



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

Cristiano Trindade de Angelis¹

RESUMO: A governança compartilhada por meio 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 corrupção e governança compartilhada, o artigo 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 tem potencial de mudar a cultura nacional e, então, reduzir a corrupção. O estudo conclui que, para combater a corrupção, é necessário passar do olhar jurídico para o foco na mudança da cultura ética da nação, começando pelo exemplo do governo.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura nacional. Governança compartilhada. Mudança cultural. Participação popular.

ABSTRACT: The shared governance through popular participation and social control is the great challenge faced in practice to combat corruption and achieve greater effectiveness in public policy. In addition to a review of literature on corruption and share governance the paper presents a theoretical model of Popular Participation and Cultural Change for Corruption Reduction – PMRC. This model demonstrates that knowledge and solutions sharing with society and with other countries have the potential to change the national culture and then reduce corruption. The study concludes that to fight corruption is necessary to pass from legal look to focus on changing the ethical culture of the nation, starting with the example of the government.

KEYWORDS: Corruption. Cultural change. National culture. Popular participation. Shared governance.

¹ Doutor pela Skema Business School, França.



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

1. INTRODUÇÃO

Guevara (2024) busca apresentar um panorama geral das dinâmicas de mobilização e representação política empreendidas pelos principais movimentos sociais presentes no Peru, que operam em um contexto ainda marcado por reformas estruturais, mudanças constitucionais e pela persistência de consensos ideológicos autoritários. que compõem o que chamamos de “pós-Fujimorismo”. A atuação dos movimentos sociais, especialmente dos povos e comunidades indígenas afetados pela indústria extrativa, também tem incluído a opção de competir eleitoralmente e conquistar cargos. de representação política nas escalas local, regional e nacional (Guevara, 2024).

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 inerentemente 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 (Paganelli, 2014).

Ortega, Blancoc e Cangahuala (2016) vinculam o capital social e o planejamento adaptativo à inovação e ao desenvolvimento empresarial de uma comunidade de produtores de vinho no



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

Peru. As duas principais questões estudadas pelo autor - Como você avaliaria o interesse das pessoas em trocar mais informações com pessoas de sua comunidade, em comparação com fazê-lo com pessoas fora de sua comunidade de produtores? E como a sua organização obtém as informações mais importantes sobre os processos produtivos da sua comunidade?

A conclusão é de que as empresas devem estimular o sentido de desenvolvimento empresarial nas comunidades industriais com impulsos participativos, colaborativos e sobretudo com espírito associativo, promovendo boas práticas produtivas, atuando como agentes fortalecedores e afirmadores do capital social, além de serem articuladores do conhecimento. E ação, tudo dentro de uma visão de planejamento adaptativo que promova a inovação em ambientes coletivos (Ortega, Blancoc e Cangahuala, 2016).

No nível governamental, o que percebemos é que o governo, como no caso do Brasil, pode querer coletar conhecimento coletivo por dois motivos: para aumentar o nível de governança (apoio à sociedade) e para aumentar a eficácia de projetos cujo objetivo público é a 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 um apresenta uma nova estratégia para o combate à corrupção. A seção dois demonstra a transformação do conhecimento tácito em explícito. A seção três compartilha o processo de mudança cultural. A seção quatro traz o modelo Cultura-Conhecimento-Inteligência. A seção cinco 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.

2. A TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO EM EXPLÍCITO

A importância do compartilhamento do conhecimento tácito e transformação deste em explícito para a Participação Social. É importante compreender como a socialização facilita a busca pelo conhecimento tácito, numa perspectiva baseada nas atividades de Gestão do Conhecimento - GC (Schatzi et al., 2001). Especificamente, Gubbins & Dooley (2021) consideram o capital social (o aspecto relacional mais do que cognitivo e estrutural) como um



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

importante precursor do compartilhamento tácito de conhecimento, que por sua vez, influencia a capacidade de inovação de uma organização.

No entanto, a investigação atual carece de evidências empíricas que apoiem a relação entre confiança interpessoal e aquisição de conhecimento (Kucharska & Erickson, 2023).

Embora o conhecimento tácito seja de propriedade individual, difícil de articular, imitar ou substituir (Barney and Clarck, 2023), ele pode ser compartilhado pelas relações sociais, mas depende dos seguintes pontos:

- Formas como os tipos de relacionamento condicionam o fluxo de informação e aprendizagem nas redes (Borgatti & Cross, 2003).
- A transferência de conhecimento depende criticamente da confiança (Kucharska & Erickson, 2023) e por isso é necessário compreender que tipos de confiança estão associados à eficácia da transferência de conhecimento interpessoal (Arnett & Wittmann, 2014), porém as pesquisas produzem nesse tópico resultados inconclusivos (Gubbins & Dooley, 2021).
- Existem fases anteriores ao compartilhamento, que são base para iniciar o compartilhamento (Lee & Han, 2024), incluindo a fase de busca de conhecimento (Gubbins & Dooley, 2021).

Gubbins e Dooley (2021) descobriram que a identidade social tem mais probabilidade do que a confiança de conferir uma maior sensação de segurança psicológica para a busca de conhecimento tácito em grupos. Portanto, é essencial desenvolver ambientes onde os indivíduos se sintam seguros para perguntar e compartilhar.

A grande dificuldade de entender o conhecimento tácito e transformá-lo em explícito é que as pessoas tem muito receio de compartilhar o que sabem, seja por medo, ainda mais em tempos de pandemias e guerras, seja por receio de perder posição. Duan et al. (2021) afirmam que é necessário muito conhecimento para aprender sobre as razões e as consequências pelas quais as pessoas escondem o conhecimento, Singh (2019) e Shrivastava et al. (2021) recomendaram que pesquisas futuras examinem como diferentes dimensões da ocultação do conhecimento, tais como ocultação de conhecimento explícito e tácito, influenciam o desempenho organizacional.

No geral, os estudos sobre o efeito da ocultação de conhecimento explícito e tácito na



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

inovação de uma empresa foram em grande parte inexplorados e isso é muito importante para inovação, em particular na educação, um tema cheio de desafios.

Shahzad, Chilba e Arslan (2024) mostram que a transferência explícita de conhecimento tem um grande impacto na inovação. Uma apresentação mais codificada e formal do conhecimento provou ser uma forma eficaz de transferir conhecimento e apoiar o argumento para o uso de recursos como manuais e guias escritos no processo de transferência de conhecimento. No entanto, não se constatou que a transferência tácita de conhecimento tenha um efeito direto significativo na inovação.

Fica então claro a necessidade de transformar o conhecimento tácito dos participantes nas iniciativas de participação social do governo. E, também, dos próprios administradores e gestores públicos. Este estudo tem como objetivo examinar o processo subjacente através do qual a cultura da organização que aprende influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento para melhorar a coleta e uso do conhecimento coletivos com foco em melhorar a efetividade das políticas públicas brasileiras. Para tanto, é essencial facilitar a partilha de conhecimentos através de redes bem estruturadas. Incentivar abordagens colaborativas e criar plataformas para troca de informações pode melhorar a aprendizagem baseada em rede. Então esse estudo sugere a integração de práticas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional.

Gerar inovação com base no conhecimento tácito é um desafio (Chesbrough e Teece, 1996) devido à menor acessibilidade e falta de codificação desse ramo do conhecimento. A questão da cultura é ponto chave nesse processo de transformar experiência (tácito) em algo escrito (explícito).

Lee e Han (2024) 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 incentiva inerentemente uma atmosfera de apoio e colaboração. Em tal cultura, os funcionários estão mais inclinados a compartilhar conhecimentos, ideias e feedback, construindo confiança e respeito mútuo entre colegas (Manuti et al., 2017), colocando uma ênfase especial no papel mediador do capital social entre a cultura da organização que



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

aprende e a partilha de conhecimento (Lee & Han, 2024).

Mohammed e Kamalanabhan (2022) destacam que o conhecimento tácito incorporado nas mentes humanas sob a forma de ideias, know-how e experiência relacionados com o trabalho é difícil de codificar e comunicar. No entanto, a promoção de uma cultura de responsabilidade partilhada pelos problemas e pelas interações sociais pode melhorar a partilha tácita de conhecimentos entre os funcionários. Várias organizações têm investido em plataformas virtuais colaborativas considerando o seu potencial na promoção da partilha de conhecimento especializado, permitindo interações entre pessoas (Mohammed & Kamalanabhan, 2022).

Van Hounten (2022) destaca que embora o conhecimento pessoal seja difícil de partilhar com precisão, ele pode ser partilhado de forma bastante adequada e contextual, utilizando reflexão e histórias em que metáforas e exemplos transportam conhecimento pessoal. Essa partilha pode apoiar outros na sua aprendizagem e prática: desenvolver e aplicar novos conhecimentos, ideias e técnicas pode ajudar os profissionais a mudar o seu comportamento, como a comunicação, o que pode melhorar o desempenho e a prática. Portanto, a resposta mais direta seria: os profissionais podem impactar a partilha de conhecimentos e a aprendizagem no local de trabalho, partilhando e discutindo de forma interativa e reflexiva histórias, reflexões, análises e experiências com outras pessoas.

3. 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 :

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



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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. 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



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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 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 está acompanhando suas discussões ou se está 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:

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

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

4. 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 distinguem um grupo de pessoas de outro (Newman e Nollen, 1996). Esta definição é consistente com a noção de Hofstede (1991), de Cultura Nacional como o software



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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.

Dauber et al. (2011) 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.

A declaração “Cultura come 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). 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 e Kashiwagi, 1987; Yang, Wenb & Lin, 2023). 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 do componente genética (parte biológica), há também fatores comportamentais (parte psicológica), inclusive o meio sociocultural onde a pessoa vive, que influenciam a inteligência. Nessa mesma linha, Rothenberg e Erickson (2004) 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 estudado por alguns críticos. Freitas (1997), muito embora reconheça o caráter diverso e heterogêneo da cultura brasileira, concluiu 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 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 em 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 à cultura alemã, Brodbeck *et al.* (2002) concluíram que:

- A aversão à incerteza na Alemanha está entre as mais altas em comparação com outros países;
- Orientação Humana (empatia, tolerância a falhas humanas, generosidade, amizade, sensibilidade) certamente não é o modo predominante de interação social na Alemanha, nem no trabalho e 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, à dificuldade de compartilhar conhecimentos e experiências.

Lewis (2010) encontrou que a Europa germânica apresenta uma abordagem linear-ativa enquanto os países latinos são multiativos. As características de cada uma das culturas são mostradas na tabela 1.

Tabela 1 – Características da Europa Germânica e Países Latinos.

Europa Germânica	Países latinos
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 os 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

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; 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.

Tabela 2 – Dimensões da Cultura Nacional na Alemanha e no Brasil.

<i>Características da Cultura Nacional</i>	<i>Alemanha</i>	<i>Brasil</i>
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

Fonte: Adaptado de House *et al.* (2004).

Os resultados da tese de doutorado (De 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:



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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 Hofstede 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 Ferreira, Assmar e Souto (2002), a dimensão de coletivismo está negativamente correlacionada com a dimensão de distância hierárquica. Para esses autores, nas sociedades 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 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 Junior *et al.* (2024) 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



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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 em 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 por meio de grande variedade de gestos, ou seja, elas tentariam imediatamente encontrar válvulas de escape para os seus sentimentos.

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 e Kennedy, 1982).

Newman e Nollen (1996) observam que as atitudes gerenciais, valores, comportamentos e eficácia diferem entre as culturas nacionais e afirmam 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



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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 (De Angelis, 2013). O que parece claro é que a cultura do jeitinho brasileiro atingiu este estágio de fadiga e, a partir do aprendizado por comparação com outros países via redes sociais e grandes eventos, entre outros fatores, tanto o povo como o governo brasileiro entrarão num processo de mudança cultural em busca de resultados mais efetivos.

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 por meio 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 coexistir 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 em vez de subcultura.

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), que pesquisam sobre a educação como liberdade, uma vez que os elementos da cultura – crenças, valores, pressupostos e tradições – estão diretamente



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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 (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.

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 compartilhado entre os membros da equipe. 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 em vez de focar



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

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.

5. ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

O credenciamento para o programa Participa Sorocaba, aberto em 2018, pela Prefeitura de Sorocaba, por meio da Secretaria da Cidadania e Participação Popular (Secid) está disponível para as pessoas que queiram auxiliar a administração na divisão de verbas para áreas que julgam prioritárias através do portal <https://servicos.sorocaba.sp.gov.br/participa/#/cadastrar>.

Por meio de arrecadação de tributos municipais, verbas estaduais e federais a cidade gera um orçamento, o mesmo é destinado para suprir necessidade de doze áreas fundamentais sendo elas – Esporte e lazer, meio ambiente, organização da cidade, iluminação pública e mobilidade urbana, saneamento, saúde, assistência social, educação, habitação, participação popular (Cidadania), trabalho e renda e segurança pública.

No “Participa Sorocaba”, o Orçamento Participativo (OP), a população escolhe qual área merece o maior investimento da Prefeitura, por meio de votação.

A votação é realizada de forma online. Nela, os credenciados receberão um link para a votação por e-mail. A população vota em três áreas essenciais para sua região, dentre doze pré-estabelecidas.

A divulgação é feita no mês seguinte ao da votação com as três mais votados. Após às áreas escolhidas será feita a elaboração de propostas junto com profissionais, que serão analisadas e divulgadas para que em seguida possa ir à votação juntamente com a população. Se preferirem, as pessoas também podem votar em uma das Casas do Cidadão. Conheça cada um desses temas:

- Cultura e Turismo
- Esporte e Lazer
- Meio Ambiente
- Organização da Cidade, Iluminação Pública e Mobilidade Urbana
- Saneamento



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

- Saúde
- Assistência Social
- Educação
- Habitação
- Participação Popular (Cidadania)
- Trabalho e Renda
- Segurança Pública

Um dos exemplos de participação social do município de Sorocaba está na área de pessoas com deficiência. O serviço de proteção social básica para pessoas com deficiência e suas famílias firmou o Termo de Colaboração entre a Prefeitura Municipal de Sorocaba, por meio da Secretaria da Cidadania e a Organização da Sociedade Civil selecionada para o desenvolvimento do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Pessoas com Deficiência auditiva, visual, transtorno do espectro autista, intelectual, física e múltiplas deficiências, a partir de 03 anos de idade e suas famílias.

Em entrevistas realizadas com 12 cidadãos da cidade verificou-se um padrão nas respostas de que não conhecem iniciativas de participação social na cidade, que gostariam de participar, em particular em questões que envolvem a comunidade onde vivem. Pensam também que eles podem sim fazer a diferença em termos de efetividade nas políticas públicas, visto que são eles os beneficiários dessas políticas e vivem o dia a dia do problema que essas políticas se propõem a resolver.

Contudo, não são chamados para os fóruns e discussões através de seminários e audiências ou consultas públicas. Raras são as exceções encontradas no município de Sorocaba, que são muito pouco divulgadas. De qualquer forma fica claro que a participação social ocorre mais a nível local, em particular em Sorocaba, do que a nível federal.

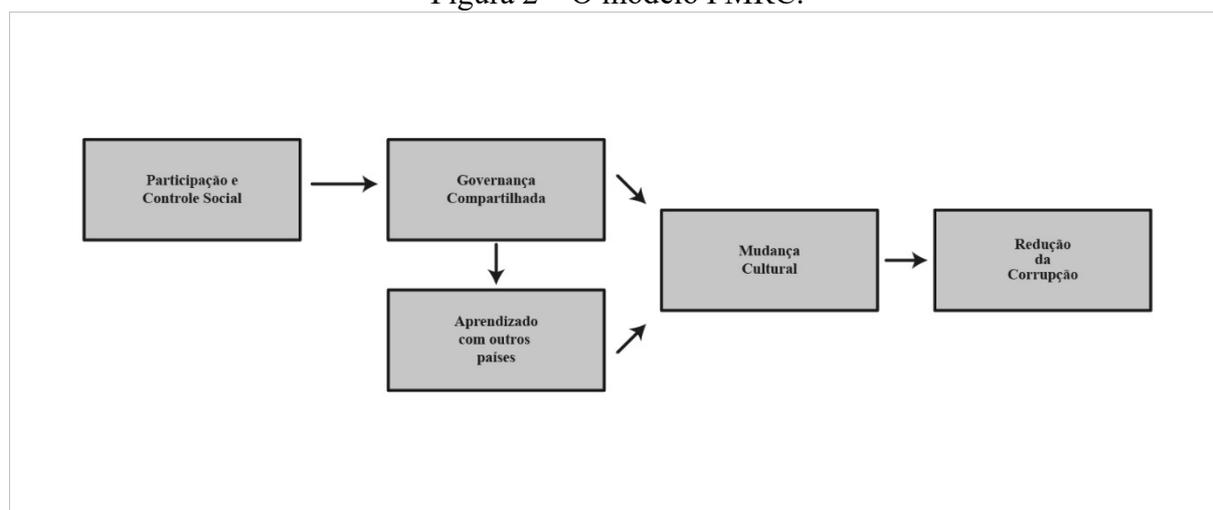
6. UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR E MUDANÇA CULTURAL PARA REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO

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 tempo 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 trabalhar coletivamente com o sentido e o propósito do bem comum.

A figura 2 apresenta o modelo de Participação Popular e Mudança Cultural para Redução da Corrupção - PMRC:

Figura 2 – O modelo PMRC.



Fonte: Elaborado pela autoria.

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.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 Rosseau (Soberania Popular), mesmo ainda sem utilizar os mecanismos da Constituição Federal de 1988, como o plebiscito, referendo e iniciativa popular.



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

Governar com a sociedade, em vez 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.

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.



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

8. 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.

Arnett, D. B. Wittmann, C. Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing, **Journal of Business Research**, Volume 67, Issue 3, 2014.

Bardhan, Pranab K.. "The economist's approach to the problem of corruption." *World Development* 34 (2006): 341-348.

Barney, J. B. Clark, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage** (Oxford, 2007; online edn, Oxford Academic, 31 Oct. 2023),

Berry, J. W. (1974). Radical cultural relativism and the concept of intelligence. **Culture and cognition: Readings in cross-cultural psychology**, 225-229.

Borgatti, S. P., & Cross, R. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. **Management Science**, 49(4), 432–445. 2003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>

Brodbeck, F.C. and Frese, M. "Societal Culture and leadership in Germany: at the interface between east and west", 2002. available at: www.hs-



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

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.



UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL

A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.

Duan, Y., Huang, L., Cheng, H., Yang, L., & Ren, T. The moderating effect of cultural distance on the cross-border knowledge management and innovation quality of multinational corporations. **Journal of Knowledge Management**, 25(1), 85–116. 2021.

Earley, P. & Ang, Soon. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. **Bibliovault OAI Repository**, the University of Chicago Press.

Espinoza-Santeli, 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 Hernández; Lepore, Walter. *Corrupción sistémica: límites y desafíos de las agencias anticorrupción*. El caso de la Oficina Anticorrupción de



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

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.

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>.

Gubbins, C., & Dooley, L. Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. **Human Resource Development Quarterly**. 2021.

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>. 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.



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

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; FARIAS, 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.

Kucharska, W. Erickson, S. Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: A Polish/US cross-country study, **International Journal of Information Management**, Volume 71, 2023.

Lee, S. and Han, S.-h. "Learning organization culture and knowledge sharing: the mediating role of social capital", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 36 No. 8, pp. 770-787. 2024. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2024-0120>

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.



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

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
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:



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

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/avaliacaointegridadebrasileiraocde.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. Perfíles 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



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

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.”

Schatzi TR, Knorr-Cetina K, von Savigny E (eds) (2001) **The Practice turn in contemporary theory**. Routledge, London.

Schein, Edgar H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Shrivastava, S., Pazzaglia, F., & Sonpar, K. The role of nature of knowledge and knowledge creating processes in knowledge hiding: Reframing knowledge hiding. **Journal of Business Research**, 136, 644–651. 2021.

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,



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

Personality and Individual Differences, Volume 230, 2024.

Singh, S. K. Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. **Journal of Business Research**, 97, 10–19. 2019.

Tanzi, Vito L.. “Corruption Around the World.” (1998).

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, Waliu. (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.

Van Houten, M. **Intercollegial sharing of professional tacit knowledge and expertise within education**. 2022 Disponível em <https://researchdata.gla.ac.uk/1336/>

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**.



**UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR PARA EVITAR UMA NOVA
CRISE DE GOVERNANÇA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM
SOROCABA, SÃO PAULO, BRASIL**

**A MODEL OF CULTURE AND POPULAR PARTICIPATION TO IMPROVE THE
EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES: A CASE STUDY IN SOROCABA, SÃO
PAULO, BRAZIL.**

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>.

Recebido em: 20/02/2025

Aprovado em: 30/04/2025