquece o Estado de Direito (Tanzi, 1998).

Villoria, Van Ryzin e Lavena (2012) destacam que a corrupção também é motivo de preocupação devido as suas amplas consequências sociais e políticas, especialmente na medida em que ela pode levar os cidadãos a desconfiar de instituições governamentais, a desconfiar uns dos outros e ser menos dispostos a seguir as regras e obedecer às leis.

Diante de tantos efeitos negativos, qual seria a melhor estratégia para combater a corrupção?

Persson, Rothstein e Teorell (2013) mostram que as experiências de transições bem-sucedidas de sistemas corruptos para menos corruptos, como os casos da Suécia, da Dinamarca, dos Estados Unidos e, mais recentemente, Hong Kong e Cingapura mostram que um grande empurrão político, econômico e das instituições sociais é realmente necessário. Eles destacam: Sem qualquer interesse político real, como no caso da maioria dos países com a corrupção desenfreada, as reformas anticorrupção estão fadadas ao fracasso.

Para Persson, Rothstein e Teorell (2013) a solução mais efetiva para controlar a corrupção é a mudança radical nas agências de accountability (maior poder, autonomia, legitimidade, coordenação e amplitude) e nos mecanismos de controle social (participação popular nas políticas públicas e controle das ações governamentais).

Também deve-se destacar os grandes líderes de caráter inabalável que servem de exemplo para uma mudança cultural radical. As ações dos líderes podem ser importantes na promoção do bom comportamento e de uma cultura ética dentro das organizações. Eles podem ajudar a garantir a conformidade com as normas e padrões de comportamento ético.

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

No entanto, os líderes devem ser também formados e monitorados. A experiência inglesa na regulação do comportamento ético pode ser vista como ilustrativa das tendências internacionais na regulação ética. Longe de ser um modelo de integridade, onde os indivíduos são confiáveis para regularem a si mesmos, é um modelo de cumprimento, que usa regras formais e agências externas para regular o comportamento. Em 2000 foram criados dois novos órgãos: um com papel primordial na avaliação e investigação de queixas e outro como um órgão disciplinar para conhecer as reclamações e recursos.

A regulação ética reflete a cultura de uma nação. A ética é um assunto de todos e por isso algumas práticas sociais devem ser repensadas a fim de minimizar as ameaças à harmonia de viver juntos.

O interessante é que a reflexão ética acontece de forma paralela à crise de confiança e o consequente período de aprendizagem e ruptura cultural que o Brasil está atravessando. É preciso também alterar as expectativas dos agentes e provocar competição dentro do setor público para que se comece a criar um plano de desenvolvimento a partir de um modelo de previsão e uma estratégia que elenque prioridades.

**O processo de Mudança da Cultura Nacional**

A influência da Cultura Nacional na Inteligência das pessoas e dos governos é um tema bastante intrigante e ao mesmo tempo fundamental para entender as decisões do Estado e da sociedade.

Cultura Nacional é definida como os valores, as crenças e suposições aprendidas na infância e que distingui um grupo de pessoas de outro (Newman & Nollen, 1996). Esta definição é consistente com a noção de Hofstede (1991) de Cultura Nacional como o software da mente e de Jaeger (1986) que define a Cultura Nacional como as teorias comuns de programas ou mentais ou de comportamento que são compartilhados.

Fink, Yolles e Dauber (2013) conceituam inteligência como a capacidade de uma pessoa em apreciar e aproveitar o seu próprio conhecimento, assim como informações sobre o seu ambiente, para a construção de novos conhecimentos convertidos a partir de informações sobre as suas experiências, e para perseguir seus objetivos com efetividade e eficiência. Em sintonia com essa definição, Rothberg e Erickson (2004) afirmam que inteligência é o conhecimento em ação para resolver problemas e suas dimensões são previsão, estratégia e ação.

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

A declaração *Cultura como estratégia no café da manhã* atribuída a Peter Drucker (1993), destaca a importância da cultura em fornecer as bases para a formulação e implementação de estratégias (Farjoun ,2002; Irland & Hitt, 1999).

Berry (1974) na sua teoria do relativismo cultural defende que a inteligência é uma função de sua formação cultural, social e ecológica, sugerindo, assim, que a inteligência é culturalmente vinculada.

Apesar da extrema importância num mundo globalizado, o impacto da cultura na inteligência foi alvo de estudo por poucos pesquisadores.

Empiricamente, alguns estudos demonstraram variações na noção de inteligência entre as culturas (por exemplo, Azuma & Kashiwagi, 1987; Yang & Sternberg, 1997). Hofstede (2001) e House et al. (2004) mostram a relação entre culturas nacionais sem traçar um juízo de valor. Contudo isso fica implícito quando automaticamente as pessoas relacionam as caixinhas de traços culturais com os resultados econômicos, políticos e sociais de cada país pesquisado.

Para Gardner (1993), além da componente genética (parte biológica), há também fatores comportamentais (parte psicológica), inclusive o meio sócio-cultural onde a pessoa vive, que influenciam a inteligência. Nessa mesma linha, Abrantes, Filho e Almeida (2009) concluem que o meio e a forma como somos criados e vivemos interferem no grau de inteligência.

No Brasil, o impacto da cultura no comportamento foi realizado por alguns críticos. Freitas (1997), muito embora reconheça o caráter diverso e heterogêneo da cultura brasileira, concluíram que os traços nacionais para uma análise organizacional seriam: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o espírito aventureiro. O perfil do brasileiro típico, traçado por Buarque de Holanda (1975) como oposição simétrica do protestante ascético norte-americano, possui as seguintes características: individualismo personalista, busca de prazeres imediatos, descaso por ideais comunitários e de longo prazo.

Segundo Alcadipani e Crubellate (2003) são realizados juízos de valor sobre os supostos traços culturais nacionais, vistos como subdesenvolvidos e como causadores do atraso nacional com relação aos países desenvolvidos do mundo ocidental industrializado. Ao contrário, neste artigo aponta-se traços culturais que são positivos e negativos nas duas culturas opostas, brasileira e alemã, a fim de propor um aprendizado por comparação.

Em relação com a cultura alemã, Brodbeck et al. (2002) concluiu que:

1. Aversão à incerteza na Alemanha está entre a mais alto em comparação com outros países.
2. Orientação Humana (empatia, tolerância a falhas humanas, generosidade, amizade, sensibilidade) certamente não é o modo predominante de interação social na Alemanha, nem no

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

trabalho, nem em público. Em geral, os alemães expressam elevados padrões de valores humanos de uma forma interpessoal distanciada. Muitas instituições públicas desempenham as funções humanas, possivelmente como consequência do elevado grau de aversão à incerteza.

A sociedade alemã recebeu na pesquisa realizada por Brodbeck et al. (2002) uma baixa pontuação de orientação humana, ao receber altas pontuações relativas à orientação para a tarefa. Isto leva a uma maneira formal de se portar em público ou no local de trabalho e também a dificuldade de compartilhar conhecimentos e experiências.

Lewis (2010) encontrou que a Europa germânica apresenta uma abordagem linear-ativa enquanto os países latinos são multi-ativos.

As características de cada uma das culturas é mostrada na tabela 1.

<b>Europa Germânica</b>	<b>Países latinos</b>
orientada para o trabalho	orientada para as pessoas
faz uma coisa de cada vez e segue a agenda.	faz várias coisas ao mesmo tempo e muda planos
obtém informações a partir de estatísticas e livros	recebe informações em primeira mão (oral)
aceita favores muito relutantemente	busca favores
separa social / profissional	Mistura social com profissional
delega para pessoas competentes	delega para os amigos

Tabela 1 – características da Europa Germânica e Países Latinos Fonte : Lewis (2010).

Hofstede (1980) e House et al. (2004) fizeram um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da influência da Cultura Nacional na forma de administrar.

Em sintonia com Lewis (2010), Hofstede (1980 e 1991) e House et al. (2004) encontraram que: a América Latina tem alta pontuação no coletivismo em grupo e na distância hierárquica e baixa pontuação na orientação para o futuro e na aversão à incerteza; e a Europa germânica tem alta pontuação na aversão à incerteza e orientação futura e baixa pontuação na orientação humana e coletivismo em grupo. Os resultados desses estudos são sintetizados na tabela 2.

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

Características da Cultura Nacional	Alemanha	Brasil
Orientação para o futuro	Alto	Baixo
Orientação para o desempenho	Alto	Baixo
Incerteza ao risco	Alto	Baixo
Distância Hierárquica	Alto	Baixo
Feminilidade	Baixo	Alto
Coletivismo	Baixo	Alto
Liderança Auto Protetiva	Baixo	Alto
Afetividade	Baixo	Alto

Tabela 2 - Dimensões da Cultura Nacional na Alemanha e no Brasil. Fonte: Adaptado de House et al. (2004)

Os resultados da minha tese de doutorado (Angelis, 2013), um estudo comparativo em termos de Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional entre Brasil e Alemanha, confirmam as informações apresentadas nas tabelas e, em especial, conclui que o governo alemão tem uma orientação maior para o futuro em comparação com o governo brasileiro a partir, principalmente, da análise do nível de concordância com relação a seguinte afirmativa:

A orientação da organização é mais focada no longo prazo, representado por valores como perseverança, ordenação de relações por status, a observação da ordem e da moderação, do que no curto prazo, representado por valores como a estabilidade pessoal, a importância das aparências, o respeito pela tradição, a reciprocidade de cumprimentos, favores e presentes.

A cultura de curto prazo, identificado em 1991 por Hostede e House et al. (2004) como a principal característica dos países latinos, é a principal razão para dificuldade na integração dos três pilares da inteligência, a previsão, a estratégia e a ação.

A distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação de uma repartição desigual do poder por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país (Hofstede, 1991).

Ressalta Hofstede (1991) que quando a distância hierárquica é elevada, como na Alemanha, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade, características do povo alemão.

Segundo Almeida e Zouain (2009) a dimensão de coletivismo está negativamente correlacionada com a dimensão de distância hierárquica. Para esses autores, nas sociedades

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

coletivistas, como o Brasil, a distância hierárquica é pequena e toda relação entre o empregado e empregador é percebida em termos de um comprometimento moral, de lealdade, assim como numa relação familiar. Por isso que vemos no Brasil uma relação forte entre gerentes e membros da equipe, alimentada por favores e presentes.

Com relação à dimensão masculinidade versus feminilidade, para Hofstede (2001) independentemente do país, as mulheres sempre apresentam valores relacionados à modéstia, compaixão e preocupação com o próximo. Em outro extremo, os homens apresentam uma dimensão assertiva e competitiva. Na classificação de Hofstede (2001) a cultura brasileira é mais feminina e a cultura alemã mais masculina.

Contudo, o resultado da pesquisa realizada por Machado et. al (2009) em duas organizações brasileiras, foi muito superior ao índice resultante da masculinidade versus feminilidade apontado por Hofstede no Brasil (índice de 49), e mostrou que há predomínio cultural masculino tanto na Organização Militar (índice de 66,55), onde as características culturais masculinas são visíveis, quanto no Órgão do Poder Judiciário (índice de 62,86), mesmo tendo uma predominância de mulheres no seu quadro funcional (58,33%). Isso é reflexo do aumento da competitividade nos setores público e privado experimentado pelo Brasil nos últimos anos. Um segundo resultado da pesquisa de Machado et al. (2009) comprava essa competição nos resultados da dimensão individualismo versus coletivismo. Em ambas as organizações pesquisadas prevaleceu índices de individualismo elevados de 93,22 (Organização Militar) e 92,20 (Órgão do Poder Judiciário), índices comparados as nações mais desenvolvidas, enquanto que o estudo de Hofstede demonstrou índice de 38 para o Brasil, caracterizando-o como uma sociedade coletivista (Machado et al., 2009).

De acordo com Mangundjaya (2010) a mudança de valores de trabalho do coletivismo para o individualismo acontece devido aos desafios e demandas da forte concorrência, e, como resultado, as pessoas tendem a se concentrar e pensar sobre si mesmas em primeiro lugar, em vez de pensar sobre o grupo ou comunidade.

Almeida e Zouain (2009, p. 7) demonstram as diferenças entre a comunicação verbal (Brasil) e não verbal (Alemanha):

Os membros das culturas com orientação neutra não demonstrariam os seus sentimentos, mas os manteriam cuidadosamente controlados. Por outro lado, em culturas com orientação muito afetiva, as pessoas demonstrariam claramente os seus sentimentos através de grande variedade de gestos, ou seja, elas tentariam imediatamente encontrar válvulas de escape para os seus sentimentos (Almeida e Zouain, 2009, p. 7).

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

O raciocínio por trás dessas dimensões é baseado no fato de que a cultura nacional afeta comportamentos organizacionais e sociais que são persistentes ao longo do tempo, influenciando a forma como as pessoas atuam em uma determinada situação (Schein, 1985) e também ela pode exercer influência no interior da organização e em áreas de comprometimento com os objetivos organizacionais, valores e normas (Deal & Kennedy, 1982).

Newman e Nollen (1996) observam que as atitudes gerenciais, valores, comportamentos e eficácia diferem entre as culturas nacionais e afirma que a cultura nacional é incorporada profundamente na vida quotidiana e é relativamente impermeável à mudança. Para Hofstede (2001), as culturas, em especial as culturas nacionais, são extremamente estáveis ao longo do tempo e uma mudança básica suficiente para invalidar os escores obtidos em cada país precisará de um período muito mais longo - por exemplo, 50 a 100 anos - ou eventos externos extremamente dramáticos. Em linha com Newman e Nollen (1996) e Hofstede (2001), a teoria do superorgânico de Kroeber (1949) afirma que a cultura desenvolve seus próprios e únicos padrões de estilo que implicam certas metas culturais, ideais e orientações que, uma vez formados, são um tanto fixos e rigidamente estruturados.

Contudo, uma vez que um padrão de estilo é plenamente realizado, há uma fadiga inevitável e declínio desta cultura (Kroeber, 1949) e então a possibilidade de uma mudança da Cultura Nacional por comparação e colaboração (Angelis, 2013).

O processo de mudança da Cultura Nacional engloba:

1. Estudar as semelhanças e diferenças entre as culturas.
2. Gerir e direcionar o processo de experimentar as diferenças culturais, não somente dentro do próprio país, a partir do entendimento do processo de colonização, mas também fora do país através de viagens investigativas, intercâmbios e pesquisas.
3. Sintetizar o entendimento das variações subculturais dentro das culturas, destacando os pontos positivos e negativos.
4. Permitir que as imensas diferenças culturais possam co-existir dentro de uma mesma cultura.
5. Aplicar valores, comportamentos, suposições e até mesmo, crenças, de outras culturas no dia a dia da vivência no país motivado pela vontade de experimentar, ou porque obteve resultados ruins por seguir certos preceitos culturais desde país.
6. Dividir e classificar as culturas nacionais globalizadas em cultura média e em vez de subcultura.

Gerhart e Fang (2005) destacam que as diferenças culturais intrinsecamente dão à luz a semelhanças culturais porque as culturas aprendem umas com as outras através da experiência

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

compartilhada e ambiente criado, muitas vezes pelo próprio processo de experimentar as diferenças culturais.

Uma solução para o impasse de encontrar e desenvolver uma cultura média entre as culturas opostas da Alemanha e Brasil seria, a título de exemplo, demonstrar, através de publicações e mídia, e até mesmo do governo, que a orientação de médio prazo é melhor que a orientação de curto ou longo prazo para obter melhores resultados. Alta incerteza ao risco, baixa orientação humana e individualismo extremo, características da cultura alemã, não são bons alicerces para inteligência emocional. Em contrapartida, a preferência por estilo de comunicação verbal, o baixo investimento em conhecimento e a cultura de dependência tanto nas famílias como nas organizações (liderança auto protetiva, paternalismo) geram dificuldades na transformação de informações em inteligência na solução de problemas mais complexos, como a crise econômica.

Em síntese, todas as culturas têm vantagens e desvantagens e, portanto, na busca de resultados mais efetivos e sustentáveis as pessoas e governos devem procurar um processo de aprendizado por comparação e colaboração com outras culturas.

**A participação social na Câmara de Vereadores entre 2003 e 2014**

Amaral e Moura (2020) destacam que os Conselhos Deliberativos se tornam espaços privilegiados de exercício público possibilitando nova forma e relacionamento entre Estado e sociedade superando as práticas conservadoras de administração pública, partindo da ideia de uma corresponsabilidade entre Governo e sociedade.

Não obstante as Audiências Publicas parecem ser mais efetivas do que os conselhos nos resultados de políticas-publicas, isso também em termos de avaliação do próprio público-alvo (a sociedade), visto que os conselhos contam com uma forma mais política de coletar o conhecimento coletivo.

Amaral, Guimaraes e Daumerie ( 2015) verificaram quanto as Audiências publicas realizadas pela Câmara de Vereadores do Rio de Janeiro foram dinamizadas no período de 2013 a 2014, no âmbito dos trabalhos das Comissões Permanentes.

Destaque para Apreciação do PL nº 1218/2003, do governo Cesar Maia, que autoriza a abertura de crédito especial até o valor de cem milhões de reais para atender o convênio que trata ações referentes à segurança pública e justiça na cidade do RJ e dá outras providências, de acordo com o que preceitua a lei orgânica, art. 255, 1º, 2º e 3º CF.

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

As Audiências Públicas sobre finanças e orçamento ganham o destaque no número por força dos ditames constitucionais, bem como os imperativos da Lei do estatuto da Cidade.

Nesse aspecto, outro merecido destaque de Amaral, Guimaraes e Daumerie ( 2015) no trabalho das Comissões Permanentes é a LC 101/00 - Lei de Responsabilidade Fiscal (alterada pela **LC 131/2009**) que poderia ter impedido a grande corrupção durante os dois eventos esportivos (2014 e 2016).

*art. 48 São instrumentos de transparéncia da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público:*

*Parágrafo único. A transparéncia será assegurada também mediante:*

*I- Incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;*

O incremento de novos canais e mecanismos de articulação conjunta (sociedade e governo)

proporcionaram, além da participação dos cidadãos, o desenvolvimento de mecanismos de transparéncia e a responsabilidade pública. Em consequência, processos de modernização gerencial da gestão pública foram implantados e ou aperfeiçoados ( Amaral, Guimaraes e Daumerie ( 2015), em particular durante o governo de Cesar Maia.

Piva (2010) na dissertação de Mestrado intitulada “Trabalho na Assistência Social carioca na era César Maia”.

Em conjunto com as entrevistas, também se realizou a análise de documentos referentes aos Centros de Referência da Assistência Social, representados por instrumentos técnicos, formulários, relatórios, artigos produzidos material pedagógico elaborado, com o objetivo de possibilitar a percepção da lógica produtiva dos elementos e práticas de organização e gestão do trabalho. O levantamento bibliográfico sistemático em livros, teses, dissertações, artigos acadêmicos, documentos públicos registrados pela própria Secretaria Municipal de Assistência Social foram analisados.

Os funcionários da Secretaria de Assistência Social destacam o atendimento da Proteção Básica, de atendimento preventivo, para que as pessoas não chegassem a uma situação de vulnerabilidade tão grande.

Dizem que grande parte das pessoas são provenientes do Nordeste, que vem pro Rio tentar a vida, e praticamente estão na mesma situação. Lá não tinha emprego, e aqui também tem um subemprego.

**O modelo Cultura, Conhecimento e Inteligência (modelo CCI).**

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

Roland (2015) partilhou algumas explicações práticas sobre a formação de culturas e destaca que uma nova e vibrante literatura sobre a economia da cultura se desenvolveu nos últimos anos. Uma grande parte desta literatura examina os efeitos dos valores e crenças culturais nos resultados socioeconómicos.

A primeira definição de cultura formulada do ponto de vista antropológico pertence a Edward Tylor, no primeiro parágrafo de seu livro *Cultura Primitiva* (1871). Tylor (1871) também procurou demonstrar que a cultura pode ser objeto de um estudo sistemático, pois é um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo estudo e análise com o objetivo de proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultural e evolução.

Kroeber (1949), apesar de considerar a genética, vai além e afirma que o homem só difere dos animais graças à cultura. Para ele o homem é um ser que está acima de suas limitações orgânicas, a cultura é um processo cumulativo ao longo de um processo de aprendizagem, ou seja, o homem acumula experiências e, portanto, cultura. Isto está de acordo com Hart et al. (2012) pesquisam sobre a educação como liberdade uma vez que os elementos da cultura - crenças, valores, pressupostos e tradições - estão diretamente relacionados com a educação e como consequência da liberdade, de participar, de colaborar, por exemplo, com a criação e o desenvolvimento da agricultura cooperativas. Ou seja, criar uma cultura que motive a aprendizagem cooperativa, a colaboração para enfrentar dificuldades burocráticas, mudanças climáticas, falta de água, qualidade do solo, etc.

Umuteme et al. (2023) definem cultura a partir da perspectiva de crenças e valores aprendidos, que reforçam o comportamento tanto pessoalmente quanto como grupo, ou sociedade, nação. Para Schein, cultura são crenças, valores, pressupostos e tradições, e também prospera na presença de pressupostos subjacentes (Schein, 1985).

A cultura é sempre muito difícil de mudar, devido ao fato de que crenças, valores e tradições estão enraizados na cultura organizacional, e é por isso que muitas organizações e governos focam no clima organizacional e na parte mais fácil de influenciar a cultura, os pressupostos.

Suposições culturais, como artefatos e símbolos, podem influenciar o clima de trabalho em uma organização (Schein, 1985) e espera-se que criem um ambiente propício ao trabalho em equipe bem-sucedido.

Nesse sentido, Espinoza-Santeli e Jiménez Vera (2018) concluem que a gestão do clima organizacional (CO) é um compromisso e corresponsabilidade para melhorar a qualidade de vida das pessoas que pertencem a uma organização

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

O teste T de Student para o coeficiente de correlação de Pearson permite determinar se existe relação entre as variáveis, ou se é a mesma, fazendo inferências sobre a relação ou independência entre as variáveis.

Umuteme et al. (2023) encontraram correlação entre Cultura Organizacional e Liderança. Os valores foram 0,48 para a Pessoa R e 7,93 para a Estatística T.

Umuteme et al. (2023) sustentam que o forte controle da cultura organizacional sobre a eficácia da equipe cria um ambiente no qual os membros desfrutam de uma relação de troca de conhecimentos e experiências com a liderança. Isto é corroborado pela literatura (Alvesson, 2003) que destaca que ao enfatizar a cultura organizacional, os projetos podem alcançar diversas vantagens. Em primeiro lugar, uma cultura forte e bem definida pode promover um sentimento de unidade e de propósito partilhado entre os membros da equipa. Quando os colaboradores estão alinhados com os valores, missão, visão e objetivos da organização, é mais provável que trabalhem de forma colaborativa e harmoniosa para o sucesso do projeto.

O principal é construir um clima, e gradativamente uma cultura, em que ao invés de focar apenas em ganhos individuais, recompensas, benefícios e cargos mais elevados, os colaboradores sejam incentivados a priorizar o alcance coletivo dos objetivos e propósito do projeto. Isso cria um ambiente que promove a cooperação e o trabalho em equipe, permitindo uma concepção, execução e revisão do projeto mais tranquila e eficaz.

Segundo Kroeber, a cultura é um processo cumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo.

Kroeber (1949) concorda que não existe correlação entre genética e cultura, por exemplo, qualquer pessoa que nasceu, independente de onde nasceu, absorveu a cultura do local onde cresceu. Kroeber vai além e afirma que o homem só se diferencia dos animais graças à cultura. Porque o homem é um ser que está acima das suas limitações orgânicas, a cultura é um processo acumulativo, diz-se, o homem acumula experiências e, portanto, cultura.

1. A cultura, mais do que a genética, determina o comportamento e determina as suas ações.

2. O homem envelhece de acordo com os seus padrões culturais. Seus instintos foram parcialmente anulados devido ao longo “processo evolutivo” ocorrido.

3. Uma cultura é um processo cumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a ação criativa ou não criativa do indivíduo.

Conforme observado por Hofstede (2001), a cultura tem o poder de moldar a mente dos indivíduos, estabelecendo valores compartilhados que são específicos dos membros de um

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

determinado grupo. A evidência empírica apoia consistentemente a noção de que a cultura tem um impacto benéfico nos processos de raciocínio psicológico (Levy & Shiraev, 2017). As influências culturais contribuem positivamente para a forma como os indivíduos pensam e tomam decisões racionais, destacando o importante papel que a cultura desempenha na formação dos processos cognitivos.

Leidner, Alav I & Kayworth (2006), Deal e Kennedy (2002) e Tweed e Lehman (2002) sugerem que a forma como os indivíduos percebem, organizam e processam a informação e a forma como comunicam com os outros e a forma como compreender, organizar e gerar conhecimento e resolver problemas, está relacionado à cultura.

A cultura, mais do que a genética, determina o comportamento e determina as suas ações (Kroeber, 1949).

Umuteme et al.(2023) postulam que fatores como valores, normas, crenças e práticas incorporadas na cultura organizacional moldam significativamente o ambiente geral do projeto e afetam a dinâmica da equipe.

Rothberg e Erickson (2004) sustentam que o conhecimento é estático e, em última análise, só tem valor se as pessoas o utilizarem (inteligência).

Com base nos fundamentos teóricos anteriores, constrói-se o modelo Cultura-Conhecimento-Inteligência (CCI), que é apresentado na Figura 1.

As premissas do modelo CCI são:

(i) A cultura é formada por crenças, valores, pressupostos e tradições de uma sociedade (Shein, 1985)

(ii) O argumento central é que, para que a educação seja bem sucedida nas suas tarefas, o currículo como seu núcleo deve ser reestruturado ou reformulado em torno dos quatro pilares da aprendizagem:

aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (Smith, 2018)

(iii) Os três pilares da inteligência são: previsão, estratégia e ação (Rothberg e Erickson, 2004)

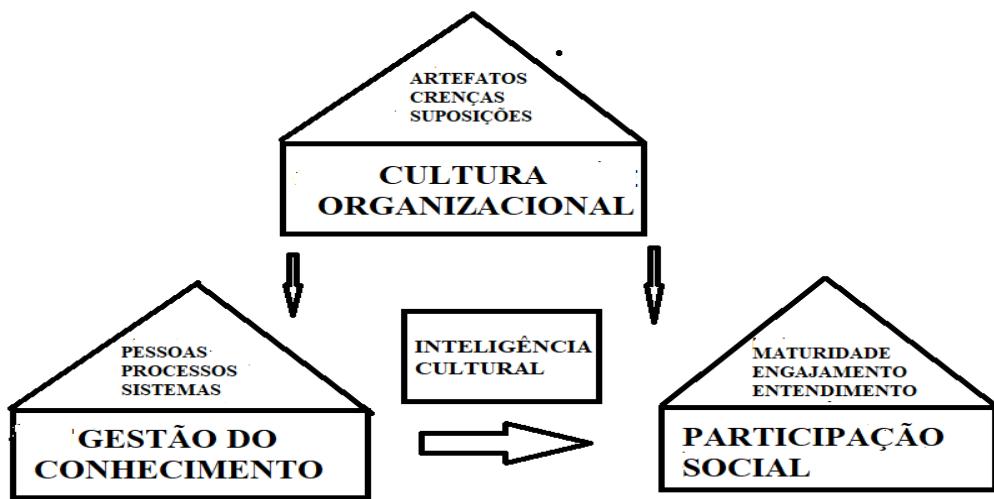


Figura 1- MODELO CULTURA-CONHECIMENTO-INTELLIGÊNCIA (adaptado de Choo, 1998)

### **Um modelo de Participação Popular e Mudança Cultural para Redução da Corrupção**

A participação e o controle social são os principais elementos de uma governança compartilhada entre Estado e sociedade a fim de melhorar a efetividade das políticas públicas e ao mesmo diminuir a corrupção. A governança compartilhada gera conhecimento relevante e inteligência se há interesse do Estado em organizar, transferir e utilizar essa contribuição. O conhecimento popular tem o potencial de mudar os valores, crenças e suposições dos atores públicos, em especial, quando somado ao aprendizado com outros países e culturas. A mudança cultural via aprendizagem por colaboração e comparação reduz a corrupção porque incentiva as pessoas a trabalham coletivamente com o sentido e o propósito do bem comum.

A figura 1 apresenta o modelo de Participação Popular e Mudança Cultural para Redução da Corrupção - PMRC.

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

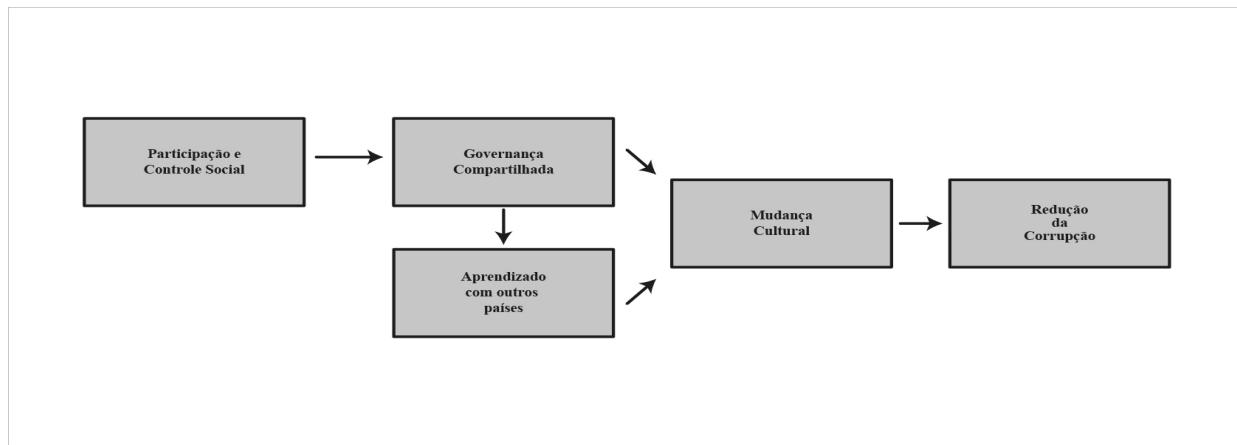


Figura 1: O modelo PMRC (elaboração própria)

O modelo PMRC demonstra que uma visão governamental mais holística de mundo, a partir da colaboração interna e externa, gera uma nova consciência em relação à supremacia do interesse público. O modelo é propagador de mudança a partir da responsabilidade social corporativa, da troca de conhecimento e experiência, o que potencialmente é inteligência.

### **Conclusões**

Como uma das respostas à crise do Estado o espaço público passa a identificar-se mais com a sociedade, e menos com o Estado. Estamos evoluindo de Hobbes (Soberania do Estado) para Locke e Rousseau (Soberania Popular), mesmo ainda sem utilizar os mecanismos da Constituição Federal de 1988, como o plebiscito, referendo e iniciativa popular.

Governar com a sociedade, ao invés de governar a sociedade, faz com que o próprio beneficiário possa contribuir no desenvolvimento da estratégia, planejamento e gestão dos diversos programas e projetos, melhorando a qualidade do gasto e da ação pública. A participação do cidadão e o estabelecimento de parcerias ajudam, e muito, na transformação da cultura da desconfiança e do curto prazo em uma cultura de colaboração e de longo prazo.

O Estado precisa perceber que a participação e controle social consideram as questões de poder e de interesses divergentes em qualquer projeto público.

A partir deste entendimento, o Estado deve se abrir para o conhecimento da sociedade e de outros países para conseguir vencer a crise de confiança e crise econômica, advindas da política de isolamento e manutenção do status quo.

O Estado não tem conhecimentos e recursos suficientes para resolver os problemas contemporâneos e por isso precisa contar com a inteligência de países do velho mundo já industrializados.

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

Mesmo com essa deficiência, o Estado não interesse em realmente coletar o conhecimento coletivo da sociedade através de ferramentas modernas de Gestão. Isso porque o conhecimento de suas ações pode interferir em atos de corrupção. Não obstante, ao precisar do apoio da sociedade, cria alguns mecanismos de participação, focados na metodologia do voto (concordo ou discordo). Então não há uma discussão de um determinado projeto ou programa, o que deveria ser feito com as Comunidades de Prática, um das ferramentas da Gestão do Conhecimento. Ademais as escolhas dos programas que o governo abre para a sociedade participar deveria ser no mínimo de maior impacto ou, pelo menos, relacionado ao público-alvo de tal projeto. Como vimos, o portal criado pelo governo em <https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br>, traz a possibilidade de votos em relação a esse Programa “Novo Plano Nacional de Cultura”. Veja que a resposta a essa questão colocada pelo governo “as culturas indígenas e afro-brasileiras são essenciais para a nossa diversidade e devem ser priorizadas nos investimentos governamentais” gera conflito visto que a população pobre também deve ser priorizada. Em 2021, pelos critérios do Banco Mundial, 62,5 milhões de pessoas (29,4% da população do Brasil) estavam na pobreza e, entre elas, 17,9 milhões (8,4% da população) eram extremamente pobres.

Conforme discutido neste artigo, a crise é uma oportunidade de rever crenças, valores, suposições e comportamentos em busca de melhores resultados. O lado destrutivo do funcionalismo gerou crises econômicas, sociais, morais e outras formas decorrentes da mãe de todas as crises, que é a crise de percepção. O modelo PMRC mostrou que a troca de conhecimentos entre Estado e sociedade, alimentada pelo aprendizado com outros países, pode mudar o foco da ação governamental para a supremacia do interesse público e a efetividade das políticas públicas, o que automaticamente reduz a corrupção.

**Referências**

- ADES, A., Di Tella, R. "National Champions and Corruption: Some Unpleasant Interventionist Arithmetic." *Economic Journal* 107, no. 443 (1997): 1023–43.
- ALCADIPANI, R. Crubellate, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 2003, vol. 43, issue 2.
- ALVESSON, M. (2003). Understanding organizational culture Rev. adm. contemp. 7 (3).
- Azuma, H. and Kashiwagi, K. (1987), “Descriptions for an intelligent person: a Japanese study”, *Japanese Psychological Research*, Vol. 29, pp. 17-26.
- BARDHAN, Pranab K.. “The economist’s approach to the problem of corruption.” *World Development* 34 (2006): 341-348.

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

- BERRY, J. W. (1974). Radical cultural relativism and the concept of intelligence. *Culture and cognition: Readings in cross-cultural psychology*, 225-229.
- BRODBECK, F.C. and Frese, M. "Societal Culture and leadership in Germany: at the interface between east and west", 2002. available at: [www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich\\_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/germany/germany.pdf](http://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/germany/germany.pdf)
- CHESBROUGH, H.W., Teece, D.J., When is virtual virtuous?Organizing for innovation. *Harv. Bus. Rev.* 74 (1), 65–73. 1996.
- CHOO, C. W. 2002. "Information management for the intelligent organisation: the art of scanning the environment". 3rd ed. Medford: Information Today.
- COLEMAN, J.S. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA. 1994.
- COLLIER, Paul. "How to Reduce Corruption." *African Development Review* 12 (2000): 191-205.
- CROZIER, M. *El Fenómeno burocrático*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Amorrortu. 1969.
- DAUBER, Daniel and Dauber, Daniel and Fink, Gerhard and Yolles, Maurice, A Configuration Model of Organizational Culture (March 22, 2012). SAGE Open, March, 22, 2011, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2008727>
- DAVIS, Charles L.; AMP, Roderic Ai; COLEMAN, Kenneth M. The influence of party systems on citizens' perceptions of corruption and electoral response in Latin America. *Comparative Political Studies*, [S. l.], v. 37, n. 6, p. 677-703, aug. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010414004265879>.
- DE ANGELIS, C. T. A model of knowledge management and organizational intelligence for public sector administrations. *international journal of public administration*. Issue 36(11). 2013.
- DEAL, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organisational Life*, Addison-Wesley Reading, Boston, MA.
- EARLEY, P. & Ang, Soon. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press.
- ESPINOZA-SANTELTI, G. Jiménez, A. (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*. 21. 261. 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778.
- FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 23, n. 7, p. 561-594, 2002.
- FERREIRA MC, Assmar EML, Souto S de O. O individualismo e o coletivismo como indicadores de culturas nacionais: convergências e divergências teórico-metodológicas. *Psicol Estud* [Internet]. 2002Jan;7(1):81–9. Available from: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722002000100011>
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1977. p. 38-54
- FRITSCHE, I. Eva Jonas, Catharina Ablasser, Magdalena Beyer, Johannes Kuban, Anna-Marie Manger, Marlene Schultz, The power of we: Evidence for group-based control, *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 49, Issue 1, 2013,
- GARDNER, H. *Multiple Intelligences: The Theory in Practice: [A Reader]*, Basic books. 1993
- GAULT, David Arellano; Galicia, Jesús Fidel Hermández; Lepore, Walter. Corrupción sistémica: límites y desafíos de las agencias anticorrupción. El caso de la Oficina Anticorrupción de Argentina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Caracas, n. 61, p. 75-106, 2015.
- GEDDES, Barbara; RIBEIRO NETO, Artur. Institutional sources of corruption in Brazil. *Third World Quarterly*, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 641-660, 1992.

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

- GERHART, Barry; FANG, Meiyu. National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, [S. l.], v. 16, n. 6, p. 971-986, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190500120772>.
- GUEVARA, D. A. Movimientos sociales y política en el Perú de hoy. Latinoamérica, Ciudad de México , n. 58, p. 59-84, jun. 2014 . Disponible en <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-85742014000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-85742014000100004&lng=es&nrm=iso)>. accedido en 24 dic. 2024.
- HART, C. S., Sarangapani, P. M., & Lowe, J. (2012). Amartya Sen's capability approach and social justice in education, edited by M. Walker and E. Unterhalter, Basingstoke, Palgrave
- HEVIA, Felipe J. Construcción de capacidades estatales y patrones de relación Gobierno-ciudadanos en México: un análisis del nivel subnacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Caracas, n. 62, p. 107-134, 2015.
- HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. California: Sage Publications, 2001.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de: Caminhos e fronteiras: Detalhes: 2.ª ed., índices onomástico e de assuntos Rio de Janeiro: José Olympio. 1975
- HOUSE R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W. & Gupta V. (2004). Culture, leadership, and organisations: The GLOBE study of 62 societies. Palo Alto, CA: Sage.
- JAEGER, A. M.. Organization development and national culture: Where's the fit? *The Academy of Management Review*, 11(1), 178-190. 1986. <https://doi.org/10.2307/258339>.
- JÚNIOR, J. H. de S.; ANDRADE, J. A. de; FARIA, M. L.; ALCOFORADO, D. G. A produção científica sobre cultura organizacional no contexto brasileiro:: uma revisão integrativa de literatura. *qualitas revista eletrônica*, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 43–63, 2023. Disponível em: <https://revista.uepb.edu.br/QUALITAS/article/view/2593>. Acesso em: 24 dez. 2024.
- KROEBER, A. L. (1949) The Concept of Culture in Science. *The Journal of General Education*. Vol. 3, No. 3 , pp. 182-196 (15 pages). Published By: Penn State University Press
- LEFF, N.H. (1964) Economic Development through Bureaucratic Corruption. *American Behavioral Scientist*, 8, 8-14. 1964. <http://dx.doi.org/10.1177/000276426400800303>
- LEWIS, Richard. When cultures collide: Leading across cultures. London: Nicholas Brealey Publishing, 2010.
- LAMBSDORFF, J. G. (2002). Making Corrupt Deals: Contracting in the Shadow of the Law. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 48, 221-241.
- LEE, H. and Choi., B. (2003) 'Knowledge Management enablers, processes and organizational performance: an integrative view and empirical examination', *Journal of Management Information System*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228
- LEFF, N.H. (1964) Economic Development through Bureaucratic Corruption. *American Behavioral Scientist*, 8, 8-14. 1964. <http://dx.doi.org/10.1177/000276426400800303>
- LEVY, David & Shiraev, Eric. (2017). Cross-Cultural Psychology: Critical Thinking and Contemporary Applications. 10.4324/9780429244261.
- LEIDNER, D.E., Alavi, M., & Kayworth, T.R. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *Int. J. e Collab.*, 2, 17-40.
- MANGUNDJAYA, W. L. (2013). Is There Cultural Change In The National Cultures Of Indonesia?. Copyright 2013 International Association for Cross-Cultural Psychology ISBN: 978-0-9845627-3-2, 59.
- MANUTI, Amelia, Carla Spinelli, and Maria Luisa Giancaspro. Organizational socialization and psychological contract: The vulnerability of temporary newcomers. A case study from an Italian Call Center. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 28: 225–45. 2016.
- MO, P. H. Corruption and economic growth. *Journal of Comparative Economics*. 2001

## DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES

- MUNGIU-PIPPIDI, Alina. "The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption." (2015).
- MOHAMMED, N. Kamalanabhan, T. J. Tacit knowledge sharing and creative performance: a transformative learning perspective, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Volume 36, Issue 4, 2022, Pages 5-8,
- NYE, Joseph Samuel. Corruption and political development: A cost-benefit analysis. *American political science review*, Washington, v. 61, n. 02, p. 417-427, 1967. DOI: doi:10.2307/1953254.
- NEWMAN, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753–779. <http://www.jstor.org/stable/155511>
- NEWMAN, Karen L. and Stanley D. Nollen. "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture." *Journal of International Business Studies* 27 (1996): 753-779.
- OCDE. Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacao-integridade-brasileira-ocde.pdf>. 2010.
- O'DONNELL, Madalene. "10 Corruption: A Rule of Law Agenda?" In *Civil War and the Rule of Law: Security, Development, Human Rights* edited by Agnès Hurwitz and Reyko Huang, 225-260. Boulder, USA: Lynne Rienner Publishers, 2008.
- ORTEGA, a. José Antonio; YAGUE BLANCO, José Luis; CANGAHUALA, Guillermo. El capital social y la planificación adaptativa en una comunidad industrial innovadora del Perú. *estud.gerenc.*, Cali , v. 32, n. 139, p. 162-169, 2016 .
- PAGANELLI, J. T. Perfiles ciudadanos y su propensión a la participación no electoral en América Latina, *Revista Mexicana de Opinión Pública*, Volume 17, 2014,
- PERSSON, Anna; ROTHSTEIN, Bo; TEORELL, Jan. Why anticorruption reforms fail—Systemic corruption as a collective action problem. *Governance*, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 449-471, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>.
- ROTHSTEIN, Bo; USLANER, Eric M. All for all: Equality, corruption, and social trust. *World politics*, [S. l.], v. 58, n. 01, p. 41-72, 2005. doi:10.1353/wp.2006.0022
- ROLAND, G. (2015). Economics and Culture. In *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (eds R.A. Scott and S.M. Kosslyn). <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0091>
- ROSE-ACKERMAN, S. *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press. 1999. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175098>
- ROTHBERG, Helen N. and G. Scott Erickson. (2004). "From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy."
- SCHEIN, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SMITH, K., & Hill, J. . Defining the Nature of Blended Learning through Its Depiction in Current Research. *Higher Education Research & Development*, 38, 383-397. 2019. <https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1517732>
- SHAHZAD, F. Chilba, S. Arslan, A. Tacit knowledge exchange among senior management educators: A qualitative study, *The International Journal of Management Education*, Volume 22, Issue 2, 2024,
- SINDERMANN, C. Relations between different components of group identification and types of social media political participation in the context of the Fridays for Future movement, *Personality and Individual Differences*, Volume 230, 2024.
- TANZI, Vito L.. "Corruption Around the World." (1998).

**DOSSIÊ HISTÓRIA E EMOÇÕES**

- TYLOR , E. B. 1871 . Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom , Vol. 2 , London : John Murray
- TWEED R. G., & Lehman, D. R. (2002). Learning considered within a cultural context. American Psychologist , Vol. 57, No. 2, 89-99.
- UMUTEME, Oghenethoja & Adegbite, Walu. (2023). Mitigating the impact of cross-culture on project team effectiveness in the Nigerian oil and gas industry: The mediating role of organizational culture and project leadership. Social Sciences & Humanities Open.
- VANNUCCI, A. The Controversial Legacy of “Mani Pulite”: A Critical Analysis of Italian Corruption and Anti-Corruption Policies. Bulletin of Italian Politics, 1, 233-264. 2009.
- VIGODA-GADOT, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. Journal for the Theory of Social Behaviour, 36(1), 77–93.
- YANG, W. Wenb, C. Lin, B. Research on the design and governance of new rural public environment based on regional culture, Journal of King Saud University - Science, Volume 35, Issue 2, 2023,
- WEI, S.J. (1997) Why Is Corruption So Much More Taxing than Tax? Arbitrariness Kills. NBER Working Paper No. 6255.
- WEYLAND, Kurt. The politics of corruption in Latin America. Journal of Democracy, Baltimore, v. 9, n. 2, p. 108-121, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1353/jod.1998.0034>.

**Apendice 1 – Questionário sobre Participação Social**

Favor responder as questões abaixo com concordo plenamente, corcordo, nem concordo nem discordo, discordo, discordo completamente.

1. Voce sabe das necessidades maiores de sua comunidade, de sua cidade e do Brasil como um todo?
2. Você já ouviu falar do tema Participação Social, que se refere a audiências, conselhos, fóruns dentro de algum projeto ou programa de governo, seja local, seja federal?
3. Voce já participou da discussão de algum projeto ou programa de governo?
4. Você gostaria de participar de algum projeto ou programa de governo?