

CULTURA PORTUGUESA E CULTURA BRASILEIRA: A INTERINFLUÊNCIA DE TRAÇOS DE COLONIZADOR E COLONIZADO NAS ORGANIZAÇÕES

Iris Barbosa Goulart *

Míria Ângela Coelho Reis **

Ugo Caputo ***

Resumo: Este trabalho constitui um estudo teórico que apresenta a produção científica sobre o conceito e a importância da cultura de um povo e se detém na análise dos traços mais representativos da cultura nacional portuguesa e da cultura brasileira. A abordagem serve de suporte à análise da cultura organizacional e cabe lembrar que assim como a cultura marca a identidade de um povo, seus costumes, suas crenças, valores e comportamentos, a cultura organizacional caracteriza a identidade de uma organização, exercendo influência significativa sobre todos os processos e relações que se desenrolam no seu interior. O objetivo do texto consiste em identificar aspectos da cultura portuguesa e da cultura brasileira, analisando a interinfluência das duas culturas. De acordo com os autores estuda-

* Psicóloga e pedagoga, especialista em Administração Pública (FGV), mestre em Educação (UFMG) e doutora em Psicologia (PUC-SP), professora do Mestrado em Administração do Centro Universitário Una – BH.

** Psicóloga, especialista em Educação e Gestão Empresarial (FPL), mestre em Administração (FPL) e doutoranda em Psicologia Social pela Universidad Argentina John F. Kennedy. Professora dos cursos de graduação e pós-graduação do Centro Universitário Estácio de Sá - BH. Consultora em Recursos Humanos.

*** Graduado em Computação (UNIPAC-Ubá), especialista em Administração de Banco de Dados (CES-JF), mestre em Administração (FUMEC). Professor dos cursos de Computação e de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação na Universidade FUMEC - BH.

dos, a cultura portuguesa tem como traços distintivos o espírito aventureiro, a sensibilidade, a pouca rigidez moral, o espírito messiânico e o sentimento de independência e liberdade; bem como a instabilidade, que levou o povo à busca de terras a serem colonizadas. Já a cultura brasileira, além de refletir a condição de inferioridade hierárquica devida à forma como foi colonizada, tem traços de personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro. O texto aponta ainda a importância dessas influências culturais sobre o trabalho que se desenvolve nas organizações e sugere que tais interações sejam analisadas empiricamente em empresas nas quais convivam as duas culturas.

Palavras-Chave: Cultura, cultura organizacional, cultura portuguesa, cultura brasileira, hibridismo cultural.

PORTUGUESE AND BRAZILIAN CULTURES: THE INTER-INFLUENCE OF COLONIZER AND COLONIZED TRACES IN ORGANIZATIONS

Abstract: The present work is a theoretical study that presents scientific production about the concept and the importance of the culture of a given people and it focus on the analysis of the most representative traces of the Portuguese and Brazilian national cultures. The approach is the base for the analysis of organizational culture and it is worth pointing out that whereas culture marks the identity of a people as well as their customs, beliefs values and behaviors; organizational culture characterizes the identity of an organization and has significant influence on all the processes and relations within this organization. The objective of the text consists of identifying aspects of the Portuguese and Brazilian cultures by analyzing the inter-influence of both cultures. According to the researched authors, Portuguese culture has as distinctive traces: the adventurous

spirit, the sensibility, the low moral rigidity, the messianic spirit and the feelings of independence and freedom; as well as the instability that led the people to search for lands to be colonized. On the other hand, Brazilian culture reflects the situation of hierarchical inferiority due to the way in which the country was colonized. Brazilian culture also presents traces of personalism, cunningness, sensuality and adventurous spirit. The text also points out to the importance of these cultural influences on the work developed in organizations and suggests that such interactions ought to be empirically analyzed in companies in which both cultures coexist.

Keywords: Culture, organizational culture, Portuguese culture, Brazilian culture, cultural hybridism.

1. INTRODUÇÃO



desenvolvimento das organizações no mundo contemporâneo tem mostrado a multiplicação de fusões, aquisições e outras novas arquiteturas organizacionais, que resultam geralmente na convivência de pessoas que provêm de culturas nacionais diferentes e que adotam comportamentos diferenciados. A coexistência dessas pessoas no ambiente de trabalho tem resultados que variam de uma para outra empresa e, se em algumas, caminha para uma convivência pacífica e enriquecedora; em outras, os conflitos, a competitividade e a diferença se tornam responsáveis por efeitos negativos tanto para a organização, quanto para os diversos *stakeholders*.

Este texto parte do pressuposto de que a cultura de uma organização reflete, com frequência, traços da cultura nacional do país que constitui sua sede ou que marcou sua origem. No âmbito da gestão, observa-se a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional principalmente quando se anali-

sam os modelos de gestão importados e que são implementados nas organizações dos países que passam a abrigar unidades de empresas multinacionais. Como esses modelos e as práticas gerenciais são concebidos na cultura natal da empresa, eles trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com aqueles do país no qual a empresa instala suas unidades. Por isto, esses modelos podem fracassar ou apresentar resultados tímidos, por não terem o respaldo dos traços da cultura do país que acolhe a empresa (FREITAS, 1997, p. 38-39).

Se for comprovado que o desempenho de uma organização e sua cultura carregam muito da cultura nacional, a compreensão das raízes de uma empresa se torna fundamental para o gerenciamento das organizações. Nesse sentido, muitos estudos vêm sendo realizados visando a desenvolver um modelo gerencial brasileiro; um modelo que consiga articular os principais traços de nossa cultura em face dos desafios impostos pela modernização. (VASCONCELLOS, 1996).

No caso da cultura brasileira, Freitas (1997) aponta que a identificação de traços nacionais é dificultada pela heterogeneidade do povo brasileiro, cujas características são, muitas vezes, diferenciadas e até contraditórias. Por isto, torna-se difícil identificar a influência da cultura nacional sobre a cultura de uma organização brasileira ou sobre a cultura de uma organização estrangeira que tenha uma unidade em nosso país. Apesar dessas limitações, tem-se procurado delinear traços da cultura nacional que possam estar presentes em grande parte de nossas organizações, embora não em todas.

Analisando a produção científica sobre a maneira pela qual o comportamento organizacional varia culturalmente, verifica-se que existe um grande número de pesquisas a partir dos anos 1980, segundo as quais são registradas diferenças consideráveis nos valores, nas atitudes e nos comportamentos observados na situação de trabalho (HOFSTEDE, 1984; SEGNINI, 1988)

Alguns estudos recentes têm procurado analisar as diferenças de estilo gerencial em escala mundial. Laurent (1981), pesquisador francês, estudou administradores de nove países europeus e asiáticos, além dos Estados Unidos, buscando identificar padrões distintos de comportamento apresentados por eles diante de 60 situações comuns de trabalho e concluiu sobre uma significativa diversidade de estilos.

Ao abordar a cultura nacional brasileira, é oportuno lembrar que os países da América Latina, da Ásia e da África não se desenvolveram graças a um processo endógeno, e nem adotaram a observação de seus resultados feita pela sociedade. Além disso, a consciência da população local desses países não foi gestada por seus habitantes. Buarque (1994) realça que o progresso brasileiro, construído a partir de noções geradas no Primeiro Mundo, só pode ser mal adaptado à realidade cultural do Terceiro Mundo e desajustado às necessidades de suas populações.

Motta (2007) acresce que não se experimentou no Brasil uma revolução burguesa, pois um padrão de dupla articulação caracteriza a dominação burguesa no país. O primeiro termo desta dupla articulação, na qual o arcaico convive com o moderno, refere-se ao desenvolvimento interno desigual. O segundo termo diz respeito à dependência e à submissão a centros mais importantes tanto na esfera econômica e cultural de massa quanto nos padrões de consumo (FERNANDES, 1974). Assim, como outras nações latino-americanas, a burguesia brasileira carrega contradições.

Nesse contexto, a cultura nacional brasileira demonstra um vínculo evidente com a cultura do colonizador português e isto vai se refletir nos valores expressos, na linguagem adotada, nos comportamentos da classe dominante, que lembram padrões europeus e até mesmo nas festas, religiões e manifestações coletivas, que tentam escamotear o domínio exacerbado do colonizador. A análise desta influência no âmbito do traba-

lho só mais recentemente vem sendo explorada e o presente trabalho pretende oferecer uma contribuição a esta produção científica, através de uma exploração teórica das convergências e interferências das culturas brasileira e portuguesa.

2. CONCEITO DE CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra latina *cultura* adquiriu presença significativa em alguns idiomas europeus no início do período moderno, significando, inicialmente, o cultivo ou cuidado de alguma coisa, como grãos ou animais. A partir do início do século XVI, o sentido original se estendeu também para a esfera do desenvolvimento humano e só no final do século XVIII e início do século XIX o substantivo como independente apareceu na França e, posteriormente, na Inglaterra. No final do século XVIII, a palavra foi incorporada ao alemão, grafada como *Cultur*, e mais tarde, como *kultur*. (THOMPSON, 1995).

No início do século XIX, a palavra “cultura” era usada ora como sinônimo ora em contraste com a palavra “civilização”. O conceito que emergiu ao final do século XVIII foi articulado pelos filósofos e historiadores alemães e é considerado como a “concepção clássica” de cultura significando “o processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas, um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos e ligado ao caráter progressista da era moderna” (THOMPSON, 1995, p.170). Esta concepção estava muito ligada à autoafirmação da *intelligentsia* alemã e à crença no progresso associado ao Iluminismo e logo foi superada devido ao surgimento de uma nova disciplina emergente – a Antropologia.

Thompson (1995) adota a seguinte definição para o termo cultura:

A cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias e valores, bem como os artefatos, objetos e

instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade. (THOMPSON, 1995, p. 173).

Atualmente diversas ciências têm abordado o conceito de cultura – a Sociologia, a Psicologia, a História, mas a perspectiva da Antropologia tem se sobressaído. De acordo com Durhan (1984) a Antropologia tende a conceber os padrões culturais como regras de um jogo, isto é, como uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. Por se tratar de uma construção social, a visão do mundo que uma cultura possui pode ser alterada por influência de eventos externos ou internos e o novo desenho da cultura se transmite de uns a outros e desses às gerações futuras graças à interação social.

A cultura é uma construção coletiva, é algo que distingue as sociedades, que se faz mediante processos de interação entre seres humanos. Desse modo, é na medida em que vivem e convivem em situações sociais que pessoas constroem a cultura que se tornará esta marca identificatória dos contextos onde ela é gerada. A cultura pode trazer marcas de aspectos artísticos, políticos, além de refletir a forma de trabalho adotada pelos membros de uma sociedade. Reunindo esse conjunto de fatores, Chanlat (1993, p.51) considera que “A cultura é um complexo coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material”.

A cultura exerce um papel muito importante em qualquer sociedade humana, sendo responsável pela aceitação ou não de mudanças, pela inclusão ou exclusão de novos membros, pelo sentimento de “nós” que deve existir num grupo. Admite-se que a cultura tem um caráter inconsciente ou semi-consciente, pois as pessoas que nela vivem nem sempre percebem as mutações que nela se processam.

Após esta breve apresentação do conceito de cultura, torna-se mais fácil expor o que significa cultura organizacional. Quando um grupo social precisa transmitir sua visão de mundo

a uma nova geração, surge a necessidade de legitimação e este processo de atribuição de um sentido à realidade é compartilhado pelas pessoas através de elementos cognitivos e normativos que dão origem ao *universo simbólico*. É, portanto, durante este processo de legitimação que novos significados são atribuídos aos processos institucionais. Também no nível das organizações, símbolos são criados e procedimentos implícitos e explícitos são adotados para legitimar os processos institucionais. É nesse contexto, marcado por relações de poder e perspectivas éticas diferentes, que se insere o conceito de cultura organizacional. (BERTERO, 1989; SROUR, 1998)

Apesar de os primeiros estudos sobre a cultura organizacional terem se iniciado na década de 1950, quando a internacionalização das empresas exigiu que se procurasse entender a cultura de cada uma delas, a expressão “cultura organizacional” passou a ser usada no final da década de 1970, graças à contribuição das Ciências Humanas.

Na década de 1980, a empresa passou a ser vista como entidade social, sendo, então, “[...] capaz de segregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens: em resumo, capaz de produzir sua própria ‘cultura’”. (CHANLAT, 1993, p.42). Este autor considera que a cultura organizacional constitui:

um ‘conjunto de evidências’ ou um ‘conjunto de postulados’ compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um ‘cimento’ que ‘mantém a organização como um todo’, que lhe confere um ‘sentido’ e engendra ‘sentimento de identidade’ entre seus membros (CHANLAT, 1993, p.43).

Schein (2001; 2009) descreve o processo de formação da cultura organizacional da seguinte forma: o fundador da empresa inicia o processo com suas crenças, valores e pressupostos sobre como agir e os ensina aos novos membros através de um processo denominado socialização organizacional. Esta realidade básica do fundador passa a constituir um conjunto de

valores e crenças para o grupo, que passa a agir baseado nele.

O grupo de pessoas que conforma a organização – os fundadores, os dirigentes e os trabalhadores que vão sendo incorporados – ao interagir com o meio ambiente para responder às demandas externas, vai estabelecendo uma maneira própria de agir e interagir. Com isto, cria para a organização uma identidade reconhecível através da exteriorização de uma visão de mundo, de um modo peculiar de fazer as coisas, de interagir, através de uma estrutura interna de poder. Qualquer organização precisa de tempo para efetivar essa realidade socialmente construída, transformando-a em cultura, que vai sendo compartilhada pelas pessoas dentro dos limites internos e reconhecida no meio externo. Graças a este processo, cada empresa tem uma identidade, que pode ser identificada a partir de diversos elementos, que vão desde a arquitetura do prédio no qual ela funciona até o vestuário de seus funcionários. A preservação dessa cultura é vital para se assegurar a identidade de uma organização. (SCHEIN, 2009)

Apesar da dificuldade de se conhecer a cultura de uma organização, é indispensável que se consiga decifrar os seus valores, suas crenças, seus mitos e heróis, sua linguagem própria para que se possa ter sucesso nela. Nesta perspectiva, não se pode ignorar a influência da cultura nacional na qual se insere a organização, assim como a influência da(s) cultura(s) que têm uma relação direta ou indireta com a mesma.

ASPECTOS DA CULTURA PORTUGUESA

Portugal, em virtude de sua localização, é considerado como uma terra, uma extensão, bem como uma linha que separa o mar e a terra. Formado entre África e Europa, esta localização lhe propiciava o contato com povos não-europeus. Nessa posição, Portugal era ponto de passagem e de encontro das mais variadas raças e, cada uma, deixou a sua marca (DIAS,

1986, p.18).

O país enfrentou constantes invasões de celtas, normandos, romanos e mouros, vivendo numa situação de guerra, na qual conquistas e reconquistas se alternavam e não chegou a ter uma hegemonia de raça, de cultura ou de classe social. Segundo Saraiva (1979, p.9) a ação colonizadora dos romanos foi profunda e definitiva. Entretanto, pode-se dizer que sempre houve grande mobilidade social, já que as classes sociais se misturaram no poder e a nobreza não conseguiu uma aristocracia fechada, como ocorreu em outros países europeus (FREITAS, 1997). Sem uma base étnica comum, sem uma geografia específica e sem uma cultura peculiar, a gênese e a construção de Portugal constituem um verdadeiro enigma (MENESES, 2007).

Não se pode afirmar, também, que tenha se estabelecido em Portugal um predomínio exclusivo de raça, já que tanto mouros do norte da África quanto judeus se misturaram livremente na sociedade. Várias famílias nobres em Portugal absorveram sangue árabe ou mouro e no contato com invasores maometanos, as populações cristãs, tanto de classes populares como de classes elevadas, absorveram a tendência à poligamia e buscaram inspiração para seus desejos mundanos e para a sexualidade na moral árabe.

O caráter intermediário se evidencia no próprio corpo do português – nem branco nem negro – legitimando o contexto social e contaminando as esferas jurídicas, institucionais e morais. Freitas (1997) realça que Portugal é o país em que a criança loura pode se transformar no adulto moreno, onde há uma dualidade carnal entre o branco e o escuro e, a influência africana se sobrepõe à européia, refletindo-se na vida sexual, na alimentação, na religião.

O clima quente, devido à proximidade da África, reduziu a rigidez doutrinária e moral da Igreja cristã, da disciplina canônica, da arquitetura e do próprio caráter do povo, como

realça Freyre (1952). Advém daí o caráter de um povo que é marcado pelo antagonismo entre a cultura européia e a cultura africana, entre a fé católica e a maometana, resultando um modelo de vida, de moral, de arte, de economia, no qual essas influências ora se hostilizam, ora se equilibram ou se alternam.

Quando a península ibérica foi invadida pelos romanos, inaugurou-se o processo de latinização da Ibéria, que se refletiu sobre a economia, a política e a religião. A influência das invasões dos bárbaros, somada ao Direito escrito dos romanos criou o Direito Canônico, por meio do qual o alto clero se legitimou e ganhou prestígio místico, moral e jurídico sobre as populações peninsulares. (PEREIRA, 2007). As ordens religiosas, aproveitando-se das Cruzadas, partiram para a conquista de terra e se tornaram proprietárias de latifúndios na Europa. A união entre ordens religiosas e forças militares garantiu o poder eclesiástico, que depois deu origem ao poder patriarcal. SOARES, 1979). A escravidão a que foram submetidos os mouros, após a vitória cristã foi determinante para a definição do modelo escravocrata adotado no Brasil colonial.

É necessário realçar, também, que o início da formação de Portugal baseou-se na economia agrária, nos produtos da terra e na exploração dos metais, e que esse rumo teve origem nos interesses econômicos judeus. Devido ao seu gosto pelo comércio, o judeu exerceu influência sobre o colonialismo cosmopolita e burguês dos portugueses e alguns judeus chegaram a ocupar altos cargos na administração e muitos deles estabeleceram ligações de sangue com a nobreza, aproximando-se do rei e do Estado. Os impostos gerados pelo comércio intenso dos judeus permitiram ao Estado construir a marinha mercante portuguesa e Freyre (1952) observa que a prosperidade judia está na base do imperialismo português. É também a influência judia a responsável pela substituição do trabalho agrário e manual pela economia mercantilista e burguesa. Neste sentido, se explica a aversão ao trabalho que caracterizou os

portugueses, que optaram pelo ócio e pelas viagens de conquista, enquanto outros povos exaltavam o esforço manual e o cuidado da terra.

De acordo com Meneses (2007) a identificação do povo português deriva de três experiências: o combate aos mouros, a ameaça dos castelhanos, e, a atlantização do povoamento, fruto da onipresença no mar. Como consequência, o povo português desenvolveu algumas características que o individualizam:

- *Sentido de unidade nacional*: a história do país é um processo de atenuar as diferenças e consolidar as afinidades, que conduz à uniformização. A união dos portugueses é um patrimônio inestimável;
- *Ambição*: o envolvimento em constantes disputas aguça o desejo de vitória e soberania. Possuindo toda a sua costa banhada pelo mar, Portugal se lança sobre este e busca, através da expansão ultramarina, a sua projeção na Europa;
- *Espírito aventureiro*: o gosto pelo desconhecido, pelo além mar, que aguça o interesse pelas conquistas e descobertas;
- *Instabilidade*: apesar da projeção do passado, o país não desenvolveu condições internas de sustentabilidade, ficando o seu progresso e a estabilidade dependente do externo (colônias);
- *Paradoxo heroísmo x piedade*: Pioneiro no desbravar dos mares projeta a Europa para o novo mundo usufruindo de glórias e riquezas, mas sobrevêm a decadência em virtude das adversidades ultramarinas e disputas por suas colônias e a necessidade de celebração de alianças internas. A ideia de decadência radica no fato de, no século XV, Portugal ter sido a “cabeça da Europa” e no século XXI encontrar-se na “cauda da Europa” (MENESES, 2007).

Percebe-se que o lançar-se ao mar não atendeu apenas

ao espírito aventureiro, mas foi sustentado pela ambição e aspiração de projeção na Europa. Pascoaes (1998) destaca o gênio de aventura, o espírito messiânico, e, o sentimento de independência e liberdade como os traços psicológicos constituintes dos portugueses e, portanto, expressivos de sua cultura. Este autor defende que o homem possui as qualidades dos seus defeitos e é possível que destes resultem aquelas. Destacou como defeitos presentes na personalidade dos portugueses a falta de persistência, a inveja, a vaidade susceptível – que leva a viver no sonho e na fantasia, a intolerância, e, o espírito de imitação. Como contraponto, realça as virtudes desse povo expressas no gênio de aventura, no sentimento de independência, e, o poder de individualidade.

Também Dias (1986) percebeu características psicológicas que diferenciam os portugueses de seus compatriotas e destaca, sobretudo, que são humanos, sensíveis, amorosos e bondosos, sem, contudo, serem fracos. É igualmente um misto de sonhador e homem de ação. Características estas que podem ser vistas refletidas na religião onde prevalecem templos acolhedores, sóbrios na pureza do granito e habitados por santos bons e humanos.

Em perspectiva contrária, Freyre (1952) aponta que o português tem um temperamento brioso e por isso se mostra predisposto a terríveis lutas sangrentas. Tal característica se manifesta de maneira clara na tradição portuguesa de se realizar as touradas onde os homens medem força com o touro até dominá-lo a pulso, enaltecendo a sua valentia e o desejo de afirmação como destaca Dias (1986).

Ampliando tal discussão Leão (1973) em estudo realizado comparando as culturas portuguesa e castelhana elucida como características que diferenciam os portugueses:

- *Religiosidade*: mediata e marcada pela ânsia de esclarecimentos, o que leva o povo português a admitir milagres e sinais complementares de revelação;

- *Sensibilidade à natureza e viver em afirmação*: respeito e valorização pelo outro. A busca pela luta tática, preferencialmente envolvente e não em campos de batalha. Contudo, nos momentos supremos, a emoção represada jorra com violência;
- *Resistência à adversidade*: o português acredita na esperança e nas soluções milagrosas, assim reage e resiste à adversidade;
- *Solidariedade*: comunhão de afetos, transmissão do sangue e coesão pela saudade;

Freyre (1952) elucida a harmonia como sendo uma característica peculiar à cultura portuguesa, possível de ser confirmada até mesmo na culinária onde ao se observar o cuidado na sua composição percebe-se a representação de um conjunto de valores que perdem a sua beleza se forem separados. Este autor destaca que este modo de organização, esta procura de harmonia contribuiu para o povo português, ao longo de sua história, saber alternar aventura e rotina.

Pinto (2007, p.26) acresce que o povo português tem um sentimento de segurança ontológica nacional, que apesar das fases mais pessimistas não esmorece, o que impede a crise de identidade. Lourenço (1988) chama a atenção para o fato de este povo manter um alto padrão de luxo, viver sempre acima de suas posses, mas sem problemas de identidade nacional. “O povo português tem sonhos tão altos que mesmo a parte de Sancho que nos enraíza na realidade está sempre pronta a tomar os moinhos por gigantes” (LOURENÇO, 1988, p.23).

A cultura portuguesa, de maneira inequívoca, parece ser fruto da mistura de diferentes povos, alongada no tempo e extensa em número de elementos envolvidos. Assim como foi marcada por sangrentos conflitos e a alternância do poder. Talvez essa fusão possa explicar a complexidade do povo português – o único no mundo que atribuiu significado à saudade e soube levar esse sentir ao mundo que ajudou a criar (PINTO,

2007, p.28). Os portugueses como foi exposto, construíram sua identidade ao longo de sete séculos de história.

ASPECTOS DA CULTURA BRASILEIRA

Freyre (1981), que abordou em profundidade a cultura brasileira, considera que ela tem como base o engenho, repetindo o binômio anunciado por ele da casa grande e senzala, ou seja, o senhor do engenho é o senhor absoluto em seus domínios, administrando as terras, a família e os escravos. A distância social era a contrapartida da proximidade física e a ambiguidade das relações sociais era inevitável. É também no engenho que surge o favoritismo, embora despido de qualquer valor negativo.

Com base na distância entre senhores e escravos, explica-se hoje a indiferença dos membros da classe dominante pelos miseráveis, por aqueles que não são considerados indivíduos. Já havia também um espaço reservado àqueles que não eram nem senhores nem escravos: os mulatos, os brancos pobres, os índios e outros e Prado Júnior (1969) observa que eles formavam o contingente de vadios que circulavam pelas cidades, sem encontrarem trabalho nem identidade. Muitas vezes, iam constituir as pequenas milícias privadas de jagunços dos senhores.

Acontecimentos como a instalação da família real portuguesa no Brasil, por volta do final do século XVIII, a formação de um mercado, com base na abertura dos portos, a consolidação da economia competitiva e mais tarde a entrada do capitalismo monopolista no país após a Segunda Guerra Mundial deram força à burguesia. Mesmo quando se instalam no país algumas empresas multinacionais e algumas empresas públicas começaram a dar forma a uma tecnocracia local, de orientação internacionalizante, os traços básicos da cultura brasileira se mantiveram. Assim, a classe dominante com traços de

burguesia e tecnocracia cosmopolitas apresenta valores e comportamentos de pretensa aristocracia de senhores de engenho e isto se reflete no âmbito das organizações. Motta (2007) observa que não é democracia, mas também não é autocracia, mas algo intermediário, ambíguo, como muitos traços da cultura brasileira.

A ambigüidade favorece caminhos alternativos que incluem criatividade e inovação, e também dá força ao apadriñamento, ao apelo às relações sociais que asseguram a proteção, ao uso do “jeitinho” brasileiro quando a situação se torna complicada e é necessário abrir os caminhos. O jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um interesse comum, de uma origem, de um conhecimento comum (DAMATTA, 1983).

Fleury e Fischer (1989) detectaram que na grande empresa estatal brasileira e em um grande banco brasileiro se repetem o modelo da grande família. Nesse modelo, coexistem as figuras do senhor e do escravo, as ambigüidades, os apadriñamentos que marcam o funcionamento de nossas empresas no Brasil.

Após analisar a produção científica sobre a cultura brasileira, Freitas (1997) procurou sumarizar os “traços brasileiros” considerados por ele mais influentes no ambiente organizacional e distinguiu cinco traços fundamentais: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

- *Hierarquia* – No Brasil, o início das relações sociais não advém de formas anteriores de sociabilidade, mas surge com base na força de trabalho do escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social, que estabelece uma distância entre senhores e escravos (FREITAS, 1997, p. 46).

O núcleo do sistema agrário no Brasil foi a família patriarcal, no qual a figura do patriarca centralizava o poder, im-

pondo respeitabilidade e obediência irrestrita. Esta organização, representante de uma minoria social, faz prevalecer a preferência por laços afetivos, que até hoje marca as relações estabelecidas na vida pública brasileira e em atividades de muitas de nossas empresas privadas. Nesse contexto, a família patriarcal forneceu o grande modelo moral que regula as ações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, conferindo a centralização de poder na mão dos governantes e a subordinação dos governados. As formas de intermediação que se estabeleceram permitem ainda situar as pessoas pela cor da pele, pelo nome de sua família, pelo que podem adquirir e ocultam preconceitos que não se manifestam abertamente, mas permanecem velados, garantindo que uns sejam superiores aos outros em nossa sociedade (DAMATTA, 1985).

- *Personalismo* – Embora o início do desenvolvimento brasileiro tenha se baseado na economia agrária, a absorção dos princípios do capitalismo advindos da Revolução Industrial mudou o contexto de modo significativo e convive-se hoje com modernas organizações industriais. Entretanto, a sociedade baseada em relações persistiu e o brasileiro tem se caracterizado pelos relacionamentos próximos e afetuosos, pelo “calor humano” no tratamento pessoal. Isto se deve, segundo Freyre (1952), à influência direta ou vaga do africano, que se traduz na ternura, na bondade, no catolicismo humanista, no intimismo. Por isto, mesmo na esfera pública e nas grandes empresas as relações de poder estão muito associadas às relações afetivas e as pessoas vêm no “padrinho” a forma de garantirem sua ascensão e manterem seu *status*. Assim, na esfera pública brasileira, a escolha de pessoas que irão ocupar o poder tem se baseado muito frequentemente em critérios de relacionamento pessoal e não em capacidade.

A busca de uma “certa” intimidade também marca as relações tanto políticas e econômicas quanto religiosas. Busca-se transformar a empresa numa grande família, tentando negar a relação senhor-escravo. Conforme DaMatta (1985) “patrão” é o grande pai, que domina as relações e até a moral do grupo a ele submetido; o empregado, por sua vez, sente-se protegido e retribui com lealdade, numa relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo que controla o subordinado (relação econômica), agrada-o e protege-o (relação pessoal).

Freyre (1981) considera que as raízes desse comportamento estão no fato de os brasileiros trazerem na alma, quando não no corpo a influência direta do africano. Para ele, na ternura, na bondade, no catolicismo humanista o negro contribui para formar nossos traços de afetividade e intimismo.

- *Malandragem* – No Brasil, diferentemente de outras nações, não existe uma distância entre o certo e o errado, entre o que pode e o que não pode ser feito. O brasileiro geralmente cria um caminho intermediário, um “jeitinho”, que representa o estilo de vida originalmente brasileiro e define o modo de relacionar o pessoal e o impessoal, agindo com sensibilidade e simpatia (DAMATTA, 1985).

Embora a malandragem tenha geralmente um sentido pejorativo, este traço representa a capacidade de adaptação do brasileiro, sua tendência a buscar soluções originais, sua flexibilidade e dinamismo. O importante nas relações que se baseiam na malandragem é o jeitinho adotado para que o outro lado, aquele que não concorda com nosso ponto de vista, “compre” a idéia que vendemos.

- *Sensualismo* – Este traço está inegavelmente associado à herança portuguesa. Acostumado à miscigenação e à poligamia, o português colonizou o Brasil adotando a moral sexual dos indígenas e expandindo seu sensualismo. Os indígenas aprovavam a po-

ligamia e por meio do casamento com uma índia o colonizador se tornava cunhado no grupo, usufruindo de vantagens que esse laço lhe garantia (RIBEIRO, 1995).

A falta da mulher branca e a chegada das mulheres africanas para a escravidão só ampliaram a libertinagem sexual dos colonizadores, como realça Freyre (1981). Até mesmo a iniciação sexual de jovens era antecipada, fazendo-se uso das negras ou mulatas, sobre as quais os senhores tinham plenos direitos.

A influência do sensualismo se efetivou sobre o Carnaval, as festas religiosas, as comidas afrodisíacas, a música sensual, as danças, e os bolos e doces recheados de simbolismo (beijinho, casadinho, olho de sogra, entre outros). Entende-se, pois, que as relações interpessoais, além de afetivas e próximas, caminhassem para um sensualismo afetivo, marcado pelos contatos de pele, pela fala carinhosa, pelos olhares atravessados.

- *Aventureiro* – De novo se nota a influência do colonizador. Avesso à agricultura e tendo desprezo pelo trabalho manual, o português partiu para uma economia mercantilista e burguesa, que teve como estimuladora a influência judia. De acordo com Holanda (1984), a “alma” brasileira é essencialmente aventureira. O brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material que dêem retorno a curto prazo e geralmente descobre um meio de evitar os obstáculos que impedem o alcance de seus objetivos.

Estes traços estão sumarizados no quadro 1, onde se destacam as características-chave e os traços do povo brasileiro, de acordo com Freitas (1997).

QUADRO 1 – traços brasileiros e características-chave

<i>Traço</i>	<i>Características-chave</i>
<i>Hierarquia</i>	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
<i>Personalismo</i>	Sociedade baseada em relações pessoais; Busca de proximidade e afeto nas relações; Paternalismo: domínio moral e econômico.
<i>Malandragem</i>	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; Jeitinho.
<i>Sensualismo</i>	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
<i>Aventureiro</i>	Mais sonhador do que disciplinado; Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Freitas (1997, p. 44).

O sistema escravocrata no Brasil só veio reforçar essas tendências herdadas dos colonizadores: o trabalho manual era reservado aos escravos e foi associado a uma desqualificação social. Por esse motivo, desde a infância o brasileiro associa o trabalho manual ao baixo prestígio social e manda que os empregados executem tais tarefas (DAMATTA, 1985). Por outro lado, ser atirado para realizar coisas novas, que mostram coragem, é uma característica que mostra a valorização do sujeito que ousa. (FREITAS, 2006)

A influência dos aspectos mencionados sobre a cultura organizacional de empresas brasileiras é evidente. Nessas empresas frequentemente se encontra traços que evidenciam o pertencimento à cultura nacional, como o intimismo, o apadrinhamento, o respeito ao estrangeiro como superior, o jeitinho.

O IMPACTO DA CULTURA NACIONAL SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

A sociedade brasileira, híbrida desde o início, incorporou o traço português da miscigenação, sem restrição de raças. Devido ao reduzido número de mulheres brancas, o colonizador se misturou à índia, que se tornou mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras; após o início da escravidão, o português misturou-se ao negro, completando o “triângulo racial” (FREITAS, 1997, p. 41).

Os portugueses impuseram seu modo de produção, suas

estruturas sociais e seu rígido sistema de valores (HOLANDA, 1984). Já os africanos exerceram uma influência ideológica nas crenças religiosas, nas práticas mágicas e na culinária. Os índios, apesar da degradação moral e virtual a que foram submetidos, legaram influência nas relações sexuais e de família, na magia e na mítica. Anos após o início da colonização, as culturas de imigrantes diversos – italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de várias origens, japoneses, coreanos – influenciaram a sociedade brasileira, dando a impressão de que o Brasil constitui um país composto por vários países de culturas próprias.

Como realça Jorge Amado, a população do Norte parece mais lírica e misteriosa, enquanto a do sul se apresenta mais vertiginosa e progressista. O paulista é conhecido por sua discrição e reserva, e pelo espírito empreendedor, enquanto o mineiro é desconfiado e dissimulado, prudente e possuidor de grande plasticidade. O carioca, por sua vez, é dono de um bom humor que se aproxima da irreverência e possui gosto pelo bem-estar e pelos prazeres da vida (AZEVEDO, 1958).

Apesar da grande diversidade, a cultura brasileira parece apresentar uma unidade orgânica, um núcleo central, durável, que se modifica bem lentamente, representando o que Bosi (1987) denominou “plural, mas não caótico”.

Motta e Caldas (1997) observam que é relativamente recente o estudo das formas que a variação cultural assume no mundo do trabalho, pois os especialistas em administração admitiam que regras gerais se aplicavam a todas as situações, independentemente dos contextos em que eram encontradas. Entretanto, a partir da década de 1990 muitas pesquisas têm apontado diferenças nos valores, crenças, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, especialmente no que se refere ao trabalho administrativo.

Alguns trabalhos clássicos merecem ser lembrados no tocante ao assunto. Laurent (1981) estudou as filosofias e com-

portamentos empresariais em nove países europeus e asiáticos e nos Estados Unidos, verificando como os executivos de cada um dos países abordariam 60 situações comuns de trabalho e, com as respostas obtidas, delineou padrões distintos para os executivos.

Philippe D'Iribarne (1989) estudou três culturas e três organizações operando nelas e considerando que a cultura influencia as orientações que são tomadas no seio de cada conjunto social, concluiu que em cada cultura predomina um tipo de lógica: a lógica da honra, a troca justa entre iguais e o consenso.

O mais conhecido dos estudos sobre a relação entre cultura nacional e cultura organizacional foi desenvolvido por Hofstede (1984), que analisou cerca de 160 mil executivos e empregados de uma grande corporação multinacional norte americana, chegando a cobrir 60 países e envolvendo as culturas ocidental e oriental. Hofstede encontrou diferenças referentes a comportamentos e atitudes tanto dos executivos quanto dos empregados, observando que tais diferenças se mostravam consistentes no tempo. O mais importante no estudo refere-se à influência da cultura nacional sobre as atitudes e valores em relação ao trabalho. O autor concluiu que administradores, funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade.

O individualismo se manifesta em situações nas quais as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam, nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias. Já o coletivismo se caracteriza por redes sociais profundas, nas quais as pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, oferecendo-lhes segurança em troca de lealdade. Nas culturas individualistas o controle é exercido por meio da pressão interna e a culpa desempenha um

papel primordial. Já nas culturas coletivistas a pressão social externa é a forma principal de controle e é grande a importância da vergonha e da desonra.

A segunda dimensão de Hofstede, a distância do poder, diz respeito à forma pela qual os menos poderosos das organizações aceitam a distribuição do poder. Quando a distância do poder é alta num país, como é o caso da Índia ou nas Filipinas, tanto os superiores quanto os subordinados acreditam que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Já em países onde há uma baixa distância do poder, os empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizarem seu trabalho.

A terceira dimensão, que se refere à tentativa de se evitar a incerteza, mede o incômodo causado por situações ambíguas, assim como à forma de escapar delas. Em países com baixo nível de busca de evitar a incerteza, como é o caso de Cingapura, Hong Kong e Dinamarca existe alta mobilidade no trabalho. Hofstede observou que nos Estados Unidos existe mobilidade no trabalho muito alta, mas não considerou que exista baixa busca de se evitar a incerteza. Por outro lado, na Dinamarca observou-se baixo nível nas duas dimensões, uma vez que o país tem pequena hierarquia, todos se comunicam e o risco é encorajado. Nos países de alta distância do poder e baixa busca de se evitar a incerteza os empregados tendem a ver as organizações como famílias tradicionais, nas quais o pai protege os membros participantes tanto física quanto emocionalmente. Por outro lado, a administração espera lealdade de cada um dos membros. Em países nos quais as duas dimensões são fortes, os trabalhadores tendem a ver a organização como pirâmide e não como família e as linhas de comunicação correm muito mais verticalmente do que horizontalmente; a administração tende a reduzir a incerteza, definindo quem tem autoridade sobre quem.

No caso da quarta dimensão, o traço de masculinidade diz respeito à medida segundo a qual os valores dominantes na

sociedade valorizam a assertividade, a aquisição de dinheiro e de bens, subvalorizando as pessoas. A feminilidade, por sua vez, é definida como característica de sociedades onde os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida são muito valorizados. De acordo com Hofstede, as sociedades masculinas definem os papéis de gênero com mais rigor do que as femininas e o desempenho de uma mulher que faça trabalhos pesados não representa problema, bem como o fato de um homem ser bailarino ou dono de casa não será problema numa sociedade feminina. O pesquisador observou que os países escandinavos são muito femininos, enquanto o Japão é basicamente masculino. Por isto, no Japão se espera que as mulheres permaneçam em casa e cuidem dos filhos, enquanto nos Estados Unidos as mulheres são encorajadas a trabalhar e a sociedade facilita isto.

Hofstede (1984) considera que o Brasil é uma sociedade coletivista, na qual a distância do poder é muito grande e se busca evitar a incerteza. No tocante à masculinidade/feminilidade o país não se define com muita precisão.

Motta e Caldas (1997), comentando a questão da distância do poder mencionada por Hofstede (1984), observam que no Brasil é tão grande esta distância que parece lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. Já no tocante aos traços de feminilidade/masculinidade, os autores consideram que a forma como trabalhadores e executivos são tratados parece basear-se no controle do tipo masculino e o uso da autoridade, por outro lado, em controle de tipo feminino, com o uso da sedução (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 31).

Barros (2003) salienta que a concentração do poder é um traço marcante nas empresas brasileiras, mesmo que disfarçado. Tal característica gera uma reação, nos empregados, que a autora denomina como postura de espectador. A atitude de espectador, segundo a autora, se manifesta através da baixa iniciativa, pequena capacidade de realização por autodetermi-

nação e transferência da responsabilidade para os líderes.

Lembrando Prado Jr (1969), Motta e Caldas (1997) reafirmam que o operário é o sucessor do escravo, pois a lógica que acompanha o funcionamento das organizações é a mesma de quinhentos anos atrás, quando o colonizador se apropriou da cultura indígena, principalmente por meio da Índia; incorporou a cultura negra, no modo de produção capitalista que não pressupunha a escravatura e hoje é o burguês ou o tecnocrata que se apropria da força de trabalho.

Rego e Souto (2004) em estudo comparativo entre empresas brasileiras e portuguesas buscando analisar as características organizacionais que explicam o comprometimento organizacional encontraram divergências nas respostas das duas amostras em relação a algumas variáveis e concluíram que o contexto cultural interfere na dinâmica organizacional e conseqüentemente, no comportamento dos empregados. Desta forma, segundo os autores, os estudos organizacionais devem ser contextualizados culturalmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da globalização da economia e da transnacionalização das empresas, a convivência no ambiente de trabalho das organizações de profissionais vindos de diferentes culturas tem se tornado um desafio para os gestores. A influência da cultura nacional sobre a cultura das organizações tem constituído outro desafio, uma vez que empresas oriundas de um país, quando se instalam em outro país diferente, encontram novos comportamentos, modos diferenciados de enfrentamento dos problemas.

Neste contexto, o estudo das relações entre a cultura nacional e a cultura organizacional tem ganhado espaço na literatura e, no Brasil, estudiosos têm se detido na análise da interinfluência da cultura do colonizador português e do colonizado

brasileiro.

A abordagem da produção científica sobre este tema tem evidenciado que Portugal teve seus traços culturais marcados pela miscigenação dos diferentes povos que o invadiram e que ali se instalaram, pela proximidade com a África, pela influência do cristianismo e pelo distanciamento dos outros países europeus. A miscigenação – fruto da convivência harmoniosa entre os nativos e os intrusos – dificultou o predomínio exclusivo de uma raça.

Essa baixa consciência de uma raça é, provavelmente, a responsável pela receptividade a outras raças que os brasileiros, colonizados pelos portugueses, adotaram desde o início do período colonial. Em Portugal e, por consequência no Brasil, os nomes de famílias não definem o pertencimento a uma classe social, havendo ricos e pobres, pessoas de origem judaica ou cristã, espanhola ou moura que levam o mesmo sobrenome. Freyre (1952) afirma que em virtude da mobilidade social entre os vários povos que se sucederam no poder e da elevada miscibilidade das diversas raças, Portugal estruturou-se numa sociedade híbrida, que possibilitava a existência de diferentes formas de intermediários.

Diversos estudos (DIAS, 1986; LEÃO, 1973; MENESES, 2007; PASCOAES, 1998; PINTO, 2007) destacam a disposição para a luta, a ambição e vaidade, a sensibilidade, a pouca rigidez moral, assim como o gênio de aventura, o espírito messiânico e o sentimento de independência e liberdade como aspectos característicos da cultura portuguesa. A resistência à adversidade, a solidariedade e a harmonia foram outros traços que foram agregados ao caráter do povo. Além disso, deve ser lembrada, também, a instabilidade, aspecto responsável pelas navegações, já que Portugal dependia das colônias para sua sobrevivência.

Já a cultura brasileira, fruto da colonização, é bem caracterizada por Freyre (1952), quando menciona a metáfora da

“casa grande e senzala”, para exemplificar a perspectiva de menos valia que marcou o país colonizado pelos portugueses. Freitas (1997) analisando a produção acadêmica sobre a cultura brasileira identificou um conjunto de cinco “traços brasileiros” considerados por ele os mais influentes no ambiente organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro. Alguns desses traços têm origem também na influência africana, trazida pelo escravo negro que foi trazido para o trabalho no Brasil.

Como foi possível se constatar o colonizado absorveu algumas características da cultura do colonizador onde se destacam a hierarquia, o sensualismo e o espírito aventureiro. A resistência à adversidade é apontada como uma característica típica dos portugueses, mas também se manifesta na cultura brasileira. Tal postura pode ser facilitada pelas características de criatividade e inovação, mapeadas nos estudos, e confirmada pela facilidade dos brasileiros em vencer as adversidades e superar as crises. De maneira similar parece ter havido uma influência brasileira na cultura portuguesa através do intercâmbio dos desbravadores.

A interação dessas duas culturas pode ter um resultado relevante em empresas que reúnam os dois povos e, a partir deste estudo, os pesquisadores que realizaram a análise teórica do tema, se organizam para analisar esta relação em organizações que reúnam representantes das duas culturas.



REFERÊNCIAS

AZEVEDO, F.A *cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

- BARROS, B. T. *Gestão à brasileira: Somos ou não diferentes? uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992, p.29/44
- BOSI, E. Cultura e desenraizamento. In: BOSI e ALFREDO (Org.). *Cultura brasileira: temas e situações*. São Paulo, Ática, 1987, capítulo 2.
- BUARQUE, Cristovam. *A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.
- CHANLAT, J. F. *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v.2, 1993.
- D'IRIBARNE, P. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Point, Éditions de Seuil, 1989.
- DaMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- DaMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocca, 1985.
- DIAS, J. *O essencial sobre os elementos fundamentais da cultura portuguesa*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1986.
- DURHAM, Eunice. *Cultura e ideologia*. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 27, no. 1, 1984, p. 87. 99
- FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São

- Paulo: Atlas, 1997, p.38/54
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 2006.
- FREYRE, G. *Aventura e Rotina*. 2.ed. Lisboa: Livros do Brasil, 1952.
- FREYRE, G. *Casa grande e senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 17.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.
- LAURENT, A. The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, v. xiii, n. 1-2, 1981.
- LEÃO, F. da C. *O enigma português*. (2.ed. Lisboa: Guimarães Editores, 1973.
- LOURENÇO, E. *Nós e a Europa ou as duas razões*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1988.
- MENESES, A. de F. Portugal é o mar. *Arquipélago*. Açores: Universidade dos Açores, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/628>>. Acesso em 13 de agosto de 2012.
- MOTA, Carlos Guilherme. Cultura brasileira ou cultura republicana? *Estudos Avançados*, vol.4 no.8 São Paulo Jan./Apr. 1990
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M.P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 2007.
- PASCOAES, T. de. *Arte de ser português*. 3.ed. Lisboa: Assírio & Alvim, 1998.
- PEREIRA, M. de L. Em busca de uma memória ibérica. *Revista Lusófona de Ciência Política e Relações Internacionais*, VI, n. 11, 2007.
- PINTO, J. F. O elemento psicológico como factor da afirmação

- de um país chamado Portugal. *Revista Lusófona de Ciência Política e Relações Internacionais*, V, n. 6, 2007.
- PRADO Jr., C. *Formação do Brasil contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense, 1969.
- REGO, A.; SOUTO. S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 2004, p. 30-43.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- SARAIVA, J. H. *Pequena história das grandes nações: Portugal*. São Paulo: Círculo do Livro, 1979.
- SCHEIN, E. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001
- SEGNINI, L. R. P. *A Liturgia do Poder: Trabalho e Disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.
- SOARES, L. R. A Bula Manifestis Probatum e a Legitimidade Portuguesa. Lisboa: Academia Portuguesa da História. VIII CENTENÁRIO DO RECONHECIMENTO DE PORTUGAL PELA SANTA SÉ (BULA ‘MANIFESTIS PROBATUM’, 23 DE MAIO DE 1979), *Comemoração Académica*, 1979, p. 143-191
- SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- THOMPSON, J.B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. (Tradução do grupo de estudos sobre Ideologia, Comunicação e representações sociais da PUC-RS, sob responsabilidade de Pedrinho A. Guareschi). Petrópolis: Vozes, 1995.
- VASCONCELLOS, J.G.M. *Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira*. Petrópolis:

Vozes, 1996.