



**Inês de Amorim
Pereira Marinho Lebre**

**A comunicação intercultural e o seu impacto na
integração de indivíduos em contexto empresarial**



**Inês de Amorim
Pereira Marinho Lebre**

**A comunicação intercultural e o seu impacto na
integração de indivíduos em contexto empresarial**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Gillian Grace Owen Moreira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira,
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

orientadora

Professora Doutora Gillian Grace Owen Moreira,
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

arguente

Professora Doutora Anabela Valente Simões,
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A todos os que de alguma forma contribuíram para a execução deste trabalho, o meu grande agradecimento.

À Professora Dr.^a Gillian Moreira pela forma dedicada como me orientou, pelas suas críticas, sugestões e ensinamentos e sobretudo, pela sua disponibilidade.

Aos meus pais, não só por todo o apoio que me deram aquando da realização deste trabalho, mas também pelo apoio que me deram durante toda a minha vida.

Não havendo para mim melhor exemplo a seguir, como pessoa e como profissional, agradeço à minha irmã, não só por me apoiar em todas as etapas da minha vida, como pela sua incansável preocupação.

Ao meu melhor amigo e companheiro, Rui, agradeço pelo infindável apoio, acompanhamento, encorajamento e compreensão.

À minha avó Antónia e ao meu avô Aristides, agradeço a preocupação e o amor que sempre manifestaram por mim, que representaram importantes alicerces em todas as etapas da minha vida.

palavras-chave

Cultura, comunicação, contexto empresarial, comunicação organizacional, comunicação intercultural, dimensões culturais

resumo

A discussão antropológica acerca do impacto da cultura no modo como os indivíduos comunicam, pensam e agem em sociedade constitui, ainda nos dias de hoje, um importante objeto de estudo para compreender a integração dos mesmos nas organizações, quando em contexto intercultural. É neste âmbito que este trabalho se propõe, através da realização de uma revisão da literatura especializada, a estudar o impacto da comunicação intercultural na integração dos indivíduos em contexto empresarial: como um obstáculo ou como uma mais-valia.

A presente dissertação tem como objetivo relacionar os conceitos de comunicação organizacional, comunicação intercultural, cultura e cultura organizacional, a fim de perspetivar o impacto da interculturalidade na realidade organizacional. Assim, será também contemplada neste estudo uma análise global às abordagens das dimensões interculturais exploradas por Geert Hofstede, Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner, Edward Hall, Richard Lewis, Shalom Schwartz e Robert House – autores inspirados pelo estudo da interculturalidade e cujas obras aprofundam as diferenças culturais e como estas condicionam o funcionamento das empresas. Por último, são interligados os conceitos e dimensões supramencionadas com abordagens ao tema mais atuais, com o intuito de analisar os modelos culturais à luz de uma perspetiva mais crítica e atualizada, concluindo-se então quais os fatores que determinam a eficácia das relações interculturais nas práticas de gestão, nas práticas organizacionais e na satisfação dos colaboradores.

keywords

Culture, communication, business context, organizational communication, intercultural communication, cultural dimensions

abstract

The anthropological discussion about the impact of culture on the way individuals communicate, think and act within society is, still nowadays, an important object of study to understand individual's integration in organizations, especially when in an intercultural atmosphere. This work proposes, through a specialized literature review, to study the impact of intercultural communication on the integration of individuals in a business context: as being an obstacle or, in the opposite direction, as a key asset for the success of the integration process.

This dissertation aims to relate a panoply of concepts - organizational communication, intercultural communication, culture, and organizational culture - to put into perspective the impact of interculturality on the organizational sphere. As such, this work provides a global analysis of the approaches to intercultural dimensions explored by Geert Hofstede, Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, Edward Hall, Richard Lewis, Shalom Schwartz and Robert House - authors inspired by the interculturality concept and whose works delve into cultural differences and how these suggest the functioning of companies.

Finally, the aforementioned concepts and dimensions are interconnected with more current approaches to the subject, in order to analyze cultural models in the light of a more critical and updated perspective, thus concluding which factors determine the effectiveness of intercultural relations in management practices, organizational practices and employee satisfaction.

Índice

Introdução	1
1. A comunicação intercultural em contexto organizacional	5
1.1. <i>O conceito de cultura</i>	5
1.2. <i>A comunicação</i>	16
1.3. <i>A comunicação organizacional</i>	22
1.4. <i>A comunicação intercultural</i>	31
1.5. <i>Obstáculos à comunicação intercultural</i>	38
2. As principais abordagens às dimensões culturais	43
2.1. <i>A perspectiva de Edward Hall</i>	43
2.2. <i>O Modelo de Geert Hofstede</i>	48
2.2.1. <i>Distância ao poder</i>	51
2.2.2. <i>Aversão à incerteza</i>	53
2.2.3. <i>Individualismo e Coletivismo</i>	56
2.2.4. <i>Masculinidade e Feminilidade</i>	58
2.2.5. <i>Orientação a longo-prazo versus Orientação a curto-prazo</i>	59
2.2.6. <i>Indulgência e Restrição</i>	62
2.3. <i>O Modelo de Richard Lewis</i>	64
2.4. <i>O Projeto GLOBE</i>	67
2.5. <i>O Modelo de Shalom Schwartz</i>	73
2.6. <i>O Modelo de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner</i>	78
2.6.1. <i>Universalismo versus Particularismo</i>	78
2.6.2. <i>Individualismo versus Comunitarismo</i>	79
2.6.3. <i>Neutral versus Afetiva</i>	80
2.6.4. <i>Específico versus Difuso</i>	80
2.6.5. <i>Realização versus Atribuição</i>	80

2.6.6. Tempo sequencial <i>versus</i> Tempo sincrónico	81
2.6.7. Interno <i>versus</i> Externo	82
3. Análise global das dimensões culturais e a interculturalidade nas organizações	83
3.1. O contributo das dimensões culturais para o estudo da interculturalidade	83
3.2. Consequências das diferenças culturais nas organizações	94
Considerações finais	111
Referências Bibliográficas	115

Índice de Figuras

Figura 1: A cultura como um iceberg	14
Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow	26
Figura 3: Os três níveis de programas mentais humanos	48
Figura 4: O diagrama da cebola - Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade	50
Figura 5: O modelo dos tipos culturais de Lewis	66
Figura 6: Influência da cultura nacional no tipo de liderança expectável pelas sociedades	71
Figura 7: Estrutura das relações entre os tipos de valores.....	76
Figura 8: Influência dos padrões de cultura nas assunções, percepções e comportamento organizacional e de gestão	84

Índice de Tabelas

Tabela 1: Categorias da cultura	9
Tabela 2: Os três níveis da cultura.....	11
Tabela 3: As dez componentes da comunicação	20
Tabela 4: Fatores motivacionais Vs. Fatores Higiénicos.....	29
Tabela 5: Escala de Avaliação Comportamental para a Competência Intercultural	36
Tabela 6: Características de culturas de baixo e alto contextos.....	47
Tabela 7: Dez diferenças entre sociedades com distância ao poder baixa e distância ao poder alta	52
Tabela 8: Dez diferenças entre sociedades com aversão à incerteza fraca e aversão à incerteza forte	54

Tabela 9: Dez diferenças entre sociedades coletivistas e sociedades individualistas....	57
Tabela 10: Dez diferenças entre sociedades femininas e sociedades masculinas	59
Tabela 11: Dez diferenças entre sociedades com orientação de curto-prazo e sociedades com orientação de longo prazo	61
Tabela 12: Dez diferenças entre sociedades indulgentes e sociedades restritas.....	63
Tabela 13: Características de culturas linear-ativas, multiativas e reativas.....	65
Tabela 14: Comparação das principais teorias e dimensões culturais.....	88
Tabela 15: Consequências em termos de modelos de organização e comportamento organizacional.....	96
Tabela 16: Critérios de eficácia das equipas interculturais	107

Introdução

Com o crescente fenómeno da globalização onde as sociedades se interligam entre si o mundo é, cada vez mais, composto por uma comunidade global interconectada. Para Olowookere et al. (2021), o ser humano ao interagir com diversas sociedades, partilha a sua identidade e as suas ideologias. Segundo estes autores, ainda que cada sociedade seja formulada pelas suas próprias peculiaridades culturais, o fenómeno da globalização tem vindo a alavancar a interdependência e a unificação das culturas.

Estudar a integração dos indivíduos nas organizações quando em contexto intercultural implica analisar a forma como a cultura define estes mesmos indivíduos – as suas crenças, valores e perceções – pois vai definir a maneira como comunicam, pensam e agem em sociedade. Na verdade, a cultura está intrinsecamente ligada a todas as decisões que os indivíduos tomam, bem como condiciona a forma como os mesmos lidam com os diversos dilemas que têm que enfrentar ao longo das suas vidas.

Inerente ao conceito de cultura está o conceito de comunicação. É a comunicação o meio que os indivíduos utilizam para interagirem entre si. É também através da mesma que os indivíduos aprendem quais os comportamentos considerados apropriados, ao mesmo tempo que recolhem importantes informações sobre a identidade de outros indivíduos com quem comunicam. Como referido por Jandt (2020) a comunicação é o meio utilizado pelos indivíduos de forma a compartilharem a sua identidade, ao mesmo tempo que recolhem informações cruciais sobre a identidade de outros indivíduos.

A comunicação entre os indivíduos é primordial dentro e fora das organizações, tendo em conta que é a partir desta que os indivíduos recolhem informações valiosas sobre os outros – através de expressões e ações – que, quando mal interpretadas, podem ter consequências adversas nos relacionamentos profissionais e pessoais dos indivíduos. A comunicação organizacional está intrinsecamente ligada à cultura adotada nas organizações e a sua análise é crucial na medida em que, como referido por diversos autores mencionados ao longo desta dissertação, condiciona diretamente a eficácia das organizações. Cardoso (2006) explica que qualquer organização espelha nas suas decisões a filosofia organizacional que os líderes e os gestores sustentam – a forma como os significados e os valores são atribuídos. É nesta medida que se torna

imprescindível manter uma comunicação organizacional saudável entre os colaboradores das organizações, uma vez que os processos comunicativos são essenciais para o desenvolvimento das mesmas.

A fim de desvendar o verdadeiro impacto das relações interculturais nas práticas organizacionais, nas práticas de gestão e na integração dos indivíduos enquanto membros de uma organização é primordial entender de forma clara os conceitos de comunicação organizacional e comunicação intercultural, e quais os obstáculos a uma comunicação intercultural competente. A aprendizagem proveniente das origens culturais de cada indivíduo vai condicionar as suas competências de comunicação intercultural, as quais são de extrema importância para o sucesso das organizações quando em contexto internacional. Como Lustig & Koester (2009) explicam, uma comunicação intercultural competente é fundamental para o bom funcionamento das relações interculturais, uma vez que resulta de comportamentos expectáveis como adequados, bem como as ações que os indivíduos utilizam num determinado contexto social.

Para Ting-Toomey & Dorjee (2018), manter uma comunicação intercultural competente é impreterível a fim de acompanhar um mundo que se marca pela crescente globalização, onde os indivíduos de diferentes origens culturais interagem entre si. É por isto também crucial ter uma perceção de quais os verdadeiros obstáculos culturais a uma comunicação intercultural eficiente quando em contexto empresarial. Como frisou Samovar et al. (2013), com a fusão de diferentes grupos culturais, confrontam-se segmentos populacionais com diferentes visões do mundo e diferentes valores contrastantes e, por isso, a capacidade de saber acautelar potenciais hostilidades e divergências entre estes grupos, proporcionando e mantendo uma comunicação intercultural eficaz é crucial a fim de acompanhar o fenómeno da globalização.

Ao decorrer em contexto intercultural, a comunicação entre os indivíduos pode enfrentar inúmeros obstáculos associados a reações que advêm do choque cultural. Para Samovar et al. (2013) o choque cultural pode surgir da tentativa de adaptação de um indivíduo a uma nova cultura. A língua é talvez o mais evidente obstáculo a uma comunicação intercultural competente, tendo em conta que quando os indivíduos falam línguas distintas, facilmente surgem dificuldades de compreensão a nível dos vocábulos, da sintaxe, dos idiomas, dos sotaques e dos dialetos.

De acordo com Samovar et al. (2013), quando em contexto intercultural, o choque cultural entre os indivíduos pode, muitas vezes, originar um sentimento de ansiedade, mal-entendidos e conflitos. Com o intuito de categorizar e classificar determinados comportamentos sobre uma cultura desconhecida, os indivíduos tendem a recorrer a estereótipos já existentes em relação à mesma. Os autores destacam ainda o racismo e o etnocentrismo como aspetos que prejudicam a comunicação intercultural.

Diversos autores ocuparam as suas carreiras com a procura de respostas a questões relacionadas com a interculturalidade e o seu impacto da vida dos indivíduos e no sucesso das organizações. Estes autores, inspirados pelo estudo das relações interculturais, aprofundam as diferenças culturais a fim de perspetivar de que forma estas diferenças afetam o funcionamento das empresas e a comunicação entre os indivíduos. Neste âmbito, a presente dissertação propõe analisar quais as consequências das diferenças culturais nas práticas organizacionais, nas práticas de gestão e na integração dos indivíduos enquanto membros das organizações.

A escolha desta temática de investigação para a elaboração da presente dissertação prendeu-se com a necessidade de responder a certas questões, especialmente direcionadas ao conhecimento dos obstáculos interculturais que comprometem uma comunicação intercultural eficaz. Saber enfrentar os obstáculos associados a reações que advêm do choque cultural é, desde há muitos anos, uma importante questão no estudo da interculturalidade e é, cada vez mais, urgente à medida que as sociedades se interligam entre si e que indivíduos de diferentes países e culturas estabelecem relações pessoais e profissionais.

Realizada com base numa pesquisa bibliográfica, a presente dissertação é constituída pela Introdução, por três capítulos principais e pelas Considerações Finais. O primeiro capítulo, denominado de “A comunicação intercultural em contexto organizacional” visa explicar as definições do conceito de cultura, do conceito de comunicação, do conceito de comunicação organizacional e do conceito de comunicação intercultural, ao mesmo tempo que os relaciona entre si. Analisados estes conceitos, é também objetivo deste capítulo apresentar alguns obstáculos que prejudicam a comunicação intercultural competente, que surgem das divergências na comunicação entre os indivíduos.

Seguidamente, o segundo capítulo intitulado de “As principais abordagens às dimensões culturais”, explana as dimensões interculturais exploradas e criadas por Geert Hofstede (2001), Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner (1997), Edward Hall (1959; 1976), Richard Lewis (2006), Shalom Schwartz (1992) e Robert House (1990) - fundador do Projeto GLOBE - uma vez que estes autores procuraram responder a questões relacionadas com a interculturalidade e o seu impacto na vida dos indivíduos.

O terceiro e último capítulo desta dissertação, designado de “Análise global das dimensões culturais e a interculturalidade nas organizações”, pretende avaliar o contributo dos modelos e teorias apresentados no segundo capítulo e qual a sua importância numa perspectiva mais atual. Consequentemente, a fim de analisar os modelos à luz duma perspectiva contemporânea num contexto global, este capítulo analisa as consequências das diferenças culturais nas práticas organizacionais, nas práticas de gestão e na integração dos indivíduos enquanto colaboradores nas organizações.

1. A comunicação intercultural em contexto organizacional

Estudar a integração dos indivíduos nas organizações quando em contexto intercultural implica, inevitavelmente, analisar o impacto que a cultura tem na vida de cada um: na forma como comunicam, pensam e agem em sociedade. Para que possam ser desvendadas as verdadeiras implicações das relações interculturais nas práticas organizacionais, nas práticas de gestão e na integração dos indivíduos enquanto membros de uma organização, é crucial que, em primeira instância, sejam bem compreendidos alguns conceitos abordados neste capítulo.

Ainda que seja um conceito que desde há muitos anos recebe inúmeras definições, entender o conceito de cultura é primordial para este estudo uma vez que é a mesma que define os indivíduos enquanto membros de uma sociedade e, por sua vez, vai condicionar a forma como os mesmos encaram os diversos dilemas que têm que enfrentar ao longo das suas vidas.

Não só o conceito de cultura é de extrema importância nesta matéria como, subjacente a este, advém o conceito de comunicação. Sendo a comunicação o meio que os indivíduos utilizam para interagir entre si, conseguem através da mesma, aprender comportamentos considerados adequados e recolher informações relevantes sobre a identidade dos indivíduos com quem comunicam. Posto isto, neste capítulo a comunicação é estudada numa esfera organizacional e intercultural, uma vez que os processos comunicativos são imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações e para o nível de satisfação, adaptabilidade e aderência dos indivíduos nos grupos de trabalho, especialmente quando em contexto intercultural. Assim, quando coexistem divergências na comunicação entre os indivíduos, podem surgir obstáculos que prejudicam a comunicação intercultural, que serão também apresentados neste capítulo.

1.1. O conceito de cultura

What we have to do is to find a way to celebrate our diversity and debate our differences without fracturing our communities.

Hillary Clinton as cited in Samovar et al. 2013

O conceito de cultura tem vindo a receber, ao longo dos séculos, inúmeras definições. Gonçalves & Martins (2015) defendem que a cultura pode incorporar diferentes conceções na medida em que pode ser avaliada do ponto de vista

antropológico ou sociológico. Para os autores, “a dimensão antropológica reconhece a cultura a partir de universos construídos pela interação dos indivíduos no seu quotidiano” (Gonçalves & Martins, 2015, p. 3) e permite compreender as práticas dos indivíduos, bem como os seus comportamentos e a forma como agem perante outros. “Na sua dimensão sociológica, a cultura aponta para uma ação intencional de produção cultural, ou seja, há um desígnio manifesto de criar determinados sentidos e de atuar diante de algum tipo de público” (Gonçalves & Martins, 2015, p. 3). Assim, de acordo com os autores, esta dimensão interioriza a cultura inserida numa estrutura social organizada, como um agente cultural que circula entre organizações e instituições, responsável pela produção e circulação desta mesma cultura.

D’Andrade (1984) citado em Ting-Toomey & Dorjee (2018) define o conceito de cultura de acordo com três premissas básicas:

First, the term “culture” refers to a diverse pool of knowledge, shared realities, and clustered norms that constitute the learned systems of meanings in a particular society. Second, these learned systems of meanings are shared and transmitted through everyday interactions among members of the cultural group and from one generation to the next. Third, culture facilitates member’s capacity to survive and adapt to their external environment. (p. 14)

Desta forma, Ting-Toomey & Dorjee (2018) definem a cultura como: “complex frame of reference that consists of patterns of traditions, beliefs, values, norms, symbols, and meanings that are shared to varying degrees by interacting members of an identity community” (p. 14). Além disso, os autores defendem que estas crenças, valores e normas culturais fornecem os pontos de ancoragem através dos quais os indivíduos atribuem significados às suas próprias identidades. Em concordância, como referem Lustig & Koester (2009) ao se debruçarem sobre este conceito: “culture is a learned set of shared interpretations about beliefs, values, norms, and social practices, which affect the behaviors of a relatively large group of people” (p. 25). Lustig & Koester (2009) detalham ainda a definição de cultura supramencionada:

- **A cultura é aprendida** tendo em conta que os indivíduos aprendem aspetos sobre a sua cultura por meio de interação com os seus pais, com as suas famílias

e outros membros das suas comunidades. “Culture is also taught by the explanations people receive for the natural and human events around them” (Lustig & Koester, 2009, p. 25).

- **A cultura representa um conjunto de interpretações compartilhadas**, uma vez que, de acordo com os autores, estas interpretações: “establish the very importante link between communication and culture” (Lustig & Koester, 2009, p. 27). Ora, tendo em conta que os símbolos representam aquilo que os comunicadores exteriorizam, quando compartilhados, formulam a base da cultura.
- **A cultura engloba crenças, valores, normas e práticas sociais** que, juntos, representam os sistemas de símbolos compartilhados no ato da comunicação com a função de orientar os membros de uma cultura. Como Lustig & Koester (2009) explicam:
Beliefs refer to the basic understanding of a group of people about what the world is like or what is true or false. Values refer to what a group of people defines as good and bad or what it regards as important. Norms refer to rules for appropriate behavior, which provide the expectations people have of one another and of themselves. Social practices are the predictable behavior patterns that members of a culture typically follow. (p. 27)
- **A cultura afeta o comportamento**, uma vez que os sistemas de símbolos compartilhados determinam a forma de agir e de pensar dos grupos culturais, pois como explicam Lustig & Koester (2009): “the social practices that characterize a culture give people guidelines about what things mean, what is important, and what should or should not be done” (p. 28).
- **A cultura envolve grupos grandes de pessoas**, uma vez que este termo se aplica a um conjunto amplo de membros de uma sociedade.

Para Jandt (2013), a cultura permite que os indivíduos interpretem o meio ambiente que os rodeia, ao mesmo tempo que serve de auxílio para a conceção de relacionamentos com outros indivíduos. Ainda que este conceito tenha vindo a ser modificado e/ou aprofundado ao longo dos tempos, Jandt (2013) explana a sua noção de cultura como:

- Comunidade ou população numerosa capaz de gerar novas gerações de membros sem depender de pessoas exteriores;
- Integralidade do pensamento, experiências e padrões de comportamento de uma comunidade ou população, abrangendo os seus conceitos, valores e suposições que definem o seu comportamento e a forma como interagem com culturas distintas;
- Processo de transmissão social de pensamentos e comportamentos ao longo de gerações;
- Indivíduos que se identificam conscientemente e plenamente com uma determinada comunidade ou população.

Collier & Thomas (1988) citados em Jandt (2013) descrevem o processo de identificação absoluta com uma cultura mencionado acima como a identificação e aceitação de um grupo com um sistema compartilhado de símbolos, significados e normas de conduta social. No entanto Jandt (2013) enfatiza que, ao associar todos os indivíduos de uma cultura a um único molde está-se a conceber um estereótipo, uma vez que identificar a identidade cultural de uma pessoa não permite conhecer a mesma na íntegra. Assim, de acordo com o autor a cultura não é uma característica genética, pois todos os elementos culturais são aprendidos por via da interação social com outros indivíduos numa comunidade cultural.

Na sua obra “*Organizational Culture and Leadership*”, Schein (2010) pretende definir o conceito de cultura, ao mesmo tempo que o relaciona com o conceito de liderança. Assim, o autor começa por categorizar o conceito de cultura, conforme se pode constatar na Tabela 1.

Tabela 1: *Categorias da cultura*

Categorias da Cultura	
Cultura	Categoria
Macro culturas	Nações, grupos étnicos e religiosos, ocupações que existem globalmente
Culturas organizacionais	Privado, público, sem fins lucrativos, organizações governamentais
Subculturas	Grupos ocupacionais dentro das organizações
Microculturas	Microssistemas dentro ou fora das organizações

Fonte: *Elaboração própria com base em Schein (2010, p. 2).*

Assim, Schein (2010) define o conceito de cultura como um fenómeno dinâmico e estrutura de fundo coerciva que influencia os indivíduos de múltiplas formas. A cultura é gerada através das interações que os indivíduos têm entre si e é simultaneamente moldada pelo próprio comportamento intrínseco a cada indivíduo. Para Schein (2010), a cultura define a forma como os indivíduos se sentem, encaram certos comportamentos e agem numa sociedade, organização ou ocupação, uma vez que a mesma lhes é inculcada, ao longo das suas vidas, pelas experiências sociais que vivenciam. As regras de ordem social permitem prever comportamentos sociais, socializar e reger os indivíduos enquanto membros de uma sociedade.

Schein (2010) defende ainda que a conexão existente entre a cultura e a liderança é mais evidente em culturas organizacionais e microculturas. Nestes meios, aquilo que os indivíduos definem como cultura é maioritariamente aquilo que lhes é inculcado por um líder organizacional. Além disso, o autor defende que, se o conceito de cultura for bem compreendido, a probabilidade de os indivíduos se sentirem irritados e ansiosos quando em confronto com situações desconhecidas nas organizações, diminuirá uma vez que compreenderão o porquê da cultura de certos grupos ou organizações ser tão distinta da sua, uma vez que, de acordo com este autor, no conceito de cultura está implícita a estabilidade cultural, profundidade, padronização e previsibilidade.

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid

and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 2010, p. 18)

Para Samovar et al. (2013) estudar o conceito de cultura sem estudar o conceito de comunicação é impossível: “The reason for the duality is that you learn your culture via communication, while at the same time communication is a reflection of your culture” (Samovar et al., 2013, p. 36).

Culture is a set of human-made objective and subjective elements that in the past have increased the probability of survival and resulted in satisfaction for the participants in an ecological niche, and thus became shared among those who could communicate with each other because they had a common language and they lived in the same time and place. (Triandis, 1994, *as cited in* Samovar et al., 2013, p. 38)

De acordo com Samovar et al. (2013), a definição de cultura supramencionada é muito importante, na medida em que reflete as suas particularidades basilares:

- Ao especificar que é criada por pessoas informa que a cultura se ocupa com partes não biológicas da vida humana;
- Compreende elementos subjetivos da cultura como: os comportamentos, valores, atitudes, crenças e pressupostos dominantes de uma ordem social;
- Destaca a magnitude da linguagem como conjunto de símbolos que possibilita a transmissão da cultura.

Schein (2010) criou três níveis distintos para analisar a cultura, de forma a definir de que modo as pessoas observam o fenómeno cultural, uma vez que acredita que, grande parte da falta de entendimento quanto à definição de cultura, resulta do facto dos indivíduos não diferenciarem os níveis a que esta se manifesta. De acordo com o autor, estes níveis culturais variam desde as manifestações mais evidentes que os indivíduos podem ver e sentir, até às suposições básicas e inconscientes intrínsecas a cada indivíduo. Estes níveis são compostos por várias crenças, valores, normas e regras de comportamento que os membros de uma cultura adotam de forma a espelhar o que a cultura representa para os outros e para si mesmos.

Conforme se pode constatar na Tabela 2, o autor dividiu os três níveis de cultura em (1) artefactos, (2) crenças e valores e (3) pressupostos básicos.

Tabela 2: *Os três níveis da cultura*

Os três níveis da cultura	
Artefactos	Estruturas e processos visíveis e sensíveis; <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento observado; • Difícil de decifrar.
Crenças e Valores	Ideais, objetivos, valores e aspirações; Ideologias; Racionalizações; <ul style="list-style-type: none"> • Podem ou não ser congruentes com o comportamento e outros artefactos.
Pressupostos básicos	Crenças e valores inconscientes e indubitáveis; <ul style="list-style-type: none"> • Determinam o comportamento, percepção, pensamento e sentimento.

Fonte: *Elaboração própria com base em Schein (2010, p. 24).*

De acordo com Schein (2010) primeiramente apresenta-se o nível dos artefactos, que inclui todos os acontecimentos que um indivíduo vê, ouve e sente ao encontrar um grupo com uma cultura díspar da sua.

Artifacts include the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products; its artistic creations; its style, as embodied in clothing, manners of address, and emotional displays; its myths and stories told about the organization; its published lists of values; and its observable rituals and ceremonies. (Schein, 2010, p. 23)

Schein (2010) explica que este nível de cultura, ainda que seja de fácil observação, é difícil de decifrar, uma vez que, o significado de um acontecimento varia de uma cultura para outra. Para o autor, os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas são incapazes de descrever o significado quando num contexto cultural diferente. Schein (2010) explica ainda que muitos estudiosos da cultura argumentam que, no núcleo dos artefactos, é possível encontrar símbolos imprescindíveis que espelham as mais profundas suposições de cultura, ainda que os símbolos sejam ambíguos e ainda que, apenas seja possível perceber o que um indivíduo entende por

um determinado acontecimento, se este mesmo tiver experimentado a cultura mais profundamente ao nível das suposições.

Em contrapartida, Schein (2010) salienta que nem todas as crenças e valores seguem esta mesma lógica, uma vez que refere que só as crenças e os valores que podem ser empiricamente testados e que funcionam continuamente de forma eficaz, é que tomarão a forma de premissas. Além disso, questões estéticas ou morais podem ser intestáveis, sendo neste caso, utilizado o consenso por meio de validação social, que de acordo com o autor, significa que algumas crenças e valores são confirmados apenas por experiências sociais compartilhadas em grupo:

Any given culture cannot prove that its religion and moral system are superior to another culture's religion and moral system, but if the members reinforce each other's beliefs and values, they come to be taken for granted. Those who fail to accept such beliefs and values run the risk of "excommunication" – of being thrown out of the group. (Schein, 2010, p. 26)

Relativamente aos pressupostos básicos, Schein (2004) explica que, sempre que uma solução de um problema funciona eficazmente de forma sucessiva, esta passa a ser considerada um facto. Assim, de acordo com este autor, se um pressuposto básico passa a ser fortemente aceite num grupo, os seus membros definirão qualquer comportamento sustentado por outra premissa inconcebível. De acordo com o autor, uma vez implementados, os pressupostos básicos dificilmente são abandonados por um grupo, uma vez que definem a forma como os seus membros pensam e agem. Para que mudem, é necessário que os membros do grupo redefinam alguns pressupostos estáveis da sua estrutura cognitiva.

Culture as a set of basic assumptions defines for us what to pay attention to, what things mean, how to react emotionally to what is going on, and what actions to take in various kinds of situations. Once we have developed an integrated set of such assumptions—a "thought world" or "mental map"—we will be maximally comfortable with others who share the same set of

assumptions and very uncomfortable and vulnerable in situations where different assumptions operate, because either we will not understand what is going on, or, worse, we will misperceive and misinterpret the actions of others. (Douglas, 1986 as cited in Schein, 2004, p. 32).

Posto isto, Schein (2004) pôde concluir que, ainda que a essência cultural de um grupo consista no seu padrão de pressupostos básicos compartilhados, a cultura pode manifestar-se ao nível dos artefactos e das crenças e valores compartilhados:

In analyzing cultures, it is important to recognize that artifacts are easy to observe but difficult to decipher and that espoused beliefs and values may only reflect rationalizations or aspirations. To understand a group's culture, one must attempt to get at its shared basic assumptions, and one must understand the learning process by which such basic assumptions come to be. (Schein, 2004, p. 36)

Ting-Toomey & Dorjee (2018), à luz da teoria criada por Edward Hall que é detalhada no Capítulo 2 desta dissertação, defendem que a cultura se assemelha a um *iceberg*, conforme se pode observar na Figura 1. Isto é, as camadas mais profundas são invisíveis aos olhos dos indivíduos (ex.: tradições, crenças e valores) e apenas são visíveis e audíveis os artefactos culturais que se encontram à superfície (ex.: moda e tendências). No nível intermédio, os indivíduos apenas são capazes de distinguir alguns sons, gestos e características de comunicação verbal e não verbal (ex.: língua estrangeira).

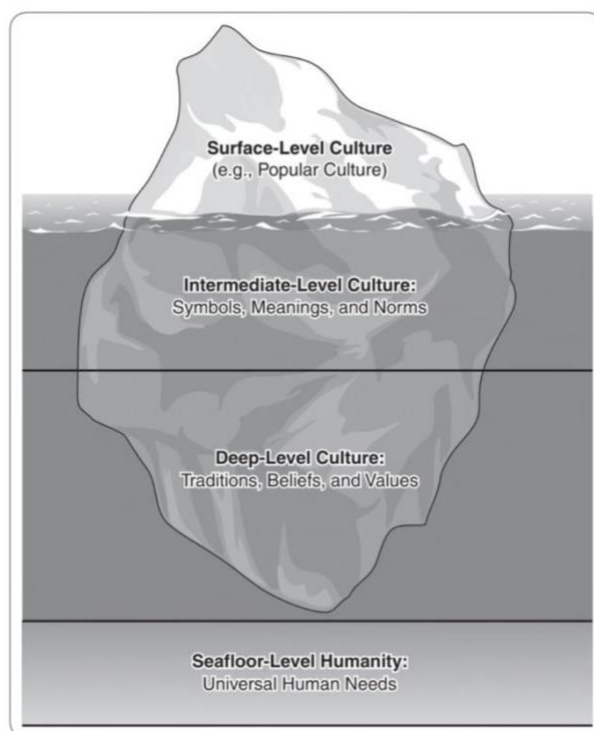


Figura 1: A cultura como um iceberg¹

Ting-Toomey & Dorjee (2018) salientam que, no entanto, de forma a compreender totalmente uma comunidade cultural, é imprescindível correlacionar o seu sistema de valores subjacente de nível mais profundo, com as suas respetivas normas, significados e símbolos de nível intermédio, uma vez que são estas crenças e valores que propulsam o pensamento, a experiência, a reação e o comportamento das pessoas. De acordo com os mesmos autores, para se compreender as semelhanças entre indivíduos e grupos, é necessário avaliar os níveis mais fundos “do mar” que compreendem as necessidades humanas universais como a proteção, liberdade, inclusão, respeito, dignidade, criatividade, paz, etc.

Samovar et al. (2013) acreditam que, ainda que haja um conjunto de perceções e comportamentos comuns a todas as culturas, existem cinco elementos que as distinguem, dos quais a religião, a história, os valores, as organizações sociais e a língua. De acordo com os autores, a religião é um elemento cultural muito relevante, na medida que consegue reger inúmeras funções básicas, como o equilíbrio de interações sociais, resolução de conflitos, incentivo à solidariedade de grupo e alicerce emocional.

¹ **Fonte:** Retirado de Ting-Toomey & Dorjee (2018, p. 15)

In many ways religion is like culture itself, since it provides the flowers of the faith with a set of values, beliefs, and even guidelines for specific behaviors. These guidelines consciously and unconsciously impact everything from business practices, to politics, to individual behavior (codes of personal ethics). (Samovar et al., 2013, p. 40).

Como explicam Samovar et al. (2013): “All cultures believe in the idea that history provides stories about the past serve as lessons on how to live in the present” (p. 40). Segundo estes autores, as histórias do passado providenciam aos grupos culturais uma grande fatia do que são, na verdade, os valores e regras comportamentais adotadas pelos mesmos. Samovar et al. (2013) realçam ainda que a história remete às origens culturais, informa aos seus membros o que é considerado importante e identifica as realizações culturais das quais se devem orgulhar.

Samovar et al. (2013) consideram os valores como uma característica fundamental de cada cultura, tendo em conta que estes permitem determinar como as pessoas de uma cultura se devem comportar. Como salientam Bailey & Peoples (2011) citados em Samovar et al. (2013):

Values are critical to the maintenance of culture as a whole because they represent the qualities that people believe are essential to continuing their way of life. It is useful to think of values as providing the ultimate standards that people believe must be upheld under practically all circumstances. (pp. 41-42)

Para Samovar et al. (2013) as organizações sociais simbolizam o conjunto de unidades sociais inerentes a cada cultura e são, por exemplo, instituições como escolas, governos e famílias que estabelecem uma ligação comunicacional entre si, de forma a regularem normas de conduta social e familiar. Por fim, à luz do explanado pelos mesmos autores, a língua representa um alicerce cultural para as comunidades uma vez que atua como um transmissor de culturas entre gerações.

1.2. A comunicação

A cultura e a forma como a mesma condiciona a identidade dos indivíduos é alvo de estudo há vários anos, uma vez que é esta que rege os indivíduos enquanto membros de uma sociedade que adotam diferentes crenças, comportamentos, hábitos e valores. Num mundo em crescente globalização e onde, cada vez mais, as sociedades se interligam entre si é também impreterível relacionar a cultura e a comunicação – analisar de que forma os indivíduos coexistem e colaboram culturalmente entre si.

Como referido por Jandt (2020), a comunicação serve como um instrumento pelo qual os indivíduos aprendem comportamentos considerados apropriados e como um meio pelo qual esses comportamentos são regulados. Além disso, a comunicação é também o meio utilizado por indivíduos com uma identidade, para interagirem com indivíduos com uma identidade dissemelhante.

Segundo Jandt (2020), a relação presente entre comunicação e cultura é inquestionável. De acordo com Smith (1966) citado em Jandt (2020): “culture is a code we learn and share and learning and sharing require communication” (p. 19) e Chu (1977) citado em Jandt (2020) frisa ainda que: “every cultural pattern and every single act of social behavior involves communication” (p. 19).

De acordo com Samovar et al. (2013), para se estudar a comunicação intercultural é crucial ter uma boa perceção dos conceitos de cultura e de comunicação. “To understand intercultural interaction, you must first recognize the role of communications in that process. Communication – our ability to share our ideas and feelings – is the basis of all human contact” (Samovar et al., 2013, p. 27).

Lustig & Koester (2009) definem a comunicação como: “symbolic, interpretive, transactional, contextual process in which people create shared meanings” (p. 13). Estes autores detalham ainda a definição supramencionada:

- A comunicação é **simbólica**, uma vez que requer, aquando do seu processo, a partilha de símbolos com significados compartilhados: “A symbol is a word, action, or object that stands for or represents a unit of meaning. Meaning, in turn, is a perception, thought, or feeling that a person experiences and might want to communicate to others” (Lustig & Koester, 2009, p. 13).

- A comunicação é **interpretativa** pois consiste num processo intuitivo, isto é, ao comunicarem os indivíduos depreendem comportamentos simbólicos, e atribuem significados a alguns desses comportamentos de forma a conceber também significado às ações dos outros.
- A comunicação é **transacional**, na medida em que os comunicadores transmitem e recebem mensagens simultaneamente, no ato de conversação, concebendo interpretações distintas aquando do mesmo.
- A comunicação é **contextual**, tendo em conta que o contexto representa para Lustig & Koester (2009): “the place where people meet, the social purpose for being together, and the nature of the relationship. Thus, the context includes the physical, social, and interpersonal settings within which messages are exchanged” (p. 17).
- A comunicação é um **processo dinâmico**, composto por inúmeras etapas distintas e interrelacionadas, que engloba pessoas, relacionamentos, atividades, objetos e experiências.
- A comunicação envolve **significados compartilhados**: “Meanings are created and shared by groups of people as they participate in the ordinary and everyday activities that form the context for common interpretations” (Lustig & Koester, 2009, p. 19).

De forma a explicar o conceito de comunicação e a sua ligação com a cultura, Jandt (2020) na sua obra “*An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*” explicou o Confucionismo, que consiste num sistema ético-moral asiático, destinado a governar todas as relações familiares, estatais e nas comunidades, sendo que, de acordo com o autor, representa a harmonia e o balanço nas relações humanas como a base de qualquer sociedade. Assim, esta filosofia define que a sociedade é composta por cinco tipos de relacionamentos: (1) relação de retidão entre governantes e súbditos, (2) conduta casta entre marido e mulher, (3) relação de amor entre pai e filho, (4) relação de ordem entre irmão mais velho e irmão mais novo e (5) relação de fidelidade entre amigos. Para Yum (1988) o Confucionismo impacta em cinco formas na comunicação interpessoal dos indivíduos:

1. **Particularismo**: Não existe nenhum padrão universal concernente às regras de comunicação e interação que governam os relacionamentos, uma vez que não há

nenhuma norma que reja a interação com um indivíduo cuja cultura e identidade são desconhecidas.

2. **Papel de intermediário:** Alguns rituais devem ser obedecidos ao estabelecer relacionamentos. Por exemplo, de acordo com Gao & Ting-Toomey (1998) citados em Jandt (2020), na China é costume um terceiro indivíduo negociar casamentos ou resolver disputas.
3. **Reciprocidade:** Na cultura chinesa, as obrigações para com os outros representam uma base importante nos relacionamentos, uma vez que a reciprocidade é uma regra fundamental das relações interpessoais.
4. **Distinção entre dentro e fora de um grupo:** Scollon & Scollon (1991) citados em Jandt (2020) argumentam que a distinção entre dentro e fora influencia todos os aspetos da cultura chinesa, uma vez que os indivíduos de um grupo podem encontrar dificuldades em desenvolver relacionamentos pessoais com membros externos.
5. **Sobreposição de relações pessoais e públicas:** Em contraste com as culturas ocidentais que tendem a manter a vida pública e privada separadas, por vezes os negócios e o lazer fundem-se. De acordo com Gao & Ting-Toomey (1998) citado em Jandt (2020) o objetivo da comunicação na cultura chinesa, consiste precisamente em estabelecer uma relação de harmonia com a família e com outros.

Concluindo, Samovar et al. (2013) explicam que o Confucionismo pressupõe que a base para uma sociedade funcionar de forma adequada consiste no respeito pela dignidade humana. Como explicado por estes autores, nesta ideologia, predominam ensinamentos como o *Jen* – humanismo – que está relacionado com a noção de reciprocidade que deve coexistir entre os indivíduos; *Li* – rituais, propriedades e convenções – que representa as regras que devem ser adotadas para que as normas de conduta social funcionem de forma adequada; *Te* – poder – que defende que, apenas se os líderes forem pessoas que se preocupem com o bem comum, o poder é utilizado de forma correta; e *Wen* – artes – que resulta num instrumento de paz e educação moral.

Ainda que o Confucionismo consista numa filosofia aplicada à cultura comunicacional chinesa, a mesma representa uma importante corrente de pensamento no que diz respeito aos hábitos culturais e valores éticos dos indivíduos, uma vez que ressaltam valores que, de forma geral, se podem considerar cruciais para o bom

funcionamento das relações comunicacionais. Silva (2016) destaca os seguintes: “a moderação, a disciplina, a concentração, o autocultivo, o profundo respeito dos jovens perante os mais velhos, a densa observação dos ritos e hierarquias, entre outras características comportamentais vulgarmente apontadas no Ocidente como tipicamente orientais” (p. 181).

Jandt (2020) defende que de forma a perceber como a comunicação impacta na vida dos indivíduos, torna-se fulcral analisar a Teoria do Processo da Comunicação criada por David Berlo em 1960. De acordo com Jandt (2020), Berlo ocupou-se em perceber de que forma a comunicação pode servir como meio de resolução de problemas, comunicação de novas tecnologias aos agricultores e comunicação de informações relativas à saúde para países em desenvolvimento. Assim, Berlo conceituou a comunicação como um processo de transmissão de ideias para influenciar indivíduos a atingirem os objetivos dos comunicadores.

De acordo com Samovar et al. (2013), a comunicação destina-se à recolha de informações sobre a identidade cultural pessoal e coletiva dos indivíduos. Assim, ao interagir com um indivíduo de uma cultura distinta, os indivíduos são capazes de reter uma primeira impressão relativa ao mesmo. Além disso, os autores reforçam ainda a premissa de que a comunicação é também uma necessidade social básica dos indivíduos:

Communication is one of the major ways to fulfill a social component within you. This linking up with others provides a sense of inclusion and affection. Although cultures might express these feelings and emotions differently, all people, both by nature and nurture, have a need to communicate and interact with others. (Samovar et al., 2013, p. 28).

Desta forma, Samovar et al. (2013) defendem que a comunicação permite que as pessoas transmitam mensagens verbais e não verbais, que podem influenciar o comportamento de outras pessoas, uma vez que a caracterizam como: “dynamic process in which people attempt to share their thoughts with other people through the use of symbols in particular settings” (Samovar et al., 2013, p. 29).

Na definição do conceito de comunicação de Samovar et al. (2013), o termo processo dinâmico pretende transmitir a ideia de que a comunicação consiste numa atividade contínua e dinâmica pois, uma vez que uma palavra é proferida já não pode ser retirada. Além disso, este termo informa também que o fenómeno da comunicação envolve diversas variáveis que atuam simultaneamente, uma vez que os indivíduos, ao comunicarem, reagem à informação que recolhem, ouvindo, pensando, vendo e falando. Samovar et al. (2013) afirmam, ainda, que a comunicação é simbólica uma vez que, segundo os mesmos: “In human communication a symbol is an expression that stands for or represents something else” (p. 33). Ora, os indivíduos comunicam os pensamentos e sentimentos que pretendem transmitir a outros através de símbolos cujo significado é partilhado.

De acordo com Jandt (2020) ao compreender as componentes inerentes à comunicação apresentadas na Tabela 3, é possível compreendê-la de forma mais precisa.

Tabela 3: As dez componentes da comunicação

As dez componentes da comunicação	
Fonte	Fonte ou pessoa com uma ideia que deseja comunicar.
Codificação	Processo de colocar uma ideia num símbolo que representa o que se deseja comunicar.
Mensagem	Representa o pensamento codificado, isto é, a codificação é o processo e a mensagem é o objeto resultante.
Canal	Meio pelo qual a mensagem codificada é transmitida.
Barulho	Representa tudo o que distorce a mensagem codificada pela fonte, e pode ter as seguintes formas: <ul style="list-style-type: none"> • Ruído externo: visão, sons e outros estímulos que desviam a atenção da mensagem; • Ruído interno: pensamentos e sentimentos que podem interferir com a mensagem; • Ruído semântico: significados alternativos dos símbolos da mensagem que podem ser uma distração.
Recetor	Pessoa que recebe a mensagem.
Decodificação	É o processo oposto de codificação. O recetor está ativamente envolvido no processo

	de comunicação, atribuindo significado aos símbolos recebidos.
Resposta do recetor	Representa tudo o que o recetor faz depois de receber e decodificar a mensagem.
Feedback	Refere-se à parte da resposta do recetor à qual a fonte tem conhecimento e atribui significado. É o que torna a comunicação um processo interativo.
Contexto	Consiste na última componente da comunicação. Representa o ambiente onde a comunicação ocorre. Ajuda a definir a comunicação.

Fonte: Elaboração própria com base em Jandt (2020, pp. 24 – 25).

Decorrente do exposto na Tabela 3, Samovar et al. (2013) referem que, sendo a comunicação um processo interativo, a **fonte** representa uma pessoa que tem uma ideia, pensamento, sentimento ou experiência que pretende compartilhar com outra. De acordo com os autores, uma vez que é impossível transmitir os pensamentos e sentimentos de forma exata, de uma mente humana para outra, a **codificação** configura as representações simbólicas que espelham as **mensagens** transmitidas – conjunto de símbolos verbais, pictóricos, escritos, verbais e/ou não verbais que simbolizam a condição da fonte num certo momento.

Para Samovar et al. (2013), o **canal** representa o meio destinado a transmitir a mensagem de uma pessoa para outra, e quando recebida pelo **recetor**, este **descodifica** a mensagem transmitida pelo emissor, atribuindo-lhe assim um significado. Por fim, de acordo com os autores, o **barulho** representa qualquer estímulo, proferido de forma deliberada ou não deliberada, que compromete a integridade e veracidade da mensagem do remetente, e que descontinua o processo de comunicação.

1.3. A comunicação organizacional

A analogia presente entre a comunicação, a cultura organizacional e a eficácia das organizações é, já desde há muitos anos, inquestionável para muitos teóricos. Schein (1984) citado em Janka et al. (2020) define a cultura organizacional como:

Pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel un relation to those problems. (pp. 1367-1368)

Para Pettigrew (1979) a cultura organizacional consiste num sistema de significados coletivamente adotados por um grupo num certo momento. Araújo et al. (2016) salientam ainda o papel colossal da cultura organizacional para o sucesso e eficácia das organizações, destacando assim o modelo de Cameron & Quin (2006) citados em Araújo et al. (2016), que teve como objetivo explorar as dimensões inicialmente desenvolvidas por Trompenaars & Hampden-Turner e que tem como propósito avaliar as dimensões-chave da cultura organizacional e desenvolver estratégias de mudança para que as empresas alcancem uma vantagem competitiva.

Desta forma, Cameron & Quin (2006) citados em Araújo et al. (2016) criaram três dimensões contrastantes, sendo a primeira denominada de “flexibilidade e controlo”. Esta dimensão preocupa-se com questões relacionadas com a “estrutura organizacional, ajudando a compreender se existe uma orientação para a estabilidade - para a estrutura burocrática, focando-se assim num controlo - ou para a inovação - para uma estrutura mais informal, sendo assim mais orientada para a flexibilidade” (Araújo et al., 2016, p. 54). A segunda dimensão “interno e externo” pretende avaliar se as organizações se debruçam sobre o desenvolvimento individual valorizando a estabilidade na estrutura de trabalho, ou se analogamente, se preocupam maioritariamente com a concretização dos seus objetivos e com a competitividade. A última dimensão, a dos “meios e fins”, preocupa-se com uma divisão, tanto a nível de processos (ex.: produtividade e lucro) como de resultados (ex.: planeamento e definição de objetivos).

Avaliando as dimensões supramencionadas, Araújo et al. (2016) concluem com base no trabalho de Cameron & Quinn (2006) que as mesmas originarão quatro tipos de culturas organizacionais: clã, adocrática, hierárquica e de mercado. Assim, “a cultura clã assenta nos valores familiares (empresa familiar), caracterizando-se pela visão partilhada quanto aos valores, objetivos, coesão, participação, individualismo e sensação de grupo” (Araújo et al., 2016, p. 54), prevalecendo valores como a partilha de conhecimento, o trabalho em equipa, a integração e união dos trabalhadores e o compromisso com os mesmos. A cultura adocrática, de acordo com Cameron & Quinn (2006) citados em Araújo et al. (2016) “assenta no pressuposto de que as iniciativas pioneiras e a inovação conduzem ao sucesso, algo que deve ser tido em consideração para a criação dos novos produtos e serviços para o futuro, e na qual o grande objetivo da gestão é incentivar e maximizar o empreendedorismo e a criatividade” (p. 55). Para estes autores, a cultura hierárquica preocupa-se com a estabilidade e a eficiência, enfatizando procedimentos que sirvam para orientar os trabalhadores, e por fim, a cultura de mercado prende-se com a seguinte premissa:

A própria empresa é vista como um mercado, sendo gerida por normas semelhantes às que regem este, ou seja, uma entidade que adota este tipo de cultura está essencialmente focada no ambiente externo em detrimento do ambiente interno à própria organização, concentrando-se nas transações com os seus fornecedores, clientes e parceiros. (Araújo et al., 2016, p. 55)

Como constatado por Cardoso (2006), qualquer organização, seja de natureza pública ou privada, reflete nas suas decisões a filosofia que os líderes organizacionais sustentam. De acordo com o autor, os processos comunicativos são essenciais para o desenvolvimento das organizações, uma vez que estão intimamente ligados à forma como os significados e os valores são atribuídos. “A comunicação organizacional precisa de ser entendida, de forma integral, como um elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização, e que configura, de forma permanente, a construção da sua cultura e identidade” (Cardoso, 2006, p. 1132).

Schein (2010) explica que toda a aprendizagem feita em grupo representa as crenças e valores de um líder: quando um grupo é formado ou quando em confronto

com uma nova tarefa ou problema, a primeira solução que apresenta espelha as premissas desse indivíduo em relação ao que interpreta como certo ou errado.

Those individuals who prevail, who can influence the group to adopt a certain approach to the problem, will later be identified as leaders or founders, but the group does not yet have any shared knowledge as a group because it has not yet taken a common action in reference to whatever it is supposed to do. (Schein, 2010, p. 25).

Assim, de acordo com Schein (2010), o que *a priori* é proposto por um líder, quando numa situação em que o grupo enfrenta um problema pela primeira vez, apenas pode ser questionado, debatido, desafiado e testado. Quando a solução apresentada pelo líder é bem-sucedida, o grupo adquire e interpreta essa aprendizagem inicialmente como um valor e/ou crença compartilhado e posteriormente como uma premissa compartilhada.

Para Guang & Trotter (2012), a comunicação é uma das ferramentas mais importantes a compreender, para que qualquer negócio tenha sucesso nos mercados contemporâneos que, cada vez mais, se marcam pela sua competitividade, principalmente para empresas que atuam a nível internacional, uma vez que, de acordo com os mesmos: “A firm’s profitability is in part determined by its business communication strategies and skills” (Guang & Trotter, 2012, p. 6456). Os processos comunicacionais participam na formulação de relacionamentos mais participativos e comprometidos, permitindo que se criem e se mantenham interações sociais nas organizações, como explica Cardoso (2006).

Hogan & Coote (2014) definem a cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças e normas comportamentais que se espera que os funcionários de uma certa organização adotem, de forma a atingir os objetivos organizacionais desejados.

Não obstante, não é possível dissociar a cultura organizacional da satisfação dos trabalhadores, uma vez que esta vai influenciar a forma como estes comunicam e se sentem integrados nas empresas e, por isso, esta matéria representa um importante objeto de estudo no comportamento organizacional. Locke & Latham (1990) citados em Vuong et al. (2021) definem então a satisfação no trabalho como um sentimento

positivo no que diz respeito ao trabalho sustentado por experiências e avaliações pessoais. Assim, para Vuong et al. (2021) a satisfação no trabalho resulta na atitude proveniente de como os colaboradores percebem o seu trabalho, como um meio de gerar valor imprescindível às organizações e a si mesmos. A satisfação no trabalho pode ser influenciada por inúmeros fatores, podendo assim representar:

- “The way employees feel about the various aspects of the job” (Spector, 1997 *as cited in* Vuong et al., 2021, p. 204).
- “The extent to which employees like (satisfied with) or dislike (not satisfied with) their jobs” (Spector, 1997 *as cited in* Vuong et al., 2021, p. 204).
- “An individual’s overall attitude toward his or her job” (Robbins & Judge, 2018 *as cited in* Vuong et al., 2021, p. 204).
- “Emotional response to different aspects of work” (Dessler, 2019 *as cited in* Vuong et al., 2021, p. 204).
- “State in which employees have a clear and effective direction for work in the organization” (Schmidt, 2007 *as cited in* Vuong et al., 2021, p. 204).

Sinclair (1993) assemelha a cultura organizacional a um determinante que permite avaliar a forma como as pessoas se comportam em meios organizacionais. De acordo com o autor, os gestores das organizações não só pretendem estudar a cultura organizacional para explorar os acontecimentos nas organizações, mas também como meio de relacionar estes acontecimentos à forma como são moldados os objetivos organizacionais em par com a cultura adotada. Como explica este autor, o impacto da cultura organizacional sobre os padrões éticos e práticas morais dos indivíduos, em qualquer organização, tem sido alvo de estudo, na medida em que os gestores priorizam a cultura com intuito de promover um alto padrão de conduta ética entre os membros das organizações.

Para Mourão et al. (2016) o estudo da comunicação organizacional é imprescindível para a compreensão da dinâmica e do comportamento das organizações. Rego (2016) acrescenta que, sendo a comunicação a base de toda a interação humana, é também crucial para o desempenho organizacional, na medida em que, de acordo com o autor “o modo como as pessoas comunicam afeta a maneira como se relacionam com as outras, os laços de cooperação que com elas estabelecem, o nível de ajuda que recebem, a maneira como os seus chefes as encaram e avaliam” (Rego, 2016, p. 20).

Rego (2016) explica ainda que as atitudes dos colaboradores variam consoante a forma como os líderes organizacionais comunicam, partilham informação e promovem a abertura comunicacional. “O modo como comunicam afeta a clareza das suas mensagens, a credibilidade junto dos seus interlocutores, e a capacidade de obterem informação crucial para a tomada de decisões” (Rego, 2016, p. 20).

Contudo, a forma de agir dos colaboradores dentro das organizações não varia apenas consoante a comunicação entre os vários elementos das organizações, mas depende também da satisfação pessoal dos mesmos, que pode ou não estar inerente ao clima organizacional que vivenciam. No seu estudo, McLeod (2018) explana a Teoria da Hierarquia das Necessidades criada por Abraham Maslow, que compreende um modelo de cinco camadas de necessidades humanas, dispostas de forma hierárquica numa pirâmide, conforme se pode averiguar na Figura 2. Ainda que antiga, a Teoria de Maslow compreende conceitos no que diz respeito às necessidades humanas que são, ainda hoje, totalmente aplicáveis no quotidiano dos indivíduos enquanto membros de uma sociedade e colaboradores de uma organização. Na verdade, compreender o funcionamento de uma organização permite perceber com maior profundidade o que motiva (ou não) os seus colaboradores.

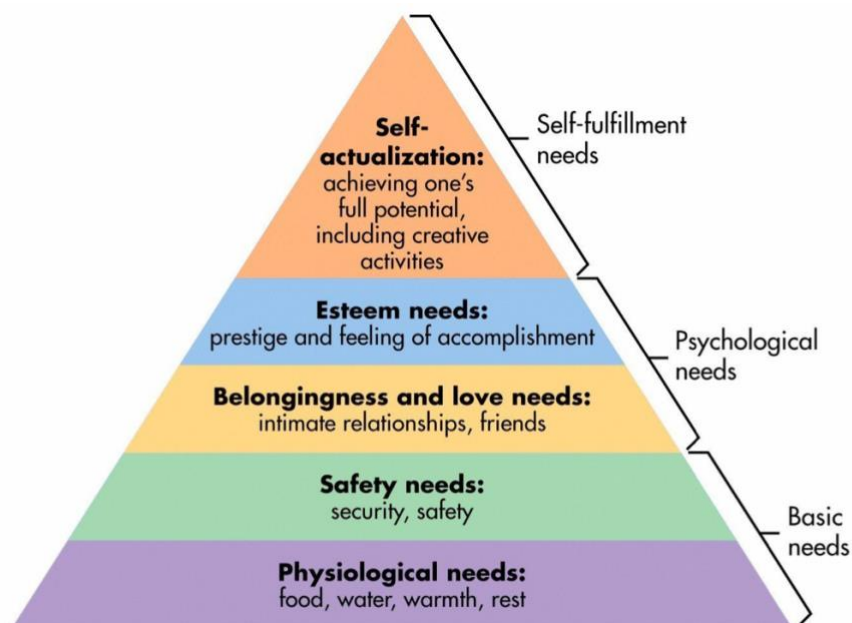


Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow²

² Fonte: Retirado de McLeod (2018, p. 1).

Poston (2009) defende que a hierarquia das necessidades de Maslow representa uma importante ferramenta de estudo, utilizada em múltiplas profissões, uma vez que estas necessidades são avaliadas por ordem, à medida que as pessoas resolvem as necessidades mais básicas à sobrevivência humana, antes que possam satisfazer as necessidades mais complexas.

Assim, de acordo com McLeod (2018), as necessidades mais baixas da pirâmide devem ser satisfeitas antes que os indivíduos possam concretizar as necessidades mais altas, sendo que, por esta ordem, as necessidades consistem em necessidades fisiológicas, segurança, necessidade de amor e integração, autoestima e realização pessoal. Como refere McLeod (2018), Maslow dividiu este modelo de necessidades em dois: necessidades de deficiência e necessidades de crescimento. As necessidades de deficiência compreendem os quatro primeiros níveis da pirâmide – que motivam as pessoas quando insatisfeitas - e as necessidades de crescimento apenas compreendem o nível superior da pirâmide – que consiste no desejo de crescimento individual.

Every person is capable and has the desire to move up the hierarchy toward a level of self-actualization. Unfortunately, progress is often disrupted by a failure to meet lower level needs. Life experiences, including divorce and loss of a job, may cause an individual to fluctuate between levels of the hierarchy. Therefore, not everyone will move through the hierarchy in a unidirectional manner but may move back and forth between the different types of needs. (McLeod, 2018, p. 3)

McLeod (2018) destaca a importância de compreender minuciosamente as diferentes camadas da Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Assim, o autor explica que as necessidades fisiológicas consistem nos requisitos biológicos básicos à sobrevivência humana (ex.: alimentação), e por isso são as mais essenciais para a concretização das restantes necessidades da pirâmide. As necessidades de segurança dizem respeito a fatores como ordem social, lei, estabilidade e liberdade e as necessidades de amor e de integração são concernentes à vida social dos indivíduos, englobando relações de amizade, de amor e de afeto.

Maslow dividiu as necessidades de autoestima em duas categorias, como explica McLeod (2018): (1) estima pessoal – dignidade, realização e independência – e (2) desejo de reputação ou respeito – *status*, prestígio. Por fim, as necessidades de realização pessoal compreendem que um nível em que os indivíduos conseguem discernir o seu próprio potencial e procuram de forma interminável o crescimento pessoal.

Em relação ao exposto, Poston (2009) salienta que é importante reconhecer que qualquer indivíduo, a qualquer momento, pode retroceder a qualquer patamar da pirâmide de Maslow. Desta forma, para o autor, a análise do comportamento humano é crucial respeitando a primordialidade das necessidades fisiológicas humanas mais básicas, uma vez que existem circunstâncias que condicionam cada indivíduo de forma distinta, no que concerne à sua posição na pirâmide hierárquica de Maslow:

It does not matter if a person is employed as a janitor or a top-notch cardiac surgeon, if he or she is diagnosed with a disease that impacts them physically, he or she is likely to regress back towards satisfying any physiological needs that may come about. (Poston, 2009, p. 353).

Gawel (1996) explora a teoria comportamental criada por Frederick Herzberg que tem como objetivo analisar os fatores inerentes ao trabalho que motivam os funcionários. Assim, de acordo com Gawel (1996), Herzberg criou um paradigma bidimensional de fatores que condicionam a maneira de agir das pessoas nas organizações: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos consistem na política e administração da empresa, no relacionamento com os supervisores, nas relações interpessoais, nas condições do trabalho e nas condições salariais. Ainda que a ausência destes possa gerar insatisfação aos trabalhadores nas organizações, não servem por si só como determinantes da satisfação dos mesmos. Os fatores motivacionais consistem em fortes determinantes que influenciam a satisfação das pessoas no trabalho e são a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o progresso.

Como explica Gawel (1996), os fatores motivacionais (satisfatórios) estão associados a efeitos positivos de longo prazo no desempenho dos trabalhadores,

enquanto os fatores higiênicos (insatisfatórios) apenas produzem mudanças de curto prazo nas atitudes e desempenho dos trabalhadores. Em suma, os fatores motivacionais caracterizam a relação que os trabalhadores têm com a função que exercem e os fatores higiênicos estão relacionados com a relação existente entre os trabalhadores e o contexto organizacional em que estão inseridos.

Alshmemri et al. (2017) defendem que os fatores motivacionais estão associados à necessidade de crescimento e de autorrealização enquanto os fatores higiênicos estão relacionados com a necessidade de evitar confrontos. Desta forma, de acordo com Alshmemri et al. (2017), Herzberg definiu os primeiros fatores como aqueles que são intrínsecos ao trabalho e operam para incrementar e aprimorar a satisfação no trabalho, e os segundos como extrínsecos ao trabalho e que funcionam para reduzir a insatisfação com o trabalho.

Alshmemri et al. (2017) explicam ainda que, quando os fatores higiênicos se deterioram para um nível inferior ao que um funcionário considera aceitável, surge então um sentimento de insatisfação no trabalho. Contudo, quando o contexto de trabalho é considerado como ideal, os funcionários não se sentem insatisfeitos, mas também não obterão atitudes positivas, pois estas estão essencialmente ligadas aos fatores motivacionais, conforme se pode averiguar na Tabela 4.

Tabela 4: Fatores motivacionais Vs. Fatores Higiênicos

	Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
Ausente	O resultado é nenhuma satisfação	O resultado é insatisfação
Presente	O resultado é satisfação	O resultado não é insatisfação
Descrição de Herzberg	Intrínseco ao trabalho	Extrínseca ao trabalho
Importância para a satisfação no trabalho	Forte	Fraco

Fonte: Adaptado de Alshmemri et al. (2017, p. 13)

De acordo com Guang & Trotter (2012), a cultura influencia a comunicação organizacional, assim como o inverso. Para os autores, a comunicação organizacional influencia a cultura, representando em coadjuvante para a mudança cultural, isto é, com a expansão e uniformização dos mercados globais, a mudança cultural tende a incrementar.

Vieira & Sousa (2015) salientam a importância da comunicação no mundo dos negócios, uma vez que se insere “no centro de todas as atividades relacionadas com o trabalho dentro das organizações” (p. 17). Para os autores, a comunicação é crucial para a sobrevivência de qualquer organização, tanto a nível do seu desenvolvimento interno, como ao nível da cristalização das relações interpessoais entre os funcionários, bem como as relações externas – clientes, parceiros, canais de comunicação social, etc.

Os resultados de uma empresa são, sem qualquer dúvida, afetados pela sua capacidade em perceber o contexto cultural dos recetores e em adaptar a sua mensagem a esse contexto. Uma comunicação empresarial eficaz representa um enorme desafio, desde logo porque quase tudo numa empresa está em processo de comunicação: as mensagens do presidente, a marca, as cores das embalagens, um email, as reuniões de negócios, a participação num seminário, o preço do produto, o canal de distribuição escolhido, o vestuário dos comerciais ou as brochuras institucionais (...). Além disso, a comunicação é multimodal, com recurso à escrita, à fala, às cores ou aos gestos e que podem ter significados diferentes em diferentes culturas. (Vieira & Sousa, 2015, pp. 18-19)

1.4. A comunicação intercultural

What appear to us as reasonable conclusions from within the perspective of our own culture may in fact look different from another cultural perspective.

Ninian Smart as cited in Samovar et al. 2013

A discussão antropológica acerca do impacto da cultura no modo como os indivíduos comunicam, pensam e agem em sociedade constitui, ainda nos dias de hoje, um importante objeto de estudo para compreender a integração dos mesmos nas organizações, quando em contexto intercultural. Na verdade, o estudo da comunicação intercultural preocupa-se com a percepção de como os indivíduos são, ou não, capazes de interagir entre si, quando não partilham a mesma experiência cultural.

O termo “comunicação intercultural” pode ser definido como: “Symbolic exchange process whereby individuals from two (or more) different cultural communities attempt to negotiate shared meanings in an interactive situation and in a larger sociocultural-macro environment” (Ting-Toomey & Dorjee, 2018, p. 22), e como: “Symbolic, interpretive, transactional, contextual process in which people from different cultures create shared meanings” (Lustig & Koester, 2009, p. 46).

Como constatam Samovar et al. (2013), com o crescente fenômeno da globalização, o mundo é, cada vez mais, constituído por uma comunidade global interrelacionada e interdependente, uma vez que os indivíduos vão deixando de viver numa única ordem social, regional ou nacional. “With globalization of both private sector and public sector organizations, multicultural groups will do more work that will involve multiple macrocultures” (Schein, 2010, p. 4).

The seamless movement of capital, labor, people, and data across national borders has become commonplace. Increased domestic diversity resulting from immigration and shifting birth patterns has made intercultural activities a daily event for a large percentage of the world’s population. (Samovar et al., 2013, p. 1)

Ting-Toomey & Dorjee (2018) defendem que, ainda que os indivíduos de todo o mundo provenham de diferentes origens socioculturais, com a crescente globalização,

torna-se inimaginável evitar a interação intercultural entre os mesmos. Ting-Toomey & Dorjee (2018), ao se debruçarem sobre esta matéria, constatam que: “With rapid changes in the global economy, technology, transportation, and immigration policies, we find ourselves in increased contact with people who are socioculturally different from us in various contexts” (pp. 3-4). De acordo com os mesmos autores, as distintas crenças culturais, valores e formas de comunicação impactam cada vez mais, tanto a nível dos relacionamentos interpessoais como profissionais.

Para Lustig & Koester (2009), o efeito desta evolução é positivo: “As the world is transformed into a place where cultural boundaries cease to be impenetrable barriers, differences among people become reasons to celebrate and share rather than to fear and harm” (p. 21). Não obstante, segundo Ting-Toomey & Dorjee (2018), de forma a manter uma comunicação adequada e eficaz, é crucial uma adaptação com a associação de múltiplas identidades socioculturais.

De acordo com Jandt (2020) cada cultura tem a sua própria maneira de ver o mundo, bem como a sua forma de pensar sobre a atividade e natureza humana, e o seu próprio sistema de organização social. No entanto, para Schein (2010), ainda que existam grupos, organizações ou sociedades onde predominam crenças e valores que funcionam antagonicamente às crenças e valores adotados por outro grupo, levando a situações de conflito e ambiguidade, a formação de cultura deve ser a todos os níveis, ainda assim, uma ferramenta para a padronização e integração dos indivíduos em grupos distintos.

Segundo Schein (2010) existem dois problemas aos quais qualquer grupo, seja de que dimensão for, deve ser capaz de enfrentar: “(1) Survival, growth, and adaptation in their environment; and (2) Internal integration that permits daily functioning and the ability to adapt and learn” (p. 18). De acordo com o autor, estas vertentes de funcionamento de um grupo vão afetar diretamente o contexto macro cultural em que cada grupo existe e no qual provêm suposições básicas distintas quanto à natureza da realidade, tempo, espaço, natureza humana e das relações humanas.

A comunicação entre diferentes grupos culturais não é um fenómeno recente, aliás, o mesmo decorre há milhares de anos, como frisado por Samovar et al. (2013): “It has been occurring for thousands of years as cultural groups waged war, conducted commercial activities, and engaged in social exchanges with each other” (p. 2). No

entanto, os autores reforçam que, hoje em dia estas interações entre culturas mantêm-se, não só por serem comuns, como também necessárias, gerando assim uma comunidade global interdependente.

De acordo com Samovar et al. (2013), com o confronto de grupos culturais distintos, entram em contato segmentos populacionais com diferentes visões do mundo e diferentes valores contrastantes. Assim, a capacidade de acautelar potenciais hostilidades e divergências, e de impulsionar relações produtivas e cooperativas depende, essencialmente, de uma comunicação intercultural eficaz. Para estes autores também a evolução tecnológica impulsionou transformações nas sociedades atuais ao nível da comunicação intercultural. A crescente globalização e revolução tecnológica permitiram a concordância entre indivíduos de diferentes grupos sociais, uma vez que concebem e impulsionam mudanças sociais. “Technology has enabled ordinary individuals to cheaply and quickly organize themselves around a common interest, ideology, or social cause” (Samovar et al., 2013, p. 6). Assim, de acordo com os mesmos autores, a tecnologia, em vez de promover uma única comunidade global com uma cultura homogeneizada, colabora na reafirmação e extensão de consciência, identidade e práticas culturais, uma vez que ajuda indivíduos de todo o mundo a manter e restabelecer contacto com atividades relacionadas com o ativismo político, interação social e preservação cultural.

Desta forma, Samovar et al. (2013) descrevem o conceito de comunicação intercultural como o fenómeno que ocorre quando um membro de uma cultura produz uma mensagem para ser interpretada por um membro de uma diferente cultura, e como a interação subjacente entre indivíduos cujas perceções culturais e sistemas de símbolos divergem, de tal forma que, podem influenciar o ato da comunicação.

De acordo com Ting-Toomey & Dorjee (2018) o termo interculturalidade consiste no processo de comunicação entre membros de diferentes culturas. Como explicam os autores, na comunicação intercultural está implícita a divergência existente entre indivíduos, que oscila consoante os fatores inerentes a grupos culturais, como crenças, valores, normas, etc.

Intercultural communication takes place when our cultural group membership factors (e.g., cultural norms and scripts) affect our communication process – on

either an awareness or an unawareness level. Individuals may be aware that some cultural differences exist between themselves and the other group members. Nevertheless, they still need to master culturally relevant knowledge and skills to manage such differences constructively. (Ting-Toomey & Dorjee, 2018, p. 21)

Para Lustig & Koester (2009), a comunicação intercultural ocorre quando grandes e relevantes diferenças culturais geram interpretações e expectativas dissimilares sobre como comunicar competentemente. Ting-Toomey & Dorjee (2018) defendem que, de forma a conceber uma comunicação intercultural eficiente, é necessário que esta seja dinâmica, tendo em conta as seguintes suposições:

- (1) “Intercultural communication involves varying degrees of sociocultural group membership differences” (Ting-Toomey, 2018, p. 28). Isto é, indivíduos de diferentes grupos culturais podem, aquando do ato de comunicação, deparar-se com divergências e semelhanças, e, desta forma, a comunicação intercultural decorre quando os fatores inerentes a um grupo sociocultural afetam o processo de comunicação, ainda que seja de forma consciente ou inconsciente.
- (2) “Intercultural communication involves the simultaneous encoding and decoding of verbal and nonverbal messages in the exchange process” (Ting-Toomey, 2018, p. 28). No processo de comunicação, os comunicadores interculturais desempenham o papel de emissor e de recetor, e ambos são encarregues de harmonizar o processo comunicacional.
- (3) “Many intercultural encounters involve well-meaning clashes” (Ting-Toomey, 2018, p. 29). Ou seja, membros de culturas distintas aprendem diferentes padrões de interação e usam-nos de forma inconsciente quando interagem com outros indivíduos.
- (4) “Intercultural communication always takes place in context” (Ting-Toomey, 2018, p. 29). Ou seja, a interação intercultural varia consoante os padrões comportamentais e de pensamento da situação em que ocorre.
- (5) “Intercultural communication always takes place in embedded systems” (Ting-Toomey, 2018, p. 30). Ora, tendo em conta que um sistema representa um conjunto interdependente de fatores que formulam e influenciam os indivíduos,

denota-se que, a cultura dos indivíduos é condicionada por elementos externos e internos ao ambiente que os envolve. Por exemplo, a nível externo, os indivíduos são influenciados pelas suas famílias, sistemas educacionais, sistemas religiosos e políticos, e a nível interno são influenciados por todos os indivíduos que constituem, formulam e representam a cultura onde estão inseridos e, por isso, compartilham, de forma geral, as mesmas ideologias, valores e normas.

Como afirmou Jandt (2020): “Intercultural communication effectiveness is the degree of the source’s success in accomplishing the goals set out for the interaction” (p. 38). Lustig & Koester (2009) defendem que, ainda que seja de difícil alcance, uma comunicação intercultural competente é crucial para o funcionamento das relações interculturais, uma vez que consiste num julgamento social sobre o quão bem uma pessoa interage com outros. Para estes autores, a comunicação intercultural competente resulta de comportamentos e ações desejáveis e considerados adequados que os indivíduos utilizam num contexto social específico: “Competent communication is interaction that is perceived as effective in fulfilling certain rewarding objectives in a way that is also appropriate to the context in which the interaction occurs” (Lustig & Koester, 2009, p. 65). Lustig & Koester (2009) constataam ainda que: “Competent intercultural communication is contextual; it produces behaviors that are both appropriate and effective; and it requires sufficient knowledge, suitable motivations, and skilled actions” (pp. 66-67).

De forma a atingir uma comunicação intercultural competente, Lustig & Koester (2009) explicitam a Escala de Avaliação Comportamental para a Competência Intercultural criada por Joeline Koester & Margaret Olebe (1988), com o intuito de perceber se os indivíduos são dotados de competência intercultural, conforme se pode constatar na Tabela 5:

Tabela 5: Escala de Avaliação Comportamental para a Competência Intercultural

Escala de Avaliação Comportamental para a Competência Intercultural	
Demonstração de respeito	Capacidade de demonstrar respeito e consideração positiva por outra pessoa.
Orientação para o conhecimento	Os termos utilizados pelas pessoas para se explicarem a si mesmas e ao mundo que as rodeia.
Gestão da interação	Capacidade de regular conversas.
Capacidade de concretização de tarefas	Comportamentos que envolvem a concretização de ideias relacionadas com atividades de grupo de resolução de problemas.
Tolerância para ambiguidades	Capacidade de reagir a situações novas e ambíguas sem demonstrar desconforto.
Postura de interação	Capacidade de responder a outros de forma não avaliativa e não julgadora.
Empatia	Capacidade de demonstrar um comportamento correto perante uma visão e interpretação distintas do mundo.
Comportamento nos relacionamentos	Comportamentos associados com harmonia interpessoal.

Fonte: Elaborado com base em Lustig & Koester, 2009, p. 73.

De forma a complementar os conceitos apresentados na tabela anterior (Tabela 5), Lustig & Koester (2009) explicam que, relativamente à **demonstração de respeito**, este é demonstrado de forma dissemelhante de uma cultura para outra, ainda que seja sempre transmitido por símbolos verbais e não verbais, através da linguagem, posição corporal, expressões faciais, contacto visual, tom de voz utilizado, etc. No que diz respeito à **orientação para o conhecimento**, esta pode tornar-se competente pois, como afirmam Lustig & Koester (2009): “A competent orientation to knowledge occurs when people’s actions demonstrate that all experiences and interpretations are individual and personal rather than universally shared by other” (p. 73). De acordo com os mesmos autores, a **empatia** consiste na aptidão dos indivíduos comunicarem os pensamentos, sentimentos e experiências de outros indivíduos.

Lustig & Koester (2009) referem ainda que a **gestão da interação** compreende a capacidade de revezar a interação dos indivíduos entre si, isto é, a capacidade de principiar e findar as interações entre os mesmos. Para Lustig & Koester (2009) a **capacidade de concretização de tarefas** engloba indivíduos que contribuem para as atividades de resolução de problemas de um grupo – por exemplo, iniciar novas ideias,

solicitar mais informações ou factos, procurar esclarecimento em relação às tarefas do grupo, avaliar as sugestões de outros e manter o grupo focado na tarefa que, quando em contexto intercultural, e especialmente quando relacionados com objetivos organizacionais, podem ser difíceis de concretizar e de manter. Já o **comportamento nos relacionamentos** compreende os esforços para construir ou manter relacionamentos das pessoas com membros de um grupo, exteriorizados através de mensagens verbais e/ou não verbais, que exprimem apoio perante os mesmos. Por fim, Lustig & Koester (2009) explicam que a **tolerância à ambiguidade** se preocupa com a recetividade de um certo indivíduo perante confrontos interculturais novos, incertos e imprevisíveis, enquanto a **postura de interação** está relacionada com a habilidade de responder a outros indivíduos sem demonstrar um juízo ou uma avaliação.

Para Lustig & Koester (2009) também a língua representa um fator importante para uma comunicação intercultural competente e eficaz:

Intercultural communication usually means interaction between people who speak different languages. Even when the individuals seem to be speaking the same language, the differences in the specific dialects of the language and the different cultural practices that govern language use can mystify those involved, and they can realistically be portrayed as two people who speak different languages. (pp. 166-167)

1.5. Obstáculos à comunicação intercultural

A comunicação, ao ocorrer em contexto intercultural, enfrenta múltiplos obstáculos colocados ao nível da cultura, como explicado por Vieira & Sousa (2015). Para Lustig & Koester (2009), cada vez mais os negócios ocorrem em contexto intercultural, o que torna os indivíduos a principal chave para a eficácia e concretização deste tipo de relacionamentos.

Cada vez mais, indivíduos de diferentes culturas circulam pelo mundo e sentem a necessidade de se adaptarem a novas realidades culturais. De acordo com Kosic & Phalet citados em Samovar et al. (2013):

International migration creates culturally and ethnically diverse societies. As people from different cultures interact with each other, they face not only different belief systems, values, customs, and behaviors, but unfortunately also prejudice towards each other. It seems that social relationships between immigrants and local populations often lack cohesion and sometimes show strong antagonism or even racism underneath an outward appearance of tolerance. In political public debates, immigrants are often depicted as troublemakers. (p. 12)

É assim importante realçar que, quando em contexto intercultural, os indivíduos podem demonstrar e despoletar reações associadas ao choque cultural, que consiste num fenómeno que surge quando um indivíduo se encontra num contexto cultural distinto. Samovar et al. (2013) explicam que o choque cultural pode surgir na tentativa de adaptação de um indivíduo a uma nova cultura. Assim, os autores caracterizam este fenómeno como um estado mental provocado pela transição que ocorre quando um indivíduo transita de um ambiente familiar para um ambiente desconhecido.

Nesta linha de pensamento Lustig & Koester (2009) defendem que: “Differences in cultural patterns create widely dissimilar expectations for how a business is structured and what is considered appropriate and effective – and therefore successful – communication within that business” (p. 298). Como explicam Samovar et al. (2013): “When confronting some of the effects associated with culture shock, it is not

uncommon for people to experience a sense of disorientation, feelings of rejection, homesickness, withdrawal, irritation, and physical and mental fatigue” (p. 10).

Para descrever o processo que os indivíduos enfrentam quando em situações de choque cultural, Samovar et al. (2013) apresentam o estudo desenvolvido em 1955 por Lysgaard, que consiste num modelo composto por quatro fases, que explica a evolução deste processo. Assim, a primeira fase denominada de estágio de alegria, contém sentimentos de entusiasmo, esperança e euforia no momento imediatamente anterior, ao de quando um indivíduo está prestes a conhecer uma cultura diferente da sua. A segunda fase denominada de estágio de desencantamento reflete o período de crise do choque cultural, uma vez que retrata o momento em que os indivíduos percecionam a realidade do novo ambiente, e quando se depararam com certas adversidades no que concerne à sua adaptação e comunicação. A terceira fase consiste no estágio de ajuste, e acontece quando o indivíduo começa a compreender melhor a cultura e sucessivamente ajusta-se ao novo ambiente que o rodeia. A quarta e última fase deste processo, designa-se de estágio de funcionamento efetivo, em que os indivíduos finalmente assimilam os elementos-chave da nova cultura, como os seus costumes, comportamentos e padrões de comunicação, e se sentem confortáveis nesse ambiente.

Posto isto, existem de facto alguns obstáculos em geral à comunicação intercultural que devem ser compreendidos. De acordo Vieira & Sousa (2015), o obstáculo mais evidente é a língua, uma vez que podem surgir dificuldades de compreensão quanto ao vocabulário, da sintaxe, dos idiomas e dos dialetos.

Samovar et al. (2013) explicam que, quando em contexto intercultural, as expectativas variáveis de exibição de identidade e forma de comunicação são sustentadas por um potencial considerável para criar ansiedade, mal-entendidos e, até mesmo, conflitos. De acordo com os autores, quando um indivíduo é confrontado com um meio e/ou situação pouco familiar, frequentemente recorre a estereótipos. “A stereotype is a cognitive structure containing the perceiver’s knowledge, beliefs, and expectancies about some human social groups” (Samovar et al., 2013, p. 231).

De acordo com Samovar et al. (2013), os acontecimentos do mundo são tão complexos e dinâmicos que, por vezes, os indivíduos tendem a estereotipar culturas de forma a categorizar e classificar certos comportamentos. No entanto, esta generalização pode resultar numa avaliação negativa, o que consequentemente prejudica a

comunicação intercultural. Samovar et al. (2013) salientam que os estereótipos resultam de percepções pouco fundamentadas e equivocadas que prejudicam a comunicação intercultural de diversas formas, uma vez que resultam de ideias preconcebidas que não tendem a divergir, pressupõem que os aspetos culturais de um grupo se aplicam igualmente a todos os seus membros, são generalizados e exacerbados, uma vez que, usualmente, são resultantes de premissas deturpadas e são resistentes à mudança e intensificam-se com o passar do tempo.

A comunicação intercultural pode também ser prejudicada por indivíduos que agem com base em preconceitos que, de acordo com Samovar et al. (2013), consistem em sentimentos negativos, com uma dimensão avaliativa, direcionados a um grupo social. Além disso, os autores destacam ainda o racismo e o etnocentrismo como aspetos que prejudicam a comunicação intercultural. De acordo com os mesmos, o etnocentrismo consiste na convicção de que a própria cultura de um certo indivíduo é superior a qualquer outra cultura, e o racismo reflete uma extensão de estereótipos e de preconceitos. Como Leone (1978) citado em Samovar et al. (2013) explicou:

Racism is the belief in the inherent superiority of a particular race. It denies the basic equality of humankind and correlates ability with physical composition. Thus, it assumes that success or failure in any societal endeavor will depend upon genetic endowment rather than environment and access to opportunity. (p. 238)

Além das barreiras à comunicação intercultural supramencionadas, Jandt (2020) aponta ainda a ansiedade e o facto de alguns indivíduos assumirem semelhanças em vez de diferenças culturais, ou vice-versa. Vieira & Sousa (2015) explicam que, se os indivíduos generalizarem a conceção que têm dos demais, não são capazes de reparar em pormenores comunicacionais importantes, como os símbolos não verbais. Por outro lado, Vieira & Sousa (2015) salientam ainda que o inverso pode gerar pressão para a divergência cultural. Assim, Jandt (2020) defende que, quando num contexto cultural desconhecido, é natural que os indivíduos se sintam ansiosos, pois numa fase inicial da interação com uma pessoa proveniente de uma cultura distinta, o indivíduo preocupa-se em reduzir a incerteza que sente em relação ao outro, e de seguida ocupa-se em descobrir informações sobre o mesmo.

When encountering strangers, one experiences uncertainty and anxiety and is unsure how to behave. Uncertainty means not knowing what the reactions of strangers will be and not knowing how to explain the reactions of strangers. Anxiety arises when a person is apprehensive about initial interactions. When anxiety is high, we tend to avoid interactions, and when it is low, we tend not to care what happens in the interaction. (Jandt, 2020, p. 48)

Quando em contacto com uma pessoa de uma cultura desconhecida, é tanto errado assumir que não existem diferenças com a própria cultura, como é errado assumir apenas as diferenças, em vez das semelhanças, como explica Jandt (2020). De acordo com o autor, se um indivíduo assumir que as manifestações de emoções são semelhantes às da sua cultura, poderá deparar-se com pessoas de culturas diferentes carentes de emoções e outras que exprimem emoções de forma que consideram inadequada. Por outro lado, ao assumir a diferença em vez da semelhança, o indivíduo torna-se incapaz de reconhecer características importantes que as culturas compartilham entre si. Como explicam Vieira & Sousa (2015) “pessoas de diferentes culturas passam por realidades sensoriais diferentes. Veem, ouvem, sentem e cheiram o que tem importância para eles e fazem interpretações de acordo com os referenciais da sua própria cultura” (p. 24).

A crescente globalização tem irrefutavelmente vindo a criar um ambiente em que fazer negócios implica que indivíduos de diferentes culturas trabalhem juntos, como constatado por Samovar et al. (2013): “The economic integration has created a need for knowledge and understanding of how to conduct business in a manner that accommodates different cultural rules” (p. 315). De acordo com os mesmos autores, hoje em dia, para que uma organização tenha sucesso no mundo dos negócios, é essencial que haja discernimento relativamente às diferenças culturais, trabalho em equipa em ambientes interculturais e colaboração multicultural.

Ting-Toomey & Dorjee (2018) enfatizam que, se os comunicadores interculturais ignorarem fatores relativos a grupos e pessoas de diferentes culturas, as suas relações ficaram afetadas, e surgiram interpretações errôneas em relação aos mesmos, que podem despoletar situações de conflitos. “To develop a quality intercultural-intergroup and interpersonal relationship, communicators need to integrate

identity-sensitive knowledge, ethnorelative attitude, and constructive interaction skills and integrate these components into everyday mindful communication practice.” (Ting-Toomey & Dorjee, 2018, p. 21).

Para Lustig & Koester (2009) não existe uma resposta que garanta uma comunicação intercultural competente entre pessoas de culturas distintas, nem uma resposta que atenua as consequências devastadoras do preconceito e do racismo. Para estes autores, a importância de manter a identidade cultural dos indivíduos – e, portanto, a necessidade de preservar, proteger e defender os valores culturalmente compartilhados – usualmente emancipa uma emoção que gera medo e desconfiança e que, simultaneamente, estimula a autonomia e a independência cultural.

Ainda nos dias de hoje, reside na mente de alguns empreendedores, a ideia de que a cultura nacional dos colaboradores pode ser um fator crítico que afeta o desenvolvimento econômico, o comportamento demográfico e as políticas gerais de negócios globais, como explicam Guang & Trotter (2012). Os mesmos ressaltam que esta percepção pode-se constituir num obstáculo para as empresas, na medida em que impossibilita a sua admissão ou colaboração nos mercados internacionais. Para Guang & Trotter (2012): “If globalization is an inevitable process, then cross-culturalization will also be inevitable” (p. 6457). De acordo com os mesmos autores, ainda que as distinções entre os mercados nacionais estejam a desaparecer, as diferenças culturais entre nações, regiões e grupos étnicos estão cada vez mais fortes.

2. As principais abordagens às dimensões culturais

Diversos autores ocuparam as suas carreiras com a procura de respostas a questões relacionadas com a interculturalidade e o seu impacto na vida dos indivíduos. A fim de relacionar os conceitos supramencionados no capítulo anterior com o impacto que a interculturalidade tem na realidade organizacional, serão abordadas neste capítulo dimensões interculturais exploradas e criadas por autores como Geert Hofstede, Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner, Edward Hall, Richard Lewis, Shalom Schwartz e Robert House (fundador do Projeto GLOBE).

Ainda que com diferentes definições de cultura e perspetivas divergentes sobre o impacto da cultura na realidade organizacional, todos estes autores inspirados pelo estudo da interculturalidade e cujas obras aprofundam as diferenças culturais, pretendem averiguar de que forma estas diferenças afetam o funcionamento das empresas e/ou a comunicação dos indivíduos. A preferência pelos estudos elaborados por estes autores prendeu-se com os objetivos deste estudo e com o facto de que as suas particularidades basilares e os constructos com que foram medidos servem, ainda nos dias de hoje, como importantes bases para o estudo da interculturalidade, nomeadamente no âmbito da realidade organizacional.

2.1. A perspetiva de Edward Hall

O antropólogo Edward Hall, um investigador cultural, introduziu em 1959, no seu livro “*The Silent Language*”, o conceito do contexto nos processos de comunicação intercultural, distinguindo entre culturas de mais baixo contexto (*low context*) e de mais alto contexto (*high context*). Além disso, em 1976, na sua obra “*Beyond Culture*”, Hall desenvolveu a teoria do *iceberg*, mencionada no primeiro capítulo da presente dissertação, onde distinguiu as diferentes camadas da cultura, das mais visíveis às mais invisíveis. De acordo com Vieira & Sousa (2015), a analogia criada por Hall, entre os níveis da cultura e o *iceberg*, implica que tudo o que fica acima da linha de água é indiscutivelmente menos relevante ao que fica abaixo da linha da água e, por isso, a fim de perceber inteiramente uma cultura, é também importante analisar os comportamentos abaixo da linha da água – os mais invisíveis.

Ao contrário dos restantes autores apresentados neste capítulo, Edward Hall não se ocupou com as questões interculturais dentro do mundo dos negócios. Na verdade,

nas suas obras Hall explorou o conceito de comunicação a fim de compreender a estabilidade e evolução cultural e social dos indivíduos, bem como a forma como os mesmos reagem e interpretam certos eventos culturais. Assim, Hall pretendeu investigar a interação dos indivíduos quando num contexto culturalmente desconhecido, centralizando sempre o seu estudo no comportamento humano. Para o propósito desta dissertação, de todas as percepções criadas e exploradas por Hall, é dado enfoque à sua teoria das culturas de alto e de baixo contexto, uma vez que este enquadramento permite perceber como os indivíduos se comportam dentro das suas próprias culturas, o que vai definir o seu comportamento para com outros indivíduos e para com outras culturas.

De acordo com Reis et al. (2011), Hall descreveu como culturas de alto contexto aqueles onde se deve ter em conta o contexto da mensagem (como por exemplo, a linguagem não verbal e o histórico pessoal do indivíduo) de forma a descodificar a mesma. Inversamente, em culturas de baixo contexto, a componente cultural tem menor preponderância, uma vez que a comunicação é mais explícita e menos dependente da comunicação não verbal.

Kim et al. (1998), à luz da teoria de Hall, salientam que uma cultura de alto contexto é aquela onde as pessoas estão profundamente envolvidas umas com as outras e que, desses relacionamentos íntimos entre os indivíduos, provém uma estrutura de hierarquia social, sendo que os sentimentos internos individuais são mantidos sob controlo e as informações são amplamente compartilhadas, através de mensagens simples, mas compostas por um significado profundo.

Em oposição, as culturas de baixo contexto são, de acordo com Kim et al. (1998), aquelas onde os indivíduos são individualizados e onde há pouco envolvimento entre os mesmos e, por isso, podem-se descrever como alienadas e fragmentadas. Ora, a hierarquia social neste caso impõe-se em menor escala na vida das pessoas, sendo a comunicação entre as mesmas mais clara e impessoal.

De acordo com Kim et al. (1998), existem aspetos cruciais para a comparação de culturas com alto ou baixo contexto:

- **Orientação social:** Numa cultura de alto contexto, as pessoas estão muito envolvidas umas com as outras. Os primeiros laços que os indivíduos criam partem da família e estendem-se à comunidade envolvente em geral. Já em

culturas de baixo contexto, os laços que unem as pessoas são mais frágeis, dependendo desta forma, menos umas das outras.

- **Comprometimento:** Culturas com alto contexto tendem a compreender indivíduos com um elevado comprometimento para com outros, uma vez que a palavra serve como um vínculo ou como uma promessa, que se espera ser cumprida. Em culturas com baixo contexto, os indivíduos não se sentem na obrigação de concluir certas ações, independentemente das circunstâncias culturais.
- **Responsabilidade:** Em culturas com alto contexto, os indivíduos que ocupam uma posição mais autoritária são integralmente responsáveis pelas ações dos seus subordinados. Já em culturas com baixo contexto, a responsabilidade é difusa e difícil de estabelecer.
- **Confronto:** Em culturas de alto contexto, os indivíduos tendem a evitar o confronto direto, com o intuito de preservar a harmonia social e os laços íntimos. Em culturas de baixo contexto, estes confrontos ocorrem frequentemente e são difíceis de prever, uma vez que os indivíduos destas culturas são menos propensos a evitar o confronto.
- **Comunicação:** Nas culturas com alto contexto, as relações humanas e as normas sociais são bem estruturadas e servem como um amplo contexto no qual a comunicação ocorre. Ou seja, é crucial adaptar as mensagens ao contexto apropriado de forma a se entender os significados corretos transmitidos nas mesmas. Já em culturas com baixo contexto, a informação é aplicada através de um código específico, uma vez que as mensagens tendem a ser mais livres, menos dependentes dos valores dos comunicadores e depositam mais confiança nas comunicações explícitas.
- **Lidar com novas situações:** Em culturas com contexto baixo, ainda que se distingam pela sua criatividade ao lidar com situações desconhecidas, os indivíduos não divergem os sistemas onde estão inseridos, enquanto em culturas com alto contexto, tendem a precisar de ir para o fundo da escala de contexto para que consigam lidar com uma situação desconhecida.

Desta forma, Hall (1976) defende que, em culturas de alto contexto, os indivíduos estão profundamente envolvidos entre si, e as mensagens amplamente partilhadas são também simples, ainda que acarretem um grande significado e, por isso,

como explicou: “Such cultures are likely to be overwhelmed by mechanical systems and lose their integrity” (p. 39). Já as culturas de baixo contexto, segundo Hall (1976), são imensamente individualizadas e fragmentadas, como é o caso da Suíça e da Alemanha, uma vez que não existe um envolvimento notório entre os indivíduos. Segundo o autor, estas culturas: “(...) can apparently absorb and use man’s mechanical extensions without losing their cultural integrity. In these cultures, people become more and more like their machines” (p. 39).

Samovar et al. (2013) explicam que Hall divide as culturas em contextos, dependendo do grau do significado proveniente do ambiente contextual, e não das palavras proferidas aquando da interação comunicativa. Desta forma, os autores defendem que o objetivo de Hall passou por classificar as culturas em função das suas prioridades pois para o mesmo, a cultura de uma sociedade define a que é que os indivíduos depositam, ou não, importância.

Através da análise da teoria de Hall, Samovar et al. (2013) enfatizam que, ainda que o autor divida as culturas entre contexto alto e contexto baixo, a maioria pode ser classificada ao longo de uma escala. Por exemplo, numa escala de alto contexto para baixo contexto, estão inseridas culturas como a japonesa, chinesa, coreana, afro-americana, nativo-americana, árabe, grega, latina, italiana, inglesa, francesa, norte-americana, escandinava, alemã e alemã/suíça. Assim, Samovar et al. (2013) concluem que culturas de baixo contexto apresentam maioritariamente uma grande diversidade populacional e tendem a compartimentar os contactos interpessoais, pois como afirmam: “In low-context cultures, the verbal message contains most of the information and very little is embedded in the context or the participant’s nonverbal activity” (p. 203).

Lustig & Koester (2009) evidenciam ainda uma importante característica que distingue culturas de alto contexto de culturas de baixo contexto: a orientação para o tempo. De acordo com os autores, nas primeiras o tempo é visto como menos estruturado e mais responsivo às necessidades dos indivíduos, e nas segundas o tempo é imensamente organizado a fim de perceber as mensagens dos outros. Desta forma, Lustig & Koester (2009) apresentam diferentes características que distinguem culturas de alto contexto e culturas de baixo contexto, como se pode observar na Tabela 6.

Tabela 6: Características de culturas de baixo e alto contextos

Culturas de alto contexto	Culturas de baixo contexto
Mensagens internalizadas	Mensagens claramente codificadas
Muita codificação não verbal	Detalhes verbalizados
Reações são reservadas	Reações à superfície
Diferentes grupos internos e externos	Grupos internos e externos flexíveis
Fortes vínculos interpessoais	Vínculos interpessoais frágeis
Compromisso elevado	Compromisso baixo
Tempo aberto e flexível	Tempo altamente organizado

Fonte: Elaborado com base em Lustig & Koester (2009, p. 112)

Embora não seja focada na realidade organizacional, o enquadramento de Hall relativamente às culturas de alto contexto e às culturas de baixo contexto, fornece importantes bases a serem consideradas aquando da perceção das diferenças no processo de comunicação nas diferentes culturas. Os estudos de Hall são importantes na medida em que permitem situar as culturas no *continuum* do contexto cultural onde se inserem e, por isso, pode-se decifrar, via experiências compartilhadas, as mensagens que os indivíduos pretendem transmitir entre as várias culturas.

2.2. O Modelo de Geert Hofstede

Entre 1968 e 1972, Geert Hofstede realizou um questionário a subsidiárias da multinacional IBM (*International Business Machines*) em mais de 50 países, obtendo cerca de 116.000 respostas. Como explica na sua obra “*Culture’s Consequences*” que veio a aprofundar o seu primeiro estudo exposto na sua obra em 1980, Hofstede (2001) pretende explorar as diferenças no pensamento e nas ações sociais das pessoas, a fim de perspetivar os programas mentais que são desenvolvidos e reforçados ao longo das suas vidas e que divergem consoante a sua cultura nacional. De acordo com Hofstede (2001) os programas mentais tanto podem ser herdados geneticamente como aprendidos após o nascimento e, por isso, pode tornar-se difícil decifrar a personalidade de um indivíduo enquanto membro de um sistema cultural coletivo.

Hofstede (2001) explica que a programação mental dos indivíduos pode ser de natureza individual, coletiva ou universal, como se pode observar na Figura 3. Para o autor, os sistemas sociais existem porque o comportamento humano é, em certa medida, previsível. Não obstante, o autor reforça que apenas é possível observar os programas mentais analisando o comportamento humano (palavras e ações), uma vez que cada indivíduo é dotado do seu próprio programa mental.

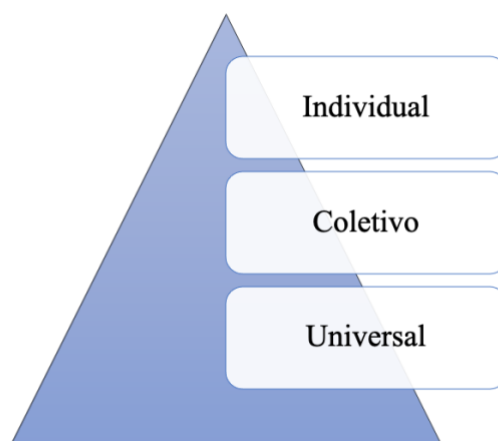


Figura 3: Os três níveis de programas mentais humanos ³

Hofstede (2001) define o nível universal dos programas mentais como aquele que é comum a quase toda a humanidade uma vez que representa o sistema operacional biológico do corpo humano. Compreende comportamentos expressivos como rir ou chorar e comportamentos associativos e agressivos. Para Hofstede (2001), este nível é o

³ **Fonte:** *Elaboração própria com base em Hofstede (2001, p. 3).*

mais provável de ser herdado, pois resulta da informação genética que é comum a toda a espécie humana. Inversamente ao nível universal, o nível coletivo dos programas mentais não é compartilhado por todas as pessoas. De acordo com o autor, este nível engloba toda a componente subjetiva da cultura humana, uma vez que inclui a língua que os indivíduos utilizam para se expressarem, a condescendência que demonstram perante pessoas mais velhas, a distância física que mantêm entre si de forma a se sentirem confortáveis e a forma como percebem as atividades humanas básicas em geral. Por último, o nível individual dos programas mentais compreende a personalidade individual de cada indivíduo dentro de uma cultura coletiva, cuja personalidade é exteriorizada pelos mais variados comportamentos.

A fim de analisar o modelo de Hofstede (2001) é importante perceber que este autor caracteriza a cultura como uma programação coletiva da mente humana que distingue os membros de um grupo dos membros de outro. Neste molde, Kluckhohn (1951) citado em Hofstede (2001, p. 9) definiu a cultura como:

Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired, and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values.

Hofstede (2001) defende que os sistemas de valores são um elemento central da cultura. Além disso, o autor frisa que os valores são invisíveis até que se tornem evidentes no comportamento humano. Hofstede (2001) explica que, analogamente a uma cebola, a cultura também se pode manifestar em elementos visíveis: “From the many terms used to describe visible manifestations of culture, the following three, together with values, cover the total concept rather neatly: symbols, heroes and rituals” (p. 10). A Figura 4 demonstra as manifestações culturais abordadas por Hofstede, que se encontram em torno dos valores - camada central da cultura.

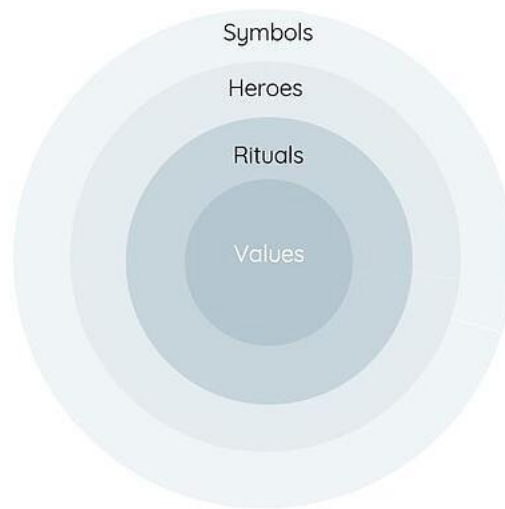


Figura 4: O diagrama da cebola - Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade⁴

De acordo com Hofstede (2001), os símbolos consistem em palavras, gestos, imagens e objetos dotados de significados complexos. Facilmente surgem novos símbolos da mesma forma que símbolos antigos tendem a esgotar-se e, além disso, são transmitidos sucessivamente pelos indivíduos pertencentes a um grupo cultural e, por isso, para o autor, os símbolos representam a camada externa e superficial do diagrama da cebola. Para Hofstede, a camada dos heróis representa o conjunto de pessoas, vivas ou mortas, reais ou fictícias, que são consideradas modelos no que diz respeito ao seu comportamento, uma vez que possuem características admiradas pelos membros de uma cultura. Por fim, o autor explica que os rituais consistem em atividades coletivas realizadas pelo bem individual de cada indivíduo e podem ser, por exemplo, a forma de saudar, a forma de demonstrar respeito pelos outros e cerimónias sociais e religiosas. Hofstede (2001) explica ainda que as manifestações culturais supramencionadas estão incluídas nas práticas sociais: “They are visible to an outside observer; their cultural meanings, however, are invisible and lie precisely and only in the ways these practices are interpreted by insiders” (p. 10).

De acordo com Hofstede (2001), sempre residiu em torno do estudo da cultura a disputa entre os aspetos únicos e os aspetos comparáveis das várias culturas. Através da análise da informação recolhida dos questionários que elaborou desde 1968, Hofstede desenvolveu um modelo que foi completando ao longo dos anos com a sua

⁴ **Fonte:** Retirado de <https://news.hofstede-insights.com/news/what-do-we-mean-by-culture>

investigação, à medida que foi elaborando e aprimorando novos questionários e à medida que aumentou a amostra recolhida dos mesmos. Assim, o estudo de Hofstede compreende, no total, seis dimensões universais. Para o autor, estas dimensões refletem os problemas básicos que todas as sociedades têm que enfrentar, mas que a cada qual apresentam diferentes soluções. Hofstede (2001) prioriza o estudo desta temática tendo em conta que, segundo o mesmo, ainda que a colaboração internacional pressuponha a percepção de que os pensamentos das pessoas divergem entre si, explorar a forma como a nacionalidade influencia o pensamento pode não ser um entendimento unânime. Além disso, é importante salientar que, para Hofstede, a cultura nacional é guiada pela cultura das instituições nacionais, que funcionam de acordo com o sistema de valores compartilhados e que as mesmas reforçam e incutem aos indivíduos, tendo em conta que para o autor, a relevância deste estudo não reside apenas nos programas mentais individuais, mas também no relacionamento entre empresas.

2.2.1. Distância ao poder

A primeira dimensão cultural que Hofstede identificou com o seu estudo é denominada de distância ao poder (*power distance*), que se preocupa com o estudo da forma como os indivíduos encaram a desigualdade:

The basic issue involved, which different societies handle differently, is human inequality. Inequality can occur in areas such as prestige, wealth, and power; different societies put different weights on status consistency among these areas. Inside organizations, inequality in power is inevitable and functional. This inequality is usually formalized in boss-subordinate relationships. (Hofstede, 2001, p. 79)

Hofstede (2001) explica que a distância ao poder é uma dimensão que, em grande parte, é determinada pela sociedade. A fim de compreender os fatores que influenciam esta dimensão, Hofstede (2001) definiu-a como: “Power distance is a measure of the interpersonal power or influence between B and S as perceived by the less powerful of the two” (p. 83), representando assim “B” os superiores e “S” os subordinados numa escala hierárquica (p. 83). O autor avaliou esta dimensão através de três perguntas do questionário, as quais tiveram o objetivo de explorar: (1) a percepção

do medo dos subordinados ao discordarem dos seus superiores; (2) os estilos de tomada de decisões por parte dos superiores; e (3) os estilos de tomada de decisões que os subordinados preferiam que os seus superiores adotassem.

A Tabela 7 apresenta uma lista das diferenças entre as sociedades nacionais que as pesquisas de validação mostraram estar associadas à dimensão da distância do poder, como explicado por Hofstede (2011).

Tabela 7: Dez diferenças entre sociedades com distância ao poder baixa e distância ao poder alta

Distância ao poder baixa	Distância ao poder elevada
O uso do poder deve ser legítimo e está sujeito a diferentes interpretações do que é bom e mau.	O poder é um facto básico da sociedade que antecede o bem e o mal: a sua legitimidade é irrelevante.
Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais ensinam obediência aos seus filhos.
Pessoas mais velhas não são respeitadas ou temidas.	Pessoas mais velhas são respeitadas e temidas.
Educação centrada no aluno.	Educação centrada no professor.
Hierarquia significa desigualdade de regras, estabelecidas por conveniência.	Hierarquia significa desigualdade existencial.
Subordinados esperam ser consultados.	Subordinados esperam que lhes seja dito o que devem fazer.
Governos pluralistas com base no voto da maioria e mudados pacificamente.	Governos autocráticos baseados na cooptação e mudados por meio de revoluções.
A corrupção é rara. Os escândalos acabam com carreiras políticas.	A corrupção é frequente. Os escândalos são encobertos.
A distribuição de rendimentos na sociedade é bastante uniforme.	A distribuição de rendimentos na sociedade é bastante desigual.
As religiões enfatizam a igualdade dos crentes.	Religiões com hierarquia de padres.

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2011, p. 9).

Mulder (1977), citado em Hofstede (2001) explicou que a distância ao poder entre um superior – B – e um subordinado – S – numa hierarquia representa a diferença entre a extensão em que B pode determinar o comportamento de S, bem como o inverso. Para Hofstede (2001), a distância ao poder aceita tanto por B como por S e apoiada pelo seu ambiente social é, em grande medida, determinada pela cultura nacional, pois como explicou: “Culture sets the level of power distance at which the tendency of the powerful to maintain or increase power distances and the tendency of the less powerful to reduce them will find their equilibrium” (p. 84).

Hofstede (2001) concluiu que as pontuações desta dimensão diferiram consoante as ocupações, especialmente em países com baixos níveis de distância ao poder. Hofstede et al. (2010) definem esta dimensão como a que apresenta uma variedade de respostas nos vários países à questão básica relacionada com a forma de lidar com o facto de que as pessoas são desiguais. Sendo o propósito desta dimensão avaliar o nível de poder enraizado em cada grupo cultural, um elevado nível de distância ao poder numa sociedade induz que esta compreende a hierarquia de poder imposta na mesma, enquanto um nível baixo de distância ao poder representa uma sociedade que defende a igualdade de poder.

Posto isto, Hofstede et al. (2010) detalham que, com este estudo pôde-se concluir que valores com elevado nível de distância ao poder compreendem países asiáticos como a Malásia e as Filipinas; países do leste europeu como a Eslováquia e a Rússia; países latinos como o Panamá e o México e, ainda que em menor extensão, países da Europa como a França; países de língua árabe e países africanos. Os mesmos autores denotam que valores com baixo nível de distância ao poder compreendem países de língua alemã como a Áustria e a Alemanha; Israel; países nórdicos como a Dinamarca, a Finlândia, a Noruega e a Suécia; os Estados Bálticos (Estónia, Lituânia e Letónia); os Estados Unidos da América; a Grã-Bretanha; a Nova Zelândia; a Irlanda; a Austrália; o Canadá e a Holanda.

2.2.2. Aversão à incerteza

A segunda dimensão da cultura nacional do estudo de Hofstede (2001) foi designada de aversão à incerteza (*uncertainty avoidance*) e pretende medir o grau de insatisfação de uma sociedade perante situações ambíguas e incertas. Como afirma o autor, um nível exagerado de incerteza leva a um grau de ansiedade insuportável e, por isso, as sociedades têm vindo a desenvolver formas (ligadas à tecnologia, ao direito e à religião) de lidar com este tipo de situações num futuro que é incerto, pois como explicou: “Uncertainty about the future is a basic fact of human life with which we try to cope through the domains of technology, law, and religion. In organizations these take the form of technology, rules, and rituals” (Hofstede, 2001, p. 145). Desta forma, Hofstede (2001) avaliou esta dimensão com base em questões relacionadas com a orientação de regras, estabilidade no emprego e stress.

De acordo com Hofstede (2001), cada sociedade adapta-se à incerteza de forma distinta. A forma como as sociedades se adaptam varia entre sociedades modernas e sociedades tradicionais, isto é, a maneira como as sociedades lidam com situações de incerteza está inerente às suas heranças culturais, uma vez que estas são transferidas e reforçadas por instituições básicas como a família, a escola e o Estado. Estas heranças culturais espelham os valores que são coletivamente mantidos pelos membros de uma sociedade e que, aos olhos de outra sociedade podem ser incompreensíveis.

Ao abordar esta dimensão, Hofstede (2001) pretende demonstrar que a cultura nacional possui normas de tolerância/intolerância à ambiguidade que são independentes das normas de dependência de autoridade. Como explica o autor, uma vez que tem um impacto colossal no que diz respeito às consequências sociais e políticas, a intolerância à ambiguidade a nível cultural deve ser tanto priorizada como a intolerância ao nível pessoal: “My basic proposition (...) is that on the national cultural level, tendencies toward prejudice, rigidity and dogmatism, intolerance of different opinions, traditionalism, superstition, racism, and ethnocentrism all relate to a norm for intolerance of ambiguity” (Hofstede, 2001, p. 146).

Assim, Hofstede (2001) pôde, com o seu estudo, relacionar os níveis de ansiedade nacionais e as diferentes perceções de bem-estar. A pontuação deste índice foi correlacionada com os dados do país em questão, sendo ainda demonstrado que as origens dos indivíduos também alteram a pontuação auferida no estudo, como a família, a escola, os sistemas educativos, as necessidades de realização pessoal, o comportamento do consumidor, a religião, etc. A Tabela 8 explana dez diferenças entre sociedades com um nível de aversão à incerteza forte e um nível de aversão à incerteza fraco, à luz de Hofstede (2011).

Tabela 8: Dez diferenças entre sociedades com aversão à incerteza fraca e aversão à incerteza forte

Aversão à incerteza fraca	Aversão à incerteza forte
A incerteza inerente à vida é aceite.	A incerteza inerente à vida é tida como uma ameaça que deve ser combatida.
Facilidade, menos stress, autocontrolo e baixa ansiedade.	Mais stress, emoções e ansiedade.
Pontuações mais altas em saúde e bem-estar.	Pontuações mais baixas em saúde e bem-estar.
Tolerância de pessoas e ideias diferentes: o que é novo é curioso.	Intolerância de pessoas e ideias diferentes: o que é novo é perigoso.
Confortável com ambiguidade e caos.	Necessidade de certeza e estrutura.

Professores podem dizer “eu não sei”.	Os professores devem ter todas as respostas.
Mudar de emprego não é um problema.	Ficar num trabalho mesmo que se desgoste.
Não gosta de regras – escritas ou verbais.	Necessidade emocional de ter regras – mesmo que não obedecidas.
Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como competentes perante as autoridades.	Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como incompetentes perante as autoridades.
Na religião, filosofia e ciência: relativismo e empirismo.	Na religião, filosofia e ciência: crença na verdade e em teorias fundamentadas.

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2011, p. 10).

Como explicaram Hofstede et al. (2010), a forma como os indivíduos encaram a incerteza está intrinsecamente ligada à cultura de qualquer instituição humana, em qualquer país, uma vez que todos têm, inevitavelmente, que enfrentar um futuro incerto. Os autores salientam que, de forma a proceder à investigação desta dimensão, foram colocadas questões no questionário respeitantes (1) ao stress no trabalho, (2) ao nível de concordância com as regras da empresa, mesmo que estas apenas funcionem em prol do bem da empresa e (3) a percentagem de funcionários que expressam a sua intenção de permanecer na empresa a longo-prazo.

Em seguimento ao exposto na tabela anterior é possível perceber que, um alto nível de aversão à incerteza representa uma cultura que é intransigente no que diz respeito às normas de conduta social com que se rege, não aceitando assim qualquer tipo de comportamento ou ação inverso a estas. Por outro lado, um nível de aversão à incerteza baixo expressa uma cultura que tende a aceitar comportamentos divergentes e capaz de enfrentar mais eficazmente situações caracterizadas como incertas. Posto isto, Hofstede et al. (2010) concluíram que, países da América Latina, Europa Latina e Mediterrâneo indicaram um alto nível de aversão à incerteza. Ainda que em menor dimensão, outros países com elevado nível foram a Áustria, a Alemanha e a Suíça. Com um nível inferior de aversão à incerteza denotaram-se todos os países asiáticos à exceção do Japão e da Coreia, países africanos e países como a Holanda, Finlândia e Dinamarca. Como afirmam ainda Hofstede et al. (2010), a Grã-Bretanha apresentou uma pontuação de 35, enquanto a Alemanha apresentou uma pontuação de 65, o que veio a evidenciar a distância cultural entre países semelhantes no que diz respeito a evitar a incerteza.

2.2.3. Individualismo e Coletivismo

Hofstede (2001) denominou a terceira dimensão de cultura nacional de individualismo e coletivismo (*individualism and collectivism*). Como explicou, esta dimensão pretende descrever a relação presente entre a individualidade e a coletividade que prevalece numa determinada sociedade – descreve a forma como os indivíduos vivem juntos (ex.: num núcleo familiar) e tem múltiplas implicações para os valores e comportamentos. O autor frisa ainda que, enquanto para algumas culturas o individualismo é visto como uma bênção e como uma fonte de bem-estar, para outras é visto como uma causa de alienação.

If we look across a broad range of human societies, traditional as well as modern, we recognize differences in gregariousness through, for example, differences in the complexity of the family units in which people live and that affect their day-to-day behavior. Some people live in nuclear families (husband, wife and children); others live in (patrilineal or matrilineal) extended families, or clans, with grandparents, uncles, aunts, and cousins; still others live in tribal units based on kinship ties of an even more distant nature. (Hofstede, 2001, p. 210)

De acordo com Hofstede (2001), a relação entre individualidade e coletividade nas sociedades não se resume apenas à forma de viver em conjunto, uma vez que está intimamente interligada com as normas e sistemas de valores das sociedades. Esta relação afeta tanto o programa mental dos indivíduos como a estrutura e o funcionamento de muitas instituições educativas, religiosas, políticas e utilitaristas. A seguinte tabela (Tabela 9) apresenta dez diferenças entre sociedades coletivistas e sociedades individualistas.

Tabela 9: Dez diferenças entre sociedades coletivistas e sociedades individualistas

Individualismo	Coletivismo
Todos devem cuidar de si próprios e das suas famílias.	As pessoas nascem em famílias extensas que as protegem em troca de lealdade.
Consciência do “eu”.	Consciência do “nós”.
Direito à privacidade.	Sentimento de stress ao pertencer.
Falar o que pensa é saudável.	A harmonia deve ser mantida.
Outros são classificados como indivíduos.	Outros são classificados como dentro ou fora do grupo.
Opinião pessoal espectável: uma pessoa, um voto.	Opiniões e votos predeterminados dentro do grupo.
A transgressão das normas leva a sentimentos de culpa.	Transgressão de normas leva a sentimentos de vergonha.
Línguas em que a palavra “eu” é indispensável.	Línguas em que a palavra “eu” é evitada.
Objetivo da educação é aprender como fazer.	Objetivo da educação é aprender a fazer.
As tarefas prevalecem aos relacionamentos.	Os relacionamentos prevalecem às tarefas.

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2011, p. 11).

Do exposto da tabela anterior, denota-se assim que o nível mais alto – individualismo – engloba sociedades nas quais os seus membros se ocupam e se preocupam em cuidar de si mesmos e das suas famílias, enquanto o nível mais baixo – coletivismo – inclui sociedades nas quais os seus membros devem cuidar das suas famílias numa larga extensão, em troca de lealdade. Como explicam Hofstede et al. (2010), nas sociedades coletivistas o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. Além disso, os autores frisam que nas sociedades coletivistas a estrutura familiar representa as várias pessoas que acompanham o crescimento de uma criança, ou seja, não só os pais e os irmãos, mas também os tios, os avós, etc.

Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him- or herself and his or her immediate family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people’s lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty. (Hofstede et al., 2010, p. 92).

Hofstede et al. (2010) concluíram que maior parte dos países ricos apresentam uma elevada pontuação ao nível do individualismo, enquanto países pobres apresentam uma pontuação baixa. Os autores justificam estes dados afirmando que existe uma forte relação entre a riqueza nacional de um país e o grau de individualismo presente na sua cultura.

2.2.4. Masculinidade e Feminilidade

Hofstede (2001) intitulou a quarta dimensão de masculinidade e feminilidade (*masculinity and femininity*). Para o autor, a dualidade de sexos é um fator fundamental com o qual diferentes sociedades lidam de forma distinta - a questão prende-se com quais as implicações que o sexo dos indivíduos têm para os papéis emocionais e sociais dos géneros, o que remete para a problemática da desigualdade de género nas sociedades e nas organizações.

Hofstede (2001) salienta que, no seu estudo, pôde depreender que quase todas as mulheres priorizam os objetivos sociais como os relacionamentos, ajudar o próximo e o ambiente físico, enquanto os homens tendem a depositar mais importância em objetivos relacionados com o ego, como a carreira e o dinheiro. O autor justifica esta observação afirmando que, de forma geral, os homens são seres competitivos e assertivos enquanto as mulheres tendem a preocupar-se mais em cuidar dos seus lares, das crianças e das pessoas em geral.

The common pattern of male assertiveness and female nurturance leads to male dominance at least in matters of politics and, usually, of economic life; within households, whether nuclear or extended family groups, different societies show different distributions of power between the genders. (Hofstede, 2001, p. 280)

A Tabela 10 apresenta dez diferenças presentes entre sociedades femininas e sociedades masculinas de acordo com Hofstede (2011).

Tabela 10: Dez diferenças entre sociedades femininas e sociedades masculinas

Feminilidade	Masculinidade
Diferenciação mínima no que diz respeito ao papel emocional e social dos géneros.	Diferenciação máxima no que diz respeito ao papel emocional e social dos géneros.
Homens e mulheres devem ser modestos e atenciosos.	Homens devem ser e as mulheres podem ser assertivos e atenciosos.
Equilíbrio entre família e trabalho.	O trabalho é priorizado em relação à família.
Empatia pelos mais fracos.	Admiração pelos mais fortes.
Tanto o pai como a mãe lidam com factos e com sentimentos.	Os pais lidam com os factos, as mães lidam com os sentimentos.
Rapazes e raparigas choram e nenhum deve lutar.	As raparigas choram, mas os rapazes não. Os rapazes devem lutar e as raparigas não.
As mães decidem o número de filhos.	Os pais decidem o número de filhos.
As mulheres são eleitas para cargos políticos.	Poucas mulheres são eleitas para cargos políticos.
A religião preocupa-se com todos os seres humanos.	A religião foca-se num Deus ou Deuses.
Atitudes práticas sobre a sexualidade: o sexo é apenas uma forma de relacionamento.	Atitude moralista em relação à sexualidade: o sexo é uma forma de atuação.

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2011, p. 12).

Decorrente do exposto na tabela anterior, compreende-se que sociedades com elevado índice de masculinidade priorizam aspetos como a realização pessoal, o sucesso e o dinheiro, enquanto sociedades com elevado índice de feminilidade dão primazia a aspetos relacionados com a vida social como a qualidade de vida dos indivíduos, a cooperação intergrupar e a importância dos laços familiares.

Desta forma, Hofstede et al. (2010) concluíram que, países com maior pontuação feminina foram a Suécia, Noruega, Letónia, Holanda e Dinamarca, e ainda que em menor escala, a Finlândia, Costa Rica, Chile, Portugal, Guatemala, Uruguai, El Salvador, Perú, Espanha, França, Eslovénia, Lituânia, Estónia, Rússia, Croácia, Bulgária, Roménia, Sérvia, Tailândia, Coreia do Sul, Vietnam e Irão. Quanto aos países com maior pontuação masculina, os autores destacam com grande escala os Estados Unidos da América e a Holanda.

2.2.5. Orientação a longo-prazo versus Orientação a curto-prazo

Como explanado por Hofstede (2001), a quinta dimensão, intitulada de orientação de curto prazo *versus* orientação de longo prazo, surgiu com a análise das respostas de um questionário realizado em 23 países em 1985, com um instrumento da

autoria de Michael Harris Bond em Hong Kong – *Chinese Value Survey* – a partir de valores sugeridos por académicos chineses. Como explica Hofstede (2001), esta dimensão não consta da extrapolação dos dados do questionário da *International Business Machines* (IBM), uma vez que a conceção do mesmo partiu de pessoas com uma mentalidade ocidental. Desta forma, o *Chinese Value Survey* foi criado com base num conjunto de valores sugeridos por mentes orientais com o intuito de explorar questões prioritizadas no Oriente. Além disso, como explica o autor, esta dimensão foi gerada com fundamento no pensamento do Confúcio, abordado no primeiro capítulo da presente dissertação que, como explicou, tem por base ensinamentos relacionados com a estabilidade pessoal dos indivíduos e respeito pelos demais: “Persistence and thrift to personal stability and respect for tradition” (Hofstede, 2001, p. 351).

Esta dimensão expressa em que medida a vida virtuosa é um objetivo para os indivíduos independentemente de qualquer religião, bem como está relacionada com a capacidade de solucionar problemas, conforme explicado por Hofstede (2001). De acordo com o autor, a mesma subdivide-se em duas vertentes: uma ligada à família, ao trabalho e à vida social e outra ligada à forma de pensar dos indivíduos.

Pode-se, de um modo sumário, concluir à luz da explicação presente no *website* Hofstede Insights (2021) que os vínculos que cada sociedade estabelece com o seu passado varia de cultura para cultura. Assim, sociedades com uma pontuação baixa nesta dimensão (orientação de curto-prazo), tendem a preferir manter tradições e normas consagradas, enquanto sociedades com uma pontuação elevada (orientação de longo-prazo) por norma são mais pragmáticas e aceitam as mudanças sociais.

Hofstede (2001) denota que, dos 23 países incluídos no estudo, os países do leste asiático obtiveram pontuações mais altas na orientação de longo-prazo, enquanto os países ocidentais obtiveram pontuações mais baixas. Além disso, o autor explica ainda que a orientação de longo-prazo é identificada como uma das principais justificações ao crescimento explosivo das economias do Leste Asiático no fim do século XX, o que vem a corroborar o pensamento confucionista. A Tabela 11 compara as sociedades com orientação de longo-prazo com as sociedades de orientação de curto-prazo através de 10 exemplos.

Tabla 11: Dez diferenças entre sociedades com orientação de curto-prazo e sociedades com orientação de longo prazo

Orientação de curto-prazo	Orientação de longo-prazo
Os acontecimentos mais importantes da vida ocorreram no passado ou ocorrem no presente.	Os acontecimentos mais importantes da vida ocorrem no futuro.
Firmeza e estabilidade pessoal.	Uma pessoa boa adapta-se às circunstâncias.
Existem diretrizes universais sobre o que é bom e o que é mau.	O que é bom e o que é mau depende das circunstâncias.
As tradições são sacrossantas.	As tradições podem divergir consoante as circunstâncias.
A vida familiar é orientada por imperativos.	A vida familiar é orientada por tarefas compartilhadas.
Orgulho do próprio país.	Tentar aprender pela realidade de outros países.
Ajudar os outros é uma meta importante.	A perseverança é um objetivo importante.
Gastos sociais e consumo.	Grande quota destinada à poupança e fundos disponíveis para investimento.
Os alunos atribuem o sucesso e o fracasso à sorte.	Os alunos atribuem o sucesso e o fracasso ao esforço e à falta do mesmo, respetivamente.
Crescimento económico lento ou inexistente dos países pobres.	Crescimento económico rápido de países até um certo nível de prosperidade.

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2011, p. 15).

Analisando a tabela anterior, é possível perceber que uma sociedade inclinada para uma orientação de curto-prazo está imperativamente decidida quanto às normas e tradições que deve manter de forma a respeitar a história e os costumes passados (como é o caso da China que ainda hoje se guia pelo pensamento do Confúcio), enquanto, sociedades curvadas para um elevado nível de orientação a longo-prazo, caracterizam-se por serem mais otimistas e adaptáveis a novas circunstâncias futuras. Assim, Hofstede et al. (2010) averiguaram que, com um nível mais elevado de orientação a longo-prazo ficaram países como a China e outros países do Leste Asiático, como o Japão, Hong Kong, Taiwan, Coreia do Sul e Singapura. Países da Europa apresentaram um nível intermédio e países como a Grã-Bretanha, Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos da América e Canadá obtiveram resultados mais inclinados para uma orientação de curto-prazo, podendo-se relacionar estes valores com a vertente de que estes países ainda hoje são das economias mais desenvolvidas do mundo.

2.2.6. Indulgência e Restrição

A indulgência em oposição à restrição formula a sexta dimensão cultural explanada por Hofstede, à luz da investigação de Michael Minkov. Como refere Finuras (2011), a partir dos estudos feitos pelo *World Values Survey* em 62 países e em 825 organizações, Minkov criou esta dimensão, juntamente com mais duas: (1) exclusivismo *versus* universalismo e (2) monumentalismo *versus* auto-pagamento. De acordo com Hofstede et al. (2010), o bem-estar subjetivo caracteriza-se por um objetivo universalmente pretendido. Não obstante, como explicaram Hofstede et al. (2010), o estudo do bem-estar a nível intercultural indica que pessoas de origens étnicas diferentes que compartilham o mesmo ambiente, não se tornam, necessariamente, igualmente felizes.

Como explicam Hofstede et al. (2010) a sociedade indulgente está inerente a uma perceção de que se pode agir como se quiser, gastar dinheiro e despende tempo em atividades de lazer e na socialização com amigos, e por isso, os indivíduos são caracterizados como felizes. Antagonicamente a uma sociedade indulgente, numa sociedade restrita reside a perceção de que as ações dos indivíduos são restringidas por inúmeras normas e proibições sociais e que despende tempo com amigos e com lazer é errado. Nesta linha de pensamento, Hofstede et al. (2010, p. 281) definiram esta dimensão como:

Indulgence stands for a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. Its opposite pole, restraint, reflects a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms. As a cultural dimension, indulgence versus restraint rests on clearly defined research items that measure very specific phenomena. Note that the gratification of desires on the indulgence side refers to enjoying life and having fun, not to gratifying human desires in general.

A Tabela 12 de seguida apresentada desmitifica dez diferenças entre sociedades indulgentes e sociedades restritas.

Tabela 12: Dez diferenças entre sociedades indulgentes e sociedades restritas

Indulgente	Restrito
Maior percentagem de pessoas que dizem ser felizes.	Menos pessoas felizes.
Perceção de controlo da vida pessoal.	Desamparo: o que acontece com cada qual não é sua responsabilidade.
Liberdade de expressão priorizada.	Liberdade de expressão não é relevante.
O lazer tem mais importância.	O lazer tem menos importância.
Maior propensão a relembrar emoções positivas.	Pouco provável relembrar emoções positivas.
Em países com populações educadas a taxa de natalidade é mais alta.	Em países com populações educadas a taxa de natalidade é mais baixa.
Pessoas envolvidas em desportos.	Menos pessoas envolvidas em desportos.
Maior percentagem de obesidade em países com uma alimentação suficiente.	Menor percentagem de obesidade em países com uma alimentação suficiente.
Normas sexuais tolerantes em países saudáveis.	Normas sexuais mais rígidas em países ricos.
Manter ordem na nação não é uma prioridade.	Maior número de agentes da polícia por cada 100.000 habitantes.

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2011, p. 16).

Desvendando a informação apresentada na tabela anterior, pode-se concluir que sociedades indulgentes são mais passíveis de viver com um estilo de vida saudável, uma vez que priorizam a satisfação das necessidades básicas humanas e o aproveitamento do tempo livre com atividades relacionadas ao lazer e à socialização. Já sociedades restritas tendem a descurar o lazer e as necessidades básicas, em prol dum estilo de vida mais rigoroso e austero, para que sejam cumpridas as regras de conduta social impostas.

Assim, Hofstede et al. (2010) concluíram que, ainda que em pequena percentagem, existe uma relação positiva significativa presente entre a indulgência e a riqueza nacional dos países. Como explicam os autores, a riqueza nacional justifica cerca de 10% das diferenças entre países no que diz respeito à indulgência e, além disso, a restrição é mais provável em países pobres.

2.3. O Modelo de Richard Lewis

O modelo de Richard Lewis foi desenvolvido na década de 1990 na sua obra “*When Cultures Collide*”, a fim de explorar a comunicação intercultural e de que forma esta impacta no meio empresarial. Lewis desenvolveu o seu modelo com base no conhecimento cultural que detém sobre cada sociedade dos países em análise do seu estudo. No entanto, para que cada indivíduo consiga determinar o seu próprio perfil cultural, Lewis desenvolveu o modelo de tipos culturais apresentado na Figura 7.

Lewis (2006) defende que as diferentes culturas existentes no mundo sofrem choques culturais entre si que resultam em desentendimentos e atritos. Num mundo de negócios em crescente globalização, a capacidade de interagir de forma eficaz com parceiros estrangeiros nas esferas das atividades comerciais, é cada vez mais fulcral, como explica o autor. Assim, o autor afirma que a alavancagem das competências interculturais adjacente a uma experiência internacional eficaz, mantém e facilita os relacionamentos interculturais entre os indivíduos. Não obstante, o autor salienta que, de forma que esta alavancagem se concretize, a mesma não pode carecer de conhecimentos aprofundados relativos à cultura do parceiro de negócios e duma postura individual de adaptação em relação ao mesmo.

Desta forma, a fim de complementar o modelo de Edward Hall de alto e baixo contexto que na sua opinião falhou, Lewis (2006) dividiu as culturas em três categorias diferentes: linear-ativa (*linear-active*), multiativa (*multi-active*) e reativa (*reactive*). Para o autor, as culturas que usam o tempo de forma linear-ativa compreendem indivíduos organizados, que fazem uma tarefa de cada vez e que respeitam severamente os horários, pois pensam que, desta forma, serão mais eficientes, como é o caso da Suécia, Alemanha e da Grã-Bretanha. Já indivíduos que seguem um sistema de tempo multiativo são mais flexíveis, fazem diversas tarefas ao mesmo tempo e, muitas vezes, de forma pouco planeada, como explica Lewis (2006). Um exemplo de uma cultura multiativa é precisamente Portugal, onde, de acordo com o autor, os indivíduos não se preocupam com horários e com a pontualidade, uma vez que consideram a realidade e a espontaneidade dos acontecimentos mais importantes do que o compromisso.

Lewis (2006) salienta ainda que, quando indivíduos de uma cultura multiativa trabalham em conjunto com indivíduos de uma cultura linear-ativa, podem ocorrer atritos, a menos que ambas as partes se adaptem uma à outra. Contudo, quando esta

adaptação ocorre, pode ser altamente proveitosa e beneficiante. Por exemplo, num estudo abordado pelo autor, os italianos admitiram que a adesão a cronogramas, prazos de produção e orçamentos, lhes permitiu esclarecer os seus objetivos e verificar o seu desempenho e eficiência, enquanto os suíços descobriram que a atitude italiana mais flexível permitiu que modificassem o cronograma em conformidade com os desenvolvimentos inesperados no mercado, de forma a detetar deficiências no planeamento. Além disso, o autor exemplifica ainda que, tanto os alemães como os suíços, se encontram num patamar muito elevado na escala linear-ativa, uma vez que priorizam a análise de um projeto, compartimentando-o, enfrentando um problema de cada vez, concentrando-se em cada segmento e, assim, alcançando um resultado perfeito (ou desejado).

Por fim, quanto às culturas reativas, Lewis (2006) enaltece que os membros destas culturas raramente iniciam uma ação ou uma discussão, sem antes ouvirem e estabelecerem uma posição – nestas culturas os indivíduos são mais ponderados e ainda que possam formular uma resposta, esta nunca vai expressar uma opinião forte. O autor destaca como culturas reativas o Japão, China, Coreia, Finlândia, entre outras.

De acordo com Lewis (2006), quando indivíduos de uma cultura linear-ativa se juntam com indivíduos de uma cultura reativa, os primeiros tendem a ter dificuldades em decifrar as táticas reativas, pois as mesmas não se encaixam no sistema linear. Já pessoas multiativas, consideram estas táticas inescrutáveis, pois estão acostumados a comportamentos extrovertidos. A Tabela 13 lista algumas características de indivíduos de culturas linear-ativas, multiativas e reativas.

Tabela 13: Características de culturas linear-ativas, multiativas e reativas

Cultura Linear-ativa	Cultura Multiativa	Cultura Reativa
Introvertido	Extrovertido	Introvertido
Paciente	Impaciente	Paciente
Calmo	Falador	Silencioso
Gosta de privacidade	Gregário	Bom ouvinte
Lida consigo próprio	Inquisitivo	Respeitador
Faz planos metodicamente	Planeia apenas de forma generalizada	Atenta aos princípios gerais
Faz uma ação de cada vez	Faz várias ações de uma só vez	Reage
Pontual	Não é pontual	Pontual

Orientação para o trabalho	Orientação para as pessoas	Orientação para as pessoas
Raramente interrompe um discurso	Interrompe um discurso frequentemente	Não interrompe um discurso
Rege-se por um plano	Muda o plano	Faz algumas diferenças no plano
Linguagem corporal limitada	Usa muito a linguagem corporal	Usa a linguagem corporal de forma subtil
Separa a vida profissional da vida social	Mistura a vida profissional com a vida social	Conecta a vida social e a profissional
Horas de trabalho fixas	Trabalha a qualquer hora	Horário flexível

Fonte: Elaboração própria com base em Lewis (2006, pp. 32-33).

A Figura 7 representa uma disposição diagramática criada por Lewis (2006), de variações lineares-ativas, multiativas e reativas entre as principais culturas, com base na observação do perfil cultural de 68 indivíduos de diferentes países. De acordo com o autor, o diagrama indica qual o posicionamento relativo de cada cultura em termos da sua natureza linear-ativa, multiativa e reativa. Assim, como explano por Lewis (2006), a sobreposição da Rússia e da Itália pressupõe que são países lineares-ativos e multiativos num grau semelhante, como também a Espanha e a Arábia, ainda que díspares no que diz respeito às suas convicções ideológicas e teológicas, partilham da natureza multiativa pois comunicam ambos de forma pessoal e compassiva.

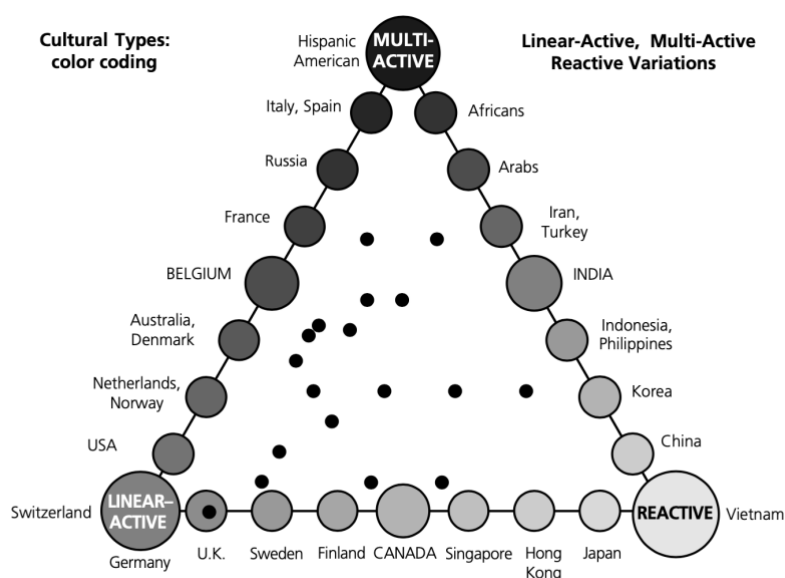


Figura 5: O modelo dos tipos culturais de Lewis⁵

⁵ *Fonte: Retirado de Lewis (2006, p. 42).*

2.4. O Projeto GLOBE

Criado em 1990 por Robert J. House, o Projeto GLOBE (*Globe Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) foi concebido com o propósito da realização de um estudo a nível internacional em larga escala, a fim de analisar empiricamente a cultura, a liderança e as práticas organizacionais como importantes determinantes no funcionamento das organizações e na satisfação dos seus colaboradores, como é referido no *website* do projeto (Globe, 2020). Assim, desde o seu começo, o Projeto GLOBE conseguiu expandir-se por 200 pesquisadores de 62 países e tornou-se então, um dos maiores e mais abrangentes estudos nas ciências sociais.

De acordo com o *website* do Projeto GLOBE, o mesmo foi dividido em três fases: numa primeira fase foi examinada a cultura e o tipo de liderança de 62 sociedades distintas, numa segunda fase foram examinadas 25 das 62 sociedades com mais profundidade e, por último, a terceira fase do projeto examinou os comportamentos de liderança estratégica e a eficácia dos *CEOs* com base em 24 países. Desta forma, este projeto permitiu recolher não só informações cruciais para gestores que queiram fazer negócios fora do país onde laboram, como também serviu de um importante alicerce no que concerne ao estudo de como a liderança é condicionada em diferentes campos culturais.

Como explicado no *website* do Projeto GLOBE, o estudo de 2004 foi o culminar de um estudo quantitativo de dez anos, baseado na pesquisa da cultura social, da cultura organizacional e dos atributos de liderança efetiva em 62 sociedades distintas, apresentado resultados com base em dados referentes a 17.300 gestores de nível médio em 951 organizações nos setores de processamento de alimentos, serviços financeiros e telecomunicações. Desta forma, este estudo pôde redefinir a perceção de como a cultura e a liderança variam consoante a cultura nacional. Neste seguimento, em 2007 foi elaborado um novo estudo onde os seus resultados complementaram o primeiro, através de análises literárias de liderança no país em questão, dados de entrevistas e discussões de grupos focais de 25 culturas.

Da extrapolação dos dados recolhidos em ambos os estudos supramencionados, é importante definir que, para o Projeto GLOBE, conforme se pode constatar no seu *website*, a cultura representa os motivos, valores, crenças, identidades e interpretações compartilhados que resultam de experiências comuns aos membros de um grupo, e que

são transmitidos geração após geração. Assim, na primeira fase do estudo os pesquisadores do projeto conseguiram identificar e desenvolver medidas de cultura social, o que permitiu comparar rigorosamente e em larga escala valores e práticas culturais de diferentes regiões do mundo, identificando assim, de acordo com GLOBE (2020), 9 dimensões culturais que serão listadas e definidas de seguida.

- **Orientação para o desempenho:** Representa o grau em que um grupo incentiva e recompensa os seus membros por uma melhoria de desempenho e excelência.
- **Assertividade:** Representa o grau em que os indivíduos são assertivos, confrontadores e agressivos no que diz respeito ao relacionamento com os seus colegas.
- **Orientação para o futuro:** Representa até que ponto os indivíduos se envolvem em comportamentos orientadores para o futuro, como o planeamento, investimento e adiamento da gratificação.
- **Orientação Humana:** Representa o grau em que um grupo incentiva e recompensa os indivíduos por serem justos, altruístas, generosos, atenciosos e gentis com os demais.
- **Coletivismo institucional:** Representa o grau em que as práticas institucionais organizacionais e sociais fomentam e recompensam a distribuição coletiva de recursos e a ação coletiva.
- **Coletivismo dentro do grupo:** Representa o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas suas organizações e nas suas famílias.
- **Igualdade de género:** Representa o grau em que um grupo minimiza a desigualdade de género.
- **Distância ao poder:** Representa até que ponto a comunidade aceita e promove a autoridade, as diferenças de poder e os privilégios de *status*.
- **Prevenção de incertezas:** Representa até que ponto uma sociedade, organização ou confia em normas, regras e procedimentos sociais para aliviar a imprevisibilidade de eventos futuros. Quanto maior o desejo de evitar incertezas, mais procurada é a ordem, consistência, estrutura, procedimentos formais e leis para cobrir situações quotidianas.

Ainda ao abrigo da informação apresentada no *website* do Projeto GLOBE, é também importante referir que, para os seus pesquisadores, a liderança representa a capacidade de um certo indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros indivíduos

contribuam eficazmente para o sucesso das organizações onde laboram. Nesta linha de pensamento, os pesquisadores defendem que os membros de diferentes sociedades podem ter expectativas divergentes no que diz respeito aos seus líderes, sendo influenciados pelos valores culturais intrínsecos a cada um, dos quais:

- **Liderança carismática/baseada em valores:** Reflete a capacidade de inspirar, motivar e a expectativa de resultados de alto desempenho de outros indivíduos com base em valores essenciais consistentes, incluindo as seis dimensões primárias de liderança: visionária, inspiradora, sacrifício individual, integridade, decisiva e orientada para o desempenho.
- **Liderança orientada para a equipa:** Prioriza a formação de equipas eficazes e a implementação de um objetivo comum entre os membros das mesmas. Inclui cinco orientações primárias de liderança: orientação da equipa colaborativa, integrador da equipa, diplomático, malévolo e competente nas capacidades de administração.
- **Liderança participativa:** Reflete o grau em que os gestores envolvem outros indivíduos no processo de tomada e implementação de decisões. Inclui duas dimensões primárias de liderança: não participante e autocrático.
- **Liderança humana:** Representa uma liderança solidária e atenciosa com base em valores centrados na compaixão e na generosidade. Inclui duas dimensões primárias de liderança: modéstia e orientação humana.
- **Liderança autónoma:** Transmite os atributos de liderança independente e individualista. Este valor é medido por uma única dimensão: liderança primária.
- **Liderança de proteção individual:** Preocupa-se em garantir a segurança do indivíduo e do grupo por meio do aprimoramento do *status* e inclui cinco dimensões primárias de liderança: egocentrismo, consciente do *status*, indutor de conflito, protetor facial e controlo dos procedimentos.

Concluindo, de acordo com o *website* GLOBE (2020), a equipa de investigação do projeto entre 2004 e 2007 pôde medir e validar pontuações de países para cada uma das nove dimensões da cultura, sendo atribuídas consoante as pontuações dos países quanto à existência atual (como está) e quanto aos valores como cada país aspira ser (deveria ser). Desta forma, conseguiram demonstrar a associação diferencial entre várias dimensões culturais e medidas de realização social e ainda confirmar uma base cultural nítida de acordo com a distribuição de riqueza e forma de zelar pelo povo. Os

autores evidenciam que sociedades orientadas para o alto desempenho tendem a ser mais bem-sucedidas economicamente e logram de níveis mais elevados de desenvolvimento humano, ao contrário das sociedades com uma orientação para o desempenho inferior. Além disso, os pesquisadores conseguiram identificar dimensões culturais universalmente desejáveis como a orientação para o desempenho, e menos desejáveis como a distância ao poder.

Ao nível dos atributos de liderança e a sua relação com a cultura social, como referido no *website* do Projeto GLOBE, os autores reuniram 21 dimensões de liderança primária e 6 dimensões globais, a partir das quais definiram perfis de liderança apoiados nas culturas. Os pesquisadores conseguiram ainda relacionar as dimensões culturais, as práticas organizacionais e as dimensões de liderança culturalmente endossadas. Assim, os mesmos concluíram que sociedades que valorizam uma orientação de alto desempenho preferem líderes carismáticos, focados na equipa e participativos.

De acordo com o *website* do Projeto GLOBE, o estudo de 2014 reuniu mais de 70 pesquisadores a fim de recolherem dados de cerca de 100 CEOs e de 5000 executivos em corporações de 24 países inseridas em diversos setores. Este estudo demonstrou a influência considerável da cultura nas expectativas de liderança da sociedade e a importância de combinar os comportamentos dos CEOs com as expectativas de eficácia de liderança. O objetivo primordial deste estudo residiu na percepção de como a cultura de uma sociedade influencia os comportamentos de liderança esperados nessa mesma cultura, e de que forma o sucesso da liderança depende da adaptação dos CEOs aos estilos de liderança expectáveis em cada sociedade. Desta forma, as principais perguntas de investigação que guiaram este estudo foram:

1. De que forma a cultura nacional determina os tipos de comportamentos de liderança expectáveis numa sociedade?
2. Quais os comportamentos dos CEOs que conduzem ao sucesso?
3. Quais as diferenças entre CEOs de alto desempenho e CEOs de baixo desempenho?
4. Quão importante é que os comportamentos de liderança dos CEOs correspondam às expectativas de liderança dentro de cada sociedade?

Como exposto no *website* do projeto, em resposta à primeira pergunta, é irrefutavelmente aceite pelos pesquisadores que os valores da cultura social influenciam diretamente as expectativas de liderança da sociedade e o comportamento de liderança dos CEOs. Contudo, é de notar que os pesquisadores puderam perceber que os valores culturais predizem, ainda que de forma indireta, o comportamento por via da manifestação de expectativas de liderança culturalmente endossadas, isto é, os próprios valores não predizem diretamente os comportamentos, como constatado na Figura 5. Desta forma, pôde-se concluir que, os líderes adaptam-se às culturas e operam de forma socialmente desejável pelas mesmas. Assim, os Estados Unidos da América e a Alemanha servem de exemplo de culturas que valorizam a Orientação para o Desempenho, pois esperam (e têm) líderes participativos.

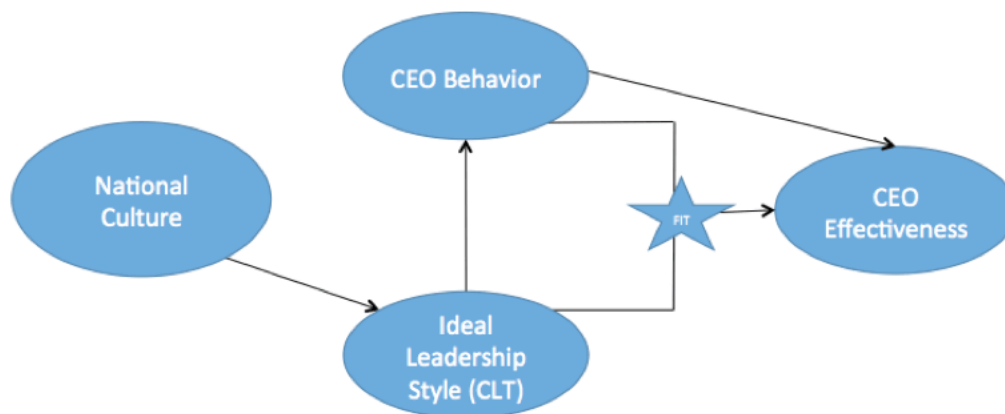


Figura 6: *Influência da cultura nacional no tipo de liderança expectável pelas sociedades*⁶

Relativamente à segunda questão de investigação, os pesquisadores perceberam que, das seis dimensões globais do comportamento de liderança do CEO, o comportamento de liderança carismática representa o comportamento de liderança de maior impacto no que diz respeito à dedicação e ao desempenho das organizações. Como as segundas mais importantes apresentam-se a liderança orientada para a equipa e a liderança participativa, uma vez que estão intimamente interligadas com valores como a dedicação, ao contrário da liderança autónoma e de proteção individual que se vieram a revelar ineficazes. Em resposta à terceira questão de investigação, conclui-se que o sucesso dos CEOs está relacionado com o seu comportamento de liderança, sendo os mais bem-sucedidos visionários e orientados para o desempenho.

⁶ **Fonte:** Retirado de https://globeproject.com/study_2014

Por fim, a última questão de investigação conduziu à percepção de que, efetivamente, o ajuste entre o comportamento dos CEOs e as expectativas da liderança dentro de cada sociedade espelha-se no nível de dedicação e no desempenho competitivo das empresas. Além disso, pode-se concluir também que, CEOs superiores superam as expectativas das suas sociedades na maioria das dimensões de liderança global, especialmente no que diz respeito à liderança carismática e à liderança orientada para a equipa, e superam as expectativas também em relação à competência administrativa, enquanto CEOs inferiores, ainda que se demarquem pela sua autonomia, não atingem as expectativas das sociedades na globalidade das dimensões.

2.5. O Modelo de Shalom Schwartz

Em 1992, Shalom Schwartz desenvolveu um importante estudo que, à semelhança do de Hofstede, consistiu na divulgação de um questionário por diversos países, onde introduziu algumas dimensões culturais, focando a sua pesquisa nos valores, considerando-os critérios, e não qualidades inerentes a objetos. Assim, o autor pretende explorar três questões centrais concernentes ao tema: (1) de que forma as prioridades de valor dos indivíduos são condicionadas pelas suas experiências sociais, (2) de que forma as prioridades de valor dos indivíduos condicionam as suas orientações e comportamentos e, por fim, (3) de que forma as diferenças culturais e/ou nacionais influenciam as prioridades de valor dos indivíduos.

A fim de solucionar as questões de investigação supramencionadas, Schwartz (1992) começou por definir alguns conceitos cruciais ao estudo. Assim, o autor defende que, *a priori*, deve ser identificado o conteúdo dos valores humanos, isto é, quais os valores priorizados e utilizados para definir prioridades que os membros das várias culturas adotam. Além disso, o autor enaltece a importância de identificar a abrangência dos tipos de valores, ou seja, se um conjunto abrange todos os tipos de valores aos quais os indivíduos priorizam como meio de critério de avaliação.

Schwartz (1992) priorizou ainda a análise da equivalência de significado, ou seja, a comparação dos significados dos valores para cada cultura e a análise da estrutura de valores, uma vez que, de acordo com o autor, os conflitos e compatibilidades consistentes entre os valores podem indicar uma estrutura significativa, que fundamenta as relações entre valores únicos.

Posto isto, Schwartz (1992) pretendeu analisar as variações nas estruturas de valores entre diferentes grupos culturais, uma vez que sugerem divergências na forma como estes mesmos grupos se organizam e como veem o mundo. Assim, de forma a analisar a teoria do conteúdo e estrutura universal dos valores humanos, o autor realizou um estudo que compreendeu 40 amostras em 20 países.

Schwartz (1992) definiu o conceito de valores com base em cinco características: são conceitos ou crenças; referem-se a comportamentos desejáveis; transcendem situações específicas; orientam os comportamentos e a apreciação dos mesmos; são hierarquizados de acordo com a sua importância. Além disso, o autor salienta que os valores representam três requisitos universais da existência humana aos

quais as sociedades devem responder: necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos; coordenação da interação social; e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos membros dos grupos. Como complemento, Schwartz (1992) introduziu onze tipos de valores à sua investigação:

- **Autodeterminação:** O propósito deste tipo de valor é definir o pensamento e as ações independentes (escolher, criar e explorar).
- **Estimulação:** Os valores de estimulação surgem das necessidades subjacentes aos valores de autodireção, isto é, estão relacionados com certas necessidades biológicas como a estimulação e a excitação condicionadas pela experiência social dos indivíduos (emoção, novidade e desafios).
- **Hedonismo:** O objetivo motivacional deste valor consiste no prazer e na gratificação pessoal (prazer e desfrutar a vida).
- **Realização:** O objetivo deste tipo de valor é o sucesso pessoal por meio da demonstração de competências, ao abrigo dos padrões sociais aceites (ambição e sucesso).
- **Poder:** Transformação das necessidades individuais de dominação e de controlo por motivos relacionados com a socialização, isto é, obtenção de *status* e prestígio social, e domínio sobre pessoas e recursos (autoridade, riqueza, poder social, preservação da imagem e reconhecimento social).
- **Segurança:** O objetivo motivacional deste valor resume-se à segurança, à harmonia e à estabilidade da sociedade e dos relacionamentos.
- **Conformidade:** Este valor pretende definir as restrições das ações, inclinações e impulsos que podem deteriorar os indivíduos e violar as normas sociais expectáveis (obediência, autodisciplina, polidez e reverência pelos mais velhos).
- **Tradição:** Os comportamentos e ações tradicionais de um grupo tornam-se símbolos da solidariedade do mesmo, e podem ter a forma de rituais religiosos, crenças e normas de comportamento. O objetivo deste valor é o respeito, o compromisso e a aceitação dos costumes culturais.
- **Espiritualidade:** O objetivo motivacional deste valor é o significado e a harmonia interior por meio da transcendência da realidade quotidiana dos indivíduos.

- **Benevolência:** Este valor concentra-se na preocupação com o bem-estar das pessoas próximas na interação quotidiana dos indivíduos. Assim, o propósito deste valor é a preservação e o aprimoramento do bem-estar das pessoas com que se mantém contacto pessoal frequente (lealdade, honestidade, responsabilidade e amizade).
- **Universalismo:** O objetivo deste valor é a compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todos os indivíduos e para a natureza, e pode derivar das necessidades de sobrevivência dos indivíduos que surgem ao se confrontarem com pessoas fora do seu grupo.

Apresentados os tipos de valores, Schwartz (1992) dividiu os valores pelos que servem os interesses individuais – poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação - e os que servem os interesses coletivos – benevolência, tradição e conformidade. O universalismo e a segurança respondem a ambos os tipos de interesses e, assim, localizam-se entre os interesses individuais e os interesses coletivos. Já a espiritualidade pode variar consoante os valores particulares de cada indivíduo, ainda que se encontrem mais numa posição coletivista.

Schwartz (1992) apresenta a estrutura geral das relações entre os tipos de valor, como se pode conferir na Figura 6. Assim, de acordo com o autor, os tipos de valor adjacentes são impetrados como os mais compatíveis, sendo que o aumento da distância em torno do círculo representa uma compatibilidade decrescente e um maior conflito. Além disso, o autor refere que os tipos de valor que emergem em direções opostas da origem, são os que estão em maior conflito.

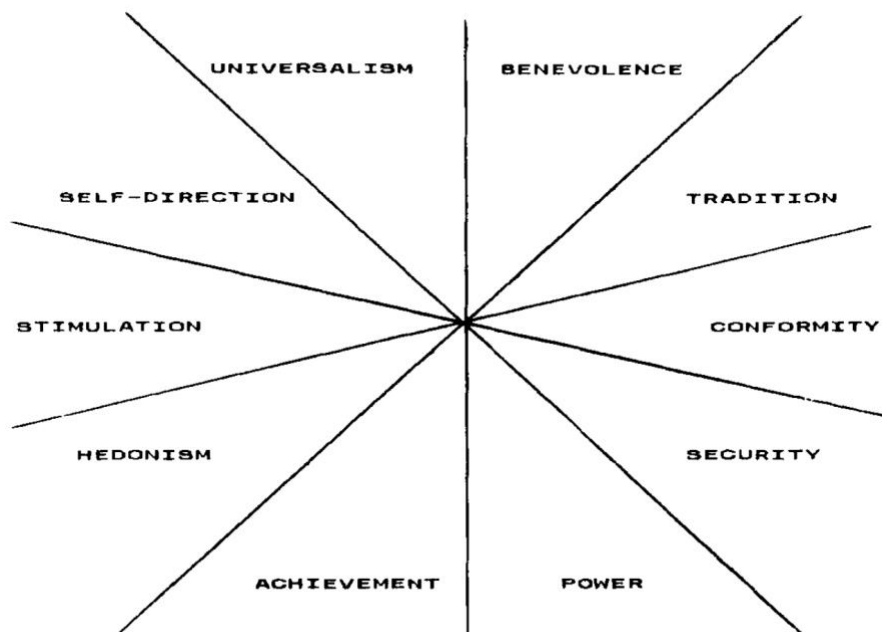


Figura 7: Estrutura das relações entre os tipos de valores⁷

Assim, Schwartz (1992) defende que existem nove conjuntos de valores compatíveis, dos quais:

- (1) poder e realização;
- (2) realização e hedonismo;
- (3) hedonismo e estimulação;
- (4) estimulação e autodeterminação;
- (5) autodeterminação e universalismo;
- (6) universalismo e benevolência;
- (7) tradição e conformidade;
- (8) conformidade e segurança;
- (9) segurança e poder.

No que diz respeito aos conflitos, Schwartz (1992) identificou os seguintes conjuntos de valores como os que podem originar hostilidades a nível psicológico e social:

- (1) autodeterminação e estimulação *versus* conformidade, tradição e segurança;
- (2) universalismo e benevolência *versus* realização;

⁷ **Fonte:** Retirado de Schwartz (1992, p. 14)

- (3) hedonismo *versus* conformidade;
- (4) espiritualidade *versus* hedonismo.

Em 1994, Schwartz afinou a sua investigação para as seguintes dimensões culturais:

- **Conservadorismo:** Esta dimensão engloba sociedades que priorizam relacionamentos harmoniosos e os interesses de todos os indivíduos. Como explica o autor: “Cultures that emphasize conservatism values are primarily concerned with security, conformity, and tradition” (Schwartz, 1994, p. 19).
- **Autonomia intelectual e afetiva:** Antagonicamente ao conservadorismo, esta dimensão compreende valores considerados importantes para sociedades que percebem o indivíduo como uma entidade autónoma com direito a agir em função dos seus interesses e desejos individuais.
- **Hierarquia:** Propínqua ao conservadorismo, surge esta dimensão que reforça uma distribuição desigual a nível cultural, enfatizando a legitimidade do papel hierárquico e da alocação de recursos.
- **Domínio:** Nesta dimensão, os valores predominantes enfatizam o domínio do ambiente social por via da autoafirmação, a fim de alcançar os desígnios individuais e coletivos dos indivíduos.
- **Compromisso igualitário:** Inversamente aos valores da hierarquia e do domínio, esta dimensão é composta por valores que dignificam o compromisso voluntário a fim de promover o bem-estar dos indivíduos (justiça social, responsabilidade, lealdade, etc.).
- **Harmonia:** Diversamente ao domínio, esta dimensão evidencia a harmonia com a natureza e a harmonia social.

Concluindo, pode-se afirmar que Schwartz, ao seguir o estudo criado por Hofstede, focou-se no impacto das atitudes e das orientações dos indivíduos no comportamento humano e na divergência presente na formulação dos valores humanos entre as diversas culturas. A fim de responder a estas questões, criou a estrutura das relações entre os tipos de valores, apresentada na Figura 6, que tem o propósito de medir e identificar quais os valores universais que são adotados e valorizados em cada cultura.

2.6. O Modelo de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner

A partir de 1997, Trompenaars e Hampden-Turner realizaram um estudo que integraram no seu livro *Riding the Waves of Culture* que, até à segunda edição do mesmo, já contava com a participação de 30.000 respostas ao questionário que desenvolveram. Assim, Trompenaars & Hampden-Turner (1997) explicam que o seu livro analisa as diferenças culturais e como as mesmas afetam a gestão e o desenvolvimento de negócios.

As dificuldades que os gestores internacionais têm que enfrentar estão inerentes à sua própria origem cultural, à cultura onde trabalham e à cultura da organização que os emprega, conforme explicam Trompenaars & Hampden-Turner (1997).

In every culture in the world such phenomena as authority, bureaucracy, creativity, good fellowship, verification, and accountability are experienced in different ways. That we use the same words to describe them tends to make us unaware that our cultural biases and our accustomed conduct may not be appropriate or shared. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 3)

Trompenaars & Hampden-Turner (1997) explicam que a cultura representa a forma como um grupo de indivíduos resolve problemas e dilemas. Para os autores, estes problemas surgem a partir dos relacionamentos com outros indivíduos, da passagem do tempo e do ambiente externo envolvente. Desta forma, a partir das soluções que cada cultura apresenta a estes problemas evidenciadas nos questionários elaborados pelos autores, estes identificaram sete dimensões fundamentais da cultura, sendo que as primeiras cinco dimensões inframencionadas dizem respeito aos relacionamentos entre os indivíduos.

2.6.1. Universalismo *versus* Particularismo

De acordo com Trompenaars & Hampden-Turner (1997), na abordagem universalista o que é considerado como bom e correto está definido e aplica-se sempre, enquanto, em culturas particularistas, as obrigações dos relacionamentos e as circunstâncias únicas recebem muito mais importância, isto é, em vez de se supor que existe apenas um procedimento certo a ser seguido, o raciocínio particularista defende que a amizade tem obrigações especiais.

Desta forma, Trompenaars & Hampden-Turner (1997) explicam que esta primeira dimensão define, na realidade, como os indivíduos julgam o comportamento uns dos outros, sendo que existem dois tipos de julgamento: por um lado, os indivíduos têm obrigação de aderir a padrões que são universalmente aceites pela cultura onde vivem e, por outro lado, encontram obrigações específicas para com pessoas que conhecem e com que se relacionam. Para os autores, o universalismo – comportamento baseado em regras – tende a ser abstrato, enquanto no particularismo, os julgamentos focam-se na natureza excepcional de cada circunstância: “This person is not “a citizen” but my friend, brother, husband, child or person of unique importance to me, with special claims on my love or my hatred. I must therefore sustain, protect or discount this person no matter what the rules say” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 31).

Para Trompenaars & Hampden-Turner (1997), quando as empresas se globalizam, decorre um movimento inevitável em direção a um pensamento universalista, uma vez que os produtos e os serviços são oferecidos a um universo de pessoas cada vez mais amplo.

2.6.2. Individualismo *versus* Comunitarismo

Trompenaars & Hampden-Turner (1997) defendem que numa abordagem individualista, as pessoas consideram-se seres individuais e, por isso, são o foco principal para que possam contribuir para a comunidade como, e se desejarem. Já numa abordagem comunitarista as pessoas são parte integrante de um grupo social e assim, a comunidade é priorizada já que a mesma é compartilhada por muitos indivíduos, conforme explicam os autores.

Nesta dimensão os autores pretendem averiguar de que forma os indivíduos se percebem a si mesmos enquanto membros de uma comunidade: “Do we relate to others by discovering what each one of us individually wants and then trying to negotiate the differences, or do we place ahead of this some shared concept of the public and collective good?” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 50). Assim, Trompenaars & Hampden-Turner (1997) descrevem o individualismo como uma orientação primária individual e o comunitarismo como uma orientação para objetivos comuns.

2.6.3. Neutral versus Afetiva

Trompenaars & Hampden-Turner (1997) afirmam que, numa perspetiva neutral, a natureza das interações deve ser objetiva e distanciada, enquanto numa perspetiva afetiva expressar emoções é aceitável. Os autores exemplificam esta premissa explicando que, por exemplo, na América do Norte e no Noroeste da Europa, as relações comerciais são tipicamente instrumentais e visam atingir objetivos, enquanto mais a Sul, em diversas culturas, os negócios são uma atividade humana e a exteriorização de emoções é considerada apropriada.

De acordo com Trompenaars & Hampden-Turner (1997), membros de uma cultura que afetivamente é mais neutra tendem a não demonstrar as suas emoções, enquanto, em culturas com um nível de afetividade mais elevado, os indivíduos exteriorizam os seus sentimentos rindo, chorando, gesticulando, etc.

2.6.4. Específico versus Difuso

Quando um indivíduo está inteiramente envolvido numa relação de negócios, há um contacto real e pessoal, em vez das relações específicas prescritas através de um contrato, conforme explicam Trompenaars & Hampden-Turner (1997). Além disso, os autores salientam que, em muitos países, um relacionamento difuso não é somente preferido, mas também essencial para que os negócios possam decorrer.

2.6.5. Realização versus Atribuição

De acordo com Trompenaars & Hampden-Turner (1997), realização significa que os indivíduos são julgados pelo que realizam ao longo das suas vidas – as suas conquistas – já a atribuição representa o *status* social atribuído aos indivíduos, de acordo com o seu nascimento, parentesco, sexo, idade, formação/educação e pelas suas conexões sociais – quem conhecem e com quem se relacionam. Assim, os autores explicam que, numa cultura de realização, a primeira abordagem feita a um indivíduo envolverá questões relacionadas com o que estudou, enquanto numa cultura de atribuição, envolverá questões relacionadas com a instituição onde estudou.

Finuras (2011) explica que a realização significa que, em diversas sociedades, o estatuto socioprofissional tende a ser alcançado por meio da performance individual, e assim, nestas culturas as prestações dos indivíduos são valorizadas e vetadas em prol das mesmas.

Ao abordar esta dimensão do modelo de Trompenaars e Hampden-Turner, Finuras (2011) explica ainda que o estatuto atribuído significa que o mesmo pode ser alcançado de múltiplas maneiras, incluindo em função das origens: todos os países contemplam critérios dissemelhantes que importam o estatuto socioprofissional, como o sexo, a idade, a classe social, a formação académica, a origem familiar, origem geográfica e origem étnica/linguística/religiosa.

2.6.6. Tempo sequencial versus Tempo sincrónico

Como explicam Trompenaars & Hampden-Turner (1997), à semelhança das suposições sobre como as pessoas se relacionam, também o tempo é encarado de maneira distinta, nas diferentes culturas. Os autores defendem que a forma como os indivíduos percebem o tempo tem consequências, seja numa perspetiva sequencial (conjunto de eventos passageiros) ou numa perspetiva sincrónica (passado, presente e futuro interrelacionados, pois as ideias do futuro e as memórias do passado moldam a ação presente).

Existem duas noções contrastantes de tempo, de acordo com Trompenaars & Hampden-Turner (1997): o tempo como uma linha de eventos, minutos, horas, dias, meses, anos, que ocorrem numa sucessão interminável, e o tempo como um círculo, passando os minutos da hora, as horas do dia e os dias da semana que se repetem consequentemente. Os mesmos autores realçam que, a forma como uma cultura percebe e gere o tempo, espelha os significados que os seus membros atribuem à vida e à natureza da existência humana.

No que diz respeito às organizações, Trompenaars & Hampden-Turner (1997) realçam que, o tempo é visto, cada vez mais, como um fator que deve ser bem gerido, uma vez que existem estudos *time-and-motion*, *time-to-market*, *just-in-time*, juntamente com ideias de que os produtos envelhecem e têm um ciclo de vida semelhante ao dos seres humanos. Para os autores, a conceção do tempo depende da cultura, pois cada uma planeia, define e coordena as atividades com os outros de forma distinta.

Trompenaars & Hampden-Turner (1997) defendem ainda que o tempo tem significado não só para os indivíduos, mas também para todos os grupos culturais, tendo em conta que funciona como um constructo social que permite que os membros de uma cultura coordenem as suas atividades. O mesmo resulta nas organizações uma vez que, o tempo acordado para uma reunião ou para completar uma tarefa, de uma cultura para

outra, pode ser aproximado ou preciso e/ou pode ser vital ou pode ser apenas como um mero guia.

2.6.7. Interno versus Externo

A última dimensão da cultura abordada por Trompenaars & Hampden-Turner (1997) está relacionada, de forma sumária, com o papel que as pessoas atribuem ao ambiente que as rodeia. Como observado pelos autores, desde sempre que o ser humano tem vindo a utilizar o ambiente envolvente a si próprio, em prol da sua sobrevivência.

Man's economic development can be viewed as a gradual strengthening of his devices to keep nature at bay. In the course of human existence there has been a shift from a preponderant fear that nature would overwhelm human existence to the opposite fear that human existence may overwhelm and degrade nature. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 141)

Trompenaars & Hampden-Turner (1997) explicam que culturas internas contemplam sociedades que acreditam que podem e devem controlar a natureza, impondo a sua vontade sobre a mesma. De acordo com os autores, nestas culturas as organizações são concebidas como máquinas que obedecem à vontade dos seus operadores. Nas culturas externas, predomina a crença de que o ser humano é um mero elemento da natureza e, por isso, deve seguir as leis, direções e forças da mesma. Nestas culturas, as organizações são reconhecidas como produtos da natureza, devido ao seu desenvolvimento e equilíbrio ecológico favorável. Como afirmam os autores: “Cultures may seek to master nature, accept and subjugated by it, or live in the most effective harmony with it” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 147). Para Trompenaars & Hampden-Turner (1997) a orientação para a natureza é fulcral, na medida em que se relaciona com a forma como os indivíduos se regem no seu quotidiano e como gerem os seus negócios.

3. Análise global das dimensões culturais e a interculturalidade nas organizações

Os pensamentos, teorias, modelos e dimensões apresentados no capítulo anterior tiveram, irrefutavelmente, um importante contributo para o estudo da interculturalidade na vida dos indivíduos, especialmente dentro das organizações. Pode-se até considerar que os estudos realizados pelos autores supramencionados alavancaram a importância e a urgência de responder a questões relacionadas com esta temática, introduziram novas e importantes perspetivas ao tema e colocaram questões prioritárias aquando da análise das relações interculturais em contexto empresarial.

Não obstante, ainda que seja evidente o contributo destes modelos, é importante saber afunilar e reter informações proveitosas dos mesmos, ao mesmo tempo que devem também ser avaliados numa perspetiva mais crítica, a fim de perceber qual o contributo destes estudos na atualidade. Serão estes estudos desatualizados ou até mesmo obsoletos? Responderão estas teorias a questões do mundo atual, ou servem apenas para reforçar ideias preconcebidas e estereotipadas?

O presente capítulo propõe desta forma analisar os modelos mencionados no capítulo anterior à luz de uma perspetiva mais crítica e acima de tudo, mais contemporânea. Não só, pretende também avaliar quais são efetivamente as consequências das diferenças culturais nas práticas organizacionais, nas práticas de gestão e na integração dos indivíduos enquanto colaboradores numa organização com base em abordagens ao tema mais atuais.

3.1. O contributo das dimensões culturais para o estudo da interculturalidade

Finuras (2011) defende que as dimensões culturais criadas pelos autores supramencionados no capítulo II são, ainda hoje, um enorme contributo para o estudo de questões relacionadas com a interculturalidade nas organizações. Além disso, o autor salienta que estas dimensões contribuem para a influência que os padrões de cultura podem ter nas atitudes, nas perceções e no comportamento organizacional que, de acordo com o mesmo, podem “ser fonte de entendimento e criação de sinergias na interação multicultural ou, pelo contrário, fonte de mal-entendidos e potencial alavanca de conflitos” (Finuras, 2011, p. 88). A Figura 8 sintetiza os principais contributos teóricos desenvolvidos aos olhos de Finuras (2011).

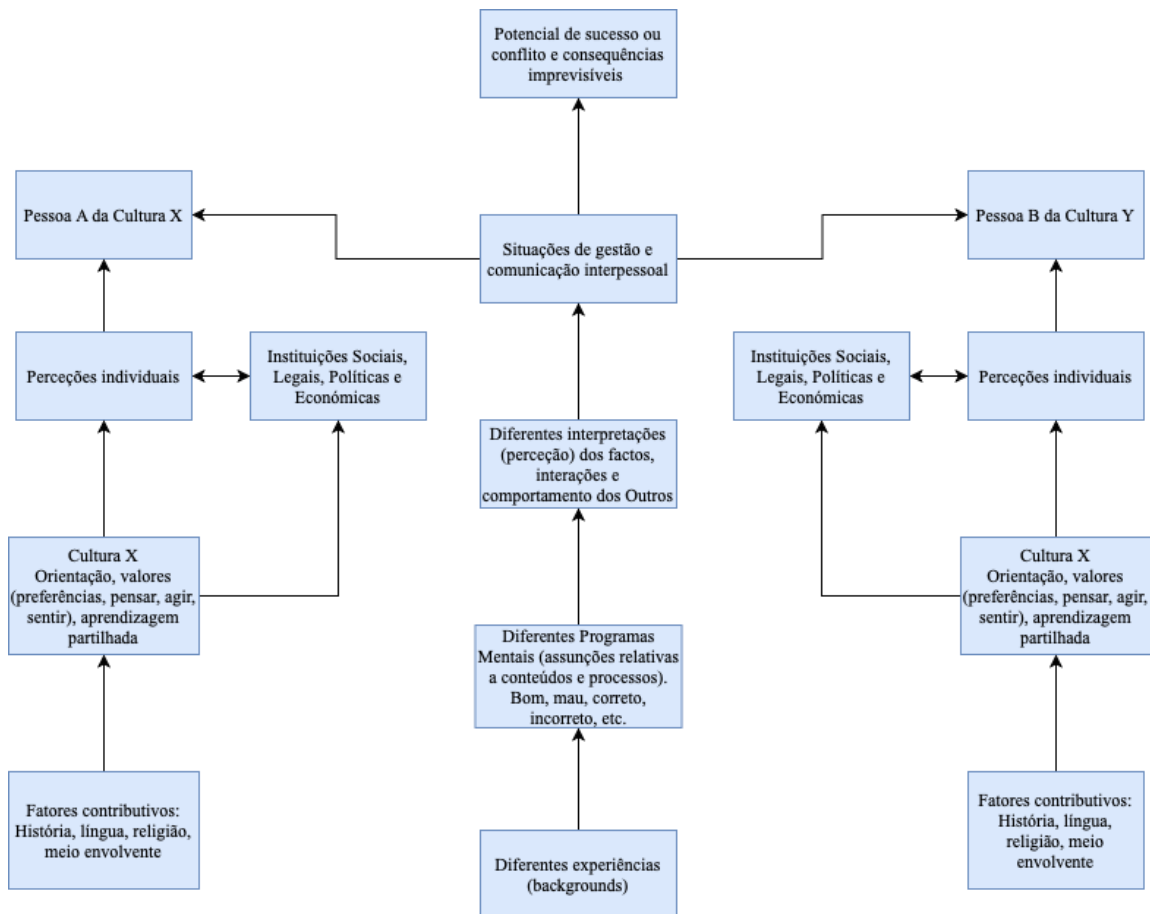


Figura 8: Influência dos padrões de cultura nas assunções, percepções e comportamento organizacional e de gestão⁸

A crescente globalização veio facilitar a circulação de informação em tempo real, de pessoas e de empresas no mercado global e, por isso, de acordo com Finuras (2011), os modelos culturais são instrumentos que não respondem à realidade atual, pois espelham a cultura e a época da sociedade em que foram desenvolvidos.

Ainda que reconheça o exuberante contributo de Hofstede para a compreensão das influências culturais na gestão, mais concretamente a percepção dos comportamentos interculturais, Finuras (2011) defende que o propósito da investigação deste autor se prendeu com a comparação da distribuição de valores das populações, a fim de encontrar um índice numa população, que possa ser contraposto ao índice de outra. Desta forma, ainda que Finuras (2011) valorize a abordagem de Hofstede, lembra que este tem uma noção de cultura e de valores que pode divergir de outras conceções, ao mesmo tempo que menciona que no seu trabalho, Hofstede apenas se limitou a medir aquilo que, muitas vezes, é imensurável.

⁸ **Fonte:** *Elaboração própria com base em Finuras (2011, p. 89).*

Finuras (2011) realça ainda que o problema de escala de investigação de Hofstede culminou com o facto de este ter recolhido um número restrito de população objeto de estudo que, ainda que represente uma amostra por vários países, apenas é referente aos trabalhadores de uma única empresa (à exceção da última dimensão que desenvolveu) e porquanto, é aceite a perceção de que em qualquer parte do mundo, quem tem a mesma ocupação partilha da mesma cultura.

Ainda sobre o modelo de Hofstede, Samovar et al. (2013) defendem que as classificações dos países auferidas neste estudo, não só oferecem uma imagem nítida do que é, efetivamente, valorizado em cada cultura, como também permite aos leitores fazer comparações entre culturas. Porém, estes autores salientam que, a pesquisa de Hofstede teve em conta as dimensões culturais a nível nacional e não a nível individual, o que pressupõe que o seu estudo se focou nas culturas dominantes de cada sociedade. Para Samovar et al. (2013), este facto pode representar uma falha no estudo de Hofstede, uma vez que, para estes autores, cada cultura engloba indivíduos com diferentes perceções de valor, e assim sendo, a amostra recolhida por Hofstede pode não ser suficiente *per se* para atingir as conclusões que o autor demonstrou.

Para Lustig & Koester (2009), o trabalho de Hofstede fornece uma excelente síntese das relações entre valores culturais e comportamentos sociais. Os autores adjetivam o estudo de Hofstede como fundamental, uma vez que o reconhecem pela sua importância, ousadia, simplicidade e excelência pois, segundo os mesmos, cada uma das dimensões criadas por Hofstede fornece *insights* importantes sobre a influência da cultura no processo de comunicação. Contudo, Lustig & Koester (2009) salientam que todas as culturas compreendem um padrão interrelacionado, ou seja, nenhuma dimensão cultural é suficiente para descrever ou perceber essa complexidade cultural.

Lustig & Koester (2009) alertam ainda que ao analisar os índices recolhidos pelo estudo de Hofstede, é possível encontrar culturas geograficamente próximas umas das outras e, no entanto, dissemelhantes. Por isso, os autores defendem que, é preciso analisar os valores deste estudo com cautela e ponderação, pois pode ser inverosímil fazer generalizações sobre as culturas, ainda que pertençam à mesma região do mundo.

Ainda que apresente limitações, o estudo de Hofstede é crucial para o entendimento das diferenças e semelhanças culturais, além de que permite que líderes organizacionais previnam comportamentos sociais, como explicam Vieira & Sousa

(2015). Ora, ao compreender os comportamentos sociais intrínsecos aos indivíduos de uma organização, os líderes organizacionais passam a moldar a sua filosofia e estilo de liderança aos princípios, valores e normas inerentes às culturas dos países onde trabalham, conforme explicam os mesmos autores.

Timbalari (2019) considera inquestionável a utilidade e simplicidade do modelo que Hofstede desenvolveu, uma vez que analisa questões essenciais que todos os países enfrentam como a distância de poder entre as pessoas e a desigualdade social; a desigualdade de género; a relação presente entre individual e coletivo; certeza ou incerteza quanto a processos económicos e sociais; preferência e distinção entre curto-prazo e longo-prazo e o condicionamento de desejos e prazeres.

De todos os modelos apresentados, Timbalari (2019) considera o modelo de Hofstede o mais prático a fim de entender a gestão cultural de cada país, o que permite perceber mais facilmente o tipo de pessoas e organizações que os indivíduos têm que lidar, quando em contexto intercultural. O autor conclui assim que, este modelo é útil não só para a realização de negócios internacionais como até na economia e na gestão.

Mesmo que reconheçam a importância do estudo de Hofstede, Olowookere et al. (2021) defendem que o mesmo, na sua definição do conceito de cultura, descorou de um aspeto crucial, que é a transmissão da mesma através de contextos e fronteiras. De acordo com os autores, devido ao crescente fenómeno da globalização, as práticas e os valores culturais cada vez mais são adotados por diferentes países do mundo, o que remete para uma unificação das culturas. No que diz respeito à analogia que Hofstede fez entre a cultura e a cebola, Olowookere et al. (2021) defendem que a cultura organizacional supera esta definição, na medida em que se sobrepõe às características pessoais dos indivíduos, bem como as suas orientações e afiliações (culturais, étnicas, religiosas ou profissionais).

De acordo com Hsu et al. (2013), as culturas nacionais representam os valores complexos que atuam em conjunto, e não como fatores individuais que afetam o comportamento. Assim, estes autores priorizam a abordagem de Hofstede, uma vez que, as combinações existentes entre amostras específicas de culturas nacionais observáveis, bem como os dados e métodos de pesquisa criados por Hofstede, permitem avaliar a forma como essas receitas culturais complexas afetam o comportamento dos indivíduos nas empresas. Para Hsu et al. (2013), a perspectiva de Hofstede veio a fornecer um

avanço único e imprescindível no que concerne ao estudo das consequências das culturas no comportamento dos indivíduos.

Contudo, Hsu et al. (2013) denotam que a análise da cultura nacional de Hofstede como base para o estudo das relações interculturais pode ser avaliada negativamente, pois para estes autores, cada nação inclui mais do que uma cultura, e assim, uma nação pode não representar uma única unidade de análise para o estudo das culturas. Além disso, à semelhança do que fora referido por Olowookere et al. (2021), Hsu et al. (2013) defendem que a globalização e a evolução tecnológica e dos meios de comunicação permitiram que pessoas de diferentes origens culturais interagissem facilmente umas com as outras de forma que, as culturas originais de um país passam a ser condicionadas e alteradas por indivíduos provenientes de outras culturas. De acordo com estes autores: “Nation is a meaningful proxy for culture because within country commonalities and between country differences do exist. In addition, culture has centuries-old roots and thus changes very slowly so that a need still exists to study culture on national basis” (Hsu et al., 2013, p. 680).

Como explicam Hsu et al. (2013), antagonicamente ao trabalho de Hofstede, as dimensões culturais de Schwartz são baseadas numa teorização feita *a priori*. Além disso, os autores salientam ainda que o trabalho de Schwartz aborda as dimensões culturais como um conjunto que forma num sistema integrado, que distingue as suas dimensões interdependentes das dimensões de Hofstede.

Hsu et al. (2013) alertam ainda para o facto de que, ainda que o modelo de Schwartz seja baseado em fortes fundamentos teóricos com dados mais contemporâneos que o de Hofstede, a sua estrutura não foi aplicada empiricamente de forma ampla. Hsu et al. (2013) destacam algumas semelhanças entre o modelo de Hofstede e o modelo de Schwartz, ainda que cada uma conduza diferentes pesquisas e use métodos e períodos de tempo distintos, conforme se pode constatar na Tabela 14.

Tabela 14: Comparação das principais teorias e dimensões culturais

	Hofstede	Schwartz
Autoridade	Distância ao poder	Igualitarismo vs. hierarquia
Individual e grupo	Individualismo vs. coletivismo	Autonomia vs. imersão
Ambiente social/natural	Masculinidade vs. feminilidade	Maestria vs. Harmonia
Incerteza	Aversão à incerteza	

Fonte: Elaboração própria com base em Hsu et al., 2013, p. 682.

Relativamente ao modelo de Trompenaars & Hampden-Turner (1997), os mesmos defendem que as cinco primeiras dimensões do seu modelo, relacionadas com a forma como os indivíduos se relacionam uns com os outros, influenciam a forma como os mesmos fazem e geram negócios, ao mesmo tempo que define a forma como reagem face a dilemas morais. Os mesmos autores acreditam que a posição adotada pelos indivíduos de uma cultura perante estas dimensões, orienta as suas crenças e ações ao longo das suas vidas, pois como explicam, existem diversos dilemas para os quais as culturas têm respostas distintas:

Do we do what is deemed “right” or do we adapt to the circumstances of the situation? If we are in a difficult meeting do we show how strongly we feel and risk the consequences, or do we show “admirable restraint”? When we encounter a difficult problem do we break it apart into pieces to understand it, or do we see everything as related to everything else? On what grounds do we show respect for someone’s status and power, because they have achieved it or because other circumstances (like age, education or lineage) define it? (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 29).

Hofstede (1996) defende que, no modelo de Trompenaars (que mais tarde originou o modelo de Trompenaars & Hampden Turner), o autor confunde categorias conceituais com dimensões culturais. De acordo com o autor, as primeiras cinco primeiras dimensões abordadas por Trompenaars surgiram da Teoria Geral da Ação criada pelo sociólogo Talcott Parsons que, segundo Hofstede (1996), consiste numa

teoria especulativa, pois reside na aceitação da ideia de que todos os fenômenos sociais devem servir uma função.

Além disso, Hofstede (1996) salienta ainda que, sendo o objetivo de Trompenaars substituir noções preconcebidas por resultados empíricos, o mesmo fracassou tendo em conta que as suas amostras de pesquisa se revelaram pouco significativas e estatisticamente insuficientes para desenvolver um modelo multidimensional. Em oposição a Hofstede (1996), para Bălan & Vreja (2013) o que distingue a abordagem intercultural de Trompenaars & Hampden-Turner das restantes, consiste no facto de que a mesma se baseia na vasta experiência dos autores na prática de consultoria internacional para a gestão de negócios interculturais.

Kim et al. (1998) reconhecem a importância e utilidade do conceito introduzido por Edward Hall pois, de acordo com os mesmos, traduz a forma como as pessoas de uma certa cultura se relacionam umas com as outras, especialmente no que concerne aos laços sociais, à responsabilidade, ao compromisso, à harmonia social e à comunicação. Ainda salientam que o modelo de Hall auxilia os indivíduos no que diz respeito à compreensão das diferenças entre as culturas e de que forma as diferenças culturais influenciam as práticas de gestão empresariais.

No entanto, Kim et al. (1998) defendem que na teoria de Hall o que constitui uma cultura de alto ou baixo contexto é, na verdade, extrapolado por via de meras observações e interpretações pessoais. Ora, os autores pretendem enaltecer que as bases ou dimensões culturais nas quais a cultura é comparada a outras, de forma a decidir onde o contexto é efetivamente alto ou baixo, carecem de uma estrutura bem definida. Assim, de acordo com os autores, sem explorar fisicamente e/ou medir objetivamente em que contexto um país se encontra, os leitores receberão apenas exemplos intuitivos, uma vez que não se sabe ao certo como esta classificação é feita e/ou calculada. Desta forma, ainda que reconheçam a importância da teoria de Hall, Kim et al. (1998) priorizam a necessidade de definir o conceito de forma clara e de operacionalizar o conceito com base na definição, de forma a fornecer aos leitores evidências empíricas.

Já Guang & Trotter (2012) defendem que a teoria de Hall foi altamente influente nos negócios em termos de comunicação intercultural. Para os autores, a prática e a influência de Hall nos campos da comunicação intercultural tem, ainda hoje, um contributo monumental, uma vez que para estes autores, Hall entendeu objetivamente

quais os erros presentes na comunicação intercultural e como estes podem findar um acordo comercial, ou até um acordo de paz. Desta forma, Guang & Trotter (2012) defendem que as contribuições teóricas de Hall para a comunicação empresarial impulsionaram um impacto colossal e grande valor internacional no que concerne aos fatores interculturais.

Quando na sua obra, Lewis (2006) menciona os modelos de Hofstede, de Hall e de Trompenaars, o autor defende que os mesmos tiveram um contributo fundamental para o estudo da interculturalidade, na medida que permitem prever o comportamento de uma cultura, explicar o comportamento dos indivíduos, alcançar unidade, evitar ofensas e padronizar políticas.

Samovar et al. (2013) priorizam o projeto de pesquisa da GLOBE pois para os mesmos representa um importante objeto de estudo que analisa a relação entre cultura social, cultura organizacional e liderança dentro das organizações, e que ainda nos dias de hoje está em investigação. De acordo com estes autores, ainda que as dimensões culturais abordadas no Projeto GLOBE tenham derivado do trabalho de Hofstede e de outros autores, este projeto conseguiu ampliar estas dimensões a nível mais prático e realista: contou com a opinião dos participantes no que concerne aos seus desejos pessoais (valores) e ao que considerem como adequado nas suas sociedades (práticas reais).

Samovar et al. (2013) reforçam ainda a profundidade e detalhe deste estudo, enfatizando que nem todas as nações que foram alvo de estudo, constituíram e representaram para o mesmo uma só sociedade – o que foi criticado no estudo de Hofstede - isto é, de todas as sociedades que foram analisadas, algumas encontram-se dentro de um mesmo país, como foi o caso da Alemanha que foi dividida ao longo da antiga fronteira política da Guerra Fria entre Leste e Oeste. Para Samovar et al. (2013), esta condicionante no estudo torna-o ainda mais preciso e fiável, na medida em que pode ser inverosímil aceitar a premissa de que um país é composto apenas por uma sociedade que partilha dos mesmos pressupostos e valores culturais. Além disso, Samovar et al. (2013) salientam ainda que esta pesquisa não só se preocupou em classificar as sociedades nas diferentes dimensões, como também examinou os comportamentos de liderança dos gestores.

Como referido anteriormente, os padrões culturais espelham uma escolha social universal que deve ser feita por cada cultura e que é aprendida através da família e através das instituições sociais por meio de mensagens transmitidas, conforme constatam Lustig & Koester (2009). Para estes autores, a investigação realizada no Projeto GLOBE encaixa inteiramente nesta linha de pensamento dado que ajuda a esclarecer a percepção dos padrões culturais, separando as práticas culturais (a forma como os indivíduos usualmente se comportam nas interações comunicacionais quotidianas) dos valores culturais (o que os indivíduos consideram importante e acreditam ser ideal). Os autores explicam o constatado exemplificando com o caso de Espanha, que apresentou um nível de distância ao poder elevado e, porém, um nível de distância ao poder idealizado baixo.

Lustig & Koester (2009) afirmam ainda que a pesquisa do Projeto GLOBE permitiu explicar a natureza complexa dos padrões culturais, ao fornecer informações atualizadas no que concerne a uma ampla gama de culturas, o que constitui uma alavanca na percepção das culturas e da comunicação intercultural. Os autores exemplificam novamente com outro exemplo:

To provide just one example of the usefulness of the expanded GLOBE dimensions, consider the Japanese practices for institutional collectivism and for in-group collectivism. Whereas the Japanese are extremely high in institutional collectivism, they are somewhat below the average for in-group collectivism. That is, decisions in Japan are most often made, and resources among the Japanese are typically distributed, in a very collectivist fashion, but the collective group for the Japanese – that is, the group with which people identify most closely – is not necessarily the family but rather the organization, the nation, or some other social unit. (Lustig & Koester, 2009, p. 138)

Desta forma, Lustig & Koester (2009) concluem que ao abrigo dos resultados auferidos na investigação do Projeto GLOBE, as culturas efetivamente variam sistematicamente nas escolhas das soluções para problemas humanos básicos. Os autores referem que, no entanto, estas dimensões não devem servir como meio de avaliar negativamente e desconsiderar as variações culturais, mas sim como meio de

apreciá-las e compreendê-las, de forma a perceber os aspetos fundamentais de cada cultura. Assim, para Lustig e Koester (2009), estas dimensões servem de ferramentas cruciais para uma comunicação intercultural competente, pois permitem reconhecer as variações culturais na abordagem de questões humanas básicas e nas relações sociais.

Como referido em Hofstede et al. (2010), Geert Hofstede criticou o trabalho do Projeto GLOBE pelo facto de ter formulado as suas questões para os grupos profissionais e socioculturais, não refletindo assim os problemas nas mentes dos gestores que responderam. Isto é, o Projeto GLOBE descreveu os entrevistados no que diz respeito às suas características e comportamentos enquanto concidadãos, o que apenas remeterá a resultados significativos quando a questão é simples e relacionada com questões familiares, pois como questionam: “How are managers supposed to answer such a question, which even expert social scientists would find difficult?” (Hofstede et al., 2010, p. 42).

Comparando o Projeto GLOBE com o trabalho de Hofstede, Alipour (2019) defende que as dimensões culturais da GLOBE consistem numa replicação, extensão e correção das fraquezas inerentes ao estudo de Hofstede. Contudo, o autor salienta que comparar estes estudos, especialmente as dimensões dos mesmos, pode não ser correto uma vez que os dois constructos são conceitualmente diferentes, tendo em conta que os meios utilizados para medir os conceitos capturam diferentes informações. Por exemplo, relativamente à dimensão da aversão à incerteza, enquanto o Projeto GLOBE determina as práticas da sociedade em relação a esta dimensão, Hofstede determina o grau de *stress* nacional e de ansiedade em relação à ambiguidade e à incerteza.

Para concluir este ponto, devemos realçar que as dimensões aqui referidas não são tangíveis nem observáveis de uma forma direta; existem nas nossas mentes e fomos nós que as criámos. Acreditamos, porém, que são extremamente úteis para compreendermos e lidarmos com a realidade complexa do nosso mundo social. (Vieira & Sousa, 2015, p. 24)

Na mesma linha de pensamento de Vieira & Sousa (2015), pode-se concluir que todos os modelos e dimensões anteriormente expostos nesta dissertação, ainda que compostos por importantes teorias e perceções no que diz respeito às relações

interculturais, apresentam diversas falhas na forma como foram construídos. A mais evidente passa pelo facto de que, nos dias de hoje, são desatualizados uma vez que analisar as dimensões de cultura implica ter em conta um crescente dinamismo e uma constante evolução das diferentes culturas, o que não é o caso de todos os modelos criados por estes autores. Além disso, ainda que muitos destes estudos se baseiem em estudos empíricos, na sua globalidade as amostras recolhidas são pouco significativas tendo em conta a dimensão do estudo que pretendem avaliar.

3.2. Consequências das diferenças culturais nas organizações

Finuras (2011) prioriza o estudo das diferenças culturais nas práticas de gestão pois para o mesmo, só é possível resolver a grande variedade de problemas interculturais se forem identificadas as questões fundamentais que são consequência direta na forma como cada sociedade funciona. Como o mesmo explica: “As pessoas constroem organizações de acordo com os seus valores e as instituições sociais refletem, portanto, os valores dominantes da sua cultura” (Finuras, 2011, p. 118).

A Gestão, os modelos e as práticas que lhe estão associadas, numa determinada sociedade são, necessariamente, influenciados pelo seu contexto cultural uma vez que se torna impossível coordenar as atividades das pessoas sem um profundo conhecimento dos seus valores, crenças e expressões. Por outro lado, revelam ser atividades também simbólicas uma vez que os gestores influenciam outras pessoas através da manipulação de símbolos que têm significado para essas pessoas e as motivam na direção das ações desejadas. (Finuras, 2011, p. 119)

De acordo com Finuras (2011), a cultura nacional afeta a forma como os negociadores internacionais permutam as transações entre si. Desta forma, o autor identifica alguns fatores que podem prejudicar as negociações interculturais:

- Indivíduos de diferentes culturas podem encarar as negociações de forma distinta uma vez que, para uns a negociação é somente um acordo formal entre duas partes, enquanto para outros, além de ser um acordo é também uma oportunidade para criar uma relação entre as duas partes.
- A predisposição na negociação varia consoante as diferenças culturais dos indivíduos, tendo em conta que para uns a negociação é um processo em que ambas as partes ganham, enquanto para outros é uma luta em que apenas um pode ganhar.
- A cultura determina o estilo pessoal do negociador, isto é, o tratamento que este usa quando se dirige ao interlocutor. Existem culturas onde o negociador se dirige ao interlocutor num registo formal, evitando assim

comentários do foro privado, e existem culturas onde se aplica um estilo mais informal, onde o negociador tende a estabelecer uma relação amigável com o interlocutor, em prol do sucesso da negociação.

- Algumas culturas utilizam métodos de comunicação simples e diretos, enquanto outras utilizam métodos indiretos e complexos. O confronto de diferentes estilos de comunicação entre negociadores pode gerar um clima tenso e conflituoso entre os mesmos.
- Cada cultura tem uma diferente percepção de tempo. Para umas culturas, denominadas de poli crónicas (que vivem um tempo sequencial), tudo na vida é uma corrida e o tempo representa uma seta que viaja sem retorno. Para culturas monocrónicas (que vivem em tempo sincrónico), tudo simboliza uma viagem sendo assim o tempo percecionado como circular.
- Muitos grupos culturais aquando das negociações tendem a agir emocionalmente, no entanto nem todas as culturas são assim. O autor dá o exemplo de que, latino-americanos tendem a demonstrar as suas emoções nas negociações, enquanto os japoneses escondem os seus sentimentos.
- A maioria das negociações é materializada num acordo escrito, sendo este influenciado novamente por fatores culturais. Isto é, algumas culturas optam por contratos muito detalhados de forma a prever todas as eventualidades, enquanto outras culturas preferem que o contrato assuma a forma de princípios de ordem geral.
- Aquando duma negociação, é imprescindível que ambas as partes conheçam a forma como ambas lideram e como são tomadas as decisões. Como visto anteriormente, culturas individualistas priorizam o indivíduo e culturas coletivistas priorizam o grupo.
- A cultura dos negociadores influencia a predisposição de uma das partes para correr riscos na negociação, o que pode afetar a eficácia ou até a concretização da mesma.

Aquando do estudo das diferentes percepções do que deve ser uma organização nas diferentes culturas, Finuras (2011) destaca as dimensões da distância ao poder e aversão à incerteza à luz da teoria de Hofstede uma vez que, de acordo com o autor,

estas permitem avaliar quem numa organização detém o poder e quais os procedimentos os indivíduos adotam de forma a atingir os seus fins.

A todas as organizações, independentemente do seu objetivo social ou do ser carácter (privadas ou públicas) colocam-se problemas comuns, e todos eles têm aspetos estruturais e humanos, o que significa que as pessoas implicadas numa organização reagem em função da sua programação mental que, entre outras coisas, lhes fornece também a ideia do que deve ser uma organização. (Finuras, 2011, p. 149)

Desta forma, Finuras (2011) explica que as dimensões que Hofstede criou permitem gerar uma análise global do que deve ser uma organização de forma geral, e assim, prever alguns comportamentos mais prováveis numa empresa numa certa cultura, conforme se pode constatar na Tabela 15.

Tabela 15: *Consequências em termos de modelos de organização e comportamento organizacional*

Conceitos-chave associados ao modelo mental de organização	Rede e consenso
Combinação de características do <i>software</i> mental coletivo	Fraca distância ao poder; Alto individualismo; Baixa Masculinidade; Fraca necessidade de evitação da incerteza.
Princípios organizacionais	Partilha dos interesses dos acionistas e dos proprietários.
Tipo de chefia e liderança eficaz	Consultante; apoiante e decisivo em última instância. Colega; sabe apoiar as decisões.
Motivadores dominantes	Autonomia dentro de um conteúdo significativo para o próprio; procura de um ambiente de trabalho agradável; valorização da simpatia e do trato afável.
Instrumentos de coordenação do trabalho	Adocracia; Adaptação e ajustamento mútuos. Formulação de objetivos fundamentais.
Mecanismos e instrumentos de controlo	Reuniões para testar a satisfação dos acionistas ou proprietários; autocontrolo através de padrões claros e explícitos.
Avaliação e <i>feedback</i> de desempenho	Explícita; procurar saber se todos seguem a mesma linha de orientação; teste individual face às responsabilidades pessoais; quando negativo deve ser feito com cuidado.

Formas de influência dos subordinados	Participação.
Padrões e estruturas de comunicação	Necessidade de explicitação/Contexto fraco; Fracá necessidade de estrutura; comunicação direta.
Atitude dominante face aos conflitos e formas de resolução	Os conflitos não são desejados, mas não constituem ameaça; alguma evitação de conflitos. Procura do consenso e comunicação direta.
Processo de tomada de decisão	Convocar as pessoas, mantê-las juntas e obter apoio através da participação; procura de consensos.
Relação com o tempo	Monocrónico; pontualidade respeitada.

Fonte: Elaboração própria com base em Finuras (2011, p. 152).

Como explicou Lewis (2006), consoante a cultura de cada indivíduo, as suas crenças podem seguir diferentes caminhos. O autor salienta que, à primeira vista, é impossível perceber a maneira de ser e de agir de um indivíduo de uma cultura distinta – apenas é possível obter um *insight* mais profundo sobre o mesmo quando este efetuar uma ação ou um comportamento, que se caracteriza como uma exibição ou evento cultural. De acordo com o autor, este confronto geralmente impulsiona um impasse que pode até mesmo findar um negócio, pois como exemplificou: “The cultural display might be an Italian (probably from Rome) who turns up half an hour late for a scheduled meeting. (...) Germans do not like to be kept waiting for 3 minutes, let alone 30.” (Lewis, 2006, p. 19).

Para Olowookere et al. (2021), as interações que ocorrem entre os indivíduos são orientadas por alguns códigos de conduta social e por valores estabelecidos e mantidos, que se podem caracterizar como a cultura de cada sociedade. Olowookere et al. (2021) defendem que são estas mesmas características compartilhadas dentro de uma sociedade, que definem um grupo de indivíduos, ao mesmo tempo que os distinguem de outros. Não obstante, estes autores salientam que, ainda que cada sociedade seja composta pelas suas próprias peculiaridades culturais, no que concerne ao empreendimento humano, a luta pela sustentabilidade ambiental e económica têm vindo a alavancar a interdependência e unidade entre as sociedades, o que origina a interação entre diferentes culturas e, conseqüentemente, uma pseudounificação das culturas.

Assim, para Olowookere et al. (2021), analisar a verdadeira influência das diferenças culturais nas práticas organizacionais remete preponderantemente para o estudo da cultura organizacional, uma vez que, segundo os autores, um aspecto crucial inerente à mesma é, precisamente, o fator motivação - a capacidade de atrair e reter colaboradores satisfeitos que, voluntariamente, irão trabalhar arduamente para o sucesso organizacional.

À luz do trabalho de Trompenaars & Hampden-Turner, Bălan & Vreja (2013) explicam que as dificuldades inerentes às consequências das diferenças culturais nas organizações quando as mesmas são descoradas, surgem quando os limites culturais são ultrapassados e, transversalmente, a eficácia dos processos de gestão diminui. Desta forma, Bălan & Vreja (2013) afirmam que, ainda que as diferenças culturais desempenhem um papel crucial no sucesso de todas as organizações, as mesmas podem não ser facilmente compreendidas, tendo em conta que os seus efeitos não são mensuráveis diretamente por via de critérios objetivos e quantificáveis.

No seu artigo, Vitolla et al. (2021) procuraram investigar qual o verdadeiro impacto das diferenças culturais nas questões éticas que, de acordo com os mesmos, representam importantes ferramentas para a promoção de ações honestas e para o bem-estar e satisfação dos funcionários nas empresas. Como explicam, estes códigos de ética promovem o controlo organizacional, permitindo assim que as empresas representem aos seus funcionários sistemas de crenças que devem ser seguidos. Não obstante, os autores realçam que o conteúdo dos códigos de ética, bem como o processo de elaboração dos mesmos, diverge consideravelmente de país para país.

Para Vitolla et al. (2021), os códigos de ética têm duas funções: (1) a nível externo, demonstrar as responsabilidades das empresas para com os seus *stakeholders*, e (2) a nível interno, guiar os comportamentos dos funcionários dentro das organizações, pois como explicam: “Ethical code represents a tool to explain both the beliefs systems, represented by the expected behaviours consistent with the mission and the values of the company and the boundary systems represented by the behaviours to be avoided” (Vitolla et al., 2021, p. 2). De acordo com os autores, os códigos de ética das empresas europeias focam-se maioritariamente na responsabilidade corporativa (a nível interno e externo à empresa), enquanto os códigos de ética das empresas americanas tratam de questões relacionadas à conduta inerente à empresa.

As características nacionais contemplam diferenças substanciais em relação aos códigos de ética, como explicam Vitolla et al. (2021). De acordo com os autores, a cultura nacional impacta na dimensão organizacional ao influenciar os valores, crenças e comportamentos dos gestores. À luz das dimensões culturais criadas por Hofstede, Vitolla et al. (2021) explicam que, distância ao poder e aversão à incerteza são as dimensões ligadas ao controlo sustentado em valores vinculados à hierarquia, cumprimento de regras e monitorização de riscos e incertezas. Assim, para estes autores, estas dimensões espelham a atitude dos membros de uma sociedade face ao controlo. No que diz respeito à ética, os autores defendem que contextos mais orientados para o controlo devem conduzir a códigos éticos melhores e mais íntegros.

A cultura nacional não só impacta na dimensão organizacional, como também identifica comportamentos antiéticos, como afirmam Vitolla et al. (2021), uma vez que discerne as ferramentas de controlo designadas a interditar normas e leis através da identificação de sanções. Para os autores, dimensões como o individualismo, masculinidade e orientação de curto-prazo são o alicerce de contextos onde o desvio das normas e regras outorgadas pela procura de comportamentos oportunistas são mais prováveis.

De um modo sumário, Vitolla et al. (2021) concluíram que, por via da implementação de um código de ética, as organizações podem justificar os comportamentos aceites para os seus funcionários, ligadas à missão e visão organizacionais, bem como podem identificar os comportamentos aos quais se devem distanciar. Os autores referem que não existe um código de ética comum a todas as empresas pois cada um é formulado com base num contexto empresarial específico. Por conseguinte, cada empresa tem uma cultura organizacional específica, ainda que a mesma seja formada e influenciada pelo contexto social, religioso e cultural onde atua.

Concluindo, com o seu estudo, Vitolla et al. (2021) auferiram que os gestores devem considerar os aspetos culturais do país onde a empresa atua e adequar o código de ética ao mesmo. Além disso, os autores defendem que os órgãos reguladores devem desenvolver estruturas sustentadas por princípios que sejam dúcteis para que se possam adaptar aos diferentes contextos culturais.

Como visto anteriormente, a língua pode representar um obstáculo à comunicação intercultural uma vez que, por vezes, podem-se manifestar algumas

dificuldades de compreensão quanto ao vocabulário, sintaxe, idiomas e dialetos quando indivíduos de diferentes países e origens culturais comunicam. Ou & Gu (2021) enfatizam que os contextos sociais das práticas linguísticas são instigados de poder, em vez de serem neutros e compartilhados de forma menos problemática. Assim, os autores salientam que as diferenças linguísticas de um indivíduo podem conduzir a diferentes potenciais ou restrições no contexto social onde está inserido, pois como explicam: “The voice of people whose linguistic resources are devalued in a certain community can be silenced in intercultural communication” (Ou & Gu, 2021, p. 421).

Ou & Gu (2021) introduzem o termo ‘socialização da linguagem’ como um processo pelo qual os mais recentes indivíduos que chegam a uma comunidade ou cultura diferente, comunicam com falantes experientes por via da língua, a fim de alavancarem as suas competências comunicativas e alcançarem legitimidade nas comunidades organizacionais. Para os autores, os falantes experientes vão conceder e inculcar aos novos indivíduos conhecimento sobre a sua língua e até outros valores socioculturais como a sua forma de pensar, a sua forma de sentir, as suas ideologias e as suas tradições. Este fenómeno só é possível pois, como explicam os autores, as crenças dos indivíduos não são estáticas e imutáveis, pelo contrário, são extremamente dinâmicas, em particular quando em contextos sociais e linguísticos diferentes e novos.

Contudo, Ou & Gu (2021) frisam que uma vez que a língua e vida social dos indivíduos estão intimamente ligadas e se ajustam reciprocamente, os falantes de uma língua podem mobilizar os seus recursos linguísticos a fim de negociar certos significados, reedificar identidades, refundir as relações com os interlocutores e alterar ambientes já formados.

O termo encontros culturais ou em inglês ‘*cultural encounters*’ tem vindo a ser cada vez mais usado por todo o mundo para designar a dinâmica dos fluxos culturais, assim como a interação entre grupos e indivíduos além das fronteiras culturais estabelecidas, como explicam Christiansen et al. (2017). Estes autores entendem o estudo desta temática como um campo de prática paradoxal: por um lado, os encontros culturais podem ser o motivo para vários problemas globais, por outro lado, podem ser a solução para esses mesmos problemas. Meleady et al. (2020) defendem que boas experiências interculturais facultam oportunidades para desenvolver a consciência e adaptá-la às diferenças culturais bem como aprimorar a competência de comunicação. Sem embargo, é também crucial denotar os efeitos potencialmente prejudiciais inerentes

a um contacto negativo numa experiência intercultural. Antagonicamente a uma experiência positiva, o contacto negativo potencia o preconceito entre os indivíduos de culturas divergentes e, de acordo com Meleady et al. (2020), acaba por afunilar a abertura dos indivíduos face às diferenças culturais, prejudicando por conseguinte a sua capacidade comunicativa e de se relacionarem adequadamente em múltiplos ambientes.

De acordo com Christiansen et al. (2017), as interações quotidianas, à medida que acontecem à luz de uma distribuição desigual de poder, são vistas como constructos da diferença e do estabelecimento de limites. Ora, o contexto histórico, cultural e espacial de qualquer encontro cultural vai condicionar os acontecimentos que ocorrem aquando do mesmo. Como os mesmos disseram: “That is, organized cultural encounters take place within already established professional or institutional contexts, and are thus shaped in important ways by existing norms, discourses, roles and hierarchies that govern these arenas” (Christiansen et al., 2017, p. 601).

Spencer-Oatey & Wang (2020) defendem que relações saudáveis são importantes em todos os contextos, especialmente quando os profissionais pretendem estabelecer conexões com contrapartes ou clientes em diversas regiões do mundo. No entanto, os autores salientam que a comunicação entre os indivíduos tende a variar consoante os diferentes tipos de atividade onde ocorre. Para estes autores, numa perspetiva intercultural, o tipo de atividade representa um constructo crucial uma vez que os membros de qualquer atividade podem ser dotados de conceções e expectativas divergentes. Ora, segundo os autores, esta assimetria das expectativas dos indivíduos facilmente pode impactar nas suas relações.

Stahl et al. (2017) defendem que as diferenças culturais dos indivíduos são por muitos vistas como uma fonte de problemas, mal-entendidos e conflitos aquando de encontros interculturais. Segundo estes autores, da premissa que surgem consequências negativas associadas às diferenças culturais, advém a distância cultural sustentada pela hipótese de que, efetivamente, estas barreiras causam dificuldades e atritos na realização de negócios além das fronteiras nacionais., pois como explicam: “Differences, distances, and diversity have been viewed as causing incompatibility, friction, and conflict. These concepts have been proposed – and often found – to have a negative impact on choice of foreign entry mode and perceived ability to manage foreign operations” (Stahl et al., 2017, p. 3).

Para Stahl et al. (2017), diversos estudos relacionados com a literatura internacional de negócios evidenciaram as dificuldades, obstáculos e conflitos causados pelas diferenças culturais ao invés de abordar estas diferenças numa perspetiva positiva. Esta perspetiva pessimista que tende a enfatizar a dinâmica adversa que pode estar presente na diversidade cultural das equipas de trabalho, de acordo com Stahl et al. (2017), interpreta esta mesma diversidade como uma desvantagem uma vez que se foca nas perdas de processo decorrentes de perceções divergentes entre os membros de uma equipa de trabalho, bem como nos preconceitos e atribuições negativas associadas aos processos de categorização social.

A assimetria presente entre a diversidade cultural e a eficácia das equipas de trabalho pode, segundo Stahl et al. (2017), estar também associada a sentimentos de desconfiança, antipatia e ressentimento que derivam da divergência dos valores entre os colaboradores e que, conseqüentemente, criam barreiras de comunicação entre os mesmos. Já numa perspetiva otimista, Stahl et al. (2017) defendem que a diversidade cultural pode representar uma mais-valia para as organizações, na medida em que se concentra nas vantagens conseqüentes do processamento de informações resultantes das diferentes perspetivas, bases, conhecimentos e estilos de tomada de decisão dos membros das equipas de trabalho das organizações. Para os autores, estas competências quando devidamente aproveitadas, podem alavancar a criatividade e empenho das equipas.

Assim, de acordo com Stahl et al. (2017), uma maior distância e diversidade, seja geográfica, institucional, cultural, linguística ou psíquica, pode alavancar a preparação dos indivíduos e das organizações face a desafios envolvidos nos negócios internacionais e globais. Por outro lado, os autores defendem que as diferenças culturais que tendem a ser mais evidentes em transações comerciais em distâncias maiores, podem conduzir os indivíduos, grupos e organizações envolvidos nas mesmas, a prestar mais atenção às sensibilidades culturais e a enfrentar os desafios culturais no contexto internacional. Concluindo, as diferenças culturais na perspetiva de Stahl et al. (2017) têm uma interpretação paradoxal: tanto podem representar uma vantagem, como uma desvantagem, dependendo das influências contextuais e de fatores relacionados com a gestão.

O estudo da satisfação dos colaboradores e o seu impacto na satisfação dos mesmos no trabalho, para Ozpehlivan & Acar (2016) é imprescindível, na medida em

que contribui para a solução de diversos problemas organizacionais. Contudo, para estes autores alienar as influências culturais do estudo desta temática pode despoletar algumas lacunas em termos de consistência de resultados. Assim, de acordo com Ozpehlivan & Acar (2016), a satisfação no trabalho é crucial em prol da obtenção dos negócios a fim de proporcionar sustentabilidade no desenvolvimento organizacional e produtividade dos colaboradores para as organizações.

A satisfação no trabalho está intimamente ligada a confrontos culturais dentro das organizações. Para Ozpehlivan & Acar (2016), a satisfação no trabalho representa uma aglutinação de emoções positivas dos indivíduos em relação ao seu trabalho inerente a um elevado grau de satisfação em relação ao mesmo. Desta forma, Ozpehlivan & Acar (2016) apresentam seis dimensões que influenciam a satisfação dos colaboradores nas organizações:

- **Capacidades dos órgãos de gestão:** Preservar a satisfação dos colaboradores representa uma das principais tarefas dos departamentos de gestão das organizações. Ao garantir a satisfação dos funcionários, os mesmos apresentarão o máximo de eficácia e eficiência no trabalho, o que contribuirá para o sucesso das organizações.
- **Condições de trabalho:** Colaboradores insatisfeitos com as condições que as organizações lhes oferecem tendem a apresentar um nível de satisfação com o trabalho diminuto e, conseqüentemente, menor eficácia e produtividade.
- **Ambiente externo:** Hoje em dia os trabalhadores das várias organizações estão sempre ligados e conectados com diferentes instituições do mundo que afetam as atividades organizacionais da empresa onde laboram. Esta comunicação demonstra a o elo de ligação com a atitude de trabalho dos colaboradores e pode influenciar a satisfação dos mesmos.
- **Pagamento:** A remuneração dos colaboradores constitui a renda que os mesmos recebem em troca do trabalho que executaram. Ora, quando um funcionário obtém um pagamento inferior ao por si expectável, vai se sentir insatisfeito.
- **Promoção:** A promoção dos colaboradores é sem dúvida um importante determinante no processo de satisfação no trabalho dos mesmos. No

entanto, espera-se que um colaborador que não tem expectativas de ser promovido fique mais satisfeito ao tê-lo, do que um indivíduo que há muito que aguarda a promoção.

- **Relacionamento com os colegas de trabalho:** Quando um indivíduo começa a trabalhar numa empresa, o processo de adaptação à mesma é extremamente influenciado pelo apoio e acompanhamento dos seus colegas de trabalho. Sendo o ser humano um ser social, uma comunicação saudável e espírito de interajuda com os colegas de trabalho vai afetar intimamente a satisfação dos indivíduos nas organizações.

É maioritariamente nesta última dimensão apresentada por Ozpehlivan & Acar (2016) que se denota a urgência de existir uma boa comunicação intercultural dentro das organizações, uma vez que, ao ser ineficaz, os indivíduos sentir-se-ão imediatamente insatisfeitos com o seu trabalho e a sua produtividade diminuirá, o que também vai repercutir no sucesso das organizações.

A fim de desmistificar as consequências das diferenças culturais nas práticas organizacionais, Stahl et al. (2017) analisaram alguns estudos que vieram complementar a pesquisa intercultural:

- Cameron (2017) citado em Stahl et al. (2017) demonstrou no seu estudo que, ainda que haja uma perspetiva paradoxal sobre os efeitos das diferenças culturais, uma postura positiva pode produzir resultados imensamente benéficos tanto para os indivíduos como para as organizações.
- O estudo de Pesch & Bouncken (2017) citados em Stahl et al. (2017), representa um importante exemplo de como os negócios internacionais podem beneficiar de uma mudança de perspetiva mais centralizada nos problemas e dificuldades associados à distância cultural a fim de examinar os resultados positivos das interações transfronteiriças. Assim, de acordo com estes autores, ainda que a distância possa tornar a preservação de confiança entre os indivíduos mais desafiadora, os efeitos benéficos das diferenças culturais, no decorrer das tarefas, parecem superar os efeitos negativos.

- Bresciani e Comi (2017) citados em Stahl et al. (2017) realizaram um estudo experimental com base em 229 gestores de 49 países e em 56 grupos, a fim de investigar como a estruturação por via de modelos visuais (estruturas gráficas e ilustrações de ajudam a mapear o conhecimento na forma de texto e imagens), pode aprimorar a precisão das tarefas dos grupos. Assim, de acordo com os autores, a tarefa experimental simula uma reunião de grupo entre parceiros de alianças estratégicas e solicita que os mesmos identifiquem oportunidades de inovação colaborativa. Concluindo, este estudo de acordo com Stahl et al. (2017) demonstra como a diversidade cultural pode ser gerida e aproveitada a fim de ajudar as organizações a tirarem proveito do potencial de grupos culturalmente diversos.
- No seu artigo, Hyun-Jung Lee (2017) citado em Stahl et al. (2017), entrevistou Richard Nisbett, um psicólogo social, sobre a sua perspetiva do impacto das diferenças interculturais no pensamento dos indivíduos. Nisbett evidencia duas formas contrastantes no estilo de pensamento entre as culturas: o pensamento analítico – o mais vantajoso para as ciências sociais – e o pensamento holístico – o qual permite que os indivíduos percecionem o mundo físico ainda que seja suscetível a prováveis abusos de poder devido à falta de regras universalistas. Assim, o autor salienta que o estilo de pensamento ideal se encontra entre estas duas formas, uma vez que para o mesmo, o esforço que os indivíduos fazem para compreender diferentes estilos cognitivos e intelectuais, pode ajudar por si só a reduzir as limitações inerentes ao seu próprio raciocínio.

Finuras (2011) defende que, a fim de relacionar a forma e as consequências que as culturas exercem nas estruturas organizacionais, é primordial focar a investigação no aspeto do controlo social que os valores culturais possuem. Como justificou: “Porque os valores são a base da escolha por parte de um grupo, quer dos objetivos quer dos meios particulares a partir dos quais esses objetivos serão alcançados” (Finuras, 2011, p. 193).

Assim, de acordo com Finuras (2011), estes valores não só determinam e condicionam os comportamentos individuais e coletivos – a ação humana – como fornecerem legitimidade às escolhas individuais e coletivas relativamente à forma de

agir em qualquer sociedade humana: “Os valores culturais têm, assim, um importante papel no sentido de controlarem e dirigirem o comportamento social, incluindo, naturalmente, o comportamento organizacional” (Finuras, 2011, p. 194).

Numa dada cultura os valores organizam-se numa hierarquia ou, se preferirmos, numa ordem de importância ou de prioridades relativa. Esta hierarquia reflete a importância relativa e a resistência dos valores num dado sistema bem como o seu poder para controlar o comportamento social. Os valores no topo da hierarquia são, portanto, mais importantes e resistentes à mudança, sendo mais aceites e, eventualmente, mais partilhados entre uma população e, conseqüentemente, estarão mais comprometidos com o controlo social do que os que se encontram na base da hierarquia. (Finuras, 2011, p. 195)

Samovar et al. (2013) explicam que os valores e orientações culturais determinam a gestão e a performance das organizações empresariais, abrangendo todas as camadas da estrutura das organizações, o tipo de liderança, o processo de tomada de decisão, o grau de formalidade e a forma como as orientações internas e externas ao grupo impactam. Conforme frisado pelos autores, existem culturas onde prevalecem decisões tomadas no topo, ao mesmo tempo que existem culturas onde os gestores preferem envolver os colaboradores em todas as etapas do processo de tomada de decisão.

The ability of marketers and consumers to communicate cross-culturally is critical for success. Business communication is two-way interactive communications. Marketers deliver information to the market, and they gather and collect, interpret, and put the information they gather from the markets to use. (Guang & Trotter, 2012, p. 6458)

Finuras (2011) defende que o fenómeno da globalização, sem dúvida, atenuou os mal-entendidos culturais provenientes das diferenças culturais dos indivíduos. No entanto, estes mal-entendidos ainda existem, e é importante saber reconhecê-los para

saber, também, enfrentá-los. Assim sendo, Finuras (2011, p. 220) define um mal-entendido cultural como:

Um mal-entendido cultural pode ser definido como um conflito de comunicação (aberto ou latente), provocado pelo facto de os interlocutores serem oriundos de culturas diferentes e, conseqüentemente, terem diferentes valores, hábitos e códigos de conduta, enfim, serem portadores de diferentes esquemas ou *software* mentais coletivos e diferentes escalas de valores individuais.

Posto isto, para Finuras (2011), a fim de preservar a eficácia das relações interculturais, é necessário ter em atenção alguns fatores que promovem sinergias interculturais, conforme se pode observar na Tabela 16.

Tabela 16: Critérios de eficácia das equipas interculturais

Requisitos ao nível individual	Requisitos ao nível das práticas de gestão	Requisitos ao nível organizacional
Conhecer-se bem a si próprio e à sua cultura de origem	Conhecer a cultura dos diversos membros da equipa	A organização deve ser aberta: ninguém deve ser excluído dos canais de comunicação e informação formais e informais
Gostar de trabalhar e conviver com pessoas que são diferentes	Entender a matriz de comportamento e comunicação dominante das culturas de origem	A organização deve ser cosmopolita, possuir e fomentar um espírito aberto, voltada para fora do ponto de vista profissional
Gosto pela diversidade	Saber o que motiva os diferentes membros da equipa e analisá-los face aos nossos próprios padrões	A organização deve ser orientada para os resultados. A ênfase deve ser colocada nos resultados da equipa e não dos <i>inputs</i> .
Estar aberto à aprendizagem de outras culturas e aceitar as diferenças culturais	As promoções neste domínio devem assentar na experiência internacional e intercultural anterior	
Abertura a diferentes formas de pensar, sentir e de agir	As promoções neste domínio devem assentar na capacidade de animar, dirigir e motivar equipas internacionais	
Ser flexível, paciente e resiliente		
Desenvolver a sua própria sensibilidade cultural, criando a competência de orientação intercultural		

Capacidade de comunicação em diferentes contextos de informação e comunicação		
---	--	--

Fonte: Elaboração própria com base em Finuras (2011, pp. 223-224).

De forma sumária, Finuras (2011) salienta a importância de desenvolver conhecimentos e novas competências a nível da comunicação intercultural, com o propósito de deter as barreiras que impossibilitam o bom funcionamento das organizações. De acordo com o autor, os mal-entendidos culturais manifestam-se de forma inesperada e é, por isso, crucial saber identificá-los, a fim de os neutralizar. Para isto, é primordial ao abordar um indivíduo de diferente nacionalidade, saber identificar quais as principais diferenças de valores e de comportamentos do mesmo.

Para Petrenko & Stolyarov (2019) é crucial saber identificar a essência da comunicação, da liderança e da organização no contexto das relações interculturais, a fim de perceber os princípios basilares para uma cooperação eficiente e estável entre os representantes das várias culturas. Desta forma, os autores defendem que a comunicação, incluindo sinais verbais e não verbais, reflete algumas expectativas e crenças dos indivíduos de cada cultura. Além disso, o estilo de liderança responde a questões como: a quem e como a autoridade é atribuída nas organizações; quais as especificidades do processo de tomada de decisão e quais as características de que um líder deve ser dotado, dependendo do contexto cultural.

Desta forma, o contacto positivo entre indivíduos de culturas distintas dentro das organizações é primordial uma vez que, de acordo com Meleady et al. (2020), representa um meio para a diminuição do preconceito, uma vez que pode servir como um meio de liberalização cognitiva que estimula a expansão mental, facilita a aprendizagem de novas informações sobre grupos externos e alavanca a compreensão intercultural. Como explicam os autores: “In these ways, intergroup contact is relevant for shaping not only the content or valence of intergroup attitudes but how people think about, approach, and deal with the world more generally” (Meleady et al., 2020, p. 2).

É nesta medida que se torna proeminente a competência intercultural. Para Meleady et al. (2020), a competência intercultural é primordial face a um mundo que, de dia para dia, é cada vez mais social e diverso. Os autores referem então que, indivíduos com elevada sensibilidade cultural tendem a ser mais atentos, mais abertos a evidências interculturais e capazes de moldar os seus comportamentos a estas

evidências. Como Meleady et al. (2020) afirmaram: “As well as shaping beliefs and attitudes towards the contacted group, intergroup contact may also provide an important opportunity to learn new behaviors and practice intergroup communication skills thereby improving one’s own intercultural competence” (p. 2).

Para Meleady et al. (2020), a competência intercultural pode também ser fruto do contacto intergrupar, isto é, o contacto intergrupar pode representar uma variável dependente de fatores de nível macro (normas culturais, características institucionais), fatores de nível meso (processos que ocorrem ao nível das interações sociais) e fatores de nível micro (tendências e motivações alicerçadas na personalidade dos indivíduos). Estes fatores podem assim desempenhar um papel na explicação das intenções dos indivíduos e na vontade dos mesmos se envolverem em contacto intergrupar.

Que, de facto, a cultura pode influenciar as práticas e abordagens de gestão dos negócios internacionais é, para Khan & Panarina (2017), indiscutível. Aliás, estes autores salientam que tanto a cultura nacional, como a cultura individual têm um grande impacto na cultura corporativa das organizações. Por exemplo, de acordo com estes autores, a cultura nacional influencia a tomada de decisões gerenciais, estilos de liderança e práticas de gestão de recursos humanos, a comunicação e a motivação dos colaboradores, o *design* organizacional, as expectativas dos indivíduos em relação ao trabalho e os sistemas de recompensa dos colaboradores. Khan & Panarina (2017) frisam ainda que a cultura que uma organização adota e promove aos seus funcionários é crucial para o seu bom funcionamento, pois como explicam:

The culture within an organization is very important, playing a significant role in whether it is a happy and healthy environment in which to work. In communicating and promoting the organizational ethos to employees, their acknowledgement and acceptance of it can influence their work behavior and attitudes. When the interaction between the leadership and employees is good, the latter will make a greater contribution to team communication and collaboration and will also be encouraged to accomplish the mission and objectives assigned by the organization, thereby enhancing job satisfaction. (p. 2)

De acordo com Khan & Panarina (2017), a cultura organizacional é definida não só pela tecnologia e pelos mercados onde as organizações atuam, mas também pelas preferências culturais dos gestores e dos colaboradores - a cultura nacional – que vai ter um importante impacto nas interpretações, percepções e avaliações sobre as pessoas com quem trabalham. Não obstante, segundo Khan & Panarina (2017), se as diferenças culturais dos indivíduos não forem bem interpretadas, podem conduzir ao fracasso dos negócios e, até mesmo, nas suas vidas sociais, como já fora referido anteriormente.

Concluindo, à luz da perspectiva de Finuras (2011), não existe nenhum motivo para que a diferença cultural entre os povos não represente um ponto de partida para a unificação das culturas que tenha efeitos ao nível do desenvolvimento humano e das sociedades. Como o mesmo disse: “Vivemos, de facto, os tempos acelerados de construção plena da aldeia global e as diferenças culturais constituem um dos aspetos singulares desse mesmo fenómeno” (Finuras, 2011, p. 88).

Para Finuras (2011) é mais importante saber identificar os valores centrais de culturas específicas e examinar o seu impacto nas práticas organizacionais, do que identificar os valores culturais comuns através dos quais as comparações interculturais de práticas de gestão e formas de organização são realizadas. Com isto, o autor não pretende descorar o estudo da difusão e da transparência dos valores entre diferentes culturas e os fatores que influenciam a forma como se disseminam. O autor pretende assim que esta difusão seja avaliada em termos da sua congruência com os valores centrais de cada cultura.

Não nos é possível conhecer um país quando apenas se está ou esteve nele de passagem. Somos e seremos sempre estranhos à cultura que o moldou e aos acontecimentos que o agitam. É útil, no entanto, conhecer, compreender e saber explicar para agir e perceber como os outros pensam, sentem e agem. (Finuras, 2011, p. 217)

Considerações finais

O humano é um ser social que interage dentro de sociedades, onde através de uma língua partilha identidades e ideologias específicas, bem como um objetivo unânime de preservar a sobrevivência e sustentabilidade comuns a todos os indivíduos, como explicam Olowookere et al. (2021). Com o crescente fenómeno da globalização que se demarca impreterivelmente pela unificação das culturas, torna-se fulcral analisar as consequências e as vantagens inerentes a esta comunidade global. Como explicam Meleady et al. (2020), em quase todos os países do mundo a paisagem social está cada vez mais diversa etnicamente e racialmente. O contacto positivo com membros de outros grupos étnicos, raciais, religiosos ou nacionais frutifica atitudes e posições positivas em relação a estes grupos.

A evolução tecnológica foi, sem dúvida, um grande impulsionador para a formação da aldeia global, uma vez que permitiu que as empresas operassem globalmente e comparassem os seus produtos e/ou serviços com as restantes tendências globais, bem como as melhores práticas comerciais e meios de lucratividade, como constata Olowookere et al. (2021). Aliás, os autores salientam que as organizações cada vez mais lutam para alcançar magnitude global, para se adaptarem às tendências de mercado em constante mudança e para atingirem vantagem competitiva em relação aos seus principais concorrentes.

O fenómeno da globalização veio impulsionar a adaptação das organizações à formação da aldeia global. A fim de acompanhar este fenómeno, todas as organizações de natureza pública ou privada, sentiram a necessidade de interagir com mercados externos, o que consequentemente incrementou a necessidade de estabelecer relações interculturais eficazes, tanto a nível pessoal quanto profissional.

Como referido ao longo desta dissertação, ao interagirem entre si, indivíduos de diferentes origens culturais, através da comunicação (verbal e/ou não verbal) interpretam e aprendem aspetos relevantes entre si, como as suas crenças e os seus valores. É nesta medida que se torna fulcral uma comunicação intercultural competente e eficaz pois, ao ter a capacidade de apreender os aspetos cruciais em relação a um indivíduo de cultura diferente, é possível prever (de forma não exata) o seu comportamento, a sua forma de pensar e de agir. Ora, ainda que as sociedades sejam compostas por indivíduos com distintas peculiaridades culturais, torna-se inquestionável

a primordialidade do fenómeno da unificação das culturas, num mundo onde cada vez mais os indivíduos têm que saber coexistir entre si, tanto a nível pessoal como profissional.

Sabendo que a cultura está intrinsecamente ligada a todas as decisões que os indivíduos tomam, ao mesmo tempo que condiciona a forma como os mesmos lidam com os mais variados dilemas que enfrentam ao longo das suas vidas pessoais e profissionais, é, portanto, importante saber de que forma cada cultura influencia o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Como visto anteriormente, a comunicação está diretamente ligada à cultura, tendo em conta que é através da mesma que os indivíduos conseguem captar informações importantes sobre a identidade de outros, como constatado por Jandt (2020). A comunicação é um conceito primordial nesta temática tendo em conta que serve como o meio utilizado pelas pessoas a fim de compartilharem a sua identidade e de perceberem a identidade de outras pessoas. Esta linha de pensamento aplica-se igualmente à comunicação quando em contexto organizacional, tendo em conta que a comunicação organizacional é imprescindível para a compreensão da dinâmica e do comportamento das organizações.

Quando em contexto organizacional e/ou intercultural, a comunicação enfrenta inúmeros obstáculos e, por isso, impacta de diversas formas ao nível das relações interculturais nas práticas organizacionais, nas práticas de gestão e na integração dos indivíduos enquanto membros das organizações. Esta divergência justifica-se pelo facto de que os diferentes grupos culturais fundem diferentes valores contrastantes e, por isso, a capacidade de saber acautelar potenciais hostilidades e divergências entre estes grupos, proporcionando e mantendo uma comunicação intercultural eficaz, é crucial a fim de acompanhar o fenómeno da globalização.

O estudo da comunicação intercultural preocupa-se com a perceção de como os indivíduos são, ou não, capazes de interagir entre si, quando não partilham a mesma experiência cultural. Quando em contexto intercultural pode decorrer o choque cultural entre os indivíduos que conseqüentemente gera um misto de sentimentos que prejudicam a satisfação dos mesmos nas organizações. É por isto impreterível saber atingir uma comunicação intercultural competente que para Ting-Toomey & Dorjee (2018) é fundamental a fim de acompanhar a realidade dos dias de hoje. O comportamento e a atitude dos colaboradores no meio organizacional são imprescindíveis para um funcionamento eficaz das organizações. Inerente ao

comportamento dos colaboradores, reside também um fator de crescente importância - a cultura global – uma vez que afeta intimamente estes comportamentos quando em diferentes contextos culturais, como no local de trabalho. Assim, como salientou Stahl et al. (2017), ainda que tenha uma interpretação paradoxal – pois pode ser avaliada positiva ou negativamente – a diversidade cultural nas organizações pode preparar as empresas envolvidas em negócios internacionais a superar a rigidez dos desafios, a desenvolver capacidades únicas e potencialmente valiosas e a promover a aprendizagem e a inovação.

Os estudos dos autores mencionados ao longo do segundo capítulo da presente dissertação, ainda que detenham perspectivas divergentes, marcaram o estudo das relações interculturais e das diferenças culturais pela forma como analisaram o impacto das mesmas no funcionamento das organizações, ao nível da cultura nacional e ao nível das competências da comunicação dos indivíduos. O seu contributo para o estudo da interculturalidade na vida dos indivíduos, especialmente dentro das organizações, é irrefutável. Não obstante, é importante ter a percepção de que, muitas destas teorias sustentam-se em antigas ideias preconcebidas e estereotipadas, o que pode tornar duvidoso a preponderância destes estudos na atualidade.

É primordial saber enfrentar os diversos obstáculos à comunicação intercultural destacados ao longo desta dissertação, pois só assim, indivíduos que chegam a uma comunidade ou cultura diferente, podem comunicar eficazmente com falantes experientes por via da língua, a fim de alavancarem as suas competências comunicativas e alcançarem legitimidade nas comunidades organizacionais, conforme explicam Ou & Gu (2021). O paradoxo presente entre as consequências dos encontros culturais será sempre alvo de estudo: podem gerar diversos problemas globais, ao mesmo tempo que podem ser a solução de muitos outros. Ainda que os efeitos negativos associados a uma comunicação intercultural incompetente possam parecer incontornáveis, os efeitos positivos que derivam de relacionamentos interculturais saudáveis são vantajosos nos mais variados níveis, conforme visto anteriormente. Como frisou Stahl et al. (2017), saber valorizar o efeito positivo das diferenças culturais nas organizações é imprescindível para a prática de negócios internacionais e globais, devido ao aumento das atividades e transações comerciais internacionais entre as nações bem como a progressiva mobilidade da força de trabalho através das fronteiras nacionais.

Relações saudáveis são imprescindíveis em qualquer contexto, mas fundamentalmente em situações nas quais os profissionais pretendem cooperar com clientes e parceiros de diversas regiões do mundo, com colegas de trabalho e com os restantes membros das organizações que apresentam diferentes posições hierárquicas. É nesta medida que o estudo da satisfação dos colaboradores, da cultura das organizações e da comunicação intercultural estão intrinsecamente ligados: a satisfação no trabalho é precisa a fim do desenvolvimento dos negócios, ao mesmo tempo que está intimamente ligada a confrontos culturais nas organizações.

Ainda que o fenómeno da globalização tenha vindo a atenuar os mal-entendidos provenientes das diferenças culturais dos indivíduos conforme salientou Finuras (2011), é crucial saber identificar estes mal-entendidos a fim de os enfrentar. Aprimorar as competências relacionadas com a comunicação intercultural é assim crucial, com o objetivo de atenuar as barreiras que impossibilitam o bom funcionamento das organizações, bem como as que influenciam negativamente a performance dos indivíduos nas organizações e os seus relacionamentos com os colegas de trabalho.

Referências Bibliográficas

Alipour, Ali. (2019). The conceptual difference really matters. Hofstede vs GLOBE's uncertainty avoidance and the risk-taking behavior of firms. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4), pp. 467-489. <https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2019-0084>

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. https://www.lifesciencesite.com/ljs/life140517/03_32120ljs140517_12_16.pdf

Araújo, F., Nunes, S. & Ferreira, F. A. (2016). The impact of organizational culture on the financial performance in enterprises from north region of Portugal. *Brazilian Journal of Scientific Administration*, 7(3), 52-64. <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.003.0004/787>

Bălan, S. & Vreja, L. O. (2013). The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations of Romanian Students in Management. *New Management for the New Economy*, 95-107. <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2013/pdf/11.pdf>

Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: Novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>

Christiansen, L. B., Galal, L. P. & Hvenegaard-Lassen, K. (2017). Organised Cultural Encounters: Interculturality and Transformative Practices. *Journal of Intercultural Studies*, 38(6), 599-605. <http://doi.org/10.1080/07256868.2017.1386636>

Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural. Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. (3ª ed). Edições Sílabo.

Gawel, J. E. (1996). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 5(11), 1-3. <https://doi.org/10.7275/31qy-ea53>

GLOBE – Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness. (2020). *The GLOBE Studies*. <https://globeproject.com/studies>

Gonçalves, G. & Martins, T. (2015). *Interfaces da comunicação com a cultura*. (Vol. III). Livros LabCom. http://labcom.ubi.pt/ficheiros/20150702-2015_11_interfaces_comunicacao_cultura.pdf

Guang, T. & Trotter, D. (2012). Key issues in cross-cultural business communication: Anthropological approaches to international business. *Business Management*, 6(22), 6456-6464. <https://pdfs.semanticscholar.org/589c/e87f9e9a3accd129138051498349d0789069.pdf?ga=2.175972834.1782961482.1615572509-15957318.1615572509>

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. (1st ed). Anchor Books https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf

Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce: A teste of Trompenaars' "model" of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/014717679600003X?token=BBC609D0AF12CE8A27B170241D32DDD7A5A68B694ED05AD020F957693607D51E3F085BB37CD8949ABF168C7D68AAD5CD&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210520155956>

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed). Sage, Thousands Oaks.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. (3rd ed). McGraw-Hill. https://e-educ.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hofstede Insights. (2021). *National Culture*. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

Hofstede Insights. (2021). *What do we mean by “culture”?* <https://news.hofstede-insights.com/news/what-do-we-mean-by-culture>

Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Hsu, S., Woodside, A. G. & Marshall, R. (2013). Critical Tests of Multiple Theories of Cultures’ Consequences: Comparing the Usefulness of Models by Hofstede, Inglehart and Barker, Schwartz, Steenkamp, as well as GDP and Distance for Explaining Overseas Tourism Behavior. *Journal of Travel Research*, 52(6), 679-704. <https://doi.org/10.1177/0047287512475218>

Jandt, F. E. (2013). Defining Culture and Identities. In *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. (7th ed) (pp. 4 – 33) Sage Publication, inc. https://books.google.pt/books?id=JPb-tb_RmGEC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false

Jandt, F. E. (2020). Defining Culture and Communication. In *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. (10th ed). (pp. 3 – 36). Sage Publication, inc. https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/112818_book_item_112818.pdf

Jandt, F. E. (2020). Intercultural Communication Competence. In *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. (10th ed). (pp. 37 – 65). Sage Publication, inc. https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/112820_book_item_112820.pdf

Janka, M., Heinicke, X. & Guenther, T. W. (2020). Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: The crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 14, 1363-1404. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00338-3>

Khan, M. A. & Panarina, E. (2017). The role of national cultures in shaping the corporate management cultures: A four countries theoretical analysis. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 4(1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v4i1.152>

Kim, D., Pan, Y. & Park, H. S. (1998). High- Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507-521. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291520-6793%28199809%2915%3A6%3C507%3A%3AAID-MAR2%3E3.0.CO%3B2-A>

Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. (3rd ed). Nicholas Brealey International. https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/38890/BUS2207U3T_ext1.pdf

Lustig, M. W. & Koester, J. (2009). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. (6th ed). Pearson Education, Inc. https://www.academia.edu/42803933/Intercultural_competence_Interpersonal_communication_across_cultures20200420_60827_82gab0?auto=download

McLeod, S. (2018). Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology*. 1-16. <https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>

Meleady, R., Seger, C. & Vermue, M. (2020). Evidence of a dynamic association between intergroup contact and intercultural competence. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1-20. <http://doi.org/10.1177/1368430220940400>

Mourão, R. M., Miranda, S. & Gonçalves, G. (2016). O Estado da Arte da Comunicação Organizacional. *Estudos em Comunicação*, 23, 69-85. <http://www.ec.ubi.pt/ec/23/pdf/ec-23-04.pdf>

Olowookere, E. I., Agoha, B. C., Omonijo, D. O., Odukoya, J. A. & Elegbeleye, A. O. (2021). Cultural Nuances in Work Attitudes and Behaviors: Towards a Model of African Work Culture. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 259-268. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0056>

Ou, W. A. & Gu, M. (2021). Language socialization and identity in intercultural communication: experience of Chinese students in a transnational university in China.

International Journal of Bilingual Education and Bilingualism, 24(3), 419-439.
<http://doi.org/10.1080/13670050.2018.1472207>

Ozpehlivan, M. & Acar, A. Z. (2016). Development and validation of a multidimensional job satisfaction scale in different cultures. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1-20. <http://doi.org/10.1080/23311886.2016.1237003>

Petrenko, Y. & Stolyarov, N. (2019). Features of the management of international projects, taking into account intercultural differences of the partners. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 2037-2051. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(34\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(34))

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>

Poston, B. (2009). An Exercise in Personal Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs. *The Surgical Technologist*, 347-353. <https://www.ast.org/pdf/308.pdf>

Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e prática* (4th ed). Lisboa, Edições Sílabo. <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726188520.pdf>

Reis, N. R., Ferreira, M. P. & Santos, J. C. (2011). *The cultural models in international business research: A bibliometric study of IB journals*. GlobADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy, 76, 1-30. https://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/06/working_paper-76_globadvantage.pdf

Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2013). *Communication Between Cultures*. (8th ed.). Wadsworth, Cengage Learning. <https://www.utalenta.com/gallery/11305-communication-between-cultures-pdf-yeal.pdf>

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed). John Wiley & Sons, Inc. <https://ape.unesp.br/eulg/pdf/SCHEIN.pdf>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed). Jossey-Bass. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=schein+organizational+culture&ots=opbvGj7qPo&sig=rOMV6tzFm2BO2kDKxxUj7f-EJQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, 25, 1-65.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.220.3674&rep=rep1&type=pdf>

Schwartz, S. H. (1994). Beyond Individualism-Collectivism: Neutral Cultural Dimensions of Values. In Press in U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibase, S-C. Choi, & G. Yoon (Eds.) Newbury Park, Ca: Sage.

https://www.researchgate.net/publication/234021883_Beyond_IndividualismCollectivism_New_Cultural_Dimensions_of_Values

Silva, R. L. M. (2016). Capitalismo, confucionismo e teoria weberiana. Reflexões empíricas sobre o caso sul-coreano. *Tempo social*, 28(1), 179-202.

<https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/107998/110206>

Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63– 73. <https://doi.org/10.1007/BF01845788>

Spencer-Oatey, H. & Wang, J. (2020). Establishing Professional Intercultural Relations: Chinese Perceptions of Behavioral Success in a Sino-American Exchange Visit. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(6), 499-519.

<http://10.1080/17475759.2020.1788119>

Stahl, G. K., Lee, H., Miska, C. & Luque, M. F. S. (2017). The upside of cultural differences: Towards a more balanced culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 2-12.

<http://dx.doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>

Timbalari, C. (2019). Dimensions of National Culture – Cross-cultural Theories. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 220-230.

https://www.researchgate.net/publication/338771512_Dimensions_of_National_Culture_-_Cross-cultural_Theories

Ting-Toomey, S. & Dorjee, T. (2018). *Communicating Across Cultures*. (2nd ed). The Guilford Press. <https://books.google.pt/books?hl=pt->

[PT&lr=&id=ysRUDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=TING-TOOMEY,+Stella+\(1999\).+Communicating+across+cultures.+Guilford+Press.+London.&ots=wbvapQHwYS&sig=gGr_CojKuSTcy7lb1WS8DYWkbGk&redir_esc=y#v=onepage&q=TING-TOOMEY%2C%20Stella%20\(1999\).%20Communicating%20across%20cultures.%20Guilford%20Press.%20London.&f=false](#)

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. (2nd ed). Nicholas Brealey Publishing, London.

Vieira, P. A. & Sousa, H. (2015). A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento. *Revista da Universidade de Aveiro – Letras*, 4(II), 17-28. http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/43334/1/PV_HS_2015_contexto-cultural.PDF

Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M. & Garegnami, G. M. (2021). Do cultural differences impact ethical issues? Exploring the relationship between national culture and quality of code of ethics. *Journal of International Management*, 27, 1-18. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100823>

Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N. & Giao, H. N. K. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11, 203-212. <https://osf.io/nuagv>

Yum, J. O. (1988). The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55(4), 374-388. <https://doi.org/10.1080/03637758809376178>

