

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**STANDARDS CULTURAIS: BRASIL X
PORTUGAL**

Melina Pamplona Saraiva e Silva Duarte

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor António Robalo, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Março 2008

Ao meu marido, Hermínio Duarte.

Que bom ter aprendido contigo que tudo é possível quando batalhamos por algo que queremos!

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**STANDARDS CULTURAIS: BRASIL X
PORTUGAL**

Melina Pamplona Saraiva e Silva Duarte

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor António Robalo, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Março 2008

Agradecimentos

*Este espaço é dedicado àqueles que deram
a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada.*

A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

*Ao professor António Robalo,
pela orientação, dedicação e amizade.*

*Ao meu marido, pelos preciosos ensinamentos,
tanto em termos profissionais como pessoais.*

À minha querida mãe, Teresa, e aos meus familiares,

Por todo amor e compreensão.

*Aos profissionais que cederam seu precioso tempo
para as entrevistas em profundidade.*

*A todos meus amigos de diferentes países,
os quais foram de importância fundamental no
meu interesse e análise pelas duas culturas: Brasileira e Portuguesa.*

Mais uma vez: muito obrigada.

Resumo

A Cultura pode ser definida de várias maneiras e cada autor tem uma visão própria do termo mas, genericamente, cultura pode ser entendida como o conjunto de características humanas que não são inatas e que se criam, preservam ou aprimoram com o convívio na sociedade, com a comunicação e cooperação entre indivíduos. Os membros de uma sociedade não estão conscientes dos seus valores culturais e somente percebem estes valores quando entram em “choque” com uma cultura diferente. Estas diferenças culturais podem criar confusões e mal-entendidos. As culturas Portuguesa e a Brasileira parecem ser bastante semelhantes: a mesma língua, as mesmas crenças, religião predominantemente católica e alimentos similares. Porém, apesar das semelhanças, e após entrevistas de carácter narrativo, observou-se nestas duas culturas características próprias e que muitas vezes foram necessárias adaptações para uma melhor integração na sociedade. Esta tese de mestrado é uma análise das diferenças culturais entre Portugal e Brasil e tem por objectivo encontrar standards culturais de ambos os países podendo ser um instrumento de ajuda para aqueles que vêm do Brasil para Portugal, e vice-versa, para trabalharem ou abrirem uma empresa. Os standards culturais encontrados, após análise comparativa, estão relacionados com a maneira de ver a vida, de ultrapassar os problemas e pressões do dia a dia, com colectivismo, hierarquia, simpatia, preocupação com o cliente, ansiedade face à incerteza e profissionalismo. Este trabalho termina com a identificação dos standards culturais e com dicas para aqueles que saem do seu país e recomeçam a sua vida noutra com cultura diferente.

Palavras-chave: Standards Culturais, Portugal, Brasil e Análise Comparativa.

JEL Classification System: Z190 – Cultural Economics: Other; Z130 – Economic Sociology; Economic Anthropology

Abstract

Culture can be defined in many ways and each author has a different point of view, but in general, culture can be understood as the human features that are set, not innate and it is created, or enhanced with coexistence in society, communication and cooperation among individuals. The members of a society are not aware of their cultural values and only realize these values when entering into a "cultural shock" after contacting a different society. These cultural differences can cause confusion and misunderstandings. The Portuguese and the Brazilian culture look very similar between each other: same language, same beliefs, the Catholic religion and cuisine not very different. But even with all this in common, and after narrative interviews, it was observed that many people found in these two cultures different features and it was necessary some adjustments in order to achieve better integration in society. This thesis is a study of cultural differences between Portugal and Brazil and the goal is to find cultural standards of both countries and be an instrument of help for those people who come from Brazil to Portugal and the other way around to work or manage a business. The cultural standards found, after benchmarking, between Brazil and Portugal are related to the way they see life, to overcome the problems and pressures of everyday life, collectivism, hierarchy, sympathy, concern for the customer, anxiety in the face of uncertainty and professionalism. This work ends with the identification of cultural standards and tips for those people who are leaving their country to begin their lives in another country with a different culture.

Key-words: Cultural Standards, Brazil, Portugal, Comparative analysis

JEL Classification System: Z190 – Cultural Economics: Other; Z130 – Economic Sociology; Economic Anthropology

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS.....	1
1.1	OBJECTIVO	1
1.2	MOTIVAÇÃO PESSOAL.....	1
1.3	ESTRUTURA DA TESE	2
2	DIMENSÕES CULTURAIS.....	4
2.1	DIMENSÕES DE <i>HOFSTEDE</i>	10
2.1.1	<i>Dimensão 1: Distância do Poder</i>	10
2.1.2	<i>Dimensão 2: Colectivismo x Individualismo</i>	12
2.1.3	<i>Dimensão 3: Masculinidade x Feminilidade</i>	14
2.1.4	<i>Dimensão 4: Ansiedade face à incerteza</i>	16
2.1.5	<i>Dimensão 5: Orientação ao curto ou longo prazo</i>	18
2.2	DIMENSÕES DE <i>TROMPENAARS</i>	18
2.2.1	<i>Universalismo – Particularismo</i>	18
2.2.2	<i>Individualismo – Colectivismo/Comunitarismo</i>	19
2.2.3	<i>Neutro – Afectivo/Emocional</i>	20
2.2.4	<i>Específico – Difuso</i>	20
2.2.5	<i>Status adquirido – atribuído</i>	20
2.2.6	<i>Orientação relativamente ao tempo</i>	21
2.2.7	<i>Atitude face ao mundo envolvente</i>	21
3	BREVE HISTÓRIA.....	23
3.1	PORTUGAL	23
3.2	BRASIL	26
4	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	31
4.1	DEFINIÇÃO	31
4.2	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	32
4.2.1	<i>O método dos standards culturais</i>	32
4.2.2	<i>Metodologia seguida para obtenção dos standards culturais</i>	35
5	DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	37
5.1	UNIVERSO	37
5.2	AMOSTRA.....	37
5.3	MODO DE SELECÇÃO	38
5.4	RECOLHA DA INFORMAÇÃO.....	38
5.5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
5.5.1	<i>Perfil dos entrevistados</i>	39
5.5.2	<i>Análise das entrevistas</i>	45
6	STANDARDS CULTURAIS ENCONTRADOS.....	55
6.1	STANDARDS CULTURAIS: BRASIL.....	55
6.2	STANDARDS CULTURAIS: PORTUGAL.....	58
7	OS STANDARDS CULTURAIS E AS DIMENSÕES DE <i>HOFSTEDE</i>.....	61
8	CONCLUSÃO.....	65
	BIBLIOGRAFIA.....	69
	ANEXO.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparação das Dimensões: Brasil x Portugal	6
Figura 2. Metáfora da cebola – Manifestações da cultura nos diferentes níveis e profundidade.....	7
Figura 3. Dimensões de <i>Hofstede</i> e Trompenaars	9
Figura 4. Dimensão 1: Igualdade x Hierarquia – Ranking dos países	11
Figura 5. Dimensão 2: Colectivismo x Individualismo	12
Figura 6. Dimensão 3: Feminilidade x Masculinidade	14
Figura 7. Dimensão 4: Ansiedade face à Incerteza.....	16
Figura 8. Dimensões Culturais	17
Figura 9. Variação nas Dimensões Culturais.....	18
Figura 10. Diferenças entre Universalistas e Particularistas.....	19
Figura 11. Diferenças entre Individualismo e Comunitarismo.....	19
Figura 12. Diferenças entre culturas neutras e emocionais.....	20
Figura 13. Diferenças entre Específico e Difuso	20
Figura 14. Diferenças entre Status adquirido e atribuído	21
Figura 15. Diferenças entre culturas com ênfase no passado, presente e futuro.....	21
Figura 16. Diferenças entre culturas com orientação para o interior e exterior.....	22
Figura 17. Standards Culturais	33

1 INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS

1.1 OBJECTIVO

Cultura pode ser entendida como um sistema complexo de guiões para grupos, organizações ou sociedades. A cultura é constituída por elementos culturais individuais que resultam da interacção de indivíduos entre si e com o seu meio ambiente. Estes elementos culturais são chamados standards culturais e serão definidos e explicados no capítulo 4.

A identificação desses standards culturais permite-nos criar expectativas para o comportamento dum determinado indivíduo dentro duma determinada estrutura social. E, para além disso, permite-nos também treinar pessoas para uma melhor familiarização com uma cultura estrangeira; maior domínio dos problemas de aculturação; para lidar mais eficientemente com interlocutores de uma cultura estrangeira e dominar os problemas de reintegração na sua própria cultura uma vez regressado a casa.

Os standards culturais são habitualmente utilizados na elaboração de programas de formação e de sensibilização culturais que podem ser ministrados, por exemplo, a gestores internacionais, fazendo com que potenciais problemas que possam surgir entre ele e o seu interlocutor de outra cultura sejam minimizados ou eliminados.

É de fundamental importância identificar standards culturais quando se pretende obter relacionamentos profissionais entre pessoas de culturas diferentes. Para isso é necessário que ambos os interlocutores estejam conscientes desses elementos culturais evitando assim situações de má interpretação, situações constrangedoras e comprometedoras.

O objectivo desta tese é a identificação de standards culturais entre o Brasil e Portugal duma forma bilateral, isto é, dos brasileiros vistos pelos portugueses e dos portugueses vistos pelos brasileiros.

Por serem culturas muito parecidas os estudos e a documentação entre as duas culturas são reduzidos ou simplificados, por isso o que se pretende é fazer um estudo mais aprofundado, seguindo uma metodologia – a dos standards culturais – para assim encontrar diferenças relevantes entre Brasil e Portugal.

1.2 MOTIVAÇÃO PESSOAL

As culturas são algo que me fascina e por esse motivo adoro viajar e conhecer outras realidades, outras formas de viver e outras crenças. Tentar entender o porquê das atitudes

dos indivíduos de uma nação é fantástico e aceitar sem críticas o seu estilo de vida é ainda mais interessante.

Devido ter saído do meu país, Brasil, e ter vindo integrar outra cultura onde passei por momentos de choque, observação e adaptação, interessei-me em estudar o tema. Conclui nestes 4 anos, vividos em Portugal, onde casei com um português, que algo que resulta numa cultura não funciona necessariamente noutra. Por isso, é necessário observar muito, perguntar bastante e procurar um enquadramento no novo contexto. Como diz o sábio ditado: Em Roma, sê romano. Não é saudável estar sempre em conflito com a outra cultura.

Após ter tido, durante o mestrado, uma cadeira de gestão comparativa na qual o professor comparava as várias formas de gestão nos diversos países do mundo senti que havia encontrado um assunto que desperta o meu fascínio e interesse. Assim, adaptei a análise comparativa entre países ao tema Cultura, e cheguei ao método dos Standards Culturais. Também fui muito apoiada durante o curso pelo professor António Robalo que é hoje meu orientador e que me deu bastantes ideias para a realização desta tese.

Hoje, para além dos motivos pessoais, acredito que é de grande importância conhecer as diferenças que existem entre essas duas culturas pois, com a globalização, imensos portugueses regressam ao Brasil para abrirem as suas empresas, e muitos brasileiros imigram para Portugal em busca de melhor vida. Assim, são necessárias adaptações várias para se ter êxito neste novo investimento pessoal.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese contempla 8 capítulos. O primeiro capítulo é basicamente para fixar os objectivos deste estudo, descrever as motivações pessoais do autor, e identificar o que será visto em cada capítulo que se segue. Daremos o nome de introdução e objectivos a este primeiro capítulo, como se diz em inglês *introduce*, que quer dizer apresentar, é isso que faremos aqui: apresentaremos o tema e comunicaremos os nossos objectivos.

No capítulo 2 iniciamos o estudo das dimensões culturais de *Geert Hofstede*, professor na Universidade de *Maastricht*, e que realizou um estudo sobre as dimensões culturais. Fazemos sempre a comparação entre Brasil e Portugal através dos escores obtidos para cada uma das dimensões. Falamos também sobre o estudo da cultura organizacional, realizado por *Trompenaars* utilizando membros da mesma empresa que possuíam

nacionalidades diferentes. Este capítulo tem por objectivo iniciar o tema que iremos abordar apresentando os principais autores e os seus estudos.

No capítulo 3 pretendemos contar uma breve história sobre cada um dos países, com o objectivo de encaixar as entrevistas feitas por *Hofstede* (entre 1967 e 1973) no seu tempo e espaço. Pretendemos também que os leitores conheçam um pouco do percurso histórico de cada um dos dois países que analisaremos.

No capítulo 4 introduzimos o tema, apontamos a estratégia de investigação utilizada, definimos e explicamos o método dos standards culturais e identificamos a metodologia utilizada. Basicamente neste capítulo iremos perceber o que pretendemos com esta tese e como iremos realizá-la. Para chegarmos a resultados cientificamente aceites qual foi a metodologia utilizada?

No capítulo 5 iremos descrever as entrevistas. Como correu? Quais os principais problemas encontrados? Qual a amostra? Qual o universo? Qual foi o modo de selecção? Como foi feita a recolha da informação? E por fim mostraremos qual foi o tratamento dado à informação e quais foram os resultados obtidos. Serão ainda identificados neste capítulo, através de letras do alfabeto, os 20 entrevistados e as suas características: nacionalidade, idade, sexo, profissão e o tempo em que esteve no outro país, assim como um breve resumo das vinte entrevistas.

No capítulo 6 pretendemos algo objectivo e simplificado, quais foram os Standards culturais obtidos? Esperamos obter pelo menos três standards culturais para cada um dos dois países, tentaremos explicar o que significa cada um dos standards e adicionaremos citações das entrevistas para confirmar o porquê destes resultados.

No capítulo 7 fazemos uma análise comparativa dos resultados obtidos neste estudo face aos escores encontrados no estudo de *Hofstede* para cada uma das dimensões culturais, conforme podemos encontrar no capítulo 2.

Por fim será feita uma conclusão no capítulo 8, onde daremos dicas aos gestores brasileiros que pretendem vir para Portugal e dicas para os gestores portugueses que almejam ir para o Brasil iniciar um negócio ou ocupar um cargo de gestão.

2 DIMENSÕES CULTURAIS

O conceito de cultura não é pacífico, mas não há dúvidas de que em cada país os seus membros, em geral, possuem determinados traços em comum, e diferenciam-se de outros, originando assim os standards culturais. Como identificar esses standards culturais?

Brasil e Portugal aparentemente possuem culturas muito semelhantes, até utilizam a mesma língua. No entanto, há imensos relatos que desmentem esta afirmação, e mesmo a língua possui particularidades que levam muitas vezes ambos os países a “brincadeiras” mútuas. Quais são essas diferenças?

Em muitos estudos realizados com o objectivo de procurar identificar dimensões que permitam contrastar culturas, Portugal e o Brasil encontram-se no mesmo quadrante e assim não se consegue distinguir diferenças que possam existir. *Hofstede*, guru da gestão multicultural, fez um estudo comparativo entre 53 países mas não comparou isoladamente dois países (método bilateral) e portanto não nos dá a particularidade de cada nação. Por este motivo desenvolveremos uma pesquisa mais profunda e restrita sobre as culturas brasileira e portuguesa com o objectivo de perceber se há diferenças significativas e, se houver, quais são.

Inicialmente iremos abordar de forma sucinta e objectiva as dimensões culturais estudadas e apresentadas por *Hofstede* assim como as defendidas por *Trompenaars*, sendo que nas dimensões de *Hofstede* isolaremos os resultados encontrados para Brasil e Portugal. O objectivo é, mais adiante, poder fazer uma comparação do nosso resultado de standards culturais com os resultados obtidos por *Hofstede*.

Hofstede (1991:4-6), adoptando uma visão cognitiva, define cultura como uma "programação mental", o "software da mente", produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Segundo o autor, é essa "programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro" (nível nacional, regional, sexo, geração, classe social, etc.).

Trompenaars (1998), numa abordagem predominantemente interpretativa, vê a cultura como um produto da interacção entre as pessoas e, ao mesmo tempo, como um componente de determinação dessa interacção. O mesmo autor (1994) define a cultura como um sistema comum de significados que nos mostra ao que devemos prestar atenção, como agir e o que devemos valorizar.

Ainda segundo *Trompenaars*, cada um de nós leva dentro de si as formas que aprendeu de organizar as experiências para que estas tenham algum significado. Por isso, destaca o autor: “empregados que trabalham na mesma empresa, mas que são de culturas diferentes, têm uma interpretação de significados desta empresa diferente dos outros”. Citando *Geertz* (1973), o autor afirma que a cultura é a fábrica de significados em termos dos quais os seres humanos interpretam a sua experiência e guiam as suas acções.

Os autores reconhecem que não há homogeneidade, já que as pessoas, numa dada cultura, não têm conjuntos idênticos de artefactos, normas, valores e princípios. Mas, nas suas pesquisas, eles procuraram identificar pontos de semelhança entre membros de uma dada cultura, a partir de perguntas que remeteriam para uma lista de dimensões culturais.

O estudo de *Hofstede* (1991) foi realizado com dados colectados, entre 1967 e 1973, junto a funcionários da IBM em 53 países. O autor desenvolve o seu estudo a partir de dimensões culturais, estabelecidas de acordo com parâmetros da antropologia social: distância do poder; colectivismo/ individualismo; feminilidade/ masculinidade; ansiedade fraca ou forte face à incerteza e orientação a curto prazo ou a longo prazo. A quinta dimensão foi adicionada após a realização de um outro estudo internacional, e por isso, logo a seguir, não existe um gráfico comparativo como existe para as outras quatro dimensões. Porém, iremos explicar o que esta quinta dimensão, orientação para o curto ou longo prazo, significa e quais as suas implicações na sociedade.

Poderíamos falar também de um grande autor chamado Gesteland, que possuía uma abordagem de cultura mais pragmática de apelo mais directo, porém é mais prudente e interessante direccionarmos apenas para Hofstede e Trompenaars pois nossos entrevistados encaminharam-nos com suas respostas para estes dois autores.

Se separarmos os dois países em análise: Brasil e Portugal, da análise feita por *Hofstede* no seu estudo sobre as dimensões culturais, encontramos os resultados que constam no gráfico da página seguinte.

Esse gráfico pode ser solicitado no site de Hofstede, basta que escolhamos dois países para analisar e logo em seguida nos é fornecido o desenho com a comparação dos escores obtidos para cada uma das dimensões culturais.

Segue gráfico obtido para Brasil e Portugal.

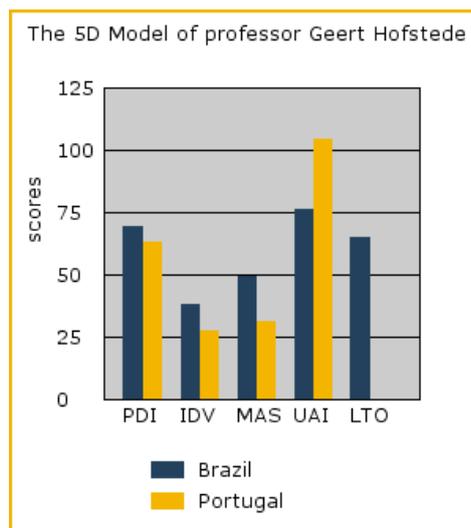


Figura 1. Comparação das Dimensões: Brasil x Portugal¹

Abaixo encontra-se a legenda para as siglas acima identificadas PDI, IDV, MAS, UAI e LTO:

PDI	<i>Power Distance Index</i> – Distância do poder
IDV	<i>Individualism</i> – Individualismo
MAS	<i>Masculinity</i> – Masculinidade
UAI	<i>Uncertainty Avoidance Index</i> – Evitar incerteza
LTO	<i>Long-Term Orientation</i> – Orientação ao longo prazo

Segue quadro resumo dos escores encontrados para cada um dos dois países:

Escores Países	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
<u>Brazil</u>	69	38	49	76	65
<u>Portugal</u>	63	27	31	104	

A diferença mais relevante que podemos observar no quadro acima é na quarta dimensão: Evitar a incerteza. A quinta dimensão foi obtida em um outro estudo internacional, por isso não possuímos valores para Portugal, visto que no estudo realizado esse país não foi analisado.

¹ Gráfico obtido através do site <http://www.geert-hofstede.com/>

Trompenaars (1998) também desenvolveu a sua pesquisa tendo como foco o relacionamento entre as pessoas no âmbito organizacional, em diferentes culturas, incluindo, inicialmente, 50.000 dados em 100 países, que ficaram restritos a 30.000 em 55 países, após selecção. Adoptando a abordagem sociológica de *Parsons* (1951), *Trompenaars* estabeleceu 7 dimensões culturais, cinco das quais respeitantes ao relacionamento entre pessoas: universalismo/ particularismo; individualismo/ comunitarismo; neutralidade/ emocional; especificidade/ difusão; realização/ predeterminação.

Ao contrário de *Hofstede*, *Trompenaars* não considera que as dimensões de cultura se excluem mutuamente, acredita sim que as culturas “dançam” de um pólo preferido para o oposto e de novo para o primeiro. Ambos os autores retiraram os dados de questionários, o primeiro a empregados da IBM e o segundo de executivos de várias empresas, porém *Hofstede* fez perguntas ligadas ao trabalho e *Trompenaars* fez perguntas sobre o comportamento preferido tanto no trabalho como no descanso. Ambos os autores derivam os valores subjacentes de uma série de perguntas sobre as camadas exteriores da cebola cultural que iremos ver logo abaixo.

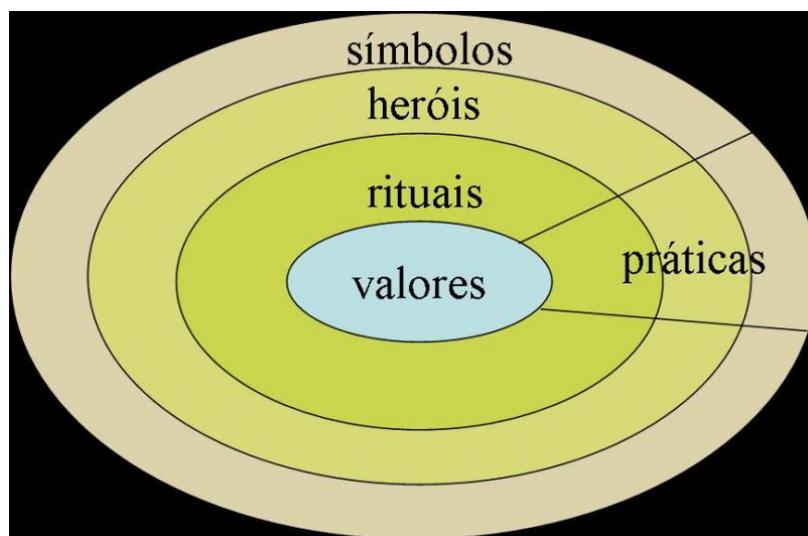


Figura 2. Metáfora da cebola – Manifestações da cultura nos diferentes níveis e profundidade

Símbolos – São palavras, gestos, imagens e objectos que por vezes têm significados complexos, que são apenas reconhecidos por aqueles que partilham a mesma cultura. As palavras usadas na linguagem pertencem a esta categoria assim como a forma de vestir, de cumprimentar, o penteado, bandeiras e símbolos sociais. Novos símbolos são facilmente criados e velhos símbolos eliminados. Símbolos dum determinado grupo cultural são

facilmente copiados pelos outros. Esta é a razão pela qual os símbolos aparecem na camada mais superficial.

Heróis – São pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características que são tidas em alta conta numa determinada cultura e por isso servem de modelos comportamentais. Mesmo figuras de banda desenhada podem ser heróis culturais. Figuras históricas também são consideradas muitas vezes heróis e influenciam no comportamento de algum grupo ou sociedade.

Rituais – São actividades colectivas que não são tecnicamente necessárias para a obtenção dum determinado fim, mas que para uma determinada cultura são consideradas socialmente essenciais, mantendo o indivíduo dentro das normas da colectividade. Formas de cumprimentar, rezar, respeito pelos outros e cerimónias religiosas e culturais são exemplos. Na figura 2, metáfora da cebola, os símbolos, heróis e rituais fazem parte das práticas ou comportamentos.

Valores – Os valores são parte do indivíduo e da colectividade; já a cultura é pertença apenas da colectividade. Um valor é uma forte tendência para preferir certas situações ou casos a outros. Segundo *Kluckhohn* (1951/1967): “Um valor é a percepção, explícita ou implícita, distinta dum indivíduo ou característica dum grupo, dum determinado desejo ou vontade, que influencia a selecção dos modos, meios, fins ou acções disponíveis”. Vimos portanto na figura 2, numa forma esquemática, onde as manifestações da cultura se encontram representadas como camadas numa cebola em torno do núcleo, que são os valores.

Depois de ter sido definido e de termos percebido o que são os valores, os heróis, os rituais e os símbolos, veremos um quadro comparativo das dimensões de *Hofstede* e de *Trompenaars* para que possamos perceber o que propõem os autores e o que quer dizer cada uma das dimensões. Analisaremos cada uma delas e seguiremos os estudos feitos pelos autores de forma a introduzir os dois gurus da gestão cultural. Apresenta-se, a seguir, um quadro comparativo com a caracterização das dimensões adoptadas pelos autores. Este quadro foi retirado de um site, conforme indicação no rodapé, e foram acrescentados mais dados.²

² http://www.geocities.com/ail_br/brasileportugualatequeponto.html

Hofstede
<p>Individualismo x Colectivismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Indivíduo ou sua família/ Relação entre os grupos e familiares • Sociedades individualistas/Sociedades Colectivistas. • Tratamento de acordo com o grupo ou categoria/ tratamento padronizado e igual para todos.
<p>Ansiedade face à incerteza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedades com alto grau de tolerância face à incerteza e ambiguidade/ Sociedades com baixo grau de tolerância face à incerteza e ambiguidade.
<p>Masculinidade x Feminilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição de papéis entre os sexos • Papéis e valores das mulheres e dos homens • Valorização da assertividade/ valorização da modéstia
<p>Distância do Poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedades Hierárquicas/ Sociedades Igualitárias
<p>Orientação ao longo prazo ou ao curto prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedades que costumam planear e investir no longo prazo/ Sociedades que pensam apenas no hoje

Trompenaars
<p>Individualismo x Comunitarismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • O indivíduo/ O grupo
<p>Universalismo x Particularismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regras universais/Relacionamentos particulares
<p>Neutralidade x Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distanciamento/ Emoções
<p>Específico x Difuso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas específicas/ Áreas múltiplas da vida • O público/ O privado • O racional/ a afectividade • Directo/ Indirecto
<p>Realização x Predeterminação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Status por realização/Status por origem e relacionamentos.

Figura 3. Dimensões de *Hofstede* e *Trompenaars*

Analisaremos cada uma das dimensões de *Hofstede*, acima descritas, fazendo sempre a comparação entre Brasil e Portugal. As quatro primeiras dimensões de *Hofstede* foram identificadas no primeiro estudo realizado em 1991, já a quinta dimensão foi obtida em um posterior estudo internacional. Os comentários a seguir foram seleccionados do mesmo site onde foi retirada a figura 3. Após a leitura de artigos sobre as dimensões culturais, depois de entrar no site de Hofstede e ler bastante sobre o assunto, foi descoberto este site, que já foi mencionado acima e está indicado logo abaixo da figura, no rodapé; já com as comparações dos escores obtidos para Brasil e Portugal no estudo das dimensões culturais de Hofstede. Para evitar perda de tempo utilizamos estes dados já trabalhados.

2.1 DIMENSÕES DE *HOFSTED*E

2.1.1 Dimensão 1: Distância do Poder

Esta dimensão diz respeito a maior ou menor aceitação de uma sociedade perante a distribuição do poder de forma desigual.

“*George Orwell*, no seu romance *Animal Farm*, que é uma fábula irónica sobre a revolução comunista na Rússia, leva alguns dos seus personagens revolucionários, representantes do poder, a dizerem que todos os animais são iguais, mas alguns são mais iguais do que outros”. A desigualdade é, como mostra *Orwell*, um factor sempre presente, mesmo em sociedades em que se pregue a igualdade. Entretanto, haverá variações quanto à capacidade de aceitação desta desigualdade. Onde estarão essas desigualdades nas culturas que serão analisadas? Há países onde a discrepância social é enorme e onde há maior ou menor aceitação deste distanciamento do poder. Algumas culturas acreditam que os mais poderosos possuem protecção divina e que devem aceitar todas as injustiças que desse poder derivam.

Hofstede (1991) identificou este parâmetro ou dimensão de variação nas culturas que examinou, denominou-o Distância do Poder e definiu-o como a capacidade que membros menos poderosos de instituições ou organizações têm para imaginar ou aceitar que o poder seja distribuído de maneira desigual num país (Hofstede, 1991: 28). Nas famílias de sociedades em que há uma menor distância do poder, as crianças são encorajadas a exercerem a sua vontade e os pais são tratados como iguais; enquanto isto, em sociedades em que há uma maior distância do poder, as crianças são educadas para obedecerem aos seus pais, os quais são tratados como superiores. Nas relações de trabalho, nas sociedades que aceitam a desigualdade na distribuição do poder, a hierarquia equivale a uma

desigualdade existencial e os subordinados esperam que lhes digam o que devem fazer, sendo o chefe "ideal" caracterizado como um autocrata benevolente, ou um 'paisão' (Hofstede, 1994:2). Esta seria uma sociedade essencialmente paternalista e hierárquica. Hofstede analisou 53 países e atribuiu valores para cada dimensão entre as quais o distanciamento do poder que será analisado logo a seguir. Brasil e Portugal foram classificados, conforme acima citado, entre 53 países analisados e a sua classificação em relação aos demais países está ilustrada na Figura 4, a seguir, sendo a dimensão renomeada neste trabalho como Igualdade x Hierarquia.

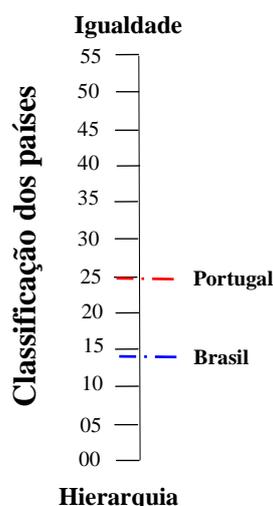


Figura 4. Dimensão 1: Igualdade x Hierarquia – Ranking dos países

Na Dimensão 1, Igualdade x Hierarquia, o Brasil classifica-se como um país em que a hierarquia é mais forte do que em Portugal, já que se aproxima mais deste pólo no contínuo hierarquia versus igualdade. O índice distância de poder (PDI – *Power Distance Index*), estatisticamente determinado por *Hofstede* (1991:24), é alto para o Brasil (PDI score = 69) e mais baixo para Portugal (PDI score = 63). Os valores que vemos no gráfico dizem respeito ao lugar em que estes países se encontram no ranking da hierarquia. Podemos sugerir que esta tendência hierárquica na sociedade brasileira pode estar relacionada a factores históricos e políticos, já que o Brasil traz consigo toda uma herança colonial.

Além disso, cabe mencionar que os dados colhidos por *Hofstede*, reflectidos nestes resultados, datam de um período de regime autoritário no Brasil, o que pode ter levado os informantes a emitirem as suas respostas de acordo com a situação vigente. Estas forças contextuais e históricas podem estar contribuindo, em parte, para explicar os resultados encontrados para o Brasil, nesta dimensão.

A posição de Portugal apresenta-se como média, enquanto o Brasil ocupa uma posição mais próxima do pólo que representa uma maior distância de poder. Este resultado mostra que, em ambos os países, de origem latina, há na sociedade uma força hierárquica, sendo que no Brasil, bem como noutros países da América do Sul que foram colónias de países europeus, esta tendência é mais acentuada.

O Brasil, por esta razão, no ranking dos países analisados por *Hofstede* (1991, 1994), encontra-se no grupo de outros países latinos colonizados. A diferença entre o PDI score do Brasil e de Portugal não é significativa, portanto os dois países encontram-se no mesmo quadrante para esta dimensão. Ambos os países são considerados fortemente hierarquizados.

2.1.2 Dimensão 2: Colectivismo x Individualismo

Esta dimensão relaciona-se com o grau de integração que uma sociedade mantém entre os seus membros. Dentre os 53 países analisados por *Hofstede* (1991, 1994), o Brasil apresentou uma posição intermédia quanto ao colectivismo e individualismo, classificando-se na posição 26/27 e IDV (*Individualism*) score igual a 27, enquanto Portugal, ocupando a posição 33/35 e IDV score igual a 38, aproxima-se mais do pólo de colectivismo.

Podemos considerar esta diferença não muito relevante, visto que não há uma variação tão grande entre os valores encontrados para o 26º lugar e o 33º lugar no ranking do colectivismo/individualismo.

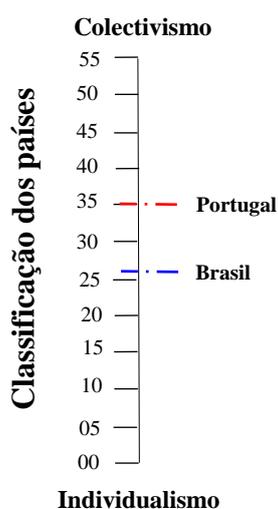


Figura 5. Dimensão 2: Colectivismo x Individualismo

Esta posição intermédia ocupada pelo Brasil em relação aos demais países da pesquisa, nesta dimensão e em outras, como a Masculinidade e Feminilidade, pode confirmar algumas afirmações do antropólogo *Roberto Da Matta* (1980), que mostra que a cultura brasileira pode ser caracterizada como mista, ou seja, uma cultura que apresenta características variadas, possivelmente provenientes de influências de fontes diversas. A cultura brasileira é bastante heterogénea, o norte e o sul do país possuem características bastante diferentes.

Como um país ainda em desenvolvimento, o Brasil está agrupado, nos resultados obtidos por *Hofstede* (1991:54), com outros países pobres de sociedades hierárquicas, onde há uma grande distância do poder, bem como, dependência face às autoridades que o representam. Por outro lado, não são caracterizados como uma sociedade predominantemente colectivista, o que era esperado, sendo o colectivismo uma característica destes países mais pobres, muitos deles na América Latina e Ásia e, pertencentes ao terceiro mundo, como a Guatemala (n=53), Colômbia (n=51), Paquistão (n=47/48), Coreia do Sul (n=43), etc.

Talvez esta independência em relação a este grupo e a determinação e desejo de pertencer ao grupo dos países desenvolvidos apontem na direcção de o Brasil ser realmente um país que se alinha com as sociedades mais ricas e desenvolvidas, estas predominantemente individualistas, como os Estados Unidos (n=1), Grã-Bretanha (n=3), etc. São, portanto, em alguns aspectos individualistas, enquanto noutros são colectivistas.

Os brasileiros são colectivistas quando consideram a família como uma estrutura abrangente que engloba parentes próximos e distantes, e quando transformam o ambiente de trabalho e todos nele envolvidos numa nova 'família' onde empregadores e empregados estão unidos por obrigações mútuas de protecção e lealdade. Em algumas organizações, quando contratam um novo empregado, têm preferência por aqueles que pertencem à família dos donos ou de outros empregados.

A sociedade brasileira, em si mesma, apresenta variações. Podemos dizer que, no centro das grandes metrópoles, características individualistas são encontradas com mais facilidade, sendo os laços entre indivíduos mais ténues, e cada um cuidando de si. Entretanto, nas periferias e na zona rural ou em cidades mais pequenas, encontraremos características predominantemente colectivistas, tais como a integração das pessoas em grupos coesos e fortes e a protecção mútua entre seus membros (Hofstede,1991:51).

O coronelismo da cultura nordestina é um exemplo do colectivismo extremado na sociedade brasileira. Todas estas misturas podem estar sintetizadas na posição intermédia no contínuo colectivismo/ individualismo.

E o colectivismo dos portugueses, de onde poderá vir? De sua história de conquistadores, em que precisavam da força de todos para enfrentar o desconhecido? Da sua união como um grupo, dentro da Europa, que precisa se impor face aos demais países, quase todos caracteristicamente individualistas? Especialmente agora, em que pertence à Comunidade Europeia, não precisará Portugal de se mostrar coeso e forte como um só grupo? Ou virá da necessidade pela qual passaram grupos minoritários de se imporem aos majoritários? Estas são apenas reflexões e cogitações para as quais ainda não temos respostas, ou para as quais não haverá respostas.

2.1.3 Dimensão 3: Masculinidade x Feminilidade

Esta dimensão diz respeito a forma como é feita a distribuição dos papéis sociais dos sexos. São masculinas as sociedades em que os papéis sociais são nitidamente diferenciados: o homem forte e interessado no sucesso empresarial; e a mulher mais terna e preocupada com a qualidade de vida.

Os resultados de *Hofstede* (1991) apontam para a caracterização de Portugal como uma sociedade mais feminina e para o Brasil como uma sociedade mais masculina, conforme a Figura 6, abaixo.

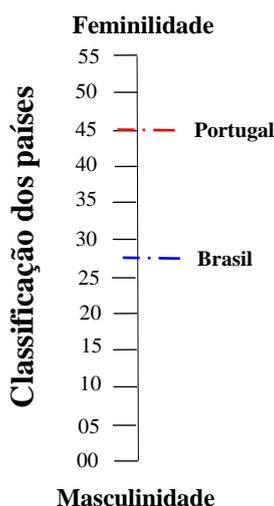


Figura 6. Dimensão 3: Feminilidade x Masculinidade

Nesta dimensão estão representadas, entre outras, a tendência para a valorização do comportamento assertivo ou do comportamento modesto (Hofstede, 1991:80). Neste

aspecto, esta dimensão relaciona-se com a caracterização que *Deborah Tannen* (1990) faz da fala de homens e mulheres. Para ela, as mulheres são mais indirectas, sugerem e buscam cooperação no seu discurso; já os homens são mais directos, mais assertivos e buscam impor as suas ideias, sem muita negociação. É neste sentido que *Hofstede* usa os termos “sociedades femininas e sociedades masculinas”, sem se fixar, no entanto, em aspectos relativos exclusivamente ao género, com inclusão de outros elementos nas sociedades.

Pensar a sociedade portuguesa como menos assertiva do que a brasileira surpreendeu as pesquisas que, intuitivamente, poderiam dizer que os portugueses tendem a ser mais directos na forma como se expressam. Entretanto, em consultas informais a executivos que negociam com empresários portugueses, os resultados de *Hofstede* foram parcialmente confirmados. Um executivo mencionou que, em momentos decisivos da negociação, um empresário português pode sentir-se pressionado pela assertividade da parte brasileira, e reagir de forma agressiva, interrompendo o fluxo da negociação. Na verdade, esta estratégia leva-o a criar um espaço/tempo para que ele não decida imediatamente.

A estratégia de reatar a negociação, por parte dos brasileiros, pode ser a de usar uma linguagem mais ‘feminina’, mais próxima da tendência portuguesa, passando a sugerir ‘que tal se fizermos assim, o que você acha de’. Está no âmbito desta tese investigar, a partir de dados colhidos em entrevistas com brasileiros que moram e trabalham em Portugal e vice-versa, até que ponto e como estas e outras tendências e estratégias de interacção são utilizadas por brasileiros e portugueses.

Caso se confirme a assertividade dos brasileiros em contextos de negociação, poderemos vir a associar este comportamento verbal à forte influência norte-americana, no Brasil, no sector de empresas, negócios e ensino de técnicas ligadas à administração e gestão.

O modelo americano tem prevalecido no Brasil, assim como em muitas outras sociedades ocidentais, já que a força económica dos Estados Unidos tem levado as outras partes que desejam obter sucesso na interacção, e consequentemente na negociação com os americanos, a usarem as mesmas estratégias de linguagem.

A sociedade americana, de acordo com *Hofstede* (1991:84), ocupa a 15ª posição entre os 53 países, estando mais próxima do pólo de masculinidade/assertividade do que o Brasil, que ocupa uma posição intermédia (n=27) e MAS (masculinity) escores igual a 49. Portugal, nesta escala, encontra-se próximo do pólo de feminilidade/menor assertividade com MAS escores igual a 31.

A proximidade geográfica, comercial e social entre Brasil e EUA pode estar reflectida na sua aproximação cultural na dimensão 3; o afastamento geográfico continental, histórico e possivelmente comercial entre Portugal e EUA pode estar a influenciar o seu distanciamento cultural na dimensão 3.

Como pudemos observar muito da cultura brasileira possui influências da cultura norte-americana, até mesmo a legislação foi baseada na americana.

2.1.4 Dimensão 4: Ansiedade face à incerteza

Esta dimensão foi definida por *Hofstede* como até que ponto os membros de uma cultura se sentem ameaçados diante de situações incertas ou desconhecidas. Por ter como um de seus aspectos sentimentos relacionados com a certeza/incerteza, a dimensão 4 foi rotulada neste trabalho como Certeza x Incerteza. Vê-se, algumas vezes, com medo do incerto?

Nesta dimensão, bem como na dimensão 1, Hierarquia x Igualdade, os países de língua românica, como Portugal, Uruguai, El Salvador, Peru, França, estão agrupados e são caracterizados como aqueles em que há grande ansiedade face ao novo. Por esta razão, essas sociedades necessitam pautar-se por regras, leis e estruturas bem definidas. Esta tendência pode estar em parte relacionada com o facto destes países terem na sua origem o Império Romano, caracterizado por um sistema de regras codificadas que se aplicavam a todos os cidadãos, “um governo pelas leis”.

Brasil e Portugal foram classificados da seguinte forma, conforme podemos ver na figura 7, perante o medo face ao novo e quanto a evitar situações de incerteza:

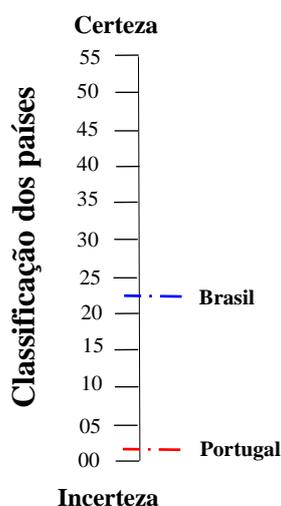


Figura 7. Dimensão 4: Ansiedade face à Incerteza

Portugal mostrou-se, nesta dimensão, classificado (n=2) e com UAI (uncertainty avoidance) escores igual a 104, entre os países românicos, como aquele em que há o mais alto índice de ansiedade face à incerteza, enquanto o Brasil apresenta uma classificação intermédia (n=21/22) e possui UAI escores igual a 76, ligeiramente tendendo para a incerteza. Este é o caso em que Portugal e Brasil parecem distanciar-se mais acentuadamente. O que teria determinado este afastamento, já que ambos os países são românicos, e ambos apresentaram-se relativamente próximos nas outras dimensões? Um factor mencionado por *Hofstede* poderia explicar esta diferença: para os países ricos, há uma correlação entre o menor índice de ansiedade e seu desenvolvimento após os anos 60. O Brasil, embora não se coloque como um país rico, coloca-se como uma das importantes economias do mundo e seu grande desenvolvimento ocorreu, justamente, após os anos 60. Seria este desenvolvimento um factor que acalmaria esta sociedade, tornando-a mais optimista e menos ansiosa que outros países com a origem histórica e a situação económica menos favorável? Portugal, por outro lado, somente mais recentemente, após a sua inserção na Comunidade Europeia, parece estar a experimentar um desenvolvimento económico crescente. Poderá este desenvolvimento, no futuro, alterar sua condição de incerteza, especialmente nos negócios, por uma posição de maior certeza, assertividade e propensão para correr riscos? Colocamos, a seguir, quadros comparativos sumários mostrando os resultados obtidos com Brasil e Portugal.

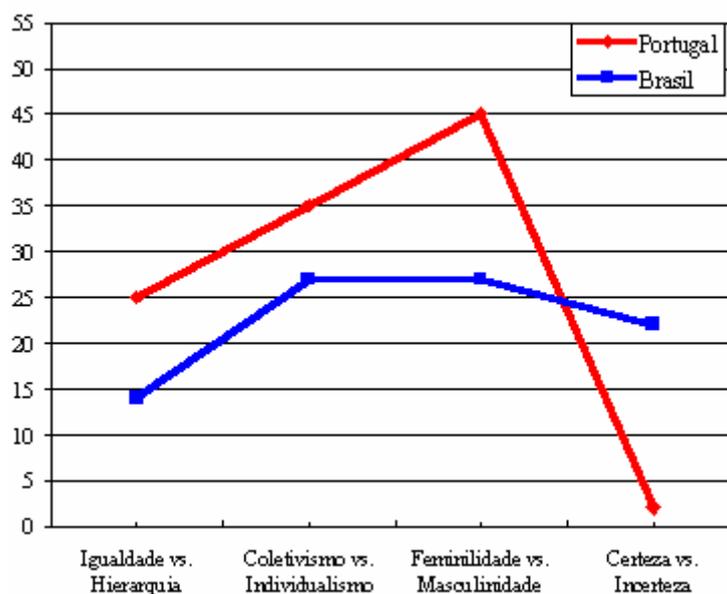


Figura 8. Dimensões Culturais

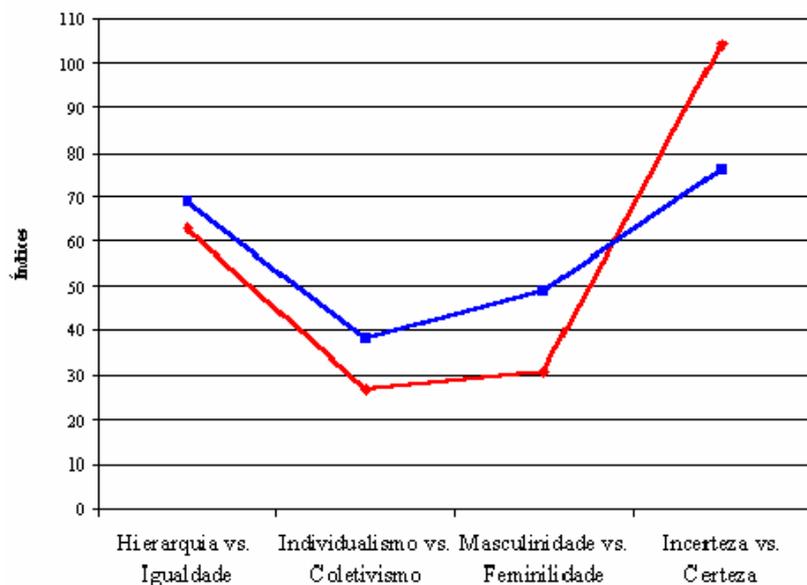


Figura 9. Variação nas Dimensões Culturais

2.1.5 Dimensão 5: Orientação ao curto ou longo prazo

O pensamento a curto ou a longo prazo resultou numa investigação que confirmou as quatro dimensões de *Hofstede* e isolou uma nova. Esta dimensão diz respeito a forma como a sociedade pensa, se costuma planear e investir no futuro ou se pensam só no hoje.

Vamos agora conhecer as dimensões de *Trompenaars* e logo em seguida conhecer um pouco da história de cada um dos dois países analisados: Brasil e Portugal.

Conhecer a história dos dois países é essencial para sabermos de quem estamos a falar e concluir o porquê de muitas atitudes das pessoas de cada nação.

2.2 DIMENSÕES DE *TROMPENAARS*

Trompenaars propõe-se também a caracterizar as diferentes culturas através de dimensões, usando um total de sete que veremos a seguir:

2.2.1 Universalismo – Particularismo

Universalismo é a crença de o que é certo e bom pode ser definido e aplicado universalmente; em culturas particularistas, pelo contrário, circunstâncias especiais podem determinar o que é certo e errado, as exceções são naturais.

Segue quadro resumo:

Universalistas	Particularistas
Dá-se mais importância a regras do que a relações pessoais	Dá-se mais importância a relações pessoais do que a regras
Contractos legais são prontamente escritos	Contractos legais podem ser modificados
Uma pessoa de confiança é alguém que honra a sua palavra ou contrato	Uma pessoa de confiança é alguém que se preocupa com o bem-estar do seu interlocutor
Existe apenas uma verdade ou realidade, que é aquela que foi acordada	Existem várias perspectivas da realidade, dependendo do contexto
Um negócio deve ser encarado como tal	O fortalecimento do relacionamento pessoal

Figura 10. Diferenças entre Universalistas e Particularistas

2.2.2 Individualismo – Colectivismo/Comunitarismo

Diz respeito à forma como as pessoas planeiam as suas acções, se com referência a benefícios individuais ou a benefícios do grupo. No primeiro caso as pessoas vêm-se, antes de tudo, como indivíduos, no segundo como parte de um grupo. Esta dimensão também foi estudada por *Hofstede* conforme pudemos ver anteriormente.

Segue-se o quadro resumo:

Individualismo	Comunitarismo
Tenta-se ajustar as necessidades individuais às da organização/empresa	Procura pela integração com autoridade dentro do grupo
Introdução de métodos de incentivos individuais	Dá-se mais atenção à moral e coesão
Espera-se uma elevada remuneração e mobilidade	Espera-se uma baixa remuneração e mobilidade
Procura de pessoas com elevado desempenho, heróis ou campeões para uma determinada tarefa	Trabalha-se em prol do grupo e evita-se mostrar favoritismo
Dá-se liberdade às pessoas para tomarem iniciativas individuais	Dá-se metas para serem cumpridas por todos

Figura 11. Diferenças entre Individualismo e Comunitarismo

2.2.3 Neutro – Afectivo/Emocional

Em culturas neutras as emoções devem permanecer ocultas, sendo importante manter uma aparência de controlo, enquanto em culturas afectivas é natural expressar as emoções.

Neutro	Emocional
Não se revela o que se pensa ou sente	Revelam pensamentos e sentimentos verbalmente ou não verbalmente
Podem, acidentalmente, revelar tensão facial ou na sua postura	Transparência e expressividade usadas para libertar tensão
Emoções reprimidas ocasionalmente originam “explosões”	Emoções fluem normalmente, sem inibição
Conduta fria e auto controlo são admiradas	Expressões de vitalidade, calorosas e animadas são admiradas
Contacto físico, gesticulação e fortes expressões faciais são proibidos	Contacto físico por vezes intenso, e grande dramatismo são frequentes

Figura 12. **Diferenças entre culturas neutras e emocionais**

2.2.4 Específico – Difuso

Esta dimensão refere-se ao grau com que os indivíduos estão dispostos a permitir o acesso de outros à sua esfera pessoal. Em culturas específicas as pessoas separam a parte privada das suas vidas em relação à pública. Em culturas difusas estas esferas sobrepõem-se.

Específico	Difuso
Directo ao assunto	Indirecto
Preciso, comunicação directa, honesta e transparente	Evasivo, ambíguo, uso de tácticas, por vezes até opaco
Princípios e moral consistente independentemente da pessoa com que se está a falar	A moralidade é altamente circunstancial, dependendo da pessoa e do contexto

Figura 13. **Diferenças entre Específico e Difuso**

2.2.5 Status adquirido – atribuído

Esta dimensão espelha a forma como o status e poder são determinados. Numa sociedade de realização o status é baseado no que a pessoa faz e atinge, enquanto numa sociedade de status atribuído, este é baseado em quem a pessoa é, olhando para a família e classe social a que pertence, idade, relações sociais, etc.

Status Adquirido	Status atribuído
Uso de títulos somente quando é relevante à tarefa que se propõe realizar	Uso intensivo de títulos especialmente quando isso clarifica o status do indivíduo dentro da sociedade ou organização
O respeito pelo superior hierárquico é baseado no seu desempenho e no conhecimento que tem da função	O respeito pelo superior hierárquico é visto como uma medida do seu comprometimento com a organização

Figura 14. **Diferenças entre Status adquirido e atribuído**

2.2.6 Orientação relativamente ao tempo

Esta dimensão diz respeito à forma como são vistos e a importância que é dada ao passado, presente e futuro, incluindo também a forma como é vista a passagem do tempo, se de forma linear e sequencial se de forma universal, sincronizada, integrando o passado e o presente com as possibilidades futuras

Há culturas que possuem pontos de intersecção para o passado, presente e futuro, outras não.

Segue quadro exemplificativo:

Passado	Presente	Futuro
Fala-se de história, a origem da família e os negócios da nação	Actividades e diversões no presente são o mais importante	Fala-se de metas futuras, e negócios potenciais
Motivado por recriar uma “era dourada”	Planos são raramente executados	Planeamento e estratégia feitos entusiasticamente
É mostrado respeito pelos antecessores e pessoas mais velhas	É mostrado muito interesse por relações presentes, “aqui e agora”	É mostrado grande interesse na juventude e em negócios futuros
Tudo é visto no contexto histórico ou tradição	Tudo é visto em termos do seu impacto contemporâneo na vida	O presente e passado são usados e até explorados para futuras vantagens

Figura 15. **Diferenças entre culturas com ênfase no passado, presente e futuro**

2.2.7 Atitude face ao mundo envolvente

Nalgumas culturas os indivíduos olham para si próprios como a principal influência na sua vida, noutras o exterior, a envolvente, é algo de demasiado poderoso para que possa ou deva ser modificado de acordo com a vontade do indivíduo.

Controlo interno	Controlo externo
Atitude muitas vezes dominadora e agressiva relativamente ao ambiente	Atitude muitas vezes flexível, com aceitação de compromissos e pacificadora
Conflitos e resistência significam convicção	Harmonia e sensibilidade
É dada ênfase ao próprio, ao próprio grupo e organização	É dada ênfase aos outros, isto é, ao cliente, parceiro ou colega
Existe desconforto quando o ambiente parece “fora de controlo”	Conforto com oscilações, mudanças e ciclos, se forem de origem “natural”

Figura 16. **Diferenças entre culturas com orientação para o interior e exterior**

Tivemos a oportunidade de conhecer um pouco do trabalho de Trompenaars e foi mostrado as sete dimensões analisadas pelo autor, assim passamos a entender os objectivos dos estudiosos desse tema: Cultura, e podemos seguir nossa pesquisa com um bom alicerce.

Vamos de seguida conhecer um pouco da história de cada país.

3 BREVE HISTÓRIA

3.1 PORTUGAL

A História de Portugal apresenta diversos denominadores comuns entre as nações europeias mais antigas, cujas origens remontam ao início da Idade Média e que, com este país, se tornaram grandes potências durante a Era dos Descobrimentos e das grandes navegações, dispendo de um vasto Império. Em que momento histórico podemos enquadrar as entrevistas feitas por *Hofstede* para o seu estudo sobre dimensões culturais? Vamos conhecer um pouco da história de Portugal para melhor compreender o país que estamos a analisar? Terão sido consequências históricas que motivam o comportamento de hoje dos cidadãos portugueses? Os standards culturais encontrados terão ligações com a história do país?

A seguir ao apogeu de Portugal como potência mundial, o país perdeu muito do seu estatuto e reconhecimento, em grande parte devido à política dos reis da dinastia filipina (1580-1640), ao terramoto de 1755 em Lisboa, à ocupação durante as guerras napoleónicas e à independência do Brasil em 1822. Uma revolução em 1910 iria depor o regime monárquico e, após 16 anos de república parlamentar instável, o país foi governado por um regime ditatorial (Salazarismo) durante 48 anos. Quase 50 anos de ditadura onde o povo não podia expressar as suas ideias e estava limitado em muitas das suas acções. Foi nesta altura que foram recolhidos dados através de entrevistas feitas por *Hofstede* na IBM. Os dados foram recolhidos entre 1967 e 1973, o que demonstra que muitos dos resultados encontrados pelo autor encontram-se desactualizados e por este motivo iremos renová-los e tentar perceber o que mudou. Em 1974, a ala política de esquerda liderou a Revolução dos Cravos, procedendo a grandes reformas democráticas. No ano seguinte, Portugal consentia a independência das colónias africanas. Actualmente, Portugal é um dos membros fundadores da NATO³ e pertence à União Europeia (inicialmente designada por Comunidade Económica Europeia) desde 1986.

A região na qual se encontra actualmente Portugal está habitada há, pelo menos, quinhentos mil anos, primeiro pelos Neandertais e mais tarde pelos homens modernos. Cerca de 10.000 a.C., a Península Ibérica era habitada por povos autóctones sem

parentesco aparente com quaisquer outros povos conhecidos, denominados Iberos. Entre eles estavam os Tartessos. A hipótese de serem de origem berbere, do norte da África, hoje é amplamente desacreditada, embora o parentesco entre iberos e bascos ainda continue a ser investigado. No século VII a.C., a região passou a ser habitada por um povo indoeuropeu, os Celtas. As tribos Iberas e Celtas misturaram-se, dando origem aos Celtiberos. Influências menores foram os Gregos e os Fenícios-Cartagineses (com pequenas feitorias comerciais costeiras semi-permanentes).

Conhecido antigamente pelo nome de Lusitânia, fez parte do Império Romano e foi posteriormente ocupado pelos Visigodos e mais tarde pelos Mouros. Independente desde 1139 (reconhecido pelo rei de Castela em 1143 e pelo Papa em 1179), Portugal é a mais antiga nação da Europa. Interessante vermos o quanto este povo necessitou lutar pelo seu território, tantas vezes invadido e ocupado. Isto, com certeza, determina algumas características do povo português actualmente.

A independência de Portugal seria assegurada dois séculos depois com a derrota dos castelhanos em Aljubarrota, em 1385, e colocada em causa na sequência de uma crise de sucessão, em 1580, que colocaria o Reino nas mãos dos Espanhóis (dinastia Filipina) sob a alçada de uma união política; seria por fim restaurada em 1640 e o trono entregue a D. João IV. Avizinhando-se o final das conquistas terrestres aos Mouros, Portugal virou-se para o mar onde se tornou dominante; inspirados pelo infante D. Henrique, o Navegador, os seus navegadores descobriram caminhos marítimos para a América, África e para o Oriente; daí obteve grande supremacia económica, política e cultural nessa altura. No período de expansão, os Portugueses estabeleceram enclaves comerciais em lugares tão remotos como nas Molucas e na China, ao mesmo tempo que reclamavam para si o Brasil, situado no Novo Mundo, descoberto em 1500 por Pedro Álvares Cabral. Nesta altura zarpava a grande frota de treze navios do Restelo a 8 de Março de 1500, com o objectivo formal de concluir relações comerciais com os portos índicos de Calecute, Cananor e Sofala, iniciadas na viagem de Vasco da Gama. Pelo dia 14 do mesmo mês já se encontravam nas Canárias e no dia 22 chegavam a Cabo Verde. No dia seguinte desaparecia misteriosamente o navio de Vasco de Ataíde. No dia 22 de Abril, acidente de percurso ou missão secreta de legitimação de posse, avistava-se «terra chã, com grandes

³ Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN ou NATO)

arvoredos: ao monte». Ao grande monte, Pedro Álvares Cabral baptizou de Monte Pascoal e à terra deu o nome de Ilha da Vera Cruz — pensando ser uma ilha — depois que descobriram ser um continente denominaram-na de Terra de Santa Cruz — hoje denominado Porto Seguro, no estado da Bahia. Aproveitando os alísios, a esquadra bordeja a costa baiana em direcção ao norte, à procura de uma enseada, achada afinal pouco antes do pôr-do-sol do dia 24 de Abril, em local que viria a ser denominado Baía Cabrália. Ali permaneceram até 2 de Maio, quando rumaram para a Índia, cumprindo seu objectivo formal de viagem e deixando dois degredados e dois grumetes que desertaram. Estava iniciada a ocupação do Brasil por europeus.

Foi no Brasil, terra descoberta, que se refugiou a família real portuguesa quando os Franceses invadiram Portugal em 1807. O rei D. João VI regressaria a Portugal em 1821 e, no ano seguinte, o seu filho D. Pedro era proclamado imperador do Brasil independente. Portugal foi uma monarquia até 1910, ano em que uma revolução em Lisboa obrigou o jovem rei D. Manuel a abdicar. Após vários anos de instabilidade política, com lutas de trabalhadores, tumultos, levantamentos, assassínios políticos e crises financeiras, o Exército assumiu o Poder, em 1926. O regime militar nomeou para ministro das Finanças o Dr. Oliveira Salazar, professor da Universidade de Coimbra, que pouco depois foi nomeado primeiro-ministro (1932). Em 1968, quando uma enfermidade mortal o afastou do poder, sucedeu-lhe no governo da nação o Dr. Marcelo Caetano. No entanto, o descontentamento civil alastrava tanto no continente como nas colónias, onde vários "movimentos de libertação" obrigaram Portugal a uma dispendiosa presença militar. Apesar das críticas de alguns dos mais antigos oficiais do Exército, entre os quais o general António de Spínola, o governo parecia determinado em continuar esta política. Com o seu livro Portugal e o Futuro, em que defendia a insustentabilidade de uma solução militar nas guerras do Ultramar, Spínola seria destituído, o que agravou o crescente mal-estar entre os jovens oficiais do Exército que no dia 25 de Abril de 1974 desencadearam um golpe de estado que derrubaria o Governo, golpe de estado que ficou conhecido como o 25 de Abril, actualmente feriado nacional. Nos dois anos seguintes, o processo revolucionário foi vigiado e controlado pelo Movimento das Forças Armadas; não obstante, seria uma fase de grande instabilidade política, com seis governos provisórios, vários levantamentos com diferentes objectivos, a rápida liquidação do Império Colonial (consumada em 1975) e a progressiva neutralização das forças mais esquerdistas, até finalizar nas eleições de 1976. O seu vencedor seria o Partido Socialista, cujo líder, Mário Soares, tomou conta do

governo, ao mesmo tempo que o general Ramalho Eanes era eleito Presidente da República. Na actualidade, Portugal é um dos membros da União Europeia (a sua adesão concretizou-se em 1986) e foi um dos 12 membros que integram a Zona Euro e cuja língua é uma das 20 línguas oficiais da União Europeia.

Como pudemos ver, historicamente, Portugal e Brasil cruzaram as suas histórias após as grandes navegações e a descoberta do país sul-americano.

3.2 BRASIL

Enquanto Portugal possui muitos anos de história, o Brasil só começa a partir de 1500 quando foi descoberto. À frente de uma enorme expedição marítima para a Índia, Pedro Álvares Cabral, no ano de 1500, desviou-se da sua rota e chegou ao Brasil. Um território que pelo Tratado de Tordesilhas, assinado entre Portugal e Espanha em 1494, estava na zona do mundo cuja posse pela sua descoberta pertenceria a Portugal.

Brasil Colonial (1500 - 1807): Desde o início do século XVI que os portugueses, com uma notável persistência, criam ao longo de mais de 300 anos uma vasta colónia - maior do que a Europa, com uma enorme diversidade racial, mas dotada de uma impressionante unidade linguística. A colonização do Brasil iniciou-se por volta de 1530 com a fundação de S. Vicente. A partir daqui são fundadas de forma sistemática outras cidades. O rei João III, em 1532, divide o território em 12 capitanias hereditárias que entrega a fidalgos portugueses, segundo um modelo de colonização já ensaiado noutros lugares. O rápido crescimento desta colónia, leva Dom João III, em 1548, a criar o cargo de Governador-Geral. O primeiro foi Tomé de Sousa que fundou a cidade de Salvador. A economia desta colónia assentou nos séculos XVI e XVII na plantação da cana do açúcar, e depois de 1695 na exploração do ouro. A mão-de-obra local, os índios, foi rapidamente substituída por escravos vindos de África. Até ao século XIX terão sido levados para o Brasil entre 2 a 3 milhões de negros.

Durante a ocupação de Portugal pela Espanha (1590-1640), os holandeses ocupam algumas regiões do litoral, mas são expulsos pela população entre 1645 e 1654. Neste período de ocupação castelhana, os portugueses aproveitam para expandir o território brasileiro cada vez mais para o interior. Ao longo do século XVII e princípios do século XVIII, aventureiros, denominados "bandeirantes", muitas vezes com o apoio do Estado, prosseguem este movimento de avanço territorial.

No século XVIII, o Brasil é uma prioridade absoluta do Estado de Portugal. Foi então consolidada a sua estrutura administrativa e defensiva, mas também prosseguida a ocupação da Amazónia e do sul até ao Rio da Prata. O vasto império colonial de Portugal é posto ao serviço deste objectivo, nomeadamente para fornecer mão-de-obra escrava. Neste longo processo, Portugal torna-se cada vez mais dependente do Brasil e das suas riquezas.

Brasil Capital do Reino (1807-1821): Na sequência da invasão de Portugal pela Espanha e a França, em 1807, a corte portuguesa transfere-se para o Brasil, o que permite não apenas desenvolver esta colónia, como também consolidar a sua unidade política e administrativa. Em 1815 o Brasil é declarado formalmente um reino, embora unido ao reino de Portugal, cujas estruturas político-administrativas, educativas e outras são desdobradas no novo reino. Os dois reinos formam um Império, dotado de várias possessões.

Império (1822 -1889): O regresso do rei (João VI) a Portugal, em 1821, leva os brasileiros a declararem a sua independência em 1822. Estabelece-se então na América a primeira monarquia, rodeado de repúblicas, tendo à sua frente o imperador Pedro I da Casa Real de Bragança. Pedro I prossegue sem hesitações a política centralista anterior, evitando a todo o custo a divisão do país. A separação do Brasil de Portugal era então a única medida possível para manter a escravatura. Em Portugal a escravatura fora abolida em 1761, mas manteve-se nas suas colónias sob o argumento que era aí necessário mão-de-obra. Ao assinar em 1817 o Acto Adicional ao Tratado de 1815, Portugal passou a permitir que fossem apresados os seus navios que se dedicassem ao tráfico negreiro. Esta medida envolvia directamente o Brasil caso este permanecesse unido a Portugal. A sua separação era a única alternativa que lhe restava para manter o tráfico, o qual não apenas continuou mas até se intensificou. Por outro lado, Portugal ao manter as suas colónias em África assegurava as fontes de abastecimento de escravos para as plantações de café e tabaco. Em 1831, Pedro I regressa a Portugal para apoiar as pretensões da sua filha ao trono, tendo abdicado a favor do seu filho Pedro II.

Pedro II prossegue a política do seu pai, mas encontra pela frente um problema que o irá conduzir ao fim da monarquia: a escravatura. A economia do Brasil assenta nos produtos agrícolas e em particular no café. No final do século, outro produto se impôs na economia – a borracha.

1ª. República (1889-1930): O fim da escravatura em 1888 e o descontentamento dos militares determinaram o fim da monarquia, no ano seguinte, quando foi proclamada a República. A família real é exilada para a Europa. A nova constituição, promulgada em 1891 é em grande parte imitada da dos EUA. A República mostrou-se extremamente autoritária para o povo, sucedendo-se os levantamentos e as revoluções populares. A agravar toda a situação, no início do século XX dá-se o colapso dos lucrativos mercados brasileiros da borracha e do café. Apesar de tudo, o Brasil tornou-se, em finais do XIX, a terra prometida para milhões de imigrantes (portugueses, italianos, alemães, japoneses...). Entre 1870 e 1910 o Brasil recebeu cerca de 4 milhões de imigrantes que se estabeleceram principalmente nos estados do sul.

Em 1917, durante a Primeira Guerra Mundial, o Brasil rompeu as suas relações diplomáticas com a Alemanha, em virtude de submarinos deste país terem atacado embarcações brasileiras. A população em 1920 situava-se nos 32 milhões de habitantes.

2ª. República (1930- 1945): O clima mundial era propício à emergência de regimes autoritários e o Brasil não foi excepção. As revoluções militares eram uma constante. É neste contexto que em 1930 assumiu a presidência da República Getúlio Vargas, o qual em 1937 proclamará com o apoio dos militares um Estado Corporativo denominado Estado Novo, à semelhança do Estado Novo proclamado em 1933 em Portugal. Durante a Segunda Guerra Mundial o Brasil acaba por ser forçado a intervir, e em 1942 declara guerra aos países do Eixo e envia alguns corpos do exército para a Europa.

A população atingia os 41 milhões em 1940, superando os 50 milhões dez anos depois da queda dos regimes autoritários em muitas partes do mundo, acelera a deposição do poder de Getúlio Vargas, o que ocorre em 1945.

3ª. República (1945-1964): Em 1946 é promulgada a 3ª constituição republicana. A democracia foi de novo restaurada. A situação do país manteve-se instável. Getúlio Vargas volta de novo ao poder em 1950, tendo-se suicidado em 1954. Terá nesta fase procurado democratizar o regime, mas fracassou semelhante iniciativa face à oposição do exército e de alguns grupos políticos. Sucedeu-lhe na presidência, em 1955, Juscelino Kubitschek, que lança um ambicioso programa de modernização do país, criando a nova capital do Brasil: Brasília (1960). Estas medidas, não acompanhadas de uma gestão adequada do Estado, acabaram por provocar um aumento do défice público e da inflação. Sucedeu-lhe Janio Quadros, mas este é obrigado a renunciar 7 meses após ter sido eleito. É agora a vez

de João Goulart (1961-1964) que tentou também sem grande êxito, desenvolver reformas profundas na sociedade brasileira. A crise estava instalada.

Ditadura Militar (1964-1985): Os anos 60 são marcados por um grande desenvolvimento económico, mas também pelo regresso da ditadura ao Brasil. A 31 de Março de 1964, de Minas Gerais, de São Paulo e da Guanabara, irrompe um movimento militar de derruba João Goulart. Os militares colocam no poder o general Castelo-Branco, que governa de forma absoluta até 1967. Em Janeiro de 1967 entrou em vigor uma nova Constituição de carácter autoritário, e dois meses depois o general Arthur da Costa e Silva assumia a presidência da República. Este foi substituído em 1974 pelo general João Baptista Figueiredo. Foi nesta altura que foram feitas as entrevistas de *Hofstede*, uma altura em que o poder era rígido e autoritário tanto no Brasil quanto em Portugal.

A queda da ditadura em Portugal, em 25 de Abril de 1974, marcou o início de uma profunda viragem no mundo, que conduz à queda de muitas ditaduras. No Brasil os ditadores continuam a sucederem-se. João Baptista Figueiredo que assumira o poder em Março de 1979, não tardou em anunciar uma abertura política no regime. A contestação à ditadura aumentava dia-a-dia. Em 1979, em São Paulo, Luiz Inácio da Silva (Lula) dirige uma impressionante greve que abala a ditadura. Em Novembro deste ano, o Congresso Brasileiro decreta a libertação dos presos políticos, permitindo o regresso dos exilados. O caminho para a democracia é agora irreversível. A crise económica continua a não poupar o Brasil.

Nova Democracia: O regime procura manter-se, mas o povo vêm para a rua e exige a democratização do país. Em Janeiro de 1985 os militares cedem o poder aos civis, primeiro a Tancredo das Neves, o qual morreu repentinamente antes mesmo de assumir o poder e depois em Março a José Sarney.

Em Novembro e Dezembro de 1989 realizaram-se as primeiras eleições directas para a presidência da República em 29 anos. Em 1992 o primeiro vencedor, Fernando Collor de Mello acaba por ser afastado por acusações de corrupção. O governo foi confiado ao vice-presidente Itamar Franco. O ministro da Fazenda, Fernando Henriques Cardoso, consegue

suster a inflação. Impulsionado pelo êxito das suas medidas económicas é eleito presidente em 1994 e reeleito em 1998. Prosseguem as privatizações. Criação da CPLP⁴ (1996). O movimento democrático está agora mais firme que nunca. Em 2003, Lula da Silva é eleito presidente do Brasil. Este imenso país, malgrado a difícil conjuntura internacional, avança para importantes reformas capazes de acabarem com as suas enormes desigualdades económicas e sociais.

⁴ CPLP = Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O tema escolhido foi “Standards Culturais: Brasil x Portugal”. A problemática resume-se basicamente em identificar as principais características culturais dos dois países em análise e com isso identificar a influência desses standards culturais na forma de viver, de negociar e gerir desses países. Este estudo será bastante interessante, visto que os países em análise possuem muitas coisas em comum e os estudos realizados até hoje, por *Hofstede* por exemplo, colocam sempre Brasil e Portugal no mesmo quadrante ou estando muito próximos um do outro em termos de classificações. Porém, pessoas que já viveram em ambos os países dizem que são necessárias adaptações para se conseguir viver em harmonia.

Pretendemos realizar entrevistas, de carácter narrativo, a Portugueses que tiveram ou têm experiência com colaboradores brasileiros para assim perceber os principais standards culturais dos Brasileiros, e em seguida realizar entrevistas a Brasileiros que têm experiência profissional com Portugueses para assim, perceber, os principais standards culturais dos Portugueses. E por fim, realizar entrevistas com pessoas que estiveram em contacto com ambas as culturas para desta forma confirmar ou não os resultados.

Esta dissertação iniciar-se-á com uma definição do tema e da problemática e logo em seguida será identificado o método a ser utilizado na investigação. Posteriormente, serão identificadas as técnicas de recolha de informação e as técnicas de análise de dados. Por fim, será feita uma conclusão e serão mostradas as implicações práticas desta investigação.

Mas afinal o que é cultura? Como identificar? O que dizem os autores?

4.1 DEFINIÇÃO

Tendo em mente a definição de cultura dada por *Alexander Thomas* (1998): “Cultura pode ser entendida como um sistema complexo de guiões para grupos, organizações ou sociedades. Membros duma mesma cultura partilham esses guiões que aprenderam no processo de socialização”. Podemos dizer que a cultura é um sistema de orientação específico, significando que existem elementos culturais individuais que são relacionados com os outros de forma sistemática e estruturada. Estes resultaram da interacção de indivíduos entre si e com o seu meio ambiente. Esses elementos foram passados de geração em geração mais ou menos da mesma maneira e influenciaram duma forma directa o comportamento de cada indivíduo.

Ao fornecerem um guião comportamental, estes elementos culturais têm um efeito simplificador da realidade. Eles fazem com que se possa formar uma base de expectativas comportamentais e de modos de agir ou actuações de um determinado indivíduo, dentro de uma determinada estrutura cultural. Esses elementos culturais são chamados standards culturais e podem ser definidos como se segue:

“Standards culturais podem ser vistos como normas e valores socialmente aceites e partilhados, usados por indivíduos que vivem numa determinada cultura para prever e avaliar o comportamento de cada indivíduo. Standards culturais são usados para definir standards, limites e formar uma estrutura, de acordo com a qual os membros de uma determinada cultura se podem orientar. Standards culturais são a característica central que define uma determinada cultura. Eles servem como um sistema de orientação para a forma de perceber, pensar e agir. Os standards culturais proporcionam aos membros de uma determinada cultura os guiões para o seu comportamento, permitindo-lhes decidir qual o comportamento que é normal, típico, aceitável e qual o não é. Standards culturais funcionam como teorias implícitas ou regras, e são assimilados e interiorizados pelo indivíduo durante o processo de socialização. Standards culturais consistem numa central e na sua tolerância. A norma é o ideal. Desvios da norma irão ocorrer, e aqueles que ainda são aceitáveis situam-se dentro da tolerância”. (Thomas, 1999, p114)

Depois de introduzido o tema serão apresentados a metodologia e estratégia utilizadas para se encontrarem os Standards Culturais no Brasil e em Portugal.

4.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.2.1 O método dos standards culturais

Um aspecto interessante dos standards culturais é que apenas podem ser identificados num contexto multicultural. Geralmente não estamos conscientes do quanto as nossas acções são determinadas pelos standards culturais quando estamos no nosso ambiente cultural, mas assim que estamos em contacto com alguém de uma cultura diferente, cujo comportamento é baseado num conjunto de standards culturais, experimentamos a sua existência. Uma vez que não estamos conscientes dos standards culturais, não os podemos examinar directamente: “Identificar standards culturais é extremamente difícil, porque eles parecem determinar de uma forma automática a nossa percepção, julgamento e comportamento” (Thomas, 1991, p66). O aparecimento destes factores em contactos bilaterais entre diferentes culturas é geralmente usado para a sua identificação. O

envolvimento pessoal em situações particulares, o comportamento confuso e a insegurança causados pela confrontação com uma cultura não familiar, são chamados incidentes críticos (Thomas, 1988). A análise destes incidentes críticos, geralmente recolhidos através de uma entrevista com o protagonista, permite-nos identificar os standards culturais correspondentes. Os standards culturais obtidos desta forma também reflectem a relação entre as duas culturas em questão. Contudo, são apenas valores relativos que não são necessariamente aplicáveis a uma terceira cultura. Os standards culturais têm um carácter claramente relativo e bilateral, e não podem ser usados de uma forma geral para compararem uma cultura com outras. Esta limitação interpretativa é necessária de forma a evitar conclusões demasiadas generalistas. Não nos podemos esquecer que é o seu aspecto relativo que faz dos standards culturais uma ferramenta tão valiosa em programas de formação multiculturais, onde os aspectos mais problemáticos ajudam a determinar a relação entre duas culturas particulares. Infelizmente, é frequentemente dada demasiada atenção a este aspecto. Devemos ter em conta que os incidentes críticos não são necessariamente sobre expectativas negativas. Crítico, neste contexto, significa apenas não compatível com o nosso sistema de orientação. Experiências positivas também devem ser contabilizadas e são igualmente relevantes para a identificação de standards culturais.

Naturalmente, existem variações e divergências entre standards culturais individuais. Não nos podemos esquecer que eles não podem ser vistos como regras determinantes e rígidas para todos os indivíduos de uma determinada cultura. Tal como muitos outros fenómenos sócio-culturais, os standards culturais podem ser representados por uma distribuição normal. Como se pode ver na figura abaixo, os standards culturais são partilhados pela maioria (mas não necessariamente por todos) os indivíduos de uma determinada cultura.

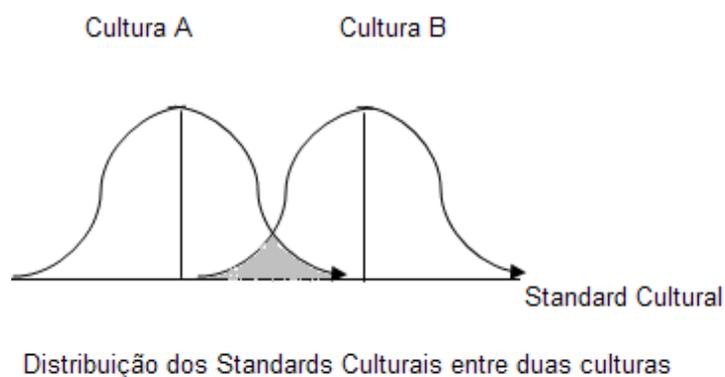


Figura 17. Standards Culturais

O valor da média estatística mostra a manifestação relativamente mais frequente do standard cultural. Este pode ser chamado ‘protótipo de um standard cultural num grupo ou cultura’, indicando que existe uma tendência no comportamento dos membros deste grupo ou cultura, para agirem de acordo com o protótipo cultural (apesar de diferentes comportamentos dentro dessa cultura serem também tolerados). Como consequência da socialização, estes standards culturais não são aparentes para as pessoas que partilham uma mesma cultura. Também, devido sobretudo, a fenómenos relacionados com a globalização, poderão haver standards culturais não percebidos por membros de culturas diferentes, representados na figura acima na parte sombreada.

O objectivo dos standards culturais é permitirem o estabelecimento de procedimentos que favoreçam o desenvolvimento de um elevado grau de sensibilidade para todos os tipos de interacções críticas e desenvolver competências para lidar com tais situações. Normalmente, isto significa o desenvolvimento de programas culturais de treino ou formação para grupos específicos em situações específicas (Thomas, Schroll-Machl e Kinast, 1999; Thomas, Hagemann e Stumpf, 2000).

Os objectivos desses programas de treino são:

- A familiarização com uma cultura estrangeira;
- Dominar os problemas de aculturação numa cultura estrangeira;
- Lidar mais eficientemente com interlocutores de uma cultura estrangeira;
- Dominar os problemas de reintegração na sua própria cultura uma vez regressados a casa.

Além do treino intercultural, estes programas devem incluir medidas para supervisão de comportamento intercultural e desenvolver competências interculturais com vista ao treino de pessoal (Thomas, 2000). Vamos em busca destes comportamentos?

Um treino intercultural eficiente deve oferecer uma visão específica da orientação cultural alvo, com base nos standards culturais, bem como desenvolver a capacidade de lidar com um sistema de orientação cultural diferente, mas, reflectindo sempre a própria orientação cultural do gestor ou trabalhador que está em treino (Thomas, 1999). Conforme foi dito inicialmente, esta dissertação tem por objectivo encontrar os standards culturais dos países: Brasil e Portugal e consequentemente trazer informações e dicas importantes para os cidadãos de ambas as nações que queiram trabalhar no outro país.

4.2.2 Metodologia seguida para obtenção dos standards culturais

O método pressupõe que contactos culturais bilaterais, expondo diferentes standards culturais e incidentes percebidos como problemáticos ou estranhos, levem a que os standards culturais sejam conscientemente experimentados, uma vez que normalmente não estamos conscientes da sua existência. A análise e classificação dos incidentes críticos nos quais os standards culturais são conscientemente percebidos levam à sua identificação. Incidentes críticos bilaterais são identificados através de entrevistas e posterior análise das mesmas, com pessoas de uma cultura que têm considerável experiência profissional noutra cultura. O método mais apropriado para condução desta entrevista é o narrativo.

4.2.2.1 Método Narrativo

Em entrevistas qualitativas o papel do entrevistador é extremamente difícil, uma vez que está sempre presente o risco de influenciar o entrevistado de tal forma que as respostas obtidas sejam apenas aquelas que o entrevistador está à espera de receber. *Schütze (1977)* criou uma técnica que de uma forma geral resolve este problema resultando numa entrevista em que a influência do entrevistador é mínima ou nula. Evitando o método tradicional de pergunta e resposta e as desvantagens associadas, os entrevistados são encorajados a controlar a entrevista sendo o entrevistador apenas um espectador da sua narração.

4.2.2.2 A Narração

Narrações não são apenas um processo natural adquirido através da socialização comum a todos os níveis da sociedade (*Schütze, 1977*), mas também reproduzem estruturas comportamentais e sequências cronológicas (*Lamnek, 1995*). Uma narração tem a vantagem de revelar mais informação do que a pergunta – resposta. Enquanto relata um evento, o narrador tem que observar um número de factores cronológicos e estruturais, que podem ser vistos como os princípios fundamentais para a ordenação e classificação das narrativas (*Schütze, 1977; Maindok, 1996*).

A necessidade de detalhar, obriga o narrador a seguir uma ordem cronológica na descrição dos eventos. A transição entre os eventos A e B, por exemplo, deve ser clara e óbvia, para que a ligação dos eventos individuais seja bem conseguida (*Witzel, 1982*). A necessidade de estruturação, força o narrador a completar o seu relato dos eventos e das estruturas cognitivas, uma vez que toda a narrativa faz parte de uma estrutura cognitiva que também necessita de ser completada. As partes individuais da narrativa necessitam de fazer sentido

como um todo. Determinando a relevância (o requisito de dividir a narração em secções ou em eventos individuais) implica para o narrador, ter que classificar partes do seu relato de acordo com a sua relevância para a narrativa completa. Assim, o narrador faz uma imagem dos acontecimentos (Lamnek, 1995).

4.2.2.3 O Procedimento

A documentação existente sobre entrevistas narrativas oferece diversas opiniões acerca das fases que uma entrevista narrativa deve ter, de forma a serem obtidos resultados úteis. Lamnek (1995) identifica as seguintes fases:

A fase explanatória

O entrevistador tenta criar uma atmosfera que encoraja uma narração detalhada e ajuda o entrevistado a sentir-se menos constrangido com a entrevista.

A fase introdutória

Nesta fase, Schütze (1977) recomenda que o entrevistador deve dar uma ideia geral sobre os objectivos da entrevista; algo como um ténue guião de entrevista, tendo sempre o cuidado de não influenciar o narrador.

A fase narrativa

Aqui o narrador deve contar a sua história. A parte principal da narração deve ser contada sem qualquer interrupção ou intervenção do entrevistador. Deve ser permitido ao narrador escolher o que quer ou não contar, a sucessão de eventos e quais os que quer detalhar, de acordo com os factores de comunicação descritos anteriormente (Schütze, 1977). Quanto mais detalhados forem os eventos individuais, melhores serão os resultados.

A fase de investigação

Depois de ouvida a narração, o entrevistador pode obter informação adicional do narrador. Contudo, o carácter narrativo da entrevista não pode ser alterado. O objectivo aqui é encorajar o narrador a detalhar ainda mais o seu relato.

A fase de classificação e interpretação

Deve-se agora dar por finalizada a parte narrativa, uma vez que neste ponto é impossível voltar à fase narrativa novamente. O narrador e o entrevistador devem classificar e interpretar as sequências narrativas (Lamnek, 1995).

5 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas a 20 indivíduos: 10 de nacionalidade Portuguesa e 10 de nacionalidade Brasileira com duração de aproximadamente 20 minutos cada. Os entrevistados pertencem a empresas diferentes e possuem profissões diversas com o objectivo de se obter uma visão mais completa dos standards culturais de ambos os países.

Os 10 portugueses entrevistados estiveram ou estão a viver no Brasil há 3 anos ou mais, e estiveram em contacto directo com trabalhadores brasileiros. Alguns deles geriram equipas e encontraram-se em cargos de gestão, como por exemplo um CEO⁵.

Os 10 brasileiros entrevistados estão em Portugal também há mais de 3 anos e estão em contacto directo com trabalhadores portugueses. Alguns encontram-se em profissões como: gestores, chefes administrativos, psicólogos e engenheiros, entre outros.

A pesquisa visou a obtenção de informações que permitam a identificação dos principais standards culturais associados aos dois países. Os dados obtidos foram utilizados, em conjunto com as informações da revisão literária, na elaboração do guião das entrevistas e na análise dos resultados.

5.1 UNIVERSO

O universo deste estudo é constituído por indivíduos de nacionalidade portuguesa, de ambos os sexos, com idade entre os 23 e 60 anos que tenham estado ou estão há mais de 3 anos no Brasil em contacto directo com trabalhadores brasileiros. E também por indivíduos de nacionalidade brasileira, de ambos os sexos, com idade entre os 23 e 60 anos e que tenham estado 3 ou mais anos em Portugal em contacto directo com trabalhadores portugueses.

5.2 AMOSTRA

A amostra do estudo é constituída por 20 entrevistas que se encontram distribuídas da seguinte forma:

⁵ CEO – Chief Executive Officer ou Director Executivo

Nacionalidade:

Brasileiros: 10 entrevistados

Portugueses: 10 entrevistados

Idade:

20-35 Anos: 10 entrevistados

36-60 Anos: 10 entrevistados

Sexo:

Feminino: 12 entrevistados

Masculino: 8 entrevistados

Total..... 20 Entrevistas

5.3 MODO DE SELECÇÃO

A selecção dos entrevistados a serem contactados foi efectuada aleatoriamente, a partir de contactos que me foram fornecidos por amigos, colegas de trabalho, professores e cooperativas. Enfim, foi como uma corrente, cada entrevistado indicava onde eu poderia encontrar e entrevistar mais pessoas de nacionalidade portuguesa que estivesse a morar no Brasil ou brasileiros que se encontram a morar e a trabalhar cá.

5.4 RECOLHA DA INFORMAÇÃO

A recolha da informação foi obtida através de entrevistas narrativas, em suporte áudio digital, onde a comparação pôde ser efectuada de forma imparcial, sem interferência de outros. Foi utilizado um guião onde era introduzido o tema ao entrevistado e feitas algumas perguntas abertas de forma que o entrevistado pudesse narrar factos sem a influência do entrevistador.

A recolha da informação decorreu entre os meses de Janeiro e Março de 2008 e foi realizada em escritórios das empresas portuguesas PT telecomunicações, banco BPI, multinacionais como a HP (Hewlett-Packard), lares, universidade UAL, ISCTE e restaurantes e cafés.

A princípio estava previsto entrevistar um leque maior de pessoas, mas devido a falta de tempo e à necessidade de concluir e entregar a tese na data limite foram escolhidas 20 pessoas, ou seja, 10 de cada nacionalidade.

Em geral, as pessoas que foram entrevistadas impuseram alguma resistência ao serem gravadas no decorrer da entrevista, mas depois de uma explicação detalhada do que se pretendia para este estudo ficaram mais à vontade e conseguiram narrar situações das suas experiências. Em alguns casos foram assinados documentos como compromisso de que a fonte dos dados recolhidos seria sigilosa.

5.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a recolha da informação todas as entrevistas foram alvo de uma análise das informações.

O objectivo do presente trabalho é encontrar standards culturais bilaterais entre Portugal e Brasil, isto é, dos portugueses segundo a perspectiva dos brasileiros e dos Brasileiros na perspectiva dos portugueses. Revelou-se extremamente difícil entrevistar pessoas que se dispusessem ou que cumprissem os requisitos para a elaboração deste documento, mas chegamos ao final com êxito e conseguimos o nosso objectivo.

Em primeiro lugar foi difícil entrevistar Portugueses que estivessem no Brasil com experiência profissional, pois há uma grande distância até se chegar a terra dos canarinhos. Devido a este factor, decidi procurar portugueses que estão actualmente em Portugal e que já estiveram a trabalhar no Brasil. A partir daí começou a ser mais fácil concretizar o objectivo. A grande maioria dos portugueses entrevistados estiveram em filiais ligadas as empresas portuguesas, mas todos trabalharam directamente com brasileiros.

Em segundo lugar, os brasileiros que aqui se encontram, na sua grande maioria são pessoas não muito qualificadas e que trabalham na restauração, lojas ou cafés. Assim, não possuíam experiência profissional relevante para a elaboração desta tese. Procurei então cooperativas que ajudam investidores brasileiros aqui em Portugal e assim cheguei aonde queria. As entrevistas foram feitas pessoalmente e gravadas. No desenrolar das entrevistas notou-se claramente a inibição das pessoas e muitas vezes houve a necessidade de puxar pelo entrevistado fazendo perguntas para que ele voltasse a contar incidentes críticos.

5.5.1 Perfil dos entrevistados

Segue-se o perfil dos entrevistados, onde os nomes foram omitidos por respeito à sua privacidade, e também a seu pedido.

Entrevistado A

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 34 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 7 anos

Profissão: Gestora – Analista Financeira

Entrevistado B

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 31 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 8 anos

Profissão: Gestora de um centro de Estética

Entrevistado C

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 24 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 3 anos

Profissão: Psicóloga

Entrevistado D

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 29 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 3 anos

Profissão: Financeira

Entrevistado E

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 31 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 5 anos

Profissão: Designer – Marketing

Entrevistado F

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 31 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 8 anos

Profissão: Auxiliar administrativa

Entrevistado G

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 31 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 3 anos

Profissão: Engenheiro Agrónomo

Entrevistado H

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 37 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 8 anos

Profissão: Administrativa

Entrevistado I

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 23 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 3 anos e 7 meses

Profissão: Bancária

Entrevistado J

Nacionalidade: Brasileira

Idade: 27 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve em Portugal: 3 anos

Profissão: Gestora Financeira

Entrevistado K

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 38 anos

Sexo: masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 6 anos

Profissão: Engenheiro – Gestor de projectos

Entrevistado L

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 37 anos

Sexo: masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 7 anos

Profissão: Engenheiro – Gestor de contas

Entrevistado M

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 31 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve no Brasil: 7 anos

Profissão: Gestora de projectos na PT e Proprietária de um centro de estética

Entrevistado N

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 40 anos

Sexo: feminino

Quantos anos esteve no Brasil: 4 anos

Profissão: Consultora

Entrevistado O

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 41 anos

Sexo: masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 6 anos

Profissão: CEO – Director Geral

Entrevistado P

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 39 anos

Sexo: masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 3 anos

Profissão: Informático – Gestor de equipas

Entrevistado Q

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 36 anos

Sexo: masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 3 anos

Profissão: Professor Universitário

Entrevistado R

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 45 anos

Sexo: Masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 3 anos

Profissão: Engenheiro Informático, Alcatel

Entrevistado S

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 37 anos

Sexo: Masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 5 anos

Profissão: Engenheiro de telecomunicações

Entrevistado T

Nacionalidade: Portuguesa

Idade: 57 anos

Sexo: Masculino

Quantos anos esteve no Brasil: 3 anos

Profissão: Engenheiro – Director de uma unidade de negócios da PT

5.5.2 Análise das entrevistas

Os entrevistados de A a J são de nacionalidade brasileira e estão, ou estiveram, em Portugal há pelo menos 3 anos, onde entraram em contacto directo com a cultura local. São descritas a seguir as principais características dos portugueses citadas pelos brasileiros.

Entrevistado A

Trabalha na HP Portugal há 5 anos como Analista Financeira e gere uma equipa. Acha que os Portugueses são altamente formais e por isso necessitou adaptar-se a esta nova realidade. A forma de tratar as pessoas, a maneira como se redige um e-mail, tudo isso é feito de forma diferente e por isso tornou-se mais formal para ser aceite na empresa onde trabalha. Acredita que os portugueses são a negatividade personificada e que isso vem desde de muito cedo; logo quando se é criança há uma cultura do “coitadinho” e a “mania” de se lastimar é inata nos lusitanos. Acha os portugueses mais sérios, mais éticos, mais tensos e pouco descontraídos e estas características reflectem-se no trabalho. Encontrou em Portugal um distanciamento do poder bastante elevado, para exemplificar, até o telefone do chefe era diferente dos restantes colaboradores e a utilização de títulos era bastante frequente como por exemplo: Sr.Doutor e Sr. Engenheiro. Os portugueses planeiam mais e pensam mais a longo prazo, mas não é algo que sinta uma diferença relevante dos brasileiros. Os portugueses evitam o risco. Os brasileiros arriscam mais, até por serem mais descontraídos, não têm medo de investir ou iniciar um negócio, pensam que se não der certo arriscam novamente, tentam de novo. A vida em Portugal é tensa, há uma carga de trabalho muito elevada até mesmo em casa, pois no Brasil há uma maior facilidade de ter empregados para ajudar no trabalho doméstico. Voltou de férias do Brasil este mês e tem sentido dificuldades em adaptar-se novamente à carga pesada de afazeres domésticos aqui em Portugal. Há maior flexibilidade, sem dúvida, no Brasil. Há sempre o “jeitinho brasileiro” para dar volta às regras.

Entrevistado B

Gere um cabeleireiro em Cascais. Possui uma equipa com colaboradores de várias nacionalidades: portugueses, brasileiros, espanhóis e italianos. Sentiu que havia um maior comprometimento com o trabalho por parte dos colaboradores de nacionalidade brasileira. Eles gostam do que fazem e fazem-no com sentimento. Chegam sempre a sorrir ao trabalho. Os portugueses trabalham porque precisam e o “desenrasque” é algo frequente. Os brasileiros possuem muita vida e quando chegam a Portugal perdem-na um pouco. Em

termos gerais, os portugueses são calculistas, prepotentes, arrogantes, mas pensam mais a longo prazo e por isso pensam mais no futuro do que os brasileiros, que só pensam no “hoje”. Acha os portugueses tão colectivistas quanto os brasileiros.

Entrevistado C

É psicóloga e terminou recentemente o curso na universidade Lusófona. Acha que os portugueses são mais frios, mais calados, mais autoritários e menos simpáticos. Achou que necessitou tornar-se menos sensível e mais agressiva para impor maior respeito. Os portugueses vivem intensamente o trabalho e portanto a família fica em segundo plano. Pensam mais no futuro e acabam por se esquecer de “curtir” o presente, talvez seja este o motivo que os torna mais tensos e menos felizes. Sentiu uma utilização frequente de títulos para tratar as pessoas e por isso acredita que há um maior distanciamento do poder em relação aos brasileiros. Sente que as línguas estrangeiras, como o inglês, francês e espanhol são bastante exigidas no mercado de trabalho português. Os portugueses em geral são mais correctos, observa-se na maneira como gerem um relacionamento, tratam melhor as mulheres.

Entrevistado D

Trabalha há 10 anos na área financeira, gere uma equipa de 2 pessoas numa empresa multinacional portuguesa e sentiu muita dificuldade de se integrar no mercado de trabalho português. A primeira entrevista que foi na empresa Accenture sentiu logo a diferença cultural. Sentiu a discriminação e o formalismo português ao observar os e-mail trocados e por fim a não contratação por ser brasileira. Sente que no Brasil as pessoas recebem melhor os estrangeiros, discriminam menos as diferenças culturais. Acredita que o brasileiro é mais empreendedor. Os portugueses são negativos, principalmente os mais velhos, lamentam sempre vida e sempre respondem que está tudo mal. Já o brasileiro mesmo passando fome está a sorrir e diz sempre que está tudo bem. É mais fácil um português adaptar-se ao Brasil pois os brasileiros são mais receptivos e menos críticos. O português pensa mais a longo prazo, isso deve-se ao tipo de mercado financeiro que é diferente no Brasil. Em geral o português é menos flexível, mais rígido e mais pessimista. Não há uma relação de amizade entre os colegas de trabalho e a hierarquia é observada até mesmo nos cartões de crédito onde as pessoas pedem para ter no descritivo do nome o título “engenheiro”. No Brasil não sabemos se a pessoa é formada ou não o que importa é ser competente. É certo que existe menos formalismo.

Entrevistado E

É designer e gere uma equipa de 6 colaboradores. Ao chegar a Portugal sentiu a necessidade de fazer um curso para se adaptar à cultura. Em Portugal as pessoas são mais sérias, mais rígidas e por isso cobram mais dos colaboradores. Os portugueses pensam mais a longo prazo e são menos flexíveis. Para gerir a sua equipa teve de ser mais séria, mais fria e menos aberta. Sentiu muita discriminação por ser brasileira e chegar a um cargo de gerência. Finalizando, os portugueses são menos bem dispostos e menos felizes.

Entrevistado F

É auxiliar administrativa e trabalha numa universidade há 7 anos. Acha que as duas culturas: brasileira e portuguesa são extremamente diferentes. Os portugueses são retraídos e guardam para eles o que sentem. Sentiu muita burocracia para tirar os seus documentos e a hierarquia é bastante evidente até mesmo nos títulos usados para tratar as pessoas. Na universidade os professores são chamados de “professor doutor”. Viu nos portugueses pessoas mais sérias e mais planeadores do futuro, porém individualistas pois pensam apenas no seu futuro pessoal e não olham para o crescimento do grupo.

Entrevistado G

É engenheira agrónoma, não sentiu dificuldade na adaptação mas sente que há imensas diferenças culturais. Os portugueses gritam com os seus colaboradores e fazem-no à frente de toda a gente. Os brasileiros quando querem criticar o trabalho de um colaborador chama-o em uma sala ou envia um e-mail pessoal para assim não envergonhar a pessoa na frente dos outros colegas. Sentiu muita discriminação por ser brasileira. O português é menos colectivista do que o brasileiro, pois pensa primeiro em si e só depois ajuda os outros. Sente que são mais reservados, mais formais e vivem para o trabalho.

Entrevistado H

É administrativa numa empresa portuguesa. Necessitou de se adaptar ao tipo de alimentação portuguesa pois o brasileiro costuma comer sempre o feijão, arroz e macarrão. A língua também possui a sua particularidade e algumas palavras tiveram de ser mudadas para serem entendidas. Os portugueses são mais reservados: não vai à casa da sogra sem antes ligar e combinar. Sente os portugueses mais educados e pensam mais no futuro, poupar para o amanhã. Talvez por causa do clima o brasileiro é mais caloroso, o português é mais negativo na forma de pensar. A hierarquia é muito presente na sociedade portuguesa: a sogra é professora numa universidade e todos a chamam de “senhora

doutora”, meu marido é engenheiro e quando fomos comprar nossa casa o vendedor chamava-o sempre de senhor engenheiro e não senhor Luís. Acha que devemos dançar conforme a música e por isso devemos nos adaptar ao local onde estamos. Acha que é muito mais fácil para um português a adaptação ao Brasil pois possui mais conhecimento que os gestores brasileiros. Ao chegar foi convidada para jantar com os sogros, utilizou o termo “gajo” numa conversa e foi por isso criticada pelo marido que a informou não ser comum utilizar termos pejorativos com uma pessoa de idade avançada, achou portanto a sociedade portuguesa mais formal.

Entrevistado I

Bancária, vive no Porto sentiu que houve a necessidade de modificar alguns termos que utilizava para melhor se adaptar ao emprego na banca. Acha o povo português mais formal que o brasileiro, vê este exemplo nas vezes em que sente vontade de visitar alguém e não o faz por achar que deve ligar antes e com antecedência. Os portugueses são sérios, muito desconfiados e pouco comunicativos. Nas correspondências que envia necessita sempre de utilizar os títulos pois caso contrário é visto como mal-educado e prepotente. A flexibilidade não é tão intensa como no Brasil. Os brasileiros arriscam mais e portanto não têm medo de investir em algo e não vir a dar certo, pois caso não venha a ter êxito volta a abrir outro negócio e aprende com os erros do primeiro investimento.

Entrevistado J

Gestora financeira, sente que há um distanciamento maior entre um director financeiro e os seus colaboradores em Portugal do que no Brasil. Os títulos, como por exemplo “senhor engenheiro”, cria um certo distanciamento do poder entre as diversas camadas de uma empresa. As pessoas que vêm para Portugal devem ser mais formais para serem melhor aceites. Ao princípio foi mal interpretada por utilizar roupas mais decotadas e muita maquilhagem, por isso teve necessidade de mudar um pouco a sua forma de vestir e de se comportar. As portuguesas são mais recatadas e discretas e por isso me discriminavam a princípio. Os portugueses são mais formais na forma de tratar, aqui o “tu” é utilizado apenas para pessoas que temos confiança, para pessoas de nível hierárquico superior utilizam-se títulos como Senhor Doutor, Exmo. Presidente, senhor engenheiro, entre outros. A população é mais negativista e pensam sempre no pior. Os brasileiros trabalham com gosto e por incentivos, já os portugueses trabalham por necessidade e muitas vezes sentem-se desmotivados. Porém, em Portugal as pessoas pensam mais a longo prazo,

olham sempre para o futuro e investem nisso. Muitos portugueses estão em trabalhos que não gostam ou em situações que os incomodam mas têm medo de arriscar, já os brasileiros não têm medo do risco e mudam sempre que podem. A flexibilidade é mais encontrada no Brasil, pois o povo português é mais rígido nas suas regras. Acha que os portugueses são mais éticos.

Os entrevistados de K a T são de nacionalidade portuguesa e estão ou estiveram no Brasil por pelo menos 3 anos, onde entraram em contacto directo com a cultura local. Seguem a seguir as principais características dos brasileiros citadas pelos portugueses.

Entrevistado K

Engenheiro electrotécnico trabalhou 6 anos no Brasil na empresa de telecomunicações móveis Vivo, com 7000 colaboradores. Geriu 12 pessoas. Sentiu que não necessitou se adaptar ao trabalho no Brasil. Mas percebeu que os colaboradores brasileiros adaptaram-se a sua estrutura e forma de trabalho pois sentiam-se carentes em termos tecnológicos e assim adaptaram-se a forma de gestão portuguesa. Havia uma grande lacuna no inglês, pois as línguas não são o forte dos brasileiros. Não há uma preocupação muito acentuada nos prazos de entrega, trabalham muito com o “desenrasca”. Acredita que os portugueses arriscam mais que os brasileiros, mas não sente uma diferença relevante. Ambos os países arriscam, podemos exemplificar através da história, onde os portugueses se aventuraram pelos mares em buscas de novos mercados e os brasileiros estão espalhados por todo o mundo, saem do seu país e vão para outros arriscar uma nova vida. Os brasileiros, claramente, pensam mais a curto prazo, pensam no hoje, até mesmo pelas condições e necessidades. Os brasileiros são menos formais. Sentiu uma maior proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos. No Brasil mais facilmente se entra na sala de um superior e fala-se de igual para igual e com respeito. A comunicação é o forte dos brasileiros, essa capacidade ajuda muitas vezes na resolução de conflitos. Sentiu que faltava alguma seriedade na forma como o trabalho era desenvolvido, pois quando surgiam problemas era comum ouvir a seguinte frase: Não se preocupe, amanhã resolvemos isso! No dia seguinte era necessário insistir para que o problema fosse resolvido. O português cumpre mais a sua palavra. Nunca vai esquecer a simpatia e a felicidade dos brasileiros ao chegarem na segunda-feira para mais uma semana de trabalho. Os portugueses nem na sexta-feira à tarde estão contentes. Os portugueses são claramente negativos e queixam-se de tudo na vida, já os brasileiros mesmo a sofrerem sabem sorrir. Ambos os países se adaptam

facilmente a outras culturas, arriscam para o desconhecido e começam novamente as suas vidas noutros países.

Entrevistado L

Engenheiro electrotécnico trabalha na área de vendas em São Paulo como gestor de contas. Sentiu que a adaptação ao Brasil foi relativamente fácil devido o povo ser afectivo, criativo, cordial e sentiu que essas características se reflectem no ambiente de trabalho. A sociedade brasileira é claramente menos formal, possui mais contacto humano e é bastante comunicativa. A comunicação no Brasil é bem mais directa, objectiva e com menos rodeios. Não houve situações em que a língua afastasse a relação profissional, mas muitas vezes houve necessidade de adaptação à língua para que a mensagem fosse bem transmitida. Os brasileiros costumam usar o gerúndio e quando dizem estou terminando não querem dizer que a tarefa está a ser finalizada e sim que estão a trabalhar para o fim. Aqui em Portugal quando se diz “estar a terminar”, de facto, o trabalho está quase finalizado. As relações pessoais muitas vezes misturam-se com as profissionais e tornam muitas vezes as relações no trabalho mais fáceis. Para melhor se adaptar no Brasil um gestor português deve ser mais claro, objectivo e possuir um maior contacto com os seus colaboradores, controlando sempre o trabalho de cada elemento que está sob a sua supervisão.

Entrevistado M

Gestora de projectos da Portugal Telecom e proprietária de um centro de estética no Brasil sentiu ao chegar um grande choque cultural. As pessoas são claramente menos formais e chegam mais facilmente aos seus superiores hierárquicos. Não se observa muito a utilização de títulos como por exemplo o “senhor doutor” ou “senhor engenheiro”, muito utilizados em Portugal. Há uma grande diferença no comprometimento dos prazos de entrega dos serviços ou produtos, muitas vezes era elogiada por cumprir minha palavra e isso era entendido como uma mais valia. No fecho de negócios observou que no Brasil havia muita corrupção e as pessoas ganhavam a preferência ao pagarem um jantar, almoço, ou um fim-de-semana ao cliente. Assistiu a muitas situações em que se pagava por fora para se obter informações privilegiadas. Não sentia um comprometimento ao negociar pois muitas vezes achava que já tinha ganho aquela oportunidade e no dia seguinte o concorrente tinha oferecido algo mais aliciante e o cliente mudara de opinião. Enquanto o papel não estiver assinado, não podemos dizer que o negócio é nosso. O horário também é

algo não cumprido, apesar de Portugal não ser muito rígido nas horas como são os ingleses, o Brasil consegue ultrapassar esse incumprimento.

Os brasileiros são extremamente expressivos, calorosos, otimistas e marxistas pois sentiu que as mulheres ainda não estão tão inseridas no mercado de trabalho e que são submissas à vontade dos maridos. Sentiu também que o pensamento brasileiro está mais voltado para o curto prazo, que pensam no hoje e que o amanhã logo se vê.

Entrevistado N

Trabalhou como consultora e geriu uma equipa no Brasil durante 4 anos. Não sentiu muita dificuldade na adaptação pois possuía muitos colegas portugueses e foi bem recebida pelos brasileiros. Sentiu que os brasileiros são bastante menos formais que os portugueses e portanto, foi difícil aceitar a excessiva informalidade brasileira, chegando a entender esta característica como uma forma de falta de respeito. Os brasileiros pensam no hoje e deixam andar o futuro, já os portugueses pensam mais a longo prazo. Sem dúvida, Portugal é mais hierarquizado que o Brasil, muitas vezes até demais, pois facilmente chega-se ao chefe e presidente de uma empresa. Acha que deve haver respeito e diferenciação entre os níveis hierárquicos. O informalismo brasileiro gera uma maior comunicação e maior amizade entre as pessoas. A cultura brasileira é mais flexível, consegue-se sempre fugir às regras e encontrar alternativas para a obtenção de um determinado objectivo. Um brasileiro que venha abrir uma empresa em Portugal deve ser bastante mais cauteloso do que um português que vá gerir algo no Brasil, pois o informalismo brasileiro facilita qualquer processo de adaptação. O brasileiro, em resumo, é simpático, informal, positivo e alegre.

Entrevistado O

Engenheiro civil geriu uma empresa no Brasil e chegou ao cargo de CEO, director executivo. Os brasileiros são mais abertos, mais simpáticos e mais amigáveis que os portugueses. Há um maior informalismo no Brasil. O povo brasileiro é claramente mais positivo e mais alegre, porém pensam mais a curto prazo, pensam apenas no dia de hoje, enquanto os portugueses pensam mais no futuro, planeiam mais. Não houve situações de má interpretação, pois foi muito bem aceite pelos colaboradores brasileiros. O problema dos portugueses é passar por esta fase de desconfiança que sente em tudo e em todos. Acredita que a adaptação de um brasileiro à realidade portuguesa é muito mais complicado que o inverso. O cliente é mais informalmente abordado pelos brasileiros. Sente que em

Portugal também se foge às regras. Em resumo, os brasileiros são mais alegres, optimistas, despreocupados e simpáticos.

Entrevistado P

Informático, trabalhou no Brasil durante aproximadamente 3 anos, casou com uma brasileira e voltou para Portugal recentemente. Geriu uma equipa na empresa onde trabalhou no Brasil. Os gestores eram em grande parte portugueses e foram bem recebidos pelos brasileiros. Não sentiu muita dificuldade na adaptação, mas confessa que as diferenças culturais existem.

Trabalhou numa empresa com raízes portuguesas e que decidiu abrir uma filial no Brasil. Sentiu que o brasileiro é mais caloroso, menos formal e mais descontraído. É um povo feliz. Sentiu que os brasileiros em geral não dominam o idioma inglês, até mesmo os filmes americanos são dobrados para a língua portuguesa. Há um grande contacto entre as pessoas e a comunicação é mais facilitada. Os colegas de trabalho, em grande maioria, são amigos e no final do dia vão tomar uma cerveja juntos, e conversar sobre a vida. A flexibilidade é mais presente na cultura brasileira, talvez pela influência que o informalismo exerce sobre a mesma. Havia distanciamento entre os diversos níveis hierárquicos no Brasil assim como em Portugal, porém, sente que com os portugueses mais facilmente se chegava ao chefe ou superior hierárquico e que as pessoas eram como uma família. O brasileiro é extremamente positivo, o que difere bastante dos portugueses que acham que tudo está mal. A cultura brasileira é sem dúvida mais flexível e mais rapidamente se foge às regras. O marxismo está presente nas culturas latinas em geral e existe uma diferenciação de géneros. O brasileiro pensa indubitavelmente a curto prazo, não pensam sequer no hoje mas sim no agora. Os portugueses são mais comedidos nos investimentos, arriscam menos que os brasileiros. A utilização de títulos é mais utilizada em Portugal, mas o distanciamento do poder é notório em ambos os países.

Entrevistado Q

Professor da Universidade Autónoma de Lisboa tem trabalhado num projecto de mestrado no nordeste do Brasil. Tem vivido em contacto directo com outros professores e alunos brasileiros. Sente que a cultura brasileira é extremamente heterogénea. O norte do país é altamente aquecido pelo sol enquanto que o sul é muito parecido com a Europa. A diferenciação hierárquica é francamente encontrada em ambos os países: Brasil e Portugal. Utiliza-se títulos para classificar as pessoas. Esse distanciamento do poder é algo comum

nas culturas latinas e por isso não vê diferenças, nesse âmbito, entre os dois países. Quanto ao pensamento a longo prazo, no sul do Brasil encontram-se pessoas mais preocupadas com o futuro e que planeiam com mais frequência, enquanto que no nordeste encontrou uma sociedade que basicamente pensa no dia de hoje. Encontrou uma sociedade informal, porém mais aberta. Achou que a mulher brasileira está mais entrosada na sociedade, já em Portugal acredita que isto não acontece com a mesma intensidade. Porém, confessa que não encontrou muitas mulheres a trabalharem na política brasileira, por exemplo. É certo que a cultura brasileira tem uma grande influência da cultura americana. O risco é mais bem aceite no Brasil, talvez pela necessidade de mudar e melhorar. No Brasil a flexibilidade é mais notória, assim como a criatividade, positivismo e o empreendedorismo.

Entrevistado R

Engenheiro, director informático na Alcatel, esteve no Brasil durante alguns anos com a responsabilidade de criar uma equipa técnica para iniciar um novo projecto na área das telecomunicações. Em termos gerais o acesso aos níveis hierárquicos superiores é mais fácil no Brasil. O mercado das tecnologias está em constante mudança e inovação e portanto é difícil fazer estratégias a longo prazo, porém em termos de sociedade, o povo brasileiro está mais voltado para o curto prazo, pensam mais no presente. A flexibilidade é uma característica marcante na sociedade brasileira. Tendo as mesmas raízes culturais e a mesma herança histórica os dois povos: brasileiro e português são marxistas e ainda fazem uma diferenciação de géneros, o que não é observado no norte da Europa, por exemplo. O Brasil é um país de extremos: em termos empresariais podemos encontrar pessoas altamente positivas e que acreditam no êxito de certo negócio, porém encontramos outras com pensamentos negativos e má disposição. No âmbito da sociedade, o Brasil é claramente mais positivo que Portugal. As duas sociedades são semelhantes e evitam o risco. Indubitavelmente o Brasil é mais flexível do que Portugal, possui uma sociedade mais aberta e mais simpática, porém não é correcto falar de um único Brasil pois as diferenças culturais entre o norte e o sul são bastante significativas. A cultura brasileira é verdadeiramente menos formal, as pessoas, por exemplo, encontram-se após o trabalho para um *happy hour*, algo não muito comum em Portugal. Para que isso aconteça é necessário que esta “reunião” seja provocada e marcada com alguma antecedência.

Entrevistado S

Trabalhou na criação de uma nova empresa e viveu durante 7 anos no Brasil. Casou com uma brasileira e voltou para Portugal. Numa primeira impressão notou que o povo brasileiro é mais informal e utiliza menos títulos para tratar os diferentes níveis hierárquicos. Respeita igualmente os superiores, porém não vê a necessidade de diferenciar as pessoas. As empresas brasileiras têm mais facilidade em despedir os seus colaboradores, por isso, quase todos os dias tinham que mostrar que eram bons. O desempenho dos funcionários era analisado e havia incentivos para isso. Havia promoções e recompensas pelo bom trabalho. Os investimentos no Brasil são feitos mais a curto prazo. Porém, como os portugueses possuem um sistema de segurança social mais eficiente, a população sente-se mais segura. Os brasileiros, para conseguirem ter um futuro seguro, são obrigados a fazer o seu planeamento de forma individual, pois não podem contar com o sistema público. Em Portugal as mulheres estão mais integradas no mercado de trabalho. No Brasil vêem-se mais mulheres dependentes dos maridos. A sociedade brasileira é, de caras, mais optimista e positiva. Os brasileiros arriscam mais. Em resumo, o povo brasileiro e português são bastante flexíveis, mas devido ao formalismo português esta flexibilidade percebe-se mais no Brasil.

Entrevistado T

Engenheiro esteve no Brasil durante 3 anos, possuía a responsabilidade de abrir uma empresa e gerir uma grande equipa. Exerceu o cargo de director comercial na Portugal Telecom e por isso conhece muito bem as duas realidades. Sente que há uma grande diferença entre o povo brasileiro e português na forma de pensar e agir. Há maior abertura no Brasil e a forma de se comunicar é claramente informal. Os brasileiros abrem sempre os braços para nos receber, mas raramente os fecham. Por isso sentiu que as amizades são mais sólidas em Portugal. O Brasil pensa mais no agora até mesmo pelo tipo de mercado que é bastante instável. A mulher é menos valorizada do que em Portugal, há uma cultura da mulher objecto no Brasil. O mercado e a sociedade são bastante flexíveis. O povo brasileiro é mais positivo. Há um maior trabalho de equipa em Portugal, as pessoas pensam de forma mais colectiva. O formalismo é mais encontrado na sociedade portuguesa.

6 STANDARDS CULTURAIS ENCONTRADOS

6.1 STANDARDS CULTURAIS: BRASIL

Simpatia e Facilidade de Comunicação

Segundo o dicionário Priberam, *simpatia é a inclinação ou tendência natural que atrai duas pessoas, uma para a outra; é a tendência instintiva para uma pessoa ou coisa*. Essa tendência que os brasileiros possuem de nos atrair com a sua simpatia e facilidade de comunicação é espantosa e cativa todos nós.

Esta característica foi citada por todos os entrevistados. Cem por cento dos entrevistados portugueses disseram que a simpatia dos brasileiros é algo que não passa despercebida. “*Os clientes são bastante cativados por essa alegria inata*, diz o entrevistado K que geriu uma equipa comercial em São Paulo. O mesmo entrevistado diz que esta característica muitas vezes ajuda na resolução de conflitos. Esta é, indubitavelmente, o principal standard cultural brasileiro encontrado pelos portugueses.

Os portugueses disseram que ao chegarem ao Brasil foram muito bem recebidos pelo povo. Todos os portugueses acharam a comunicação brasileira mais directa e objectiva. “*Eles têm sempre um sorriso grande nos lábios, o que nos faz sentir à vontade no ambiente deles*”, diz o entrevistado L que viveu no Brasil durante 7 anos e ao retornar à Portugal não conseguiu readaptar-se ao seu país de origem e portanto retornou ao Brasil para morar e trabalhar.

Alguns entrevistados contam que se sentiam contaminados com o sorriso e delicadeza dos vizinhos, ao entrarem no elevador por exemplo. “*Bom dia vizinho, a família está toda bem? Leva o Pedrinho lá a casa hoje para brincar com o Flavinho*”. Facilmente há comunicação entre as pessoas e portanto as crianças tinham sempre amigos e local para brincar.

Orientação de curto prazo

Este standard cultural diz respeito à forma descontraída com a qual os brasileiros levam a vida. Vivem o dia de hoje e deixam o amanhã para depois. Há uma frase muito utilizada no Brasil quando se pergunta por algo que vai acontecer: “*Cara, não sei nem se estarei vivo daqui para lá, por isso logo se vê*”.

O entrevistado T menciona durante a entrevista a instabilidade do mercado brasileiro e conta-nos situações do dia a dia que aconteceram e que comprovam esta orientação para o curto prazo. *“Meus amigos riam se eu estivesse a falar de algo que iria acontecer nos próximos 3 anos. Mas como podes estar a programar um acontecimento que simplesmente pode não ser relevante para ti nos próximos meses? Eu respondia: Se eu pensar assim não concretizo nada, pois não plantarei para colher no futuro.”*

O povo brasileiro em geral orienta-se para o curto prazo, talvez pelo tipo de economia bastante mutável. *“Com o mundo globalizado esta realidade estende-se a muitos outros países e a economia encontra-se constantemente em mudanças o que leva as pessoas a terem mais cautela ao investir e a planear o futuro”* diz o entrevistado R. O entrevistado K acredita que esta característica se deve às condições e necessidades do país. *“Eles não têm como pensar muito a longo prazo, as condições económicas e políticas não permitem”*.

Actualmente, e em geral, esta orientação para o curto prazo tem estado presente em vários países devido à instabilidade económica que estamos a passar, porém essa característica sempre foi e continua a ser mais fortemente encontrada nos brasileiros.

Será esta uma característica positiva ou negativa? Cabe a cada um de nós analisar o nosso ponto de vista, mas podemos adiantar que os nossos entrevistados acharam por um lado positivo, visto que as pessoas vivem e desfrutam o hoje, e por outro lado acham negativo devido à falta de planeamento e gestão do futuro.

Orientação Positivista

Essa característica diz respeito à forma como se vêem as coisas pelo aspecto mais favorável. O pensamento positivo foi outro standard encontrado pelos portugueses que estiveram ou estão no Brasil. Foi unânime a citação desse standard pelos entrevistados portugueses.

O entrevistado P conta-nos uma história que presenciou em São Paulo. *“Um colega de trabalho chamou-me para tomar uma cerveja pois precisava desabafar. Estava a divorciar-se e no emprego não estava nada estimulado. Fui ter com ele e pensei encontrá-lo abatido e triste. Ao sentarmos na mesa ele contou-me tudo o que se passava, mas o interessante é que para cada situação triste que ele contava sempre havia um aspecto favorável e positivo de encarar a realidade. Começou por dizer que a situação com a esposa não estava bem há muito tempo e que até via o divórcio como uma nova oportunidade de conhecer alguém que se identificasse. Quanto aos filhos dizia-lhe: Meus*

filhos já viram que sorte têm, vão ter duas casas, a da mãe e a do pai; dois quartos, tudo em dobro. Por fim disse-me: Caso saibas de alguma oportunidade no mercado de trabalho avisa-me por favor pois já que estou mudando de casa e de mulher também seria engraçado se mudasse de emprego. Rimos bastante! Esta foi uma das muitas situações em que fiquei surpreendido, pois esperava um tipo de comportamento, neste caso de tristeza, e obtive alegria e optimismo.

A entrevistada M também nos conta que ao acalantar as amigas numa situação de tristeza estas respondiam: *“Isto logo passa, é uma fase! Antes disso do que uma doença grave!”* Uma delas tinha uma frase que nunca esqueço: *“Tudo nesta vida passa, menos Deus. Por isso logo irei rir deste acontecimento”*.

Enfim, a forma como os brasileiros vêem a vida é indubitavelmente mais positiva que a dos portugueses, segundo os nossos entrevistados.

Informalidade

O informalismo, neste caso, faz referência a uma tendência de fugir às formalidades, às regras e às tendências hierárquicas. Este standard também engloba a flexibilidade que foi bastante comentada pelos entrevistados. O informalismo brasileiro gera uma certa flexibilidade em termos gerais. No trabalho, na família e no dia a dia, sempre há maneiras de fugir às regras e encontrar outra forma de chegar ao objectivo pretendido. Há menos rigidez no cumprimento daquilo que é regulamentado, para tudo há o “jeitinho brasileiro”.

Conforme foi citado pelos entrevistados portugueses, é notória a utilização de títulos hierárquicos na cultura portuguesa, por exemplo: Senhor Doutor, Senhor Engenheiro, Exmo.Senhor Doutor, etc. O mesmo não se vê, com muita frequência, na cultura brasileira. A forma de tratamento é bastante informal. Esses títulos talvez tenham surgido para substituir os títulos da nobreza: Conde, Condessa, Baronesa, Barão, etc., bastante utilizados durante a monarquia portuguesa.

“Até mesmo a forma de redigir e-mail é diferente”, diz o entrevistado T. Necessitei adaptar-me a este informalismo e ao enviar correspondências tentava ser o mais objectivo possível e não me preocupava com os títulos que deveria usar.

Os entrevistados L e M contam-nos situações que confirmam esta característica. *Não era necessário convite para irmos a casa de um amigo e jantarmos juntos. Não era necessário chamar o nosso chefe de Senhor Engenheiro ou outro título qualquer para mostrar respeito.*

A entrevistada M ainda nos diz: *Nossos filhos muitas vezes iam brincar a casa dos vizinhos, não precisávamos pedir autorização aos pais, era um acordo tácito. Chegava do trabalho e tocava a campainha de todos meus vizinhos para saber em que casa estavam meus filhos.*

Como o próprio nome diz, informalismo quer dizer sem forma ou regra e esta característica é bastante encontrada na cultura brasileira. Muitos entrevistados disseram-nos que, devido ao informalismo brasileiro, é mais fácil um português adaptar-se ao Brasil do que o seu inverso.

6.2 STANDARDS CULTURAIS: PORTUGAL

Seriedade e Natureza Ética

Seriedade quer dizer gravidade de porte, sisudez, integridade de carácter e honradez. Ética diz respeito aos princípios morais por que um indivíduo rege a sua conduta pessoal e profissional.

Este standard foi citado pela maior parte dos entrevistados brasileiros. Muitos entrevistados até alertaram os portugueses que foram para o Brasil: tenham cuidado com a vossa forma séria e ética de gerirem. *“Estejam atentos e sejam espertos também, pois os brasileiros não estão muito preocupados com os princípios morais e com a integridade de carácter e sim em ganhar o negócio seja por que meios forem.”* Este foi um conselho dado pela entrevistada A, que está em Portugal há 7 anos e diz gostar de trabalhar com os portugueses devido a sua natureza ética.

Cem por cento dos brasileiros entrevistados dizem que os portugueses são mais sisudos do que os brasileiros e que esta característica dificulta um pouco a aproximação e o primeiro contacto. Porém se comparados com países do norte da Europa, os portugueses são considerados extremamente simpáticos, hospitaleiros e pouco éticos, mas como o nosso estudo diz respeito apenas a uma comparação bilateral: Brasil x Portugal, consideramos esse standard cultural bastante relevante do ponto de vista dos brasileiros entrevistados.

Importância da Formalidade

Formalismo é a observância das normas estabelecidas e o respeito excessivo pelas convenções sociais. Todos os entrevistados brasileiros afirmam que os portugueses possuem uma maneira diferente de gerir equipas, empresas e o dia a dia. *“Eles respeitam mais as normas estabelecidas e empregam bastante maneiras formais de tratamento”.*

Esse formalismo não é prejudicial, pelo contrário, os brasileiros gostam e acham que os portugueses são educados. Porém, com o tempo, os próprios portugueses sentem que não há necessidade de muito formalismo na cultura brasileira e acabam por mudar um pouco, tornam-se mais descontraídos e mais objectivos.

A entrevistada J conta-nos que necessitou mudar a sua maneira informal de tratar as pessoas, os clientes e os seus superiores. *“No Brasil tratamos todos pelo pronome de tratamento você, uma pessoa mais velha usamos apenas o senhor ou senhora. Tratava meu chefe por senhor José mesmo sabendo que ele era doutorado em finanças, não havia a necessidade de expor os conhecimentos dele para que este fosse respeitado e reconhecido. Não me sinto a vontade para ir a casa do meu vizinho aqui em Portugal, caso surja uma amizade mesmo assim é necessário alguns formalismos do tipo ligar antes de ir visitar, pedir permissão para entrar em casa e muitas vezes no elevador recebemos um bom dia seco e formal”*.

Prudência, introspecção e análise

Classicamente, prudência é considerada uma virtude. Neste caso, a virtude é a capacidade de julgar entre acções maliciosas e virtuosas, não só num sentido geral, mas com referência a acções apropriadas num dado tempo e lugar.

Embora a prudência não signifique a execução de qualquer acção, todas as virtudes têm que estar reguladas por ela. Avaliar se determinados actos são corajosos ou, pelo contrário, descuidados ou cobardes, poderá ser um acto de prudência. Por outras palavras, prudência "dispõe a razão para discernir em todas as circunstâncias o verdadeiro bem e a escolher os justos meios para o atingir”.

Muitos entrevistados brasileiros, e até mesmo alguns entrevistados portugueses, apontaram-nos esse standard como sendo bastante característico dos portugueses. Segundo a entrevistada A, *“Os portugueses são bastante desconfiados, estão sempre com o pé atrás, pensam e analisam tudo, desde um negócio a uma amizade nova”*. Ainda nos contou que o marido é português e que todas as decisões que tomam em conjunto têm que ser bem analisadas e a desconfiança está sempre presente.

A entrevistada C conta-nos que é casada há 3 anos e que até hoje é analisada pelos pais e amigos do marido. *“No Brasil, costumamos acreditar nas pessoas até que ela nos prove o contrário; aqui em Portugal é diferente, para ganharmos a confiança das pessoas leva-se tempo pois desde o início há uma certa prudência e introspecção nos relacionamentos”*.

Orientação Negativista

A história da sua vida é uma desgraça pegada. Aquele fato novo que comprou o mês passado deixou de lhe servir, porque esse regime de dieta é quebrado várias vezes durante a semana. Para piorar ainda mais as coisas, no trabalho nem sempre o seu ponto de vista consegue ser o mais coerente, e o seu namorado perdeu todo o interesse por si. A própria forma como a vida é gerida não é a mais correcta, disseram-nos cem por cento dos entrevistados brasileiros. Os próprios portugueses confirmam: somos negativistas, é verdade. Muitos confessaram nas entrevistas: “Gostaria de ver a vida como vocês brasileiros vêem!”

Quando alguém questiona sobre o fim-de-semana, o normal é responderem: ‘Passou-se mais um!’. Se alguém pergunta sobre o que temos feito, a resposta mais comum é ‘Nada de especial’. E se, porventura, aquela amiga que não se vê há muito desabafa as suas amarguras, automaticamente arranjam logo uma lista de desgraças, a maioria delas sem importância futura, só para a outra pessoa pensar que a vida dela é bem pior. Fazem-se de vítimas e, muitas vezes, sem necessidade alguma. Estas respostas que os portugueses costumam dar no dia a dia foram observadas pelos brasileiros no decorrer dos anos que cá viveram ou vivem. A entrevistada C conta-nos que muitas vezes perguntava às pessoas: *“Mas por que você diz que a vida é perversa se você tem toda a família com saúde, não tem problemas de dinheiro e possui filhos maravilhosos? Na minha terra, Brasil, se perguntarmos a um mendigo, que está na rua sem nada para comer: e aí...tudo bem? A resposta que ouvimos é: Tudo bem, graças a Deus! Hoje o dia foi cansativo e tenho fome, mas tenho a certeza que amanhã será melhor.*

O positivista encara as coisas más, ou menos boas, como um desafio, uma forma de aprendizagem e uma circunstância banal da vida. Já para o negativista, as coisas são vistas de outra forma: qualquer problema que surja não tem solução aparente, as derrotas são encaradas como isso mesmo, e não como um caminho de preparação futura, e a apatia perante novas lutas é mais que visível. Dir-se-ia que os negativistas são vistos como pessoas mais ‘fracas’, mas que acabam por ter uma vantagem muito importante: levam a vida com mais cuidado e precaução, conforme foi identificado no standard anterior. Os positivistas são muito mais sonhadores, embora sonhar seja positivo, mas podem acabar por não ter a noção clara da realidade. Assim, um negativista deve optar por uma vida mais límpida, e menos nublada, e o positivista por uma visão bem mais real do que utópica.

7 OS STANDARDS CULTURAIS E AS DIMENSÕES DE *HOFSTEDE*

Dimensão 1: Distância do Poder

Na Dimensão 1, Igualdade x Hierarquia, o Brasil foi classificado como um país em que a hierarquia é mais forte do que em Portugal. O índice distância de poder (PDI –*Power Distance Index*), estatisticamente determinado por *Hofstede* (1991:24), é alto para o Brasil (PDI score = 69) e mais baixo para Portugal (PDI score = 63). Podemos sugerir que esta tendência hierárquica na sociedade brasileira pode estar relacionada a factores históricos e políticos, já que o Brasil traz consigo toda uma herança colonial. Além disto, cabe mencionar que os dados colhidos por *Hofstede*, os quais estão reflectidos nestes resultados, datam de um período de regime autoritário no Brasil, o que pode ter levado os entrevistados a emitirem as suas respostas de acordo com a situação vigente. É importante mencionar que a diferença de 63 para 69 não é muito significativa, o que colocaria ambos os países no mesmo quadrante, como fortemente hierarquizados.

Estas forças contextuais e históricas podem estar a contribuir, em parte, para explicar os resultados encontrados para o Brasil, nesta dimensão. A posição de Portugal apresenta-se como média, enquanto o Brasil ocupa uma posição mais próxima do pólo que representa uma maior distância de poder. Este resultado mostra que, em ambos os países, de origem latina, há na sociedade uma força hierárquica, sendo que no Brasil, bem como em outros países da América do Sul que foram colónias de países europeus, esta tendência é mais acentuada.

De facto confirmamos, nas nossas entrevistas, que esta tendência para uma maior distância do poder é comum aos dois países analisados, porém os nossos entrevistados discordam que no Brasil se sinta uma maior hierarquia. Foi unânime a resposta dos entrevistados: “*É verdade que em ambos os países se sente uma forte hierarquia, mas em Portugal, talvez devido ser uma sociedade mais formal, o distanciamento do poder é mais observado. “No Brasil mais facilmente se chega ao superior hierárquico; não é comum a utilização de títulos como senhor doutor ou senhor engenheiro e não se observam diferenças no telefone do chefe e do empregado, por exemplo.* Estes foram alguns dos comentários dos nossos entrevistados.

Observou-se que os entrevistados limitaram a visão de hierarquia e distanciamento do poder, principalmente no que diz respeito aos títulos e por isso não podemos discordar dos resultados encontrados por *Hofstede*. Logo, confirma-se que ambos os países são

fortemente hierarquizados e talvez, se forem feitas entrevistas mais minuciosas para esta dimensão, se confirme também o resultado mais elevado para o Brasil que o classifica como mais hierarquizado. Não foi possível fazer entrevistas direccionadas a cada dimensão, pois o nosso objectivo era encontrar standards culturais e não comparar nossos resultados com os de Hofstede, porém fica a ideia para outros investigadores que queiram aprofundar este tema.

Dimensão 2: Individualismo x Colectivismo

Dentro dos 53 países analisados por *Hofstede* (1991, 1994), o Brasil apresentou posição intermédia quanto ao colectivismo e individualismo, classificando-se na posição 26/27, enquanto Portugal, ocupando a posição 33/35, aproxima-se mais do pólo de colectivismo.

Esta posição média ocupada pelo Brasil em relação aos demais países da pesquisa, nesta dimensão e noutras, como a Masculinidade e Feminilidade, pode confirmar algumas afirmações do antropólogo *Roberto Da Matta* (1980), que mostra que a cultura brasileira pode ser caracterizada como mista, ou seja, uma cultura que apresenta características variadas, possivelmente provenientes de influências de fontes diversas.

Esta segunda dimensão foi citada de forma muito superficial durante as entrevistas feitas para realização desta tese de mestrado. Quando se perguntava qual seria o país mais colectivista, Brasil ou Portugal, as respostas eram as mais variadas. Os brasileiros argumentaram que os portugueses são mais individualistas, pois no trabalho não dividem informações e não estão dispostos a ajudar. Já os portugueses defendem que os brasileiros não sabem trabalhar em equipa e que os portugueses neste ponto são mais colectivistas. Em resumo, do ponto de vista dos brasileiros há menos colectivismo na sociedade portuguesa do que na sociedade brasileira e do ponto de vista dos portugueses a sociedade mais colectivista é a portuguesa.

Analisando histórias contadas pelos entrevistados pode-se entender que em termos familiares e de amizade o povo brasileiro é mais colectivista, mas em termos de trabalho a sociedade portuguesa está mais voltada para o colectivismo, para o trabalho em equipa e para o crescer juntos dentro de uma empresa ou de um projecto. Este espírito colectivista no trabalho talvez seja mais complicado para o povo brasileiro devido à forte competitividade do mercado e devido às leis trabalhistas serem mais favoráveis aos empregadores, o que leva os colaboradores a serem despedidos com mais facilidade. Por este motivo há uma grande concorrência dentro das empresas e muito dificilmente as

peçoas conseguem pensar em equipa ou em crescimento conjunto. Essa afirmação só seria confirmada após trabalho mais direccionado e minucioso. O que objectivamos aqui é apenas fazer breves comentários comparativos dos resultados encontrados nas entrevistas e dos resultados obtidos por Hofstede. É natural que existam algumas diferenças visto que o nosso estudo é bilateral e visa uma comparação directa entre dois países, já o estudo de Hofstede foi realizado entre 53 países e não foi comparado de dois em dois.

Dimensão 3: Masculinidade x Feminilidade

Nesta dimensão estão representadas, entre outras, a tendência para a valorização do comportamento assertivo ou do comportamento modesto (Hofstede, 1991:80). A sociedade americana, de acordo com *Hofstede* (1991:84), ocupa a 15ª posição entre os 53 países, estando mais próxima do pólo de masculinidade/assertividade do que o Brasil, que ocupa uma posição média (n=27). Portugal, nesta escala, encontra-se próximo do pólo de feminilidade/menor assertividade. A proximidade geográfica, comercial e social entre Brasil e EUA pode estar reflectida na sua aproximação cultural na dimensão 3; o afastamento geográfico continental, histórico e possivelmente comercial entre Portugal e EUA pode estar a influenciar o seu distanciamento cultural nesta dimensão.

Esta dimensão não foi abordada pelos entrevistados, esses direccionaram-se mais para o grau de inserção da mulher na sociedade. Foi dito que a mulher portuguesa está mais integrada no mercado de trabalho e que a própria sociedade já vê a mulher como um ser capaz de gerir e possuir cargos de responsabilidade. No Brasil também há mulheres ocupando cargos importantes, mas regra geral a mulher é mais submissa aos seus maridos.

Quanto ao grau de assertividade de ambas as sociedades não podemos comentar sobre este tema, pois não foi um ponto abordado durante as entrevistas e por isso cabe-nos acreditar nos resultados encontrados por Hofstede visto que recentemente foi feita uma investigação: Globe Research Program e confirmaram todos os seus resultados.

Dimensão 4: Ansiedade face à incerteza

Portugal mostrou-se, nesta dimensão, entre os países românicos, como aquele em que há o mais alto índice de ansiedade face à incerteza, enquanto o Brasil apresenta uma classificação média ligeiramente tendendo para a incerteza. Este é o caso em que Portugal e Brasil se parecem distanciar mais acentuadamente. O que teria determinado este afastamento, já que ambos os países são românicos, e ambos se apresentaram relativamente próximos nas outras dimensões? Um factor mencionado por *Hofstede* poderia explicar esta

diferença: para os países ricos, há uma correlação entre o menor índice de ansiedade e seu desenvolvimento após os anos 60. O Brasil, embora não se coloque como um país rico, coloca-se como uma das importantes economias do mundo e o seu grande desenvolvimento ocorreu, justamente, após os anos 60. Seria este desenvolvimento um factor que acalmaria esta sociedade, tornando-a mais optimista e menos ansiosa que outros países com a origem histórica e a situação económica menos favorável? Portugal, por outro lado, só mais recentemente, após a sua integração na Comunidade Europeia, parece estar experimentando um desenvolvimento económico crescente. Poderá este desenvolvimento, no futuro, alterar sua condição de incerteza, especialmente nos negócios, por uma posição de maior certeza, assertividade e propensão para correr riscos?

Estes resultados confirmam o standard cultural encontrado para Portugal: Prudência, Introspecção e Análise. A sociedade portuguesa é claramente menos voltada para o risco, analisam sempre todos os itens antes de entrar em algo novo e desconhecido. Conforme muitos entrevistados nos disseram: *Os Portugueses estão sempre com um pé atrás e evitam ao máximo a incerteza e os riscos.*

Dimensão 5: Orientação a longo prazo ou ao curto prazo

O pensamento a curto ou a longo prazo resultou duma investigação que confirmou as quatro dimensões de *Hofstede* e isolou uma nova. Esta dimensão diz respeito a forma como a sociedade pensa, se costuma planear e investir no futuro ou se pensam só no hoje.

Segundo os nossos entrevistados é bastante nítida a diferenciação na forma de pensar dos brasileiros e dos portugueses. Foi unânime a resposta: *“Os brasileiros pensam no hoje e o amanhã logo se vê”*.

Esta dimensão foi um dos standards encontrados para o Brasil: Orientação ao curto prazo. Considerada uma característica inata aos brasileiros a orientação ao curto prazo talvez se deva à economia instável deste país e que nos dias de hoje afecta quase todo o mundo. Porém os brasileiros durante muitos anos tiveram e possuem uma realidade de disparidades sociais onde há poucos muito ricos e a maioria muito pobre. Esta realidade faz com que o planeamento e o futuro sejam incertos e assim preferem viver o agora. Este standard também está ligado ao optimismo desta sociedade, já que, pensam que amanhã será um dia melhor e que os problemas vão embora. Preferem não planear o futuro e apenas viver o hoje com esperanças de um amanhã mais promissor.

8 CONCLUSÃO

Pela observação dos aspectos analisados concluímos que apesar de parecerem semelhantes as duas culturas: brasileira e portuguesa, possuem particularidades que exigem adaptações e conhecimento. Porém essas diferenças não são de grande relevância conforme podemos observar nos standards culturais encontrados. De facto a cultura brasileira e portuguesa possuem muitos traços em comum e não há um grande choque cultural entre as mesmas, podendo existir apenas um ajuste à cultura local.

Somos levados a acreditar que quando as condições mudam os standards culturais também mudam, pois a cultura é tudo o que é aprendido e partilhado pelos indivíduos de um determinado grupo e que confere uma identidade dentro do seu grupo de pertença. Tendo em vista que os standards culturais variam e que é extremamente importante conhecer as diferenças que existem entre as culturas, seria interessante continuar o presente trabalho com a perspectiva de deixar sempre informados os gestores portugueses que queiram aventurar-se no enorme mercado brasileiro e os gestores brasileiros que venham iniciar um investimento num país e continente tão distante do seu.

Hoje, dia 15 de Maio, fui a uma palestra no ISCTE, onde o professor Hofstede nos explicou seus estudos. Ao final fui ter com ele e perguntei como era possível em duas culturas tão parecidas, brasileira e portuguesa, haver tanto choque cultural e ele me respondeu: *“devido as expectativas criadas pelas pessoas. Como sabem que vão para uma cultura que possui a mesma língua, a mesma religião e costumes muito parecidos não esperam ter problemas de adaptação e por isso o choque é maior.*

Também seria relevante a criação duma base de dados ou fórum onde pudessem ser relatados incidentes críticos e experiências, que proporcionariam matéria-prima para a investigação destes dois países.

Ao finalizar as entrevistas desta tese e depois de ter encontrado os standards culturais, conversei e entrevistei mais 3 pessoas com o objectivo de confirmar esses standards culturais e saber a opinião deles com relação ao que havia sido mencionado pelos nossos participantes. A primeira entrevistada é argentina e trabalha directamente com brasileiros e portugueses numa empresa de telecomunicações que tem sede em Portugal, a opinião dela foi bastante relevante pois estando ela fora do cenário “Brasil x Portugal” consegue ver as coisas de forma imparcial. Após conversarmos consegui comprovar que os standards culturais encontrados estavam todos de acordo com o que ela nos tinha informado durante

a entrevista. Por fim mostrei quais eram esses standards culturais e ela a sorrir concordou com todos. Em seguida entrevistei um português e perguntei-lhe o que ele achava dos standards culturais encontrados para os portugueses e este após muitas perguntas e depois de ouvir alguns comentários dos nossos entrevistados concordou com todos os standards. Por fim entrevistei um brasileiro e da mesma forma mostrei-lhe os standards culturais encontrados para os brasileiros, cada item que era mostrado era imediatamente aceite e complementado com mais algumas observações. Conclui-se, portanto, que foram confirmados os resultados desta tese.

Espera-se ter despertado o interesse de outros investigadores para continuar o estudo e a análise dos países que abordamos neste trabalho.

Seguem algumas dicas para quem vem do Brasil para Portugal ou vai de Portugal para o Brasil iniciar uma nova vida profissional. Esses conselhos são baseados nos standards culturais encontrados, na minha experiência de vida como imigrante em Portugal, em leituras e estudos realizados durante o mestrado e relatos de brasileiros e portugueses. Durante as entrevistas os próprios entrevistados tiveram a iniciativa de aconselhar e deixar dicas para pessoas que fossem de Portugal para o Brasil ou do Brasil para Portugal. Portanto seguem dicas que poderão ajudar muitas pessoas na sua adaptação a uma nova cultura.

Dicas para brasileiros que venham gerir uma empresa cá em Portugal:

- Seja mais discreto e mais formal,
- Tente ser o mais correcto possível para se adaptar ao sentido ético dos portugueses,
- Observe a cultura local e tente adaptar-se;
- Continue a ser simpático, pois os portugueses gostam desta característica;
- Seja atencioso com o cliente porém não exagere, pois os portugueses não gostam de ser pressionados pelos vendedores;
- Imponha respeito e não mostre inferioridade;
- Estude a cultura portuguesa antes de vir;
- Leia o jornal local e fique sempre alerta às notícias e à realidade do país;
- Lute pelos seus objectivos, não desista por ser difícil;

- Faça cursos se achar necessário;
- Entre em contacto com os portugueses, participe em festas e reuniões sociais, tome café com amigos, marque almoços ou jantares;
- Ao negociar procure cumprir sua palavra, pois depois de quebrada a confiança não há como voltar atrás, os portugueses costumam honrar sua palavra;
- Vista-se de forma sóbria e profissional;
- Aprenda idiomas, principalmente o inglês;
- No caso de iniciar um negócio procure um parceiro local.

Dicas para portugueses que vão para o Brasil gerir uma empresa:

- Esteja sempre atento e não confie tão facilmente nas pessoas,
- Seja mais descontraído e menos formal,
- Continue a ser ético, porém seja mais flexível;
- Seja mais positivo e menos preconceituoso;
- Leia sobre a realidade do país e assista aos telejornais ou canais noticiosos;
- Entre em contacto com os brasileiros e procure adaptar-se à cultura;
- Atenção à corrupção, muitos negócios são ganhos por cunha ou compensações;
- Tenha o máximo de contactos que puder, pois é bastante importante nessa cultura para se conseguir atingir mais rapidamente os objectivos;
- Caso vá abrir uma empresa, entre em parceria com um gestor local;
- Procure falar um pouco mais devagar e de forma clara;
- Seja persistente;

BIBLIOGRAFIA

- AFONSO, A. Martins. Curso de História da Civilização Portuguesa. 2ª edição. Porto Editora. Porto.
- Boas, Franz (1982) *Race, Language and Culture*. London, University of Chicago Press.
- Cooper, Ken *Nonverbal Communication for Business Success*, AMACOM 1979
- DA MATTA, Roberto. 1980. *Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Zahar.
- DURANTI, Alessandro. *Linguistic anthropology*. Cambridge, Cambridge University Press, 1997.
- Hall, E./Hall, M.: *Understanding cultural differences*, 3rd edition, Houston 1993
- Hampden-Turner, C. and A. Trompenaars: 1993, *The Seven Cultures of Capitalism*, (Currency Doubleday, NY).
- HOFSTEDE, Geert. *Culture and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, McGraw-Hill, 1991.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001
- Morrison, T./ Conaway, W./ Borden, G.: *How to do Business in sixty countries*, Holbrook, Ma.1994.
- Oberg, Kalvero (1960) "Cultural Shok: adjustment to new cultural environments", In: *Practical Anthropology*, Bd.7, 177-182.
- Portugal e o Mundo nos séc. XV e XVI. XVII Exposição Europeia de Arte, Ciência e Cultura – Os Descobrimentos Portugueses e a Europa do Renascimento. Lisboa 1983
- Robalo, António S. *Gestão Comparada – Comparative Management*. Lisboa: Ed. Sílabo, 2004.
- Site : <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/WhatGlobe.pdf>
- Site: http://www.geocities.com/ail_br/brasileportugualatequeponto.html
- Site: www.nz-immigration.co.nz
- Smith, P.B., Peterson, M.F. and Schwartz, S.E. (2002) 'Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study', *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33(2): 188–202.
- TANNEN, D. *You just don't understand: woman and men in conversation*. New York: Morrow, 1990.
- *The business of the international business is cultural*. *International Business Review*, v.3, no. 1, p.1-14, 1994.
- Thomas, Alexander (ed.) (2003) *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen, Hogrefe, 591 p.
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner: 1998, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, (McGraw-Hill, NY, 2nd ed.).
- Wolf Wagner (1996) *Kulturschock Deutschland*. Hamburg, Rotbuch Verlag.

ANEXO

GUIÃO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS



Nome:

Idade:

Profissão:

Colaboradores:

País onde vive ou viveu:

Quanto tempo:

Nacionalidade:

- 1) Conte-me, por favor, situações que passou no país em que trabalha ou gere uma empresa e que considera ser uma adaptação a cultura local. Como vê os colaboradores deste país?
- 2) Houve situações em que foi mal interpretado? A sua cultura dificultou de alguma forma a compreensão por parte dos seus colaboradores ou colegas de trabalho? Conte-me, por favor, factos que tenham acontecido devido uma má interpretação.
- 3) O que necessitou fazer para adaptar a sua forma de gerir ou trabalhar à cultura local?
- 4) O que aconselharia a uma pessoa que vem de Portugal para o Brasil ou do Brasil para Portugal para melhor se adaptar à cultura local?
- 5) Quais as principais características que observou nos Portugueses e nos Brasileiros?
- 6) Dê-me 3 características do dia a dia de um trabalhador ou gestor Brasileiro e de um Português

Obrigada meu Deus:

QUEM SENTE SAUDADE NÃO ESTÁ SOZINHO
POIS TENHA CERTEZA QUE EXISTE ALGUÉM
QUEM ABRE A JANELA E COLHE UMA ROSA
NÃO FICA SOZINHO QUEM CRER NO AMOR
QUEM FAZ O QUE SENTE NÃO PERDE SEU TEMPO
SÓ FAZ TUDO ERRADO QUEM ANDA APRESSADO
QUEM BUSCA O CAMINHO NÃO FICA SOZINHO
NEM ESTÁ SOZINHO QUEM TEM DEUS DO LADO

NÃO ESTÁ SOZINHO NEM MESMO O RIO QUE CORRE PRO MAR
AS FOLHAS NOS CAMPOS QUE FAZEM A SOMBRA
DEIXANDO UM LUGAR PARA ALGUÉM SE ABRI GAR

NÃO ESTÁ SOZINHA AQUELA ESTRELA QUE BRILHA NO CÉU
A LUZ QUE I LUMINA A FRENTE DA ESTRADA
AONDE UM DIA VAMOS PERCORRER. . .

