

Os estudos interculturais e a cabeça do brasileiro

RESUMO

Os estudos impressionistas do passado que visavam descrever o caráter e a identidade dos grupos humanos deram lugar a metodologias cujo objetivo é coletar empiricamente os marcadores culturais dos povos. Desta forma, tais levantamentos visam comparar os grupos humanos e por decorrência viabilizar um grau de eficiência maior nos relacionamentos interculturais que comerciantes e diplomatas entre outros atores globais realizam. Tais estudos intensificaram-se a partir dos anos 70 e o brasileiro tem sido observado, descrito e comparado desde então.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação intercultural
 mentalidade nacional
 marcadores culturais

ABSTRACT

Studies about cultural markers of groups have been made for a long time. Nowadays they are less subjective and statistical data have been collected about many nations. Among them the Brazilian population has been surveyed and compared. This new methodology overcomes the impressionist way Brazilian authors used to describe the national mentality and its character. Such kind of studies allows global actors to increase its knowledge about foreign peoples and improve its intercultural communication tools.

KEY WORDS

*intercultural communication
 national mentality
 cultural markers*

É longo o debate sobre a natureza humana. A controvérsia foi renovada e tomou impulso desde que o interesse pelas diferenças culturais dos povos, grupos humanos e indivíduos foi enfatizado na obra contemporânea dos autores pós-modernos. Tal produção intelectual está marcada pelas máximas da antropologia e pelo ambiente psicossocial gerado no ocidente pela luta anti-colonial do século XX, fato este que determinou a simpatia de muitos pensadores pelas causas do terceiro mundo, em especial o seu nacionalismo político, o seu protecionismo econômico e a sua resistência ao que denominam ser o “imperialismo cultural” dos países desenvolvidos.

O complexo de culpa principalmente de intelectuais europeus e americanos pelo domínio político e econômico de regiões da África e da Ásia por seus países tem sido apontado como uma das causas que abateu em boa medida e até recentemente a auto-estima liberal desta elite. Tal fato os teria estimulado a divulgar nas academias o seu interesse privilegiado da cultura daqueles povos subjugados. Outro efeito daqueles tempos do colonialismo foi a severa crítica e a recusa dos novos estados libertos à homogeneização cultural produzida, dizem eles, pela globalização. Estes e aqueles divulgaram ainda o politicamente correto e constrangeram com o ranço anti-ocidental a denúncia vigorosa ao fundamentalismo islâmico contemporâneo. Em boa medida, é isso que explica também o predomínio e a preferência nestas hostes dos relativismos cultural e moral e do historicismo.

Não só a diplomacia tem se defrontado com tais choques de hábitos, costumes, tradições e interesses entre estados, nações e grupos como também os agentes do comércio internacional interessados sempre em aumentar o grau de eficiência de suas negociações globais.

Como conseqüência emergiu vigoroso nestes ambientes à esquerda assim como noutros à direita – entre os “paleoconservadores” e “neoconservadores” – o argumento “essencialista” dos grupos humanos. Tal

Jacques Alkalai Wainberg

Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da
 PUCRS/RS/BR
 jacqalwa@pucrs.br

fato contribuiu para que florescesse mais recentemente a tese "culturalista", cara em especial aos grupos que advogam o ponto de vista de que os valores, as crenças e as atitudes determinam o comportamento e as ações dos povos, ora induzindo-os ao progresso ora ao atraso. O referido interesse pela diferença acabou despertando por isso mesmo a curiosidade de muitos a tais marcas distintivas do espírito e ao papel que elas parecem ter na consolidação da subjetividade das nações.

Reação a tal tendência foi liderada por Edward Said, entre outros autores, que focou sua bateria retórica contra a existência de uma pretensa superioridade ocidental em relação ao oriente. Tal ponto de vista combateu com vigor também a idéia de que o destino das pessoas e dos grupos estaria condicionado por tais vestígios do espírito vistos como perenes e transmitidos de geração em geração pelo "leite materno".

Por isso mesmo, para os autores pós-coloniais, herdeiros do patrimônio intelectual de Said, o tão celebrado "homem ocidental" é uma ficção ideológica. Para estes, inexistiriam igualmente a mente árabe e a mente islâmica, usualmente referidas na obra essencialista por afirmações que incluem a crítica ao seu alegado radicalismo e arcaísmo. Segundo esta interpretação rotulada por Said e seguidores como hostil e "orientalista", os árabes e os muçulmanos têm recusado os costumes do mundo moderno e os valores da democracia. Para a corrente pós-colonial, este tipo de ponderação serviu no passado recente mais aos fins da difusão do preconceito colonial do que propriamente ao objetivo do entendimento da natureza humana.

No entanto, e apesar destas ponderações que alertam para o perigo da incitação e perseguição étnica, a curiosidade pelo argumento "essencialista" frutificou à medida que as vizinhanças cosmopolitas evidenciaram menos o que os seres humanos têm em comum e mais, muito mais, o que os distingue. Não só a diplomacia tem se defrontado com tais choques de hábitos, costumes, tradições e interesses entre estados, nações e grupos como também os agentes do comércio internacional interessados sempre em aumentar o grau de eficiência de suas negociações globais.

Cabe assinalar que o desenvolvimento da área dos "estudos interculturais" decorreu não só desta percepção da dificuldade de se superar a diferença e promover o entendimento entre interlocutores de distintas origens como também devido ao fato de que (1) as distâncias físicas que separavam os povos foram superadas graças à evolução dos transportes e tecnologias de comunicação (2), à ampla difusão de bens simbólicos através das fronteiras (3), ao contágio mental recíproco verificado entre indivíduos, povos e grupos distintos (4), ao mimetismo social produzido em escala universal pela indústria cultural (5) e à efervescência religiosa e política de grupamentos que partilham identidades transnacionais. Por tudo isso,

e apesar dos ataques pós-coloniais que o rotulam de racista, o "culturalismo" é hoje forte e vigorosa corrente de *scholarship*. Segundo este entendimento, a cultura opera qual um software na mente dos povos (Hofstede, 1994). O livro *Culture Matters- How Values Shape Human Progress*¹ é uma síntese desta tradição de pensamento e investigação. Para os autores desta coletânea, os valores, as atitudes, as crenças, as orientações e as suposições do senso comum de certa sociedade são alguns dos fatores subjetivos que revelam a singularidade dos grupos humanos. Por fim, e como afirmado, a obra interessa-se em avaliar como estes mesmos fatores acabam afetando o desenvolvimento social, econômico e político das nações.

Homem Cordial e Caráter Nacional

No Brasil o apego a formulações que dão ênfase às marcas subjetivas das nações é antigo. Seus cronistas e comentaristas do cotidiano têm apelado por vezes ao conceito de "mentalidade" para explicar um sem número de mazelas e qualidades dos cidadãos do país. Noutros casos, obras clássicas da sociologia, história, economia, psicologia e antropologia nacional elaboraram sobre o papel que o "imaginário social" tem tido na vida política, econômica e social do Brasil. Autores como Gregório de Matos, Mario de Andrade, Gonçalves Dias, José de Alencar, Castro Alves, Octavio Ianni, Silvio Romero e Euclides da Cunha trataram de maneiras distintas da mesma temática da "identidade brasileira" e dos traços do "caráter" dos habitantes do país.

Exemplos clássicos deste tipo de formulação são obras como *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda, onde se divulga a figura do "homem cordial"; *Retrato do Brasil*, de Paulo Prado, ensaio no qual o autor criticava em 1928 os ufanistas e expunha as mazelas da sociedade brasileira, entre elas a exploração social, o conformismo e os desmandos; *Etnias e Culturas no Brasil*, obra na qual Manuel Diegues Junior elabora sobre o pacifismo brasileiro, seu espírito de liberdade e a mestiçagem.

A mesma temática da identidade nacional foi abordada ainda em outras obras de referência como *Conceito de Civilização Brasileira*, de Afonso Arinos; *Brasil e os Brasileiros*, de Daniel P. Kidder; *Ideologia da Cultura Brasileira*, de Carlos Guilherme Mota; *Pesquisa Histórica da Formação do Homem Brasileiro*, de Manuel Maurício de Albuquerque; *Ideologia da Cultura Brasileira*, de Carlos Guilherme Mota; *Dialética da Colonização*, de Alfredo Bosi; *Terra de Contraste*, de Roger Bastide; *Os Dois Brasís*, de Jacques Lambert; e os clássicos *Bandeirantes e Pioneiros*, de Vianna Moog, na qual o autor faz um paralelo entre as culturas brasileira e norte-americana e *Casa Grande e Senzala*, de Gilberto Freyre.

Afirma este último autor que foi na Casa-Grande onde se exprimiu melhor o caráter brasileiro, despreocupado com a pureza da raça, "só importando às autoridades coloniais que fossem (os estrangeiros imigrados ao

Brasil) de fé ou religião católica". Portanto, o que interessava era a heterodoxia, "a mancha de herege na alma e não a mongólica no corpo. Do que se fazia questão era de saúde religiosa. Ou seja, que soubesse rezar o padre-nosso e a ave-maria, dizer Creio-em-Deus-Pai, fazer o sinal da Santa Cruz e o estranho era bem vindo no Brasil colonial".

No caso de Darci Ribeiro, cultura é um fenômeno que inclui - à semelhança das teorias cognitivas contemporâneas - crenças e valores através dos quais os membros de uma comunidade explicam suas experiências e exprimem sua criatividade artística, "sendo transmissível simbolicamente de geração à geração, na forma de uma tradição" (Ribeiro, 1987, p.127). Outro exemplo ainda é *Formação e Problema da Cultura Brasileira*, de Roland Corbisier. Aqui este autor elabora sobre traços culturais, entre eles a alienação e o complexo de inferioridade do brasileiro.

Por fim, em "O caráter nacional brasileiro", Dante Moreira Leite, ao debater esta temática dos marcadores culturais do povo brasileiro, recorda a carta de Pero Vaz de Caminha, referida como o primeiro documento literário sobre o Brasil. Nela já se evoca o hábito do "clientelismo", frequentemente apontado como uma das distorções da mentalidade nacional. Noutras passagens do livro, o autor elabora sobre outros alegados hábitos e características de seus habitantes, entre eles o ufanismo nacional, o ideal do "mestiço", a apatia do povo, o costume de imitar o estrangeiro, e sua espera (passiva) pela ação da autoridade na resolução dos problemas sociais e econômicos (descrito por vezes como o "pai dos pobres", noutras como "caudilho" e por fim também como o "salvador da pátria").

Na verdade, o que Dante Moreira Leite desejava a seu tempo era - à semelhança de Edward Said mais recentemente - também denunciar o hábito de se pensar por estereótipos. Dizia ele que:

[...] aquela busca ansiosa de auto-imagem que os intelectuais, e não só brasileiros, realizam no afã de responder à interrogação- quem somos nós enquanto nacionalidade? - não pode ser satisfeita nem pela sociologia, nem pela antropologia, nem pela psicologia, mas só por um "saber" sob suspeita, entre emotivo e dogmático, que se chama de ideologia.

Aliou-se em boa medida a Caio Prado Jr. preferindo sua interpretação da vida econômica para explicar o nacional². No exame da temática do embate das classes sociais é que "estaria o caminho racional para entender as contradições do povo brasileiro que não se pode reduzir a qualquer postulado genérico de um caráter nacional." Recusa, portanto o conceito de mentalidade coletiva, de marcas que se perpetuam no tempo, de uma cultura que nasce e renasce sem nunca perecer em épocas distintas e na mente de pessoas geograficamente

dispersas, condicionando personalidades variadas. Recusa até mesmo o conceito de cultura brasileira, "já que ela não tem unidade".

Para este autor, o problema não está na verificação da existência das diferenças, mas sim de sua profundidade e origem. "Não existe qualquer prova de que um povo tenha características psicológicas inexistentes em outro," diz ele. "Quando muito seria possível pensar em características mais importantes num grupo do que em outro." Argumenta por fim que - ao contrário da tese culturalista contemporânea - as características psicológicas não poderão ser entendidas como fonte e causa de desenvolvimento histórico e social.

Imaginário e mindset

Para explicar esta força "mágica" que move o comportamento das massas humanas numa mesma direção, apela-se com frequência também ao termo "imaginário social". O conceito foi introduzido em 1936, pelo psicanalista Jacques Lacan. Representa um sistema de sentido que governa uma sociedade determinada. Vários autores elaboraram desde então sobre este construto, entre eles, o filósofo grego Cornelius Castoriadis³, o teólogo Henry Corbin⁴ e o filósofo canadense Charles Taylor⁵.

A Teoria de Decisão e a Teoria Geral dos Sistemas popularizaram outro conceito ainda - mindset. O termo evoca uma atitude mental fixa ou predisposição cognitiva que predetermina as interpretações que se faz ou as respostas que se dá às situações. Por vezes é descrita como "inércia mental" ou "paradigma" cultivado por um ou mais grupos de pessoas, que se solidifica e cria um incentivo poderoso para que se continue a adotar comportamentos prévios e fazer escolhas.

**O termo (mindset) evoca
uma atitude mental fixa ou
predisposição cognitiva que
predetermina as interpretações
que se faz ou as respostas que
se dá às situações.**

Cabe citar ainda que uma das pioneiras contribuições a esta temática dos marcadores culturais dos povos foi a obra de E. T. Hall, "The Silent Language" de 1959, considerada uma das mais influentes no estabelecimento da área dos estudos interculturais. O livro chamou a atenção às distintas formas de comunicação não-verbal dos grupos humanos. Referiu-se à variedade dos tipos de linguagens corporais, de organização dos espaços e dos signos paralingüísticos, entre outros fatores.

Exemplos de questões formuladas e respostas obtidas na pesquisa de F. Trompenaars e C. Hampden-Turner:

% dos respondentes que optaram por liberdade individual como valor preferencial		% dos respondentes que optaram por valores considerados universais em vez dos referentes a um grupo particular		% dos respondentes que vêem as empresas como sistemas (cuja meta é realizar tarefas numa maneira eficiente; as pessoas devem realizar suas funções com a ajuda de equipamentos; são pagos pela tarefa que realizam) e não como grupo social (as pessoas têm relações sociais com outras pessoas e seu funcionamento é dependente destas relações).				
Egito	30	Venezuela	32	Portugal	27	Uruguai	6	40
Brasil	40	Brasil	79	Brasil	43	Inglaterra	45	
Indonésia	44	Alemanha	87	Alemanha	48	Portugal	47	
Alemanha	53	Irlanda	92	Suécia	52	Austrália	48	
Polônia	59	Suíça	97	Egito	60	Áustria	59	
Israel	89			Austrália	54	Etiópia	81	

Orientação quanto ao tempo (de zero a 7)		% dos respondentes que acreditam que o que acontece com eles é resultado do que eles fazem			
Filipinas	3.40 (pensamento de Curto Prazo)	Venezuela	33	Brasil	75
Brasil	3.85	Portugal	62	Austrália	82
Espanha	4.42	Finlândia	68	Uruguai	88
Japão	4.73				
Hong Kong	5.71 (pensamento de Longo Prazo)				

Depois, em 1969, em “The Hidden Dimension”, este autor classificou e diferenciou as culturas humanas como Altamente Dependente de Contexto e Levemente Dependente de Contexto. No primeiro caso, os interlocutores não precisam explicitar na mensagem toda a informação que pretendem transmitir. Entendem o que permanece implícito e deriva do contexto. Dito de outra forma, tais grupos humanos altamente dependentes de contexto levam em conta o não dito. É o caso de culturas tradicionais usualmente referidas como as existentes nos países árabes e mediterrâneos além do Japão, da França, da Alemanha e da Rússia entre outros. Nas Culturas Levemente Dependentes de Contexto seria o contrário, ou seja, a maior parte da informação que está sendo transmitida precisa estar na mensagem. Precisa ser explicitada. Exemplos referidos deste tipo de cultura são as existentes em países como os escandinavos, a Alemanha, a Suíça, a China e os Estados Unidos. Nestas culturas nacionais, o que vale é o que está escrito e afirmado às claras.

Conhecimento aplicado

As tensões políticas internacionais e as trocas comerciais mobilizam e motivam os negociadores globais a levarem em consideração as máximas dos estudos interculturais. Este fato explica porque muitos destes levantamentos comparados entre povos, nações e grupos humanos são realizados por pesquisadores das relações internacionais, do comércio internacional e áreas afins como o marketing e a publicidade internacional. Na verdade, predomina nestes ambientes o interesse aplicado pelas temáticas da cooperação, resolução de conflitos e persuasão. O que está em jogo é a capacidade

destes homens e mulheres de negócios e da política em levar em conta fatores subjetivos e comportamentais graves de seus interlocutores.

Os autores do livro *Riding the Waves of Culture*, F. Trompenaars e C. Hampden-Turner, denominaram tal habilidade de ‘competência transcultural’, a única que, em suas opiniões, realmente importa para um administrador e/ou negociador global e que permite em última instância conciliar dilemas e/ou integrar opostos⁶. Afinal, é através do estabelecimento de alianças, dizem eles, que se produzem riquezas e “70% do fracasso de tais associações ocorre em consequência de causas relacionais” como, por exemplo, a falta de confiança mútua⁷.

Ao contrário do que supunham autores dos anos 80, não há evidências que suportam a hipótese de homogeneização dos hábitos de consumo dos povos.

Os manuais produzidos para os estudiosos destas áreas estão cheios de recomendações e alertas sobre as especificidades culturais dos povos. *Riding the Waves of Culture* é exemplo deste tipo de análise comparada interessada em ilustrar como as culturas consideram e respondem a distintas técnicas administrativas. Mostra os dilemas enfrentados por organizações diversas em suas transações internacionais e apresenta meios para ajudar a superar obstáculos de comunicação

Distância do Poder – Sociedades Hierárquicas e Iguais

Em que medida os menos poderosos membros de uma sociedade esperam que haja diferenças no nível de poder. Um escore alto sugere que haja expectativa que alguns membros da sociedade sejam mais poderosos que outros. Um escore baixo sugere que as pessoas esperam que todos tenham um grau similar de direitos. Os países latino-americanos e árabes são os que possuem os mais altos escores nesta categoria. São geralmente caracterizados também por alto grau de violência política.

Exemplos: Guatemala 104	Panamá 95	Panamá 95	Filipinas 94	México 81	China 80
Equador 78	Gana 77	Singapura 74	BRASIL 69	Nova Zelândia 22	Áustria 11

Individualismo/Coletivismo

Individualismo é contrastado com coletivismo e diz respeito ao grau que se espera que as pessoas atuem com autonomia ao contrário do que propõe o conceito coletivista que espera que as pessoas atuem em organizações ou grupos. As culturas latino-americanas apresentam os mais baixos indicadores de individualismo.

Estados Unidos 91	Áustria 55	México 30
Austrália 90	Espanha 51	Portugal 27
Bélgica 75	Argentina 46	Chile 23
Irlanda 70	Irã 41	Singapura 20
Suíça 68	BRASIL 38	Colômbia 13
África do Sul 65	Turquia 37	Guatemala 6

Masculinidade/Feminilidade

Masculinidade diz respeito aos valores usualmente descritos como relacionados ao homem, ou seja, competitividade, decisão, ambição, acumulação de riqueza e bens materiais, enquanto os valores opostos, geralmente descritos como femininos, valorizam mais os relacionamentos e a qualidade de vida. Quanto mais alto o escore mais alto o grau de 'masculinidade'.

Japão 95	Índia 56	Nigéria 46	Chile 28
Hungria 88	Bélgica 54	Gana 46	Dinamarca 16
Itália 70	Líbano 52	Irã 43	Noruega 8
México 69	Paquistão 50	Espanha 42	Suécia
Filipinas 64	Malásia	Zâmbia 41	
Estados Unidos 62	BRASIL 49	Guatemala 37	

internacional e entendimento intercultural.

Os autores desta obra constituíram um banco de dados baseando-se nas informações coletadas através de um questionário aplicado a 70 mil executivos de um vasto número de organizações de países diversos. As culturas foram então classificadas considerando-se os padrões de comportamento e os valores destes respondentes. Sete orientações culturais distintas foram listadas, ou seja, *Universalismo*⁸/*Particularismo*⁹ (refere-se à luta entre as regras padronizadas e as flexíveis visando afirmar o que é mais importante nas relações); *Comunitarismo/Individualismo* (refere-se ao que a organização dá mais destaque visando apontar se funcionamos como um grupo ou como indivíduos numa organização); *Comportamento Neutral/Emocional* (deseja saber se revelamos ou escondemos nossas emoções em público); *Responsabilidade Difusa/Específica* (pergunta

Intolerância à Incerteza (II)

Reflete o grau que uma sociedade tenta enfrentar a ansiedade minimizando a incerteza. As culturas com grau elevado de II preferem as regras claras e as estruturas, e os empregados tendem permanecer mais tempo vinculados aos seus empregadores. Quanto mais alto o escore mais alta a Intolerância à Incerteza.

Grécia 112	Paquistão 70	Nova Zelândia 49
Guatemala 101	Egito 68	Estados Unidos 46
Japão 92	Tailândia 64	Malásia 36
Argentina 86	Finlândia 59	Dinamarca 36
Coréia do Sul 85	Suíça 58	Singapura 8
Hungria 82	Quênia 52	
BRASIL 76	Austrália 51	

Orientação de Longo Prazo

Descreve o horizonte de tempo de uma sociedade ou a importância que se dá ao futuro relativamente ao passado e ao presente. Nas sociedades de longo prazo, a perseverança é mais valorizada que nas de orientação ao curto prazo. Nestas o respeito à tradição e a troca de presentes e favores são mais valorizadas. As sociedades do oriente tendem a ter altos escores neste particular, enquanto os do ocidente têm escores baixos e as dos países em desenvolvimento muito baixos.

China 118	Singapura 48	Estados Unidos 29
Taiwan 87	Holanda 44	Etiópia 25
Japão 80	Suécia 33	Grã Bretanha 25
Coréia do Sul 75	Alemanha 30	Noruega 20
BRASIL 65	Nova Zelândia 30	Filipinas 19
Índia 61	Austrália 31	Gana 16
Tailândia 56	Nova Zelândia 30	

se os empregados estão ou não estão envolvidos no negócio, ou seja, quer avaliar se a responsabilidade pela tarefa é individualizada ou se ela é aceita de forma difusa); *Status Concedido/Status Conferido* (pergunta se temos que mostrar méritos para receber status ou ele nos é concedido graças a outros fatores como a idade e a família de origem); *Orientação ao Tempo* (Fazemos uma coisa ou várias de cada vez) e *Orientação Interna/Externa* (Controlamos nosso ambiente ou simplesmente o consideramos).

Outro exemplo de obra que leva em consideração dados comparativos que visam capturar de alguma forma os valores e as crenças dos povos são os livros *Global Marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes* (1998) e *Consumer Behavior and Culture*,

Consequences for Global Marketing and Advertising, (2003) de Marieke de Mooij¹⁰.

O que se quer mostrar aqui é que as formulações especulativas e impressionistas do passado, como as formuladas no Brasil sobre sua identidade nacional, deram lugar, especialmente nos anos 90, aos levantamentos empíricos que visam capturar os traços culturais dos povos, grupos e indivíduos.

A autora apresenta o conceito de Marketing da Diversidade (Diversity Marketing), pois considera essencial levar em conta o que ela denomina ser a “programação cultural” dos grupos humanos. Pondera que ao contrário do que supunham autores dos anos 80, não há evidências que suportam a hipótese de homogeneização dos hábitos de consumo dos povos¹¹. Por isso mesmo, diz ela, não é adequado conceber campanhas publicitárias padronizadas a mercados variados¹². Por decorrência propõe um mapa de estilos publicitários e adequados aos distintos mercados do mundo.

O que se quer mostrar aqui é que as formulações especulativas e impressionistas do passado, como as formuladas no Brasil sobre sua identidade nacional, deram lugar, especialmente nos anos 90, aos levantamentos empíricos que visam capturar os traços culturais dos povos, grupos e indivíduos. O caráter intercultural de tais estudos comparativos revela também o desejo destes autores em contrastar e hierarquizar tais características. Além do já referido levantamento publicado em *Riding the Waves of Culture*, o Brasil foi incluído em vários outros levantamentos internacionais deste tipo. O mais antigo, realizado no período de 1967 a 1973, foi produzido por Geert Hofstede, professor Emérito de Antropologia Organizacional e Administração Internacional da Universidade de Maastricht da Holanda. O autor descreveu as culturas nacionais com base nos dados coletados pela IBM entre seus funcionários de 64 países. Posteriormente, este levantamento foi expandido para 75 países, sendo replicado por outros pesquisadores. Outro estudo empírico ainda, denominado de Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE), realizado no período de 1994 a 1997, exami-

nou as respostas que 17.300 administradores de 951 empresas locais (não multinacionais) de 62 sociedades distintas deram a um questionário sobre suas culturas nacionais e organizacionais. Já o World Values Survey (WVS), realizado no período de 1981 a 2006, avaliou os valores sociais, morais, religiosos e políticos da humanidade. Os dados coletados dizem respeito ao que pensa 70 por cento da população mundial sobre aqueles temas.

Dimensões culturais

O primeiro índice analisado por Geert Hofstede, Distância do Poder, revela o grau que os membros de organizações e instituições (como a família) aceitam e esperam que o poder esteja e seja distribuído de forma desigual. Representa a desigualdade (mais versus menos). Sugere também que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado pelos seus membros assim como pelos seus líderes. Comparativamente, os dados revelam que o brasileiro ambiciona (mais que um bom número de nações) um tipo de sociedade mais igualitária.

No que se refere à dimensão Individualismo, o Brasil tem escore superior à média da população latino-americana (38 contra 21). No entanto, este levantamento considera todas as sociedades deste continente, a brasileira inclusive, coletivista. Ou seja, preferem assumir compromissos de longo-prazo junto a seus grupos de pertinência que são coesos (como por exemplo, a família) e ao qual estão integradas e que os protege, exigindo em troca lealdade. O termo coletivismo não tem aqui sentido político e não se refere ao estado. Nas sociedades individualistas os laços entre os indivíduos são tênues. Neste caso, espera-se que os indivíduos cuidem mais de suas próprias vidas do que de suas famílias.

O Brasil tende a ser mais Feminino (valores de modéstia e fraternidade) que Masculino (assertivo e competitivo).

Já o indicador de Intolerância à Incerteza (II) mostra em que medida uma cultura programa seus membros a sentirem-se confortáveis ou desconfortáveis em situações desestruturadas, novas, desconhecidas e surpreendentes. O estudo de Hofstede mostra que o Brasil tem baixo nível de tolerância à incerteza. Para minimizar ou reduzir este efeito é necessário a adoção de regras claras, leis, políticas, medidas de segurança, regulamentações e crença religiosa na verdade absoluta. Tais populações são mais emocionais, e motivadas por uma energia interna. O objetivo final desta população é eliminar ou evitar o imprevisível. O dado revela que o Brasil tem uma sociedade adversa ao risco e indisposta à mudança. Distinta, portanto dos grupamentos que toleram outras opiniões, e que tenta regular o mínimo possível o ambiente social, são mais relativistas e autorizam que circulem lado a lado correntes adversas. Este tipo de cultura tende a ser fleumática e contemplativa, não autorizando às pessoas a expressão de suas emoções em público.

A última dimensão analisada, a Orientação de Longo Prazo, foi encontrada num estudo realizado com estudantes de 23 países em todo o mundo através de um questionário formulado por acadêmicos chineses. Diz respeito às virtudes no que se refere à Verdade. Valores relacionados à Orientação de Longo Prazo incluem a perseverança. Nas de Curto Prazo valoriza-se mais a tradição, o cumprimento de obrigações sociais e a formalidade¹³.

GLOBE

Muitas das afirmativas e conclusões de Hofstede foram reexaminadas no GLOBE, estudo de 11 anos concebido em 1991 por Robert J. House, da Wharton School (Universidade da Pensilvânia), que agrupou 62 sociedades em 10 categorias¹⁴. A pesquisa expandiu as cinco dimensões culturais acima referidas para nove e utilizou na medição uma escala de sete escores num contínuo de um 1 (muito fraco) a outro extremo 7 (muito forte). Cada uma das nove dimensões culturais foi conceitualizada de duas formas: "Como Deveria ser" (os valores almejados e desejados pelas pessoas) e "Como É" (ou seja, a prática do dia a dia). Ambas foram consideradas no exame da Sociedade Ampla e da Organização¹⁵.

A principal hipótese do estudo - que acabaria confirmada - era que as Organizações e a Cultura de certa sociedade estão associadas a um conjunto específico de crenças sobre liderança¹⁶. Outra evidência do estudo mostra que geralmente os escores dos valores almejados ("Deveria ser") são mais altos que as práticas sociais (Como é), raramente coincidindo.

Como é (comportamento efetivo)

Dados coletados em 62 sociedades

	Mínimo	Máximo	Média	BR**
Evitando a Incerteza	2.88	5.37	4.16	3.60
Orientação ao Futuro	2.88	5.07	3.85	3.81
Distribuição de Poder	3.89	5.80	5.17	5.33
Coletivismo Institucional	3.25	5.22	4.25	3.83
Orientação Humana	3.18	5.23	4.09	3.66
Orientação ao Desempenho	3.20	4.94	4.10	NC*
Coletivismo Interno aos Grupos	3.53	6.36	5.13	5.18
Igualitarismo de Gênero	2.50	4.08	3.37	3.31
Assertividade	3.38	4.89	4.14	4.20

Como deveria ser (valores cultivados por uma sociedade)

Dados coletados em 62 sociedades

	Mínimo	Máximo	Média	BR**
Evitando a Incerteza	3.16	5.61	4.62	4.99
Orientação ao Futuro	4.33	6.20	5.49	5.69
Distribuição de Poder	2.04	3.65	2.75	2.35
Coletivismo Institucional	3.83	5.65	4.73	3.83
Orientação Humana	4.49	6.09	5.42	5.68
Coletivismo Interno aos Grupos	4.94	6.52	5.66	5.18
Igualitarismo de Gênero	3.18	5.17	4.51	4.99
Assertividade	2.66	5.56	3.82	2.91

*(Informação Não coletada)

**Brasil

Dos dados apresentados conclui-se que

- no que se refere à Orientação ao Futuro (medida em que as pessoas se engajam em comportamentos como postergação do prazer e planejamento do futuro), o brasileiro não destoa da média da amostra, muito embora revele discreta frustração com seu desempenho. Afirma que deveria ser um pouco mais cuidadoso neste particular. O país mais virtuoso nesta dimensão cultural é a Singapura (escore de 5.07).
- no que se refere à Assertividade (medida em que as pessoas são confrontadoras e agressivas em suas relações com as demais), o brasileiro não destoa fortemente da média da amostra. Os escores maiores significam que certa sociedade demanda grau maior de assertividade que pratica. Não é o caso do Brasil, mas é certamente o que ocorre na Albânia, o campeão da amostra nesta dimensão (4,89).
- no que se refere ao Coletivismo Institucional (grau em que as práticas institucionais encorajam e premiam ações coletivas como, por exemplo, a lealdade às organizações), o brasileiro apresenta desempenho aquém da média da amostra. O dado comparativo mostra que há aqui alguma deficiência no seu comportamento. O país mais virtuoso neste atributo é a Suécia (5.22).
- no que se refere ao atributo de Coletivismo Interno aos Grupos (orgulho, lealdade e interdependência com suas famílias) o brasileiro está acima da média da amostra. Ou seja, é fiel e afetivo ao seu grupo de intimidade.
- no que se refere à Igualdade de Gêneros (baixos escores indicam o predomínio da dominação masculina), percebe-se que o brasileiro considera sua sociedade injusta neste particular. Os mais satisfeitos quanto a este equilíbrio entre homens e mulheres são os húngaros (4.08).
- no que se refere à Orientação Humana (grau em que uma organização ou sociedade encoraja e premia indivíduos por serem corretos, altruístas, fraternos, generosos, cuidadosos e delicados para com os demais), o brasileiro revela-se insatisfeito, ficando aquém da média da amostra, manifestando desejo de que esta situação se altere.
- no que se refere à Distribuição do Poder na sociedade, o brasileiro revela expectativa superior à média de que exista de fato desigualdade social no país.
- por fim, o atributo que uma sociedade, grupo e organização revela de Evitar a Incerteza (através do respeito à norma e regras) não é uma marca forte do Brasil, país que fica bem aquém da campeã, a Suíça (5.37).

Política e Sociedade

Terrorismo e violência

Concordam e concordam muito com a afirmativa (em %): Usar a violência para obter objetivos políticos não é justificável
Japão: 94
Suíça: 93
Finlândia: 91
Noruega: 91
Suécia: 88
Alemanha: 85
Austrália: 84
Estados Unidos: 83
Média desta amostra de países: 89
Brasil: 89

Revela algum interesse em política (em %)
Alemanha: 74
Noruega: 70
Holanda: 62
Estados Unidos: 62
Canadá: 58
Itália: 29
Média de uma amostra de 17 países: 51
Brasil: 40,2

Ideologia

Orientação Política (em %) Extrema direita
Vietnã: 61
Bangladesh: 30
Tanzânia: 29
Porto Rico: 23
México: 18
Paquistão: 0,2
Média de uma amostra de 61 países: 7,5
Brasil: 17,4

Orientação Política (em %) Extrema esquerda
Zimbabwe: 23
Uganda: 16
Israel: 13
Tanzânia: 12
Albânia: 9
Paquistão: 0
Média de uma amostra de 61 países: 4,9
Brasil: 11,5

Considerando a média nacional o posicionamento dos brasileiros no espectro político é de 5,65 (centro-direita).

Confiança nas instituições e organizações (em %)

Forças Armadas	Parlamento	Polícia	Igrejas	Sistema Legal	Imprensa	Sindicatos
Inglaterra: 81	Noruega: 64	Dinamarca: 89	Estados Unidos: 72	Dinamarca: 79	Japão: 65	Noruega: 63
Finlândia: 72	Holanda: 53	Irlanda: 86	Irlanda: 72	Noruega: 72	Canadá: 46	Holanda: 53
Noruega: 69	Irlanda: 50	Canadá: 84	Canadá: 63	Finlândia: 68	Estados Unidos: 44	Dinamarca: 46
Austrália: 68	França: 48	Finlândia: 82	Itália: 60	Suíça: 68	Bélgica: 43	Finlândia: 44
Estados Unidos: 65	Suíça: 48	Suécia: 78	Bélgica: 51	Holanda: 63	Itália: 40	Austrália: 26
Áustria: 29	Japão: 28	Bélgica: 51	Japão: 12	Itália: 32	Inglaterra: 15	
Média de uma amostra						
de 17 países: 53	de 17 países: 42	de 16 países: 73	de 17 países: 48	de 17 países: 56	de 17 países: 34	de 17 países: 38,7
Brasil: 65	Brasil: 28	Brasil: 41	Brasil: 75	Brasil: 48	Brasil: 57	Brasil: 51

Objetivos mais urgentes do país: desenvolvimento econômico (%)

Suécia:	59
Irlanda:	55
Alemanha:	54
Canadá:	54
França:	52
Áustria:	52
Suíça:	35
Média de uma amostra de 17 países:	47
Brasil:	49

Tradicional e fronteiro

Considerando agora a formulação elaborada no WVS, é possível agrupar os valores humanos em duas categorias. A primeira dimensão foi denominada de secu-

lar-racional. No seu extremo mais fraco estão os valores míticos de uma comunidade. Dá-se mais importância à religião, tem-se mais orgulho da nacionalidade, tem-se mais respeito e necessita-se mais da autoridade. O indivíduo é mais obediente, não desenvolve pensamento independente e opõe-se ao divórcio. No seu extremo mais racional dá-se menos ênfase à religião, ao patriotismo, à autoridade, à obediência e se enfatiza menos os valores da família. Este contínuo do secular ao mítico diz respeito aos ideais de uma comunidade.

Já a segunda dimensão diz respeito aos valores de auto-expressão de um indivíduo. Eles variam de um extremo onde está o conformista ao outro onde está a pessoa expressiva. Ou seja, no pólo fraco está o indivíduo que ambiciona menos o desejo de liberdade, que não se envolve com política, que rejeita a homossexualidade, e que não tem clareza do seu próprio destino e desconfia mais das pessoas. No pólo oposto tais posi-

ções se invertem.

Ou seja, considerando os pólos fracos e fortes de ambas as dimensões tem-se no lado fraco um ambiente de Contenção. Aqui estão comunidades humanas que lutam pela sobrevivência física. No outro se destacam os valores de Escolha onde se persegue valores individualistas.

Segundo este modelo, e baseando-se na análise dos dados coletados no levantamento da WVS, o desenvolvimento humano evolui dos ambientes nos quais predominam os valores tradicionais, comunitários e de luta pela sobrevivência física rumo aos valores de expressão, seculares e racionais.

Considerando este panorama e o mapa cultural do mundo, como proposto por Inglehart-Wezel, o Brasil é um país tradicional que se posiciona na berlinda entre os valores de auto-expressão e de sobrevivência.

Examinando no detalhe alguns dos indicadores coletados nas duas versões da pesquisa da WVS realizadas pelo Ibope no Brasil em 1991 e 1997, através da aplicação de um questionário a um total de 2931 pessoas, é possível dizer que entre as marcas culturais de sua população está sua moderação política e sua descrença em muitas das instituições políticas do país como são os casos do parlamento, da polícia e do sistema legal do país. Embora haja no Brasil mais pessoas posicionadas na extrema direita e na extrema esquerda do que a média de uma amostra de 61 países examinada, o posicionamento político do brasileiro é de centro (com leve tendência à direita).

Os vícios da mente, e não o imperialismo seria o responsável verdadeiro pela incapacidade destes povos periféricos em empreender e inovar superando o atraso ao qual estão submetidos.

Sua moderação é expressa igualmente na sua oposição à violência política à semelhança do que ocorre em boa parte do mundo, como indica uma média de 89 países. Tolerava muito mais que uma média de 31 países a extrema esquerda, e muito mais que uma média de 33 países a extrema direita. Da mesma forma não se atormenta com raças diferentes (o que ocorre em grau maior com belgas, finlandeses, italianos, japoneses, noruegueses e suecos, por exemplo).

Ao contrário do que muitos imaginam, o brasileiro tem orgulho nacional, está de bem com a vida e tem fé nas Forças Armadas, na Igreja, nos Sindicatos, em

Deus e na Imprensa. Ou seja, considerando 42 países, sua confiança nas Forças Armadas supera uma média de 17 países, ficando, no entanto bem abaixo dos campeões da amostra – a Inglaterra, a Finlândia, a Noruega, a Austrália e os Estados Unidos. A fé do brasileiro nas Igrejas supera não só uma média de 17 países como é a campeã da amostra, batendo até mesmo os Estados Unidos e a Irlanda, países que se destacam no mundo pela religiosidade de suas populações.

Como dito, o brasileiro é um cidadão religioso já que: 99% dizem acreditar em Deus; 73% afirmam que a vida tem sentido porque Deus existe; 66% dizem que a morte tem sentido porque Deus existe; 86% se definem como pessoas religiosas; 88% afirmam pertencer a alguma denominação religiosa (69% católicos, segundo a pesquisa); 69% acreditam em vida após a morte; 81% acreditam em alma; 43% em inferno; 77% em paraíso; 49% valorizam o casamento religioso; 41% afirmam que as igrejas dão resposta aos problemas morais; 39% dizem que dão resposta aos problemas sociais; 63% dizem ainda que as igrejas dão respostas aos problemas do terceiro mundo e que numa escala de 1 (não é importante) a 10 (muito importante), os brasileiros escolheram o grau 9,5 para quantificar e exaltar a importância de Deus em suas vidas.

Mas não é só em Deus que o brasileiro acredita. Como afirmado, ele tem fé também nos sindicatos e na imprensa e é um dos povos mais orgulhosos de sua nacionalidade no mundo (superando, por exemplo, os Estados Unidos, a Irlanda, a Austrália, o Canadá e Áustria que apresentam igualmente altos índices de orgulho nacional).

Por fim, e apesar de tudo, o brasileiro é um satisfeito com a vida. Numa escala de 1 (insatisfeito com a vida) a 10 (satisfeito com a vida) o brasileiro deu nota 7 para a sua, acima da nota 6 de uma média 69 países e próxima aos indicadores da Suíça, Malta e Dinamarca com 8, da Irlanda, Islândia com 7,8 e bem acima da Tanzânia com 3.

Outras evidências coletadas na pesquisa mostram que (1) o brasileiro tende a aceitar a idéia de que os incentivos são necessários para que haja desenvolvimento, (2) anseia por mais respeito à autoridade, (3) prefere moderação nas reformas sociais que devem ser graduais. (4) Uma leve maioria apóia uma maior intervenção do governo na economia e (5) desconfia da idéia de que o trabalho compensa. (6) O brasileiro prefere a democracia muito embora 58% dos respondentes desejem mais a igualdade social do que a liberdade. (7) Por fim, a população deseja um líder político forte (61%), apoiado por especialistas (83%).

Conclusão e debate

Como visto, o amplo campo dos estudos interculturais cujos fundamentos foram estabelecidos nas obras de Edward T. Hall, entre outros, constituiu hoje um

corpo de conhecimento cuja relevância é reconhecida. Isso decorre em boa medida da natureza global que as relações humanas adquiriram a partir da segunda metade do século XX. Com a intensidade dos contatos em suas diversas formas e maneiras, o interesse por esta temática do papel que a cultura tem para o desenvolvimento e a paz mundial cresceu. A motivação política de afirmação de independência e da auto-estima dos povos libertos do domínio colonial igualmente contribuiu para o renovado interesse do papel que as crenças, os valores e as atitudes têm para o comportamento humano.

Ainda, suspeita-se de que vivemos de fato hoje um choque civilizacional, de que a tensão intercultural entre grupos humanos variados, mas em especial entre nativos e imigrantes, entre maiorias e minorias, entre ocidentais e orientais, é fator mobilizador de graves confrontos na Europa, África, Ásia e Oriente Médio. Também a inquietude com o fundamentalismo religioso, em especial o islâmico, contribuiu para que fosse dada atenção renovada à temática do papel que a religião possui na formação das identidades e ao seu impacto nas atitudes dos grupos e indivíduos.

“Cultura” passou a ocupar papel de relevância similar a outros construtos teóricos de porte – como é o caso da “luta de classes” no marxismo. Tem sido utilizado por isso mesmo com frequência crescente para explicar o atraso econômico e de desenvolvimento de continentes como o latino-americano. Os vícios da mente, e não o imperialismo seria o responsável verdadeiro pela incapacidade destes povos periféricos em empreender e inovar superando o atraso ao qual estão submetidos.

Os altruístas procuram ansiosamente o oposto. Desejam descobrir o substrato comum que lhes permita afirmar a “humanidade”, ou na pior das hipóteses que somos todos se não iguais, ao menos parecidos.

Finalmente, os estudos interculturais entraram em cena também porque têm algo a dizer sobre o interminável debate sobre a natureza humana, entre os universalistas¹⁷ e os relativistas culturais, entre os antropólogos (como Franz Boas e seus seguidores para quem o ser humano está acorrentado “aos grilhões da tradição”) e os psicólogos evolucionistas (ver as obras *The triumph of sociobiology*, de John Alcock, e *Human Universals*, de Donald E. Brown), entre os “orientalistas”

(Bernard Lewis e Paul Johnson têm sido atacado por autores pós-coloniais como tais) e os “ocidentalistas” de variada estirpe que se opõem à proposição de que concepções e valores como a economia de mercado, a democracia representativa, o pragmatismo, a separação do estado da religião, o feminismo, os direitos humanos, das minorias, e à propriedade, entre outros herdados principalmente do Iluminismo, devam ser o padrão liberal de civilidade aos quais todos os povos, mas em especial os do oriente islâmico, precisam aderir e se comprometer atualmente

Mudou também e certamente a metodologia. Para trás tem ficado o ensaísmo impressionista. Os levantamentos exemplificados mostram a tendência empírica dos estudos contemporâneos sobre os marcadores culturais dos povos. Os mapas mentais dos grupos humanos têm sido assim cartografados, com bancos de dados e tabelas estatísticas comparadas. Com elas em mãos, os atores globais procuram negociar melhor, concluir alianças e acordos duradouros e eficientes, conhecer o viés moral e juízos de valor dos inimigos, opositores e competidores. Os altruístas procuram ansiosamente o oposto. Desejam descobrir o substrato comum que lhes permita afirmar a “humanidade”, ou na pior das hipóteses que somos todos se não iguais, ao menos parecidos, muito parecidos.

Conclusões e generalizações afirmadas nestes tipos de levantamentos estão baseadas em correlações estatísticas e coeficientes que medem e identificam padrões dominantes. Como exposto anteriormente, tais estudos empíricos pressupõem ora essências culturais ora o oposto, visam quantificar também e acima de tudo “as marcas do espírito” que permitam a comparação, o estabelecimento de modelos que resistam ao tempo, tipificando ao fim e ao cabo seja o caráter nacional dos povos seja o do ser humano¹⁸ ■ FAMECOS

NOTAS

- 1 HARRISON, Lawrence E. & HUNTINGTON, Samuel P. (Orgs.). *Culture Matters*. Basic Books: 2000.
- 2 História Econômica do Brasil
- 3 Ver seu livro *A Instituição Imaginária da Sociedade*. Paz e Terra. 2000
- 4 Teólogo e professor de Estudos Islâmicos da Universidade Sorbone de Paris.
- 5 O autor de *Modern Social Imaginaries* (2004) elabora na obra sobre os imaginários do ocidente.
- 6 Esta é a temática da obra *21 Leaders for the 21st Century* dos autores.
- 7 ‘Culture Club: an interview with Fons Trompenaars.’

Business Strategy Review, 2002, Vol 13 Issue 1, p.31-35

- 8 Americanos, canadenses, australianos e suíços, por exemplo.
- 9 Sul-coreanos, chineses e malaios, por exemplo.
- 10 A ênfase aqui são os padrões de consumo através das culturas. Outra obra ainda é a *International Marketing: a Cultural Approach* de Jean Claude Usunier & Julie Ann Lee (Prentice Hall, 2005).
- 11 O artigo "The Globalization of Markets", do professor de Harvard, Ted Levitt, publicado em 1983, gerou ampla controvérsia e motivou estudos empíricos variados que visavam testar sua hipótese de homogeneização cultural dos mercados. O estudo do acadêmico britânico Stephan Dahl, *Cross Cultural Advertising Research: What do we know about the influence of culture on advertising?*, faz ampla revisão desta literatura e conclui que o argumento de Ted Levitt não pode ser comprovado empiricamente.
- 12 Ver "Translating Advertising." *The Translator*. Vol 10, nº 2, p.179-198, 2004.
- 13 Com base nestes dados e observações o autor oferece aos negociadores globais uma série de recomendações comportamentais no tratamento com os brasileiros, entre elas sugestões de vestuário adequado a diferentes situações, à linguagem corporal, a gestos, domínio do tempo, alimentação, hábitos e atitudes do dia a dia, e comunicação.
- 14 As dez categorias são: Anglo (com 7 sociedades), Europa Nórdica (3), Europa Oriental (8), África Sub-Sahara (5), Sudeste Asiático (6), Europa Germânica (5), Europa Latina (6), Oriente Médio (5) e Ásia Confuciana (6).
- 15 Um dos resultados deste estudo foi o desenvolvimento de seis "dimensões universais de liderança": Liderança Carismática, Liderança Participativa, Liderança Orientada ao Grupo, Liderança Humana, Liderança Auto-Protetora, Liderança Autônoma. Identificou ainda oito atributos de comando considerados universalmente negativos.
- 16 Identificou 35 atributos culturalmente dependentes, ou seja, tais qualidades são vistas por uns como positiva e por outros como negativa. São os casos, por exemplo, de qualidades como "evasivo", "consciência de classe", "provocador", "esperteza", "sensibilidade", "disposto a correr riscos" cujos escores são baixos em certas sociedades e altos noutras.
- 17 É o caso dos estudos empíricos de Shalom H. Schwartz. Evidências coletadas em amostras de respondentes de 67 países revelam 10 valores básicos existentes em todas as culturas. São eles o Comportamento Independente, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Segurança, Conformidade, Tradição, Benevolência e Universalismo. Mostra também a forma comum de como estes valores se relacionam e se estruturam. Ver *Basic human values: Their content and structure across countries*. In: TAMAYO, A. & PORTO, J.B. (Orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, Brasil: Vozes, p.21-55, 2005. Ver também ZANNA, M. *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. In: *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, Vol 25, p.1-65 ; *Are there universal aspects in the content and structure of values?* In: *Journal of Social Issues*, nº 50, p.19-45, 2005.
- 18 Ver a crítica de SAAR, Amália. *International Sociology*. nº 21; p.403, 2006

REFERÊNCIAS

CASTORIADIS, Cornelius. *A Instituição Imaginária da Sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P. (Org). *Culture Matters*. Basic Books, 2000.

PRADO JUNIOR, Caio. *História Econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

RIBEIRO, Darcy. *Os brasileiros*. Petrópolis: Vozes, 1987.

SCHWARTZ, Shalom H. *Basic human values: Their content and structure across countries*. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.) *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 21-55, 2005.

TAYLOR, Charles. *Modern Social Imaginaries*. Duke University Press. 2004.

TROMPENAARS, F. & HAMPDEN-TURNER, C. *Culture Club: an interview with Fons Trompenaars*. In: *Business Strategy Review*, Vol 13, Issue 1, p.31-35, 2002.

TROMPENAARS, F & HAMPDEN-TURNER, C. *21 Leaders for the 21st Century*. McGraw-Hill, 2001.

USUNIER, Jean Claude & LEE, Julie, LEE, Ann. *International Marketing: a Cultural Approach*. Prentice Hall, 2005.