



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

UISEU

Mestrado em Gestão

Dissertação

A dimensão intercultural na negociação internacional - o
caso das relações empresariais com Angola e
Moçambique

Por

Isabel Arantes Bernardes

Viseu, Dezembro 2020



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

VISEU

Mestrado em Gestão

Dissertação

A dimensão intercultural na negociação internacional - o
caso das relações empresariais com Angola e
Moçambique

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em
Gestão, especialidade em Gestão de Recursos Humanos

Por: Isabel Arantes Bernardes

Sob orientação de: Professora Doutora Maria Filomena Capucho

Viseu, Dezembro 2020

Dedicatória

Aos meus pais sempre.

À minha irmã e irmão.

Ao Carlos meu marido.

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer à Professora Doutora Filomena Capucho, minha orientadora de tese, pela permanente estímulo, pelo aconselhamento e pelas sugestões sempre oportunas.

Grata pela paciência às inúmeras revisões solicitadas, foi um caminho longo, mas estimulante. Obrigada pela sua generosidade e inteligência com que abraçou o nosso projeto.

Aos professores que constituíram o Curso de Mestrado em Gestão, especialidade em Gestão de Recursos Humanos, pela partilha de conhecimento.

Aos meus colegas de curso de Mestrado em Gestão, nomeadamente à Karina Cunha e ao Rui Jacinto pelo trabalho em equipa e pela generosidade na partilha de conhecimento.

À Dra. Elisabeth Figueiredo pela ajuda incansável na procura de obras e artigos na Biblioteca da Universidade Católica de Viseu – D. José Pedro da Silva.

RESUMO

O objeto de estudo da dissertação incidiu sobre a dimensão cultural da comunicação como fator de relevância na negociação internacional. A cultura consiste em elementos psicológicos, representações, valores e normas compartilhados pelos membros de um grupo social. Quando duas partes negociam, trazem consigo a sua cultura, prioridades e estratégias de negociação. A compreensão das normas culturais expande o universo das negociações integrativas e as possibilidades de resultados ganhar-ganhar. Através da análise discursiva de um corpus de 117 *emails* trocados entre uma empresa portuguesa e empresas de Angola e Moçambique, abordamos os fatores culturais implicados na negociação, nomeadamente, as formas rituais de abertura e fechamento da interação, as estratégias de modalização do discurso e a gestão do tempo.

A aplicação das dimensões culturais de Trompenaars ao contexto da negociação internacional sustentou teoricamente este trabalho. Neste sentido, os resultados demonstram que os interlocutores de Angola e Moçambique são tendencialmente particularistas, com uma dimensão coletivista, praticando um envolvimento difuso, com sentimentos expressos, colocando, portanto, emoção nas relações. Praticam uma cultura baseada na atribuição, e, no que se refere à forma como se relacionam com o tempo, demonstram ser uma cultura síncrona, onde se promove a multitarefa e os horários são aproximados; quanto à última dimensão, que se refere à forma como se relacionam com a natureza, constatou-se que a sua cultura é externa, existindo a percepção que são controlados pelo destino.

Os temas da dimensão cultural na negociação internacional, cujos contornos são analisados nesta dissertação, sob diferentes ângulos e perspetivas, mereceram a maior atenção, e contribuem para a análise da complexidade global dos novos tempos que vivemos, com impactos nas relações quotidianas e na gestão das diferenças culturais.

Palavras-chave: cultura, valores, dimensão intercultural do discurso, negociação internacional

Abstract

The object of study of the dissertation focused on the cultural dimension of communication as a relevant factor in international negotiation. Culture consists of psychological elements, representations, values and norms shared by members of a social group. When two parties negotiate, they bring their culture, priorities and negotiation strategies. Understanding cultural norms expands the universe of integrative negotiations and the possibilities for win-win results. Through the discursive analysis of a corpus of 117 e-mails exchanged between a Portuguese company and companies from Angola and Mozambique, we address the cultural factors involved in the negotiation, namely, ritual forms of opening and closing the interaction, strategies for modalizing the speech and time management.

The application of Trompenaar's cultural dimensions to the context of international negotiation theoretically supported this work. In this sense, the results demonstrate that the interlocutors of Angola and Mozambique tend to be particularists, with a collectivist dimension, practicing a diffuse involvement, with expressed feelings, thus placing emotion in the relationships. They practice a culture based on attribution, and with regard to the way they relate to time, they prove to be a synchronous culture, where multitasking is promoted and times are approximate; as for the last dimension, which refers to the way they relate to nature, it was found that their culture is external, with the perception that they are controlled by fate. The themes of the cultural dimension in international negotiation, whose outlines are analyzed in this dissertation, from different angles and perspectives, deserve the greatest attention, and contribute to the analysis of the global complexity of the new times we live in, with impacts on daily relations and in the management cultural differences.

Keyword: culture, values, intercultural dimension of discourse, international negotiation

Índice Geral

Dedicatória	4
Agradecimentos	5
Resumo	6
Abstract	7
Índice Geral	8
Índice de figuras	10
Índice de tabelas	11
Índice de Gráficos	12
Índice de Quadros	13
0.Introdução	14
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
Capítulo I – A Globalização	17
1. As forças da globalização e as tendências do nosso tempo	17
1.2 Globalização, complexidade e Gestão	23
1.3 Da Gestão Internacional aos Gestores Globais	26
Capítulo II – As diferenças Culturais	29
1. Definições e origens da cultura	29
2.Os principais modelos das diferenças culturais	32
2.1 Modelo Cultural de KLUCHKHOHN E STRODBECK	32
2.2 Modelo Cultural de PHILIPPE D’IRIBARNE	34
2.3 Modelo Cultural de EDWARD T.HALL	36
2.4 Modelo Cultural de GREERT HOFSTEDE	38
2.5 Modelo Cultural de TROMPENAARS	39
3. Seleção de um modelo de Análise	43
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	46
1.Objetivos	46
2.Investigação qualitativa	46
3.Estudo de caso	49
4.Análise discursiva	49
5.Processos e sujeitos de investigação	50

PARTE III – A dimensão Intercultural na negociação internacional – o caso das relações empresariais com Angola e Moçambique – Aplicação de um Método de Estudo

1.O conceito de “Face” de Goffman – Os rituais de abertura e encerramento do discurso	51
2. Modalização discursiva	63
3. Noção de Tempo	75
PARTE III – CONCLUSÕES	78

Índice de Figuras

Figura 1: Dimensões de problemas humanos básicos e o que cada orientação representa	33
Figura 2: Níveis de manifestação de uma cultura	39
Figura 3: Modelo Cultural	41
Figura 4: Tipologia Cultural	44

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definição de Globalização	17
Tabela 2: Tipos de Estudos de casos baseados em (yin 1993)	49
Tabela 3: Rituais de Abertura	53
Tabela 4: Rituais de Encerramento	54
Tabela 5: Estatísticas dos Rituais de Abertura entre Portugal/Angola e Angola/Portugal.....	56
Tabela 6: Estatísticas dos Rituais de Abertura entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal	56
Tabela 7: Pessoas Verbais – Portugal/Angola	61
Tabela 8: Pessoas Verbais – Portugal/Moçambique	62
Tabela 9: Performativos Explícitos	64
Tabela 10: Auxiliares Modais	66
Tabela 11: Advérbios Modalizadores com sufixo - mente	67
Tabela 12: Modo Indicativo	69
Tabela 13: Modo Conjuntivo	69
Tabela 14: Modo Imperativo	70
Tabela 15: Verbos de atitude proposicional com maior número de ocorrências	74
Tabela 16: Perspetiva Relativa ao Tempo em Angola	76
Tabela 17: Perspetiva relativa ao Tempo em Moçambique	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Utilizadores da Internet no mundo por região (%)	21
Gráfico 2: Ritual de Abertura “Bom dia/Boa tarde Prezado (a)” usado na comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal	56
Gráfico 3: Ritual de Abertura “Estimado (a)” usado na comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal	57
Gráfico 4: Ritual de abertura “Cara” usado na comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal	57
Gráfico 5: Ritual de Abertura “Olá” usado na comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal	57
Gráfico 6: Ritual de abertura “De Vexa” usado na comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal	58
Gráfico 7: Ritual de Abertura “Bom dia/Boa tarde Prezado (a)” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal	58
Gráfico 8: Ritual de Abertura “Bom dia/Boa tarde” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal	59
Gráfico 9: Ritual de Abertura “Cara” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal	59
Gráfico 10: Ritual de Abertura “Exma. Senhora” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal	59
Gráfico 11: Ritual de Abertura “Olá” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal	60
Gráfico 12: Ritual de Abertura “Saudações” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal	60

Índice de Quadros

Quadro 1: Estatísticas Mundiais de uso da Internet a 30 de junho de 2019	20
Quadro 2: Categorias de Análise da Abordagem D'Iribarne	36
Quadro 3: Dimensões Culturais de Hall	38

0. Introdução

Num mundo globalizado, marcado por uma grande diversidade cultural, é importante percebermos de que modo a interculturalidade afeta a forma como negociamos, para que possamos preparar e abordar as negociações internacionais.

As diferenças culturais presentes entre os diferentes países, nomeadamente ao nível de negócios internacionais, têm sido alvo de estudos aprofundados, com uma sucessiva atenção em todo o mundo. As ligações comerciais entre os países, como resultado da globalização, conduziram à imprescindibilidade de conhecer as inúmeras culturas existentes e, conseqüentemente, à sua expressão no domínio da interação discursiva.

As negociações fracassadas devido ao choque cultural são frequentes, algo que antes do fenómeno da globalização não era tão notório, atendendo que as negociações se realizavam, na sua maioria, com países vizinhos ou eram negociações domésticas. Conhecer, por isso, o perfil cultural do interlocutor é uma estratégia eficaz na linha de ação para o sucesso da negociação.

Uma grande quantidade de países está abrangida pelos estudos na área da negociação internacional, com especial foco a China os EUA e o Japão, atendendo à especial expressão destes países no quadro económico mundial. Não é o caso de Angola e Moçambique, que ainda não mereceram uma análise mais profunda. Será então importante entender a dimensão intercultural na negociação internacional no caso das relações empresariais com Angola e Moçambique, de forma a perceber se ela as condiciona e o seu impacto no sucesso empresarial. Na função que desempenhamos na empresa para a qual trabalhamos, negociamos frequentemente com responsáveis empresariais de Angola e Moçambique, motivo pelo qual escolhemos o tema para esta dissertação. Consideramos ainda que o estudo aprofundado do tema irá enriquecer as competências fundamentais ao bom desempenho da nossa atividade profissional.

Definimos os seguintes **objetivos gerais**:

- Analisar interações empresariais escritas entre colaboradores de uma empresa portuguesa e colaboradores de empresas angolanas e moçambicanas
- Identificar diferenças socio-discursivas nas culturas em contacto, relacionando-as com a tipologia cultural de Trompenaars
- Contribuir para o conhecimento de uma realidade negocial ainda pouco estudada em Portugal.

Destes objetivos gerais decorrem quatro **objetivos específicos**, a saber:

- Analisar as representações sociais dos sujeitos, nos rituais de abertura e fechamento da interação.
- Identificar traços de regularidade nas escolhas léxico gramaticais.
- Caracterizar a relação ao "dito" através da análise de processos de modalização discursiva.
- Analisar representações sociais relativas ao tempo a partir da identificação dos tempos de resposta a solicitações comunicativas

A escolha da metodologia é a fase reflexiva fundamental em qualquer trabalho de investigação académica. Para dar resposta às várias questões que enunciámos anteriormente optámos por uma metodologia qualitativa. Como método para a realização dos objetivos desta dissertação foi efetuado um estudo empírico de um corpus escrito de interações empresariais constituído por 117 e-mails trocados entre uma empresa portuguesa e interlocutores de diversas entidades de Angola e Moçambique, configurando processos de negociação entre as partes. 60 e-mails com (192 mensagens) dizem respeito à correspondência com Angola e 57 e-mails (com 171 mensagens) correspondem às interações com empresas/indivíduos de Moçambique. O estudo destas interações é centrado na análise das formas ritualizadas de abertura e fechamento das interações, na modalização discursiva e nos indícios discursivos da gestão do tempo.

Relativamente à organização do trabalho iniciámos esta dissertação com uma introdução geral, na qual procurámos explicitar e justificar as questões pessoais, profissionais e epistemológicas que originaram a motivação da escolha temática. Traçámos objetivos do estudo, bem como as suas linhas gerais. Apresentámos os métodos e técnicas utilizadas. Seguidamente, o trabalho está estruturado em três partes.

A primeira parte – enquadramento teórico - engloba dois capítulos. No primeiro capítulo, que intitulámos de “A Globalização”, procurámos identificar as forças da globalização e a complexidade que ela representa para a gestão, assim como o perfil do gestor global.

O segundo capítulo – Diferenças Culturais – apresenta as diferentes definições de cultura, assim como os principais modelos culturais e os seus autores.

Na segunda parte – Enquadramento metodológico – procurámos apresentar e justificar as opções metodológicas que orientam o presente estudo, evidenciando as principais características e os traços essenciais da investigação de natureza qualitativa. Aplicámos o modelo de análise do discurso que delineámos para este estudo. Com base nas interações

trocadas, procuramos (i) analisar as representações sociais dos sujeitos, nos rituais de abertura e fechamento da interação, (ii) analisar os traços de regularidade nas escolhas léxico gramaticais (iii) caracterizar a relação ao "dito" através da análise de processos de modalização discursiva (iv) analisar as representações sociais relativas ao tempo a partir da identificação dos tempos de resposta a solicitações comunicativas e referências ao mesmo.

Por fim, na última parte do nosso estudo, trazemos as conclusões finais dos resultados obtidos e aferimos, através da aplicação das dimensões culturais de Trompenaars, alguns padrões de comportamento na cultura dos interlocutores de Angola e Moçambique.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I – A Globalização

1. As forças da globalização e as tendências do nosso tempo

«A globalização está a mudar a forma como o mundo se nos apresenta e a maneira como olhamos para o mundo. Se adotarmos uma perspetiva global, tornamo-nos mais conscientes dos laços que nos unem às pessoas de outras sociedades. Tornamo-nos igualmente mais conscientes dos problemas que o mundo atravessa no início do século XXI. A perspetiva global lembra-nos que os laços que unem o resto do mundo implicam que o que fazemos tem consequências na vida dos outros e que os problemas mundiais têm consequências para nós» (Giddens, 2005).

O trecho de abertura deste texto foi escrito por Anthony Giddens (2005), sobre a globalização e as suas consequências para o mundo atual, ponto de partida para este estudo.

Numa sociedade sublinhada pelo sinal da globalização, é urgente observar as principais características e delineamentos gerais deste conceito, assim como a sua interferência em vários domínios sociais (Freitas, Simões & López, 2013). Para isso, na Tabela 1, alinhamos diferentes discursos, aproximações e definições provenientes do mundo académico, mas também de organizações internacionais, de forma a permitir a comparação das diferentes conceções:

Tabela 1. Definição de Globalização

Autor	Definição
Bergesen (1980)	A globalização é um fenómeno novo e é necessário demonstrar esta nova globologia utilizando uma abordagem científica das estruturas e sistemas sociais de dimensão mundial.
Giddens (1990)	A globalização consiste na intensificação das relações sociais a nível mundial com as conexões para diferentes lugares do globo.
King et al., (1991)	A Globalização é a primeira revolução global da história da humanidade.
Harvey (1992)	A globalização está relacionada ao " <i>regime de acumulação flexível</i> " A acumulação flexível "...Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos

	mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional...."
Robertson (1992)	A globalização " é um conceito que se refere à compreensão do mundo e à intensificação da consciência do mundo como um todo".
Toffler (1997)	A Globalização é entendida como a terceira onda, onde o trabalho do homem é substituído pelas inovações tecnológicas possibilitando o aparecimento da sociedade da informação.
Santos (2000)	A Globalização é uma construção do século XX que se projeta como um fator de discriminação e empenhamento das diferenças sociais, marcando uma rutura no processo de evolução social e moral apregoados por teóricos de séculos precedentes.
Scholte (2002)	Quando a Globalização é entendida como a internacionalização, o termo estende-se a um crescimento de transações e interdependência entre os países. A partir desta perspectiva, um modelo mais global é aquele em que mais mensagens, ideias, mercadoria, dinheiro, investimentos e pessoas atravessam as fronteiras entre os estados nacionais.
Waters (2001)	A Globalização é um processo em que as restrições de ordem geográfica, económica, política, social e cultural recuam tornando-se as pessoas cada vez mais conscientes e agindo em conformidade com o mesmo.
Steger (2009)	A Globalização é um processo de expansão e de intensificação das relações sociais e da perceção do tempo e do espaço numa escala global
Comissão mundial sobre a dimensão social da globalização	«A Globalização é um fenómeno complexo de muitas repercussões. Não é, por conseguinte, surpreendente que o termo "Globalização" tenha adquirido numerosas conotações emocionais (...). No limite ela é considerada como uma força irresistível e benéfica que trará a prosperidade económica a todos os habitantes do mundo. No outro extremo, vê-se nela a fonte de todos os males do mundo»

Não existe, pois, uma definição única e universalmente aceite para a globalização. Como é comum com todos os conceitos nucleares das ciências sociais, o seu sentido exato é sempre passível de controvérsia (Hed & Mc Grew, 2001). Rennen e Martens (2003) consideram que a complexidade do processo de globalização exige uma abordagem integrada e pluralista. Este modelo deverá envolver as dimensões ecológicas, socioculturais e económicas, percorrendo um modelo de desenvolvimento sustentável, intergeracional, a nível regional, nacional e global, levando a uma melhor e mais eficiente afetação da atividade económica (Borges, 2011).

Dos diferentes discursos e definições apresentadas sobre a globalização, podemos constituir três grupos. O primeiro é formado pelos trabalhos de autores como Giddens (1990) e Steger (2009), que a consideram como uma ampliação de relações e atividades sociais através de regiões e fronteiras; segundo grupo remete a noção de globalização a conjunto, integralidade e totalidade, como enunciam King et al., (1991), Robertson (1992), Waters (2001) e Bergesen (1990). Por fim, o terceiro grupo interpreta-a como um exército industrial ativo e de reserva global, abarcando os trabalhos de Scholte (2002), Harvey (1992) e Toffler (1997).

Analistas mais pessimistas olham para o mundo globalizado como um limite permeável, quer ao nível económico, quer ao nível político, como um lugar em que se vive sob a dominação da informação e do dinheiro (Freitas et al., 2013). Santos (2000, pag.24) advoga “que se vive com uma exclusão social estrutural de países, de etnias, de grupos, de culturas e de pessoas”.

Num mundo globalizado somos levados a crer que existe uma união, quando na realidade se verifica uma tendência à unificação, sob a hegemonia de um dever global (Freitas et al., 2013). Nesta conceção, a globalização é um evento que não apresenta um pendor de homogeneização das classes sociais, mas que se destina à ampliação e à uniformização das sociedades, ocorrendo numa lógica que gere processos sociais descontínuos, seletivos e excludentes e que fortalece as assimetrias (Freitas et al., 2013). Hed & Mac Grew (2001) consideram que a consciência da interligação crescente provoca novas animosidades e conflitos, mas também pode gerar políticas reacionárias e uma xenofobia consistente. Uma vez que uma fração importante da população mundial não é de modo direto afetada pela globalização, ou fica substancialmente excluída dos seus benefícios, ela é um processo altamente desagregador e, por esse motivo fortemente contestado. A desigualdade verificada garante que a globalização fique longe de ser um processo universal, consentaneamente experimentado em todo o mundo.

Analisemos o quadro 1 e o gráfico 1 com informação relativa aos utilizadores da internet a nível mundial, para concluirmos que existem, ainda, grandes desequilíbrios que é importante retificar.

Quadro 1 Estatísticas Mundiais de uso da internet – 30 de junho de 2019

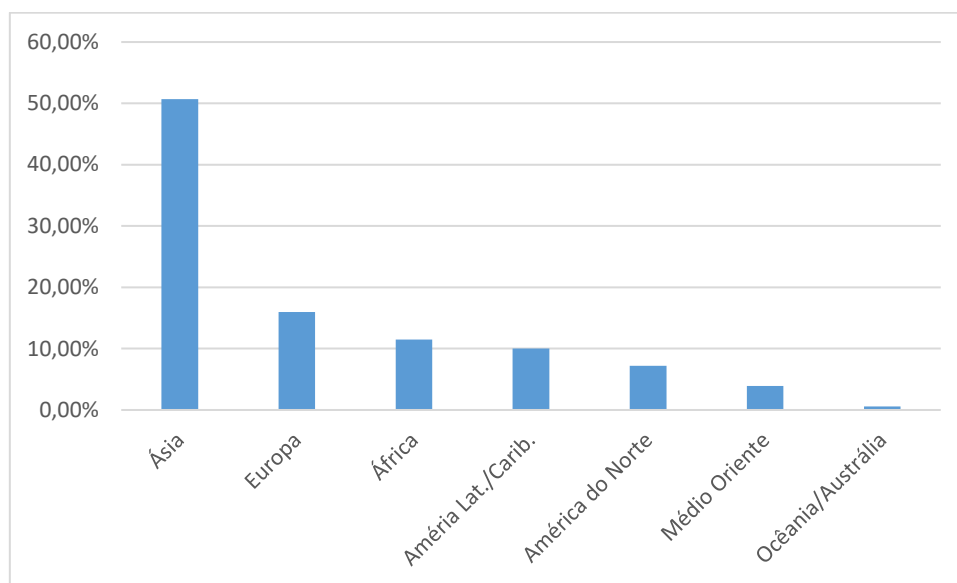
Regiões Mundiais	População 2019	População % do mundo	<i>Internet Users</i> 30 de Junho 2019	Penetração (% população)	Taxa de crescimento utilizadores (2000/2019)	Internet Mundo %
1.Africa	1 320 038 716	17,11%	522 809 480	39,61%	11581%	11,52%
2.Ásia	4 241 972 790	54,97%	2 300 469 859	54,23%	2013%	50,71%
3.Europa	829 173 007	10,75%	727 559 682	87,75%	706%	16,04%
4.America Latina e Caraíbas	658 345 826	8,53%	453 792 292	68,93%	2511%	10,00%
5.Médio Oriente	258 356 867	3,35%	175 502 589	67,93%	3321%	3,87%
6. América do norte	366 496 802	4,75%	327 568 628	89,38%	303%	7,22%
7.Oceânia/ Austrália	41 839 201	0,54%	28 636 278	68,44%	376%	0,63%
Mundo total	7 716 223 209	100,00%	4 536 338 808	58,79%	1257%	100,00%

Fonte: *Internet World stats*, 2019

Notas:

1. *Internet Usage and World Population* – Estatísticas de 30/06/2019.
2. Demografia da População – Números baseados na Divisão da população das Nações Unidas.
3. Utilizadores da *Internet* – informação baseada e publicada por Nielsen Online, e *International Telecommunications Union*.
4. *Information in this site may be cited, giving the due credit to www.interworldstats.com.2019*

Gráfico 1. Utilizadores da Internet no mundo por região (%)



Fonte: *Internet World stats, 2019.*

Face a todas estas situações somos confrontados perante questões éticas e inquietações no decorrer da globalização: Que direção tomamos? Que fronteiras são impostas ao avanço da tecnologia? Que responsabilidades são intrínsecas a todos esses “avanços” para que o planeta e as gerações futuras não sejam comprometidos? (Ramalho, 2012).

Apesar de as referências à globalização se terem tornado muito comuns nas últimas décadas, o conceito em si remonta a um período muito anterior. A sua origem encontra-se no trabalho de vários intelectuais do século XIX e início do século XX, desde sociólogos como Saint-Simon até estudiosos de geopolítica como MacKinder, que nos mostraram que a modernidade estava a integrar o mundo (Hed & Mc Grew, 2001). O conceito Global surgiu pela primeira vez, com MacLuhan que utilizou essa expressão para antecipar o facto de o mundo se estar a tornar, progressivamente, uma aldeia global (referindo-se às telecomunicações e ao que trariam para o mundo) (Finuras, 2011).

A dificuldade que se observa na atual definição do conceito estende-se também à sua origem. Para Hed & Mc Grew (2001) o conceito surgiu nos anos 60 e 70 e foi nessa época que o termo “globalização” passou a ser efetivamente usado. Num mundo mais interdependente; os acontecimentos mundiais no exterior iam de forma veloz gerando impacto internamente, ao mesmo tempo, os acontecimentos do país tinham consequências Externas. Depois do colapso do socialismo de Estado e da consolidação mundial do capitalismo, a discussão popular e académica da globalização teve uma grande intensificação. Coincidindo com a veloz difusão

da revolução nas informações, esses acontecimentos pareceram confirmar a expectativa de que o mundo se estava a transformar rapidamente num espaço social e económico comum (Hed & Mc Grew, 2001). Contudo, de acordo com Robertson (1992) e com Waters (2001), é difícil localizar a sua difusão, o conceito não terá sido reconhecido pela academia, ou não terá tido uma exposição destacada na literatura científica, antes do meio da década de 80, difundindo-se paulatinamente após esta época (Freitas et al.,2013).

Existindo uma dificuldade relativa à sua origem, o que é hoje um facto é que a Globalização proporciona de forma expressiva a exposição, os contactos e a interação entre as culturas e os povos por intermédio das fronteiras nacionais, em domínios tão diversos como a economia, a tecnologia, a cultura e na governação. A sociedade global proporciona produtos e serviços com uma eficiência crescente, com elevados graus de exigência e de excelência, de que no mundo globalizado as pessoas vêm procurando usufruir de melhores níveis de qualidade de vida (Freitas et al., 2013). Tal como a ideia de modernização, que conquistou preponderância intelectual nas ciências sociais durante a década de 1960, a noção de globalização tornou-se hoje o lemativ da nossa época (Hed & Mc Grew, 2001). O mundo é uma aldeia global em que se fracionam diferentes formas de processos de produção, de mercados de trabalho, consumidores e de clientes (Finuras, 2011). O mesmo autor (idem) destaca cinco novos factos e características: Novos Atores, Novos Mercados, Novas Regras e Normas, Novos instrumentos de Comunicação e, por fim, Novos Paradigmas de Gestão. O impacto da tecnologia, entre outros fatores, tem provocado profundas transformações nos processos produtivos e nas estratégias de reprodução do capitalismo (Santos, 2001). Surgem novas conceptuações para definir organizações mundiais emergentes, que se organizam em forma de redes: Organizações não-governamentais (ONGS) de dimensões internacionais, instituições supranacionais, tribunais de justiça internacionais e movimentos sociais, entre outras (Santos, 2001). Destacamos a Organização Mundial do Comércio com autoridade para impor o cumprimento de regras aos governos nacionais, os blocos regionais (União Europeia, União Africana, Comunidade para o Desenvolvimento da Africa Austral, Acordo Norte Americano de Comércio Livre, entre outros), assim como agrupamentos de coordenação de políticas (OCDE, G-7;G-10;G-22;G-77) (Finuras, 2011). Realizam-se acordos multilaterais sobre o comércio, comunicações, propriedade intelectual e serviços, comprometendo cada vez mais os diferentes governos nacionais (Finuras, 2011).

Sholde (2000), no que se refere à dimensão económica da globalização, refere que se assiste a uma transformação da realidade do mercado financeiro. Hoje fazem-se transações e

investimentos comerciais de forma desvinculada a um espaço territorial, ligando os mercados e as economias de todo o mundo, por meio de estratégias económicas que são coordenadas supraterritorialmente (Ramalho, 2012). Hoje a comunicação eletrónica liga milhões de pessoas em simultâneo. Os transportes rodoviários, ferroviários e aéreos são mais rápidos, mais seguros e mais baratos do que nunca (Finuras, 2011).

O reforço da cooperação económica global e o progresso tecnológico geram oportunidades e desafios, esperanças e receios. Os factos demonstram que a economia, as empresas e os cidadãos continuam a obter benefícios da globalização, mas estas vantagens não são automáticas nem estão repartidas de forma igualitária entre as regiões e os cidadãos. Os medos são igualmente reais e, nalguns casos, amplamente justificados. A globalização e as alterações tecnológicas que lhe estão associadas irão transformar a nossa vida sem precedentes. Este processo não será espontâneo, imediato e natural, mas é imparável e a tendência não se vai inverter (Comissão Europeia, 2017)

1.1 Globalização Complexidade e Gestão

No final da segunda década do século XXI, a economia mundial apresenta características complexas, mostrando inúmeras tendências e colocando muitos desafios aos decisores do setor privado e público. Existem inúmeras incertezas, que se traduzem em riscos variados para as sociedades (Esteves, 2016). Os riscos, assim como as ameaças, não se podem considerar exclusivos da globalização, sucedendo as alterações especialmente ao nível da magnitude das consequências (Esteves, 2016). É grande a complexidade na definição de quais são os grandes riscos globais; contudo, na literatura sobre o tema, é dado especial enfoque: à instabilidade financeira, terrorismo internacional, ciberterrorismo, conflitos e corrida ao armamento, alterações climáticas, desequilíbrios ecológicos, problemas de saúde pública, acesso a água potável e saneamento, dependência energética, escassez de recursos, fome, assimetrias demográficas, problemas decorrentes das migrações e das políticas de integração nos países de acolhimento, entre outras que seria possível apontar (Esteves, 2016). Isto significa que os Estados têm que dar resposta, não apenas às funções de gestão nacional que lhes são exigidas, ou às tradicionais relações estabelecidas com outros estados, mas a estes problemas globais (Abreu, 2017) Isto coloca um conjunto de questões que, em alguns sectores, assume um delineamento de complexidade elevada e, desta complexidade, surge a necessidade imperiosa

de encontrar novas soluções, novos modelos de organização e de gestão, capazes de minimizar as ineficiências e maximizar as oportunidades inerentes ao contexto global (Abreu, 2017).

A revolução da globalidade tem originado enormes desafios e oportunidades e tem feito com que a vantagem competitiva das organizações resida no conhecimento e não no capital nem na terra, ou no trabalho, o que põe em destaque a importância dos valores patrimoniais imateriais das organizações (Barracho, 2014). As mudanças estão a afetar inclusive o perfil dos colaboradores e as formas de trabalhar (Cotelli, 2009). A questão das relações laborais é forçosamente um tema que não passa despercebido perante o atual cenário de globalização económica e é importante que se analisem as consequências destas mudanças, relativamente aos movimentos sindicais e aos novos desafios que estes têm na atualidade (Mendes, 2015). Numa visão global e competitiva, as organizações terão que inovar e criar novas formas de gerir. O capital humano é indispensável neste processo. Por maior que seja o crescimento e o avanço do mundo globalizado, as estruturas organizacionais não poderão ser mantidas sem a colaboração do trabalhador (Mendes, 2015). O chamado “trabalho inteligente”, que prolifera no mundo globalizado onde as tecnologias de informação e comunicação ocupam lugar de destaque, exige que as pessoas e organizações se adaptem a um trabalho que é realizado em estruturas organizacionais mais planas, descentralizadas e de maior complexidade. Com um nível do conhecimento mais vasto e avançado, com maior autonomia, iniciativa, responsabilidade, autocontrolo, criatividade e capacidade de aprendizagem contínua (Mendes, 2015). Assim, a globalização implica novas estratégias da gestão de pessoas, que, por sua vez, implicam mudanças na estrutura da organização, nomeadamente no capital humano, que é, nos dias de hoje, a principal base na globalização (Barracho, 2014)

Deste modo, à medida que os líderes empresariais conduzem as suas organizações no caminho da presença global, deparam-se com a necessidade de novos procedimentos e ações que, somados aos já existentes, aumentam o nível de complexidade na gestão dos negócios. Sem dúvida que a globalização aumentou o grau de complexidade dos negócios, o que pode ser entendido positivamente se representar uma agregação de valor para a atividade. Por outro lado, isto pode constituir uma ameaça, caso envolva forças geopolíticas que estão além do controle dos líderes empresarias (Pricewaterhousecoopers, 2006). O excesso de regulamentação, políticas cambiais, corrupção, instabilidade política, questões sociais, perda de capital intelectual e os movimentos antiglobalização são apontados como os principais desafios a enfrentar em termos globais (idem). Para enfrentar estes desafios, e baseados nas melhores práticas de mercado, são elencadas 7 habilidades: pessoal altamente qualificado, capacidade

para identificar as atividades que criam valor, capacidade de identificar atividades que destroem valor, comunicação efetiva, alinhamento de TI com os processos de negócios, capacidade de mensurar a complexidade, e estrutura global para gerir a complexidade (idem).

No âmbito político, a complexidade verifica-se ao nível da soberania do Estado (Centro de poder político e económico) e uma interdependência estrutural das relações internacionais (Valério, 2015). Na entrada do novo milénio, enfrentamos um Estado Soberano em crise, por contrapartida à criação de uma “sociedade global” (Valério, 2015). Para Baylis et al (2008), para lá do enfraquecimento da legitimidade do Estado (soberano não nacional), a globalização significa também maior interdependência entre os estados. Consiste na contingência do mundo como espaço social partilhado e a desterritorialização da atividade económica, social e política. O domínio da cooperação é cada vez mais alargado, o que se retrata no aumento de regimes internacionais – porque novas formas de cooperação conduzem à criação de novos tratados e costumes internacionais (Valério, 2015).

O surgimento das novas tecnologias e dos novos meios de produção e de comunicação proporcionou “influências globais” com “consequências locais e vice-versa”, proporcionando complexidades que, frequentemente, são sentidas e enfrentadas pelas organizações, tendo em vista o cenário económico, político, social e cultural nas diferentes regiões do mundo (Ferrari, 2008). Entre outros fenómenos, as elevadas exigências de educação e conhecimento impostas pelas tecnologias e pelos mercados globais fazem surgir a ameaça de colocar de lado quem não esteja plenamente preparado, e de concentrar ainda mais, em poucos países, grupos sociais e empresas, a disponibilidade dessas tecnologias e o surgimento de novos conhecimentos (Ocampo, 2002).

A globalização contribui também para o surgimento de processos ambientais globais, que por definição afetam todos os países. Contudo, os países pequenos localizados em zonas tropicais, em particular os insulares, são mais vulneráveis às mudanças ambientais globais, como bem o demonstra a cada vez maior ocorrência, frequência e intensidade de desastres provocados por fenómenos naturais. Acrescenta-se ainda que, na ausência de deliberação de políticas internacionais e nacionais, prevê-se um aumento na tendência à sobre-exploração de certos recursos naturais, subutilização de outros e externalização dos custos ecológicos dos grandes contaminadores para a região (Ocampo, 2002).

Todos estes fatores proporcionam a necessidade de as empresas passarem por adaptações e, nos últimos 20 anos, verificou-se um aumento significativo de mudanças nas organizações (Kotter,

2017). As propostas de mudanças organizacionais abrangem fatores estruturais e funcionais e envolvem alterações no modo de fazer das empresas (Wels & Raposo, 2018). Fernandes (2005) e Kotter (2017) referem que as mudanças nas organizações concertam novas formas de realização de tarefas, alteram relações de trabalho, alimentam expectativas, realocam recursos e funcionários e proporcionam, nalgumas situações, alterações de natureza jurídica ou até de identidade da marca. É certo que as organizações sempre experimentaram, em maior ou menor grau, a necessidade de mudança, mas nunca essa necessidade se impôs de forma tão esmagadora como agora: a nova envolvente organizacional que surge a par de processos de globalização económica implica uma capacidade de adaptação e gestão da mudança que exige tanto de eficiência quanto de velocidade (Antunes, 2012).

1.2 Da Gestão Internacional aos Gestores Globais

Um dos aspetos relevantes do fenómeno da globalização é a transformação das empresas internacionais. O modelo até agora mais avançado de internacionalização – a empresa multinacional – vem dando lugar a uma nova possibilidade – a empresa global (Azevedo & Bertrand, 2001). De acordo com Brito e Lorga (1999), as empresas dispõem de várias formas de entrada em mercados internacionais, dividindo-se em quatro grupos distintos: a contratação, que consiste no envolvimento internacional em projetos específicos e limitados no tempo e que também pode incluir a transação de bens e serviços e o investimento pontual nos mercados externos, sobretudo através de licenciamento/transferência de tecnologia; a exportação que pode ser direta e indireta: a direta verifica-se quando a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro e a indireta quando a empresa vende a um intermediário do país de destino; o investimento direto, que se refere à instalação de operações que podem ser realizadas na totalidade ou em parte nos mercados externos; e por ultimo o *franchising*, subcontratação internacional, contratos de gestão (Pinho, 2012).

Após a realização de uma grande pesquisa sobre as diferentes perspetivas no que se refere à mentalidade global, Levy et al. (2007) declaram que existem três diferentes perspetivas: uma perspetiva voltada para a cultura, outra para a estratégia e a última multidimensional (Nogueira & Barreto, 2012).

No que se refere à perspetiva cultural, investigadores desta escola consideram que os gestores seniores são desafiados a ultrapassar a miopia doméstica e assimilar uma perspetiva mais vasta,

isto é, a mentalidade global, de forma a superar os limites culturais e a interagir com funcionários de outro país (Nogueira & Barreto, 2012). Perlmutter 1969 cit in Nogueira & Barreto, 2012 enumera três atitudes originais nos gestores seniores para construir uma organização multinacional: a atitude etnocêntrica, orientada para o país de origem, a policêntrica orientada para o país anfitrião e a geocêntrica orientada para o mundo. Nas orientações etnocêntricas, os dirigentes consideram que a pessoa do país de origem tem mais capacidade para dirigir as atividades internacionais relativamente aos nativos que trabalham nas subsidiárias. Existe um padrão imposto pela matriz que tem que se cumprido (Nogueira & Barreto, 2012). Nas orientações policêntricas, os gestores valorizam a cultura do país em que atuam, considerando que os colaboradores do país anfitrião têm uma forma mais adequada para dirigir a empresa (Nogueira & Barreto, 2012). Nas orientações geocêntricas, os gestores não pressupõem que uma nacionalidade seja superior à outra. Perante políticas e limites locais, os executivos são escolhidos pela sua capacidade de resolver problemas, não pela sua nacionalidade (Nogueira & Barreto, 2012).

Relativamente à perspetiva estratégica, Bartlett e Ghoshal (1992) consideram que a mentalidade global compreende a formulação de estratégias através de um pensamento global. Isto é, para a empresa se manter- competitiva numa perspetiva global, são necessárias alterações nas suas estratégias.

Quanto à perspetiva multidimensional, Rhinesmith (1992,1993) considera que as pessoas com mentalidade global entendem que a vida tem forças contraditórias, acreditando mais em processos organizacionais do que em estruturas. Têm como valor a diversidade, sentem-se confortáveis com a ambiguidade e surpresas e procuram ser abertas consigo mesmas e com os outros (Nogueira & Barreto, 2012).

Bartlett e Ghoshal (1989) consideram que as empresas globais não se isolam da dimensão internacional da sua atividade, como acontece com as empresas internacionais; as empresas globais partilham recursos numa base global. Assim, têm acesso ao melhor mercado, com mais elevada qualidade de produtos e ao custo mais reduzido (Lucas, 2010). São muito adaptáveis às mudanças do meio e bastante sensíveis a todas as tendências globais que possam ter impacto no seu futuro (idem). As empresas globais organizam e reorganizam os seus recursos para que as fronteiras nacionais não sejam obstáculos a potenciais novos produtos, mercados ou tecnologias. Diversas empresas globais constituem sedes fora do país de origem, sucedendo em

algumas situações ter sedes múltiplas para diferentes linhas de produção ou diferentes negócios (Lucas, 2010).

Adler & Bartholomew (1992) foram uns dos primeiros académicos a falar do gestor global e a diferenciá-lo do expatriado. O gestor global não precisa, necessariamente, de estar no estrangeiro; o que o torna global é o facto de ele poder entender o ambiente mundial dos negócios numa perspetiva global e encontrar equilíbrio entre as exigências simultâneas de integração global e reatividade local (Drummond & Barakat, 2013). Um dos aspetos raros dos gestores globais é que eles conseguem superar uma mentalidade etnocêntrica e desenvolver um nível de orientação global, entendendo outras perspetivas e pontos de vista, e incorporando, de forma seletiva, valores estrangeiros e práticas em operações globais (Drummond & Barakat, 2013). O gestor global pode, pois, ter uma multiplicidade de papéis a desempenhar, cada um dos quais é crítico para permitir o desenvolvimento da sua empresa no mercado globalizado (Camara, 2008). Early e Ang (2003, cit in Camara 2008), desenvolveram o conceito de inteligência cultural, que consiste na «atitude e capacidade que permitem ao indivíduo adaptar-se eficazmente a culturas diferentes», referindo que se trata de uma competência treinável, através de intervenções adequadas feitas pela organização (Camara, 2008). Essas intervenções têm competências metacognitivas (aquisição e desenvolvimento de estratégias de ajustamento), cognitivas (conhecimentos acerca de diferentes culturas), emocionais (capacidade de preservar, quando em adaptação a uma nova cultura) e de linguagem corporal (capacidade para imitar costumes e gestos e adotar hábitos para conseguir gerar confiança) (Camara, 2008).

Rhinesmith (1993, cit in Bertán, 2015) elenca seis capacidades de gestão que, na sua opinião, são essenciais para o gestor global: i) Gerir equipas multiculturais – o gestor tem que desenvolver a sensibilidade cultural essencial num ambiente multicultural, só assim poderá gerir, liderar, compreender e supervisionar as equipas oriundas de uma grande variedade cultural; ii) Gerir a mudança – o gestor tem que estar apto a gerir o caos de forma permanente no seu ambiente, proporcionando melhorias contínuas; iii) Gerir a concorrência – o gestor global tem que indagar permanentemente o ambiente à procura de mudanças relativas aos clientes, mercado, concorrência, fornecedores e de tendências socioeconómicas e políticas que sejam capazes de afetar a organização e os seus planos estratégicos; iv) Gerir a complexidade – o gestor tem que ser capaz de gerir os equilíbrios entre os diversos interesses concorrentes, assim como saber enfrentar as contradições intrínsecas, comuns nas empresas internacionais; v) Gerir aprendizagem – os gestores devem aprender continuamente, mas ao mesmo tempo formar e desenvolver os outros; vi) Gerir o alinhamento – o gestor global tem que ser capaz de

desenvolver uma cultura empresarial assente em valores, crenças e regras de comportamento capazes de implementar decisões de forma rápida.

Capítulo II – As diferenças Culturais

1. Definições e origens da cultura

Atualmente as questões culturais têm recebido grande atenção nas mais diferentes esferas, académicas, políticas, quotidiana e económica, crescendo assim a importância da *cultura* para refletir sobre o mundo contemporâneo (Godoy & Santos, 2017). A definição do termo *cultura* é de grande importância no que diz respeito à competência cultural e à representação que os indivíduos fazem do “Outro” (Brito, 2016). Definir o que é *cultura* não é uma tarefa simples. A *cultura* evoca interesses multidisciplinares, estuda em áreas como a sociologia, antropologia, história, comunicação, gestão e economia, entre outras (Canedo, 2009). Em cada uma dessas áreas é trabalhada a partir de um enfoque e uso distinto (Canedo, 2009). O próprio caráter transversal da *cultura* perpassa diferentes campos da vida quotidiana (Canedo, 2009). O termo “*cultura*”, possui, de facto, a prodigiosa capacidade de reunir em si ideias distintas, por vezes opostas, como se fosse uma forma consagrada pelo uso comum de apreender relações sociais complexas (Azevedo, 2017). Na verdade, as dificuldades do conceito de *cultura* não devem ser localizadas nele próprio, mas na natureza das práticas sociais que pretende designar (Azevedo, 2017)

Tendo a sua origem no verbo latino *colere*, na essência *cultura* significa o cultivo, o cuidado (Chauí, 2008). Como cultivo, a cultura era concebida como uma ação que nos levava à plena realização das potencialidades de alguma coisa ou alguém: significava fazer florescer, frutificar e fazer brotar (Chauí, 2008). Portanto, etimologicamente, *cultura* significava lavoura, cultivo, ou seja, é um elemento que deriva da natureza, da sua transformação pela ação humana. Ao longo da história do Ocidente, este sentido foi-se perdendo até ao século XVIII. Com a filosofia da ilustração, a palavra passa a ser referenciada como civilização. No pensamento Iluminista francês, a *cultura* é o padrão ou o critério que mede o grau de civilização de uma sociedade (Chauí, 2008). Avalia-se o progresso de uma civilização pela sua *cultura* e avalia-se a cultura pelo progresso que proporciona a uma civilização. Na Alemanha, os primeiros usos do sentido figurado de *Kultur* no século XVIII guardavam a similaridade com o pensamento francês. Aconteceu, no entanto, uma inversão: a civilização relacionada à nação francesa passa a ser colocada em oposição à *cultura* que, entendida como uma marca distintiva da

originalidade e da superioridade do povo alemão, adquire um importante papel nas discussões nacionalistas que se confirmariam nos períodos históricos posteriores na Primeira Guerra Mundial (Canedo, 2009). O entendimento francês da *cultura* como característica do gênero humano deu origem ao conceito universalista.

A concepção universalista da *cultura* foi sintetizada por Edward Tylor (1871) que a define como sendo “um todo onde se inclui o conhecimento, crenças, arte, valores morais, leis e costumes e qualquer outra capacidade e hábito adquirido por um indivíduo enquanto membro de uma sociedade”. O autor enuncia ainda que a *cultura* é a base para o estudo das leis do pensamento e ações humanas (Brito, 2016). Elenca também que a *cultura* é única, desenvolve-se de forma progressiva, onde todas as sociedades têm um ponto inicial semelhante e são capazes de ser categorizadas pelos seus diferentes níveis de avanço cultural (Brito, 2016). Tylor defendia, pois, o princípio do evolucionismo, que acreditava haver uma escala evolutiva do progresso cultural que as sociedades primitivas deviam percorrer até chegar ao nível das sociedades civilizadas (Canedo, 2009).

Duranti (1997) identifica seis teorias sobre o que seria a *cultura*. A primeira é personalizada por Franz Boas (1911), que concluiu que a diferença fundamental entre os grupos humanos era de ordem cultural e não racial ou determinada pelo ambiente físico. Cultura seria algo que os humanos passariam para os seus descendentes. Goodenough (1964) sintetiza a segunda teoria, chamada de cognitiva, que considera a *cultura* como sendo algo que sintetiza conhecimentos que são compartilhados pelos membros de uma dada sociedade. Geertz (1989) é o representante da terceira teoria, considerando a *cultura* como sendo a maneira de representar o mundo e entendê-lo. Para os defensores da quarta teoria, como Marx (2017), a *cultura* seria um mediador entre o ser humano e os seus afazeres, abarcando tudo o que o homem produz com o intuito de atingir os seus objetivos. Bourdieu & Passeron (1990) representam a quinta abordagem, e veem a *cultura* como sendo um sistema de práticas mediadas pelas razões que se estabelecem, dentro de uma sociedade, envolvendo relações entre indivíduos e estes com as instituições. O sexto entendimento olha para a *cultura* como um sistema interativo, isto é, tudo o que o ser humano faz deve ser entendido dentro do contexto social.

A *cultura* é vista por diferentes autores como uma ação humana, um processo de humanização do homem em relação ao outro e consigo mesmo. A *cultura* nessa perspectiva é compreendida em diferentes linhas de pensamento, podendo caracterizar-se como o conhecimento erudito, como o trabalho de criação ligado às artes; e significa, também, possuir um conjunto de

conhecimentos e informações compreendidas no quotidiano e nos processos de socialização (Pinto, 2007). A compreensão do conceito de *cultura* foi desenvolvida em diversas áreas do conhecimento, pois a *cultura* realiza-se na interação do homem com o outro e nas suas relações com o trabalho. Nesta perspetiva, entende-se a influência da sociedade, em diferentes momentos históricos, na construção deste conceito, bem como a influência da ideologia, presente nos diversos campos de atuação do homem em sociedade (Pinto, 2007). O conceito antropológico de *cultura* é reconhecido por diversos autores pela sua dimensão simbólica, vinculada no comportamento humano. Este processo caracteriza-se nas suas relações entre os homens e no desenvolvimento da sua natureza humana, que se efetiva por meio da linguagem (Pinto, 2007). Neste sentido, pode-se dizer que esta dimensão simbólica se caracteriza tanto nos aspetos subjetivos da *cultura* quanto nos aspetos objetivos, pois a própria produção material do homem possui caráter simbólico e é cheia de significações (Pinto, 2007). Geertz (1989), a propósito da compreensão da *cultura* e a sua dimensão simbólica, demonstra a importância da etnografia para o estudo das culturas. A etnografia é, entre os ramos da antropologia, o que melhor possibilita a compreensão desta multiplicidade de ações entre o indivíduo e a sociedade. Para Geertz, a *cultura* é uma teia de significados tecida pelo homem. Essa teia orienta a existência humana. Trata-se de um sistema de símbolos que interage com os sistemas de símbolos de cada indivíduo numa interação recíproca. Geertz define símbolo como qualquer ato, objeto, acontecimento ou relação que representa um significado. Compreender o homem e a *cultura* é interpretar essa teia de significados.

Em sentido sociológico, *cultura* é tudo aquilo que os homens criaram ao longo do tempo e em todos os domínios numa sociedade (Reimão, 1996) É, portanto, todo o conjunto de elementos de ordem natural e mental, algo que, através da sociedade, se recebe do passado sofrendo naturais alterações quer por abandono de certos elementos, quer por absorção de outros (Reimão, 1996). A *cultura* recebe-se do passado e transmite-se para o futuro. Se um elemento cultural deixar de ser transmitido, acabará por deixar de fazer parte da *cultura* da sociedade considerada (Reimão, 1996). Uma das características essenciais da *cultura* é o facto de ela ser um fenómeno social, isto é, maneiras de viver (sentir, agir e pensar) serem produzidas e adquiridas socialmente (Kluckhohn, 1951). As culturas englobam formas de vida social que possam ser isoladas de outras de igual natureza; significa que a *cultura* é pertença de um dado grupo (Reimão, 1996). A noção de *cultura* não se refere só a uma sociedade global; também existe a cultura de uma classe social, de uma região; por isso utilizamos o termo “subcultura” para designar uma entidade parcial dentro de uma sociedade cultural. A *cultura* age também

como modelo, uma vez que as maneiras de agir estão mais ou menos estandardizadas (Reimão, 1996).

Podemos então dizer que a cultura é uma dimensão da vida social humana. Uma definição corrente afirma que a *cultura* diz respeito a todos os aspetos da vida social humana: modos de organização das sociedades – formas de conceber a família e seu lugar no grupo social; modos de estabelecer a divisão do trabalho social; modos de fazer - que dizem respeito tanto à *cultura* dita material, isto é, aos artefactos (quais, como, quem os produz), como à *cultura* não material, isto é, os símbolos, as ideias, os valores, o saber a respeito; modos de conhecer, modos de sentir (Concone, 2011)

2. Os principais Modelos das diferenças culturais

2.1 Modelo Cultural de KLUCKHOHN E STRODTBECK

Kluckhohn & Strodtbeck (1961) definiram a cultura como um conjunto de crenças gerais e valores compartilhados que influenciam as percepções, comportamento e preferências das pessoas. De acordo com esta definição, os valores e as crenças constituem a parte central da cultura, com camadas de percepções, preferências e comportamentos que podem ser influenciados pelos valores e crenças (Hilal, 2004).

Com o objetivo de identificar variações nos sistemas de Orientação de valores pertencentes a 5 comunidades que residiam no sudoeste dos EUA, Kluckhohn e Strodtbeck iniciaram em 1951 um estudo *cross cultural* que resultará na elaboração da Teoria de Variações nas Orientações de Valores, bem como na construção de um instrumento de obtenção de dados traduzido para vários idiomas (Lucchi, 2015). Esta teoria fora, em parte, apresentada por Parsons e Shils, 1951 através de um estudo rigoroso um pouco por todo o mundo.

No essencial, a abordagem de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) indica-nos que a cultura deve ser entendida como um quadro de dimensões empiricamente verificáveis no qual as culturas podem ser ordenadas significativamente e, em caso de análise comparativa, deve preencher os seguintes critérios: 1) Encontrar-se universalmente entre os adultos e, 2) Possuir significado funcional tanto para a personalidade individual como para o sistema social (Finuras, 2011). Nesta abordagem encontramos como pressupostos fundamentais e denominador comum das culturas nacionais o terem de lidar como o facto de que: 1) existe um limitado número de problemas humanos para os quais todas as sociedades humanas, ao longo dos tempos, tiveram e têm ainda de encontrar soluções; 2) As alternativas para lidar e resolver esses problemas são

também limitadas; 3) Todas as alternativas encontram-se presentes em todas as sociedades humanas ao mesmo tempo, mas umas são preferidas sobre outras, logo, 4) Cada sociedade humana possui um perfil dominante de orientação de valores (preferenciais) e, conseqüentemente, possui numerosas variações ou perfis alternativos; 5) Tanto no perfil dominante quanto nas variações existe uma ordenação de preferências pelas alternativas, 6) Nas sociedades que estão a mudar a ordem de preferências não é clara (Finuras, 2011). As dimensões essenciais da cultura referem-se às diferentes percepções que existem numa dada sociedade acerca da natureza humana do indivíduo, a sua relação com a natureza, ao tipo de relações humanas, as atividades e percepção do tempo e espaço (figura 1):

Figura 1. Dimensões de problemas humanos básicos e o que cada Orientação representa

Dimensões do problema	A Dimensão que representa		
	Bom	Mau	Neutro
Orientações de natureza básica humana			
Orientação Homem/Natureza	Homem subjugado pela natureza	Harmonia com a natureza	Homem dominado pela natureza
Orientação de Tempo	Passado	Presente	Futuro
Orientação de Espaço	Privado	Público	Misto
Orientação para Atividades	Fazer	Controlar	Ser
Orientação para Relações Humanas	Linear	Colateral	Individualista

Fonte: Kluckhohn e Strodtbeck (1961)

No que se refere às dimensões da - **Natureza Humana** - existem três dimensões lógicas: Boa, Má e Neutra. Quanto à dimensão - **Homem/Natureza** - a questão está ligada à discussão sobre se a natureza – o ambiente total percebido – poder ser subjugado e controlado ou se o homem deve procurar encontrar a harmonia com ela ou se ele a ela se deve submeter (Shinyashiki, 1995). Na dimensão o – **Tempo** - este fator está ligado ao foco temporal da vida e como as sociedades usam o tempo. As sociedades orientadas para o passado tendem a enfatizar valores tradicionais e cultivar os seus ancestrais. A orientação para o presente está diretamente relacionada com uma visão de custo prazo, imediatista. Já orientação para o futuro está ligada a uma visão de longo prazo (Foguel, 2010). Quanto à dimensão - **Espaço** – ela subdivide-se em

três orientações: Privado, público e misto. Quanto ao espaço público, ele refere-se ao espaço que rodeia alguém, que pertence a toda a gente e pode ser usado por todos. Já no que se refere ao privado, o espaço que rodeia alguém pertence a essa pessoa e não pode ser usado sem permissão. A dimensão – **Atividade** - no sujeito orientado por Ser, a ação é conduzida pelo desejo existente. A essência da orientação do Ser está na acentuada expressão espontânea que se define como dado na personalidade. Nesta orientação, não existe ideia do desenvolvimento, mas sim restrição ao que faz parte da personalidade do sujeito (Shinyashiki, 1995). Na orientação **Controlar** - há a concepção de que se o indivíduo controlar os seus impulsos e desejos naturais alcança um estado de perfeição. A dimensão para as - **Relações Humanas** diz respeito à definição de relações do homem com os outros homens. Esta dimensão tem três subdivisões: o individualista, a colateral e a hierárquica ou linear. Se a dimensão é colateral, a tomada de decisão é um processo que visa o consenso entre o coletivo. Se é a linearidade a dimensão predominante, trata-se de uma abordagem hierárquica, em que o poder de decisão é transposto para as instâncias mais elevadas da sociedade. Se predomina o individualista, aqui as decisões são tomadas a título individual (Santos, 2015).

A discussão das principais orientações mostrou que diferentes sociedades fazem diferentes escolhas entre as possíveis soluções de problemas humanos comuns. É importante destacar nesta abordagem o facto de todas as dimensões de todas as orientações estarem presentes em todas as ocasiões na estrutura – modelo de qualquer sociedade (Shinyashiki, 1995).

2.2 Modelo Cultural PHILIPPE D'IRIBARNE

Philippe D'Iribarne é considerado uma referência no estudo das culturas nacionais. Em *La Logique de L'honneur* (1989), afirma que cada cultura tem a sua própria lógica que se baseia numa ou mais opções fundamentais que ultrapassam o tempo e as revoluções. No entanto, D'Iribarne não apresenta modelos, mas contextos de interpretação; e fornece “o esquema de interpretação” das práticas das organizações e do seu significado local, assegurando ao mesmo tempo uma inteligibilidade abrangente e um máximo de diversidade (Veiga, 2015).

D'Iribarne, desde 1980, realizou estudos em empresas, localizadas em diferentes países (Argentina, Camarões, Marrocos e México entre outros), com uma abordagem histórica e etnográfica, utilizando observação e entrevistas, com a finalidade de identificar a lógica cultural das organizações (Souza, Castro Lucas & Torres, 2011). O autor realiza pesquisa comparativa entre filiais de diferentes países, controlando variáveis como: formação exigida dos funcionários, modelo de gestão, tipo de produção, entre outras, deixando livre a variável cultura

nacional (Souza et al., 2011). O autor procurou a lógica cultural das organizações em função da cultura nacional, e identifica relações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão das organizações. D'Iribarne procurou um aprofundamento maior das suas análises nas empresas que operavam nos Estados Unidos, França e Holanda. Através de estudos comparativos orientados pela abordagem etnográfica, o autor procura interpretar a história das culturas nacionais e identificar a dinâmica das organizações e as suas práticas de gestão. A pesquisa revelou diferenças expressivas nas organizações originárias destes três países. O autor demonstra que as lógicas culturais explicam as diferenças encontradas.

A gestão francesa seria orientada pela “lógica de honra” e pelo contraste entre o nobre e a base. A “*honra*” pode ser observada desde a época medieval até à França moderna. É uma cultura onde os profissionais se encontram fortemente estratificados, o que proporciona um orgulho profissional (Veiga, 2015). A “*honra*” francesa é verificável nas instituições francesas e é originária de um traço cultural.

Quanto à cultura norte-americana, é verificável uma lógica de mercado e uma oposição entre o justo e o injusto. Diferencia-se pelo seu pragmatismo, marcada por relações contratuais e foco nos resultados. É ainda observável uma sociedade vincada por princípios morais rígidos fazendo parte do legado cultural deixado pelos “*pilgrims Fathers*” (peregrinos com crenças religiosas particulares considerados os pais fundadores dos EUA). As relações socioprofissionais nos EUA são portanto relações entre iguais, regidas pela Lei e pelo Direito.

Relativamente à cultura holandesa, as relações socioprofissionais baseiam-se numa lógica de consenso, onde as divergências são sempre tratadas e os conflitos evitados. As diferenças de estatuto levaram o povo a negociar de forma constante a todos os níveis, apresentando poucos sinais de poder. A coexistência do Catolicismo e do Protestantismo permitiu de forma progressiva a existência da tolerância religiosa e o respeito pela diferença. Como se demonstrou, frente às especificidades culturais, D'Iribarne defende que, para uma boa gestão nas empresas, se deve levar em conta a estrutura cultural que atravessa a sociedade e a história de cada país.

Entre os seguidores do pensamento D'Iribarne destacaremos Souza (2009) que, através da lógica de análise cultural, propõe operacionalizar 7 categorias de análise (Quadro 2).

Quadro 2. Categorias de análise da abordagem de D'Iribarne

Categoria de Análise	Descrição
Senso do dever	Forma como os atores respeitam os termos dos contratos. Consciência de direitos e deveres.
Relações hierárquicas	Clareza quanto às relações, em relação aos atores da rede, que formam a cadeia com os dirigentes ou coordenadores da cadeia. Relação entre os diferentes níveis organizacionais: concentração de poder, intervenção da autoridade, nível de legitimidade das autoridades.
Definição de Responsabilidades	Codificação dos direitos e deveres, interpretação individual das responsabilidades estabelecidas.
Regulação	Ações de moderação informais/formais, organização precisa, previsibilidade de ações, planejamento, controle.
Sanções	Nível de proteção entre os participantes da cadeia, respeito ao contrato. Gestão de recompensas e punições, bem como conflitos decorrentes.
Percepção do Controle	Nível de consentimento e conformidade com as normas estabelecidas e com autoridade <i>versus</i> percepção sobre a liberdade de atuação (aceitação, interpretação positiva ou aversão ao controle).
Qualidade de Cooperação	Credibilidade institucional e de regras entre os indivíduos, e sua implicação na visão sobre os valores organizacionais. Relações interpessoais entre os funcionários (amizade/simples relações entre colegas).

Fonte: Souza (2009)

A abordagem teórica de D'Iribarne (2003) apoia-se nas categorias de análise desenvolvidas tendo como base os contextos nacionais das organizações e das lógicas culturais. Através do seu modelo de estudo, analisa as empresas e os modos de gestão, dando destaque à forma como os atores definem responsabilidades de cada um, formulam os objetivos, deixam livres as escolhas dos meios, avaliam com atenção os seus resultados, recompensas e sanções considerando sucessos e fracassos.

2.3 Modelo Cultural de EDWARD T. HALL

Hall (1976) foi um dos pioneiros no desenvolvimento das dimensões culturais. No seu referencial teórico, enumera três dimensões culturais: tempo, espaço e contexto.

A relação com o tempo é um dos elementos chave para distinguir uma cultura de uma outra. Hall (1976) faz a distinção entre duas abordagens ao tempo: monocrónica e policrónica. A abordagem monocrónica consiste em efetuar uma atividade de cada vez – a organização do tempo é sequencial e cada atividade deve ser planeada de forma independente, sem colocar em causa a programação. Esta abordagem é mais frequente nas culturas ocidentais e nórdicas, pressupondo um planeamento e gestão cuidada do tempo. A abordagem policrónica, consiste em efetuar várias ações ao mesmo tempo ou no mesmo período. Prevalece a reatividade aos acontecimentos, a oportunidade das ocasiões e a flexibilidade. As interrupções são bem aceites e permitidas, o respeito pelos prazos é relativo. Neste contexto os indivíduos protegem-se pouco das interrupções exteriores. Este comportamento é mais frequente nos países mediterrânicos (latinos e árabes) e também em África.

No que se refere à dimensão cultural espaço. Hall (1976) evoca o conceito de *proxemics*, que diz respeito ao espaço físico pessoal que cada indivíduo reclama para si. Aqui verifica-se que, em culturas territoriais, os indivíduos têm um grande sentido de posse; preferem por isso uma distância física acentuada. São exemplos desta cultura os países do Norte da Europa. Contudo, em culturas com baixo sentido de território, o sentido de posse é menos verificável e a proximidade física entre as pessoas tende a ser superior.

A dimensão cultural contexto é um critério de organização da informação que pode ser implícita (contexto forte) ou explícita (contexto fraco). De acordo com esta abordagem, num contexto de comunicação alto, grande parte do significado de uma comunicação é transmitido de forma indireta e informal, por meio do contexto em que a mensagem está a ser inserida. Corresponde a um sistema de informação espontâneo e multi-direcional, onde os rumores tendem a aparecer. No que se refere ao contexto de comunicação baixo, a comunicação é franca e direta dado que a própria mensagem transmite todo o seu significado

Quadro 3. Dimensões culturais de Hall (1976)

Dimensão	Escala	Descrição
Contexto	Baixo contexto	A mensagem é transmitida de forma explícita
	Alto contexto	A mensagem é transmitida de forma implícita
Espaço	Territorial	Elevado sentido de posse. Necessidade de um indivíduo por um espaço social perfeitamente delineado

	Comunal	Sentido de posse reduzido. Partilha confortável de espaço pessoal
Tempo	Monocrónico	Conceito preciso de tempo. Visão do tempo sequencial
	Policrónico	Conceito relativo do tempo. Atenção simultânea a múltiplos objetivos

Fonte: Hall (1976)

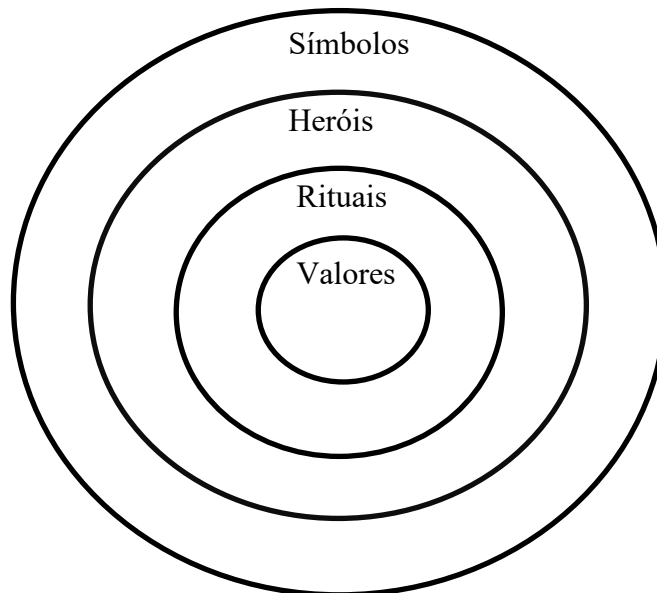
2.4 Modelo Cultural GEERT HOFSTEDE

As dimensões culturais definidas por Hofstede tiveram origem num estudo realizado na IBM e suas subsidiárias de diferentes países. A pesquisa decorreu entre os anos de 1967 e 1978 envolveu mais de 116.000 inquiridos por questionários em 72 sucursais em 50 países, três regiões, efetuado duas vezes. O estudo foi fundamental para o desenvolvimento de uma teoria qualitativa baseada em dados objetivos para identificar as diferentes dimensões culturais comparáveis em várias culturas.

Geert Hofstede (1980, pag. 90) define cultura como "Uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro". As diferenças culturais evidenciam-se de diferentes formas. Hofstede (1997) elege quatro termos para descrever as manifestações de cultura: símbolos, heróis, rituais e valores. Na figura 3, encontramos a representação dos diferentes níveis de manifestação de cultura, desenhados sob a forma de camadas de uma cebola, sendo os símbolos a camada mais permeável e os valores a menos permeável; os heróis e rituais encontram-se numa situação intermédia.

Os símbolos representam as palavras, gestos, figuras ou objetos, assim como a forma de vestir, estilo de cabelo e bandeiras. Os heróis são pessoas, vivas ou já falecidas, que fazem parte do mundo do mundo real ou figuras de fantasia; todas elas possuem características muito valorizadas numa determinada cultura e por essa razão servem de modelo de comportamento (Hofstede, 1997). Os rituais são atividades coletivas, como cerimónias sociais ou religiosas, reuniões políticas ou organizacionais que servem muitas vezes como meros rituais (Hofstede 1997). Os símbolos, os heróis e os rituais são visíveis ao observador externo. Por sua vez o núcleo da cultura é constituído pelos valores, e é definido como a tendência para se preferir um determinado estado de coisas face a outro: mau versus bom; paradoxal versus lógico; feio versus bonito, etc (Hofstede, 1997).

Figura 2. Níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: Hofstede (1997)

Com a base de dados contruída, confirmou-se que a cultura nacional tem um enorme impacto nos valores, tendo servido para o desenvolvimento do modelo de 4 dimensões primárias para identificar padrões culturais dos diferentes grupos. Foi posteriormente identificável uma quinta dimensão sobre diferenças entre culturas nacionais, opondo uma orientação de longo prazo a uma orientação de curto prazo. Esta dimensão foi descoberta por Michael Harris Bond, quando decidiu estudar os valores de pessoas de diversos países do mundo, tomando como ponto de partida um questionário construído por chineses.

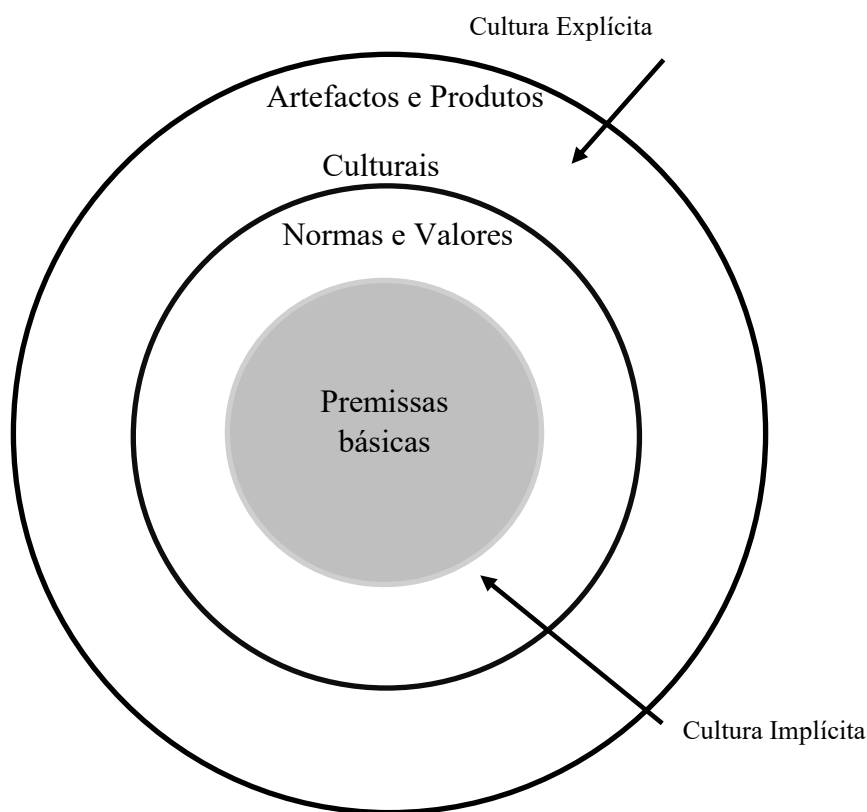
O modelo atualmente possui 5 dimensões: Distância hierárquica, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Aversão a incerteza, Orientação a curto prazo versus Orientação a longo prazo. Sobre o modelo, poderá concluir-se que o ser humano tem um conjunto de problemas que são comuns a todas as sociedades humanas independentemente da sua localização no espaço e no tempo.

2.5 Modelo Cultural de TROMPENAARS

Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner desenvolveram a sua abordagem através de um inquérito efetuado a 750 gestores de 28 países com um conjunto de questões relacionadas com valores. No estudo foram utilizados oito critérios de diferenciação cultural, onde sete deles deram resultados estatisticamente significativos, verificando-se que quatro são muito próximos da abordagem de Hofstede e de Hall .

São três os objetivos de Trompenaars (1994) a enunciar: 1) acabar com a ideia que existe a melhor forma de gestão e organização; 2) fornecer aos interessados uma melhor noção da sua própria cultura e como atuar em contexto organizacional e 3) proporcionar algumas ideias sobre o dilema global *versus* local com o qual se confrontam as organizações internacionais (Lacerda, 2011). O modelo cultural de Trompenaars é o tipo cebola onde, que apresenta várias camadas, do nível externo para o interno, conforme demonstrado na figura 3:

Figura 3. Modelo Cultural



Fonte: Adaptado de Trompenaars (1996)

- i) Nível externo – (Produtos culturais explícitos): refere-se à realidade observável da arquitetura, gastronomia, língua, arte monumentos e vestuário. A opinião que se emite em relação à cultura explícita diz, habitualmente, mais sobre de onde as pessoas vêm do que sobre a comunidade que se está a julgar (Lacerda, 2011).

- ii) Nível intermédio – (normas e valores): as normas referem-se aos sentimentos mútuos que um grupo tem do que é certo ou errado, podendo desenvolver-se a um nível formal através de leis ou a um nível informal, como o controle da sociedade (Lacerda, 2011).
- iii) Centro – premissas sobre a existência: “Entender o centro do modelo é a chave para o sucesso de quem trabalha noutras culturas” (Trompenaars, 1996 cit. in Lacerda 2011). O valor mais básico pelo que as pessoas lutam diariamente é a sobrevivência (Lacerda, 2011).

Trompenaars (1994) define sete dimensões culturais, resultantes das diferentes soluções que diferentes culturas encontraram para resolver os problemas universais com que se confrontaram. Estes dilemas, que confrontam dois valores contraditórios, surgem de três categorias principais: das relações entre as pessoas (1 a 5); da passagem do tempo (6) e da maneira como nos relacionamos com o ambiente que nos rodeia. As sete dimensões são as seguintes:

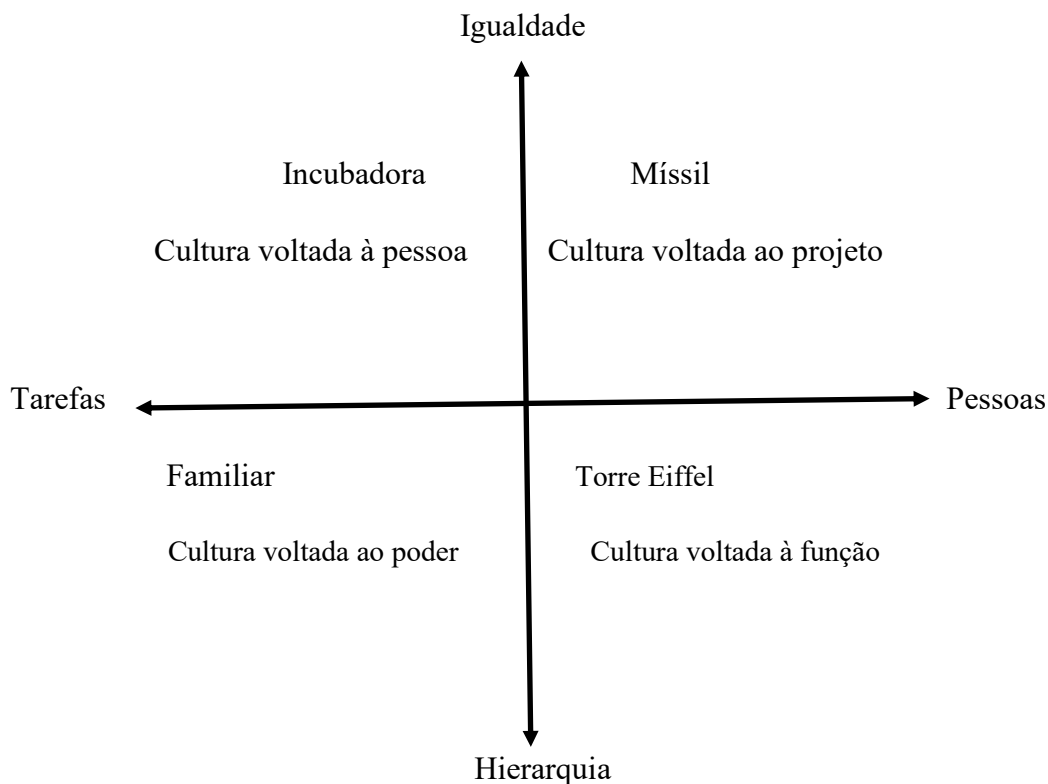
- 1) Universalismo/Particularismo (regras *versus* relacionamento): refere-se à forma como nos relacionamos uns com os outros e centra-se no facto se nos focamos em regras ou valorizamos os relacionamentos. Nas culturas com elevado grau de universalismo acredita-se que as suas ideias e práticas podem, sem modificações, ser aplicadas em todo lado. Por sua vez, culturas particularistas valorizam as relações sobre regras e, por isso, as circunstâncias determinam os comportamentos mais adequados.
- 2) Individualismo/Coletivismo (grupo *versus* individual): nas culturas individualistas tomam-se decisões na hora e com grande sentido de responsabilidade pessoal, nas culturas coletivistas verifica-se que as decisões são tomadas consultando sempre os restantes membros, sendo, assim, a responsabilidade repartida pelo grupo.
- 3) Específico/Difuso (variedade de envolvimentos): Nas culturas específicas (contexto específico e simples) existe uma separação clara entre a vida profissional e pessoal, verificando-se que o campo pessoal ocupa mais destaque que o campo profissional. Por sua vez, em culturas difusas não existe uma barreira definida entre a vida profissional e pessoal: a entrada num destes campos proporciona a entrada no outro.
- 4) Neutral/Emocional (variedade de sentimentos expressos): em culturas neutrais os sentimentos e pensamentos não são expressos. Os indivíduos mantêm os sentimentos

- controlados e reprimidos. Contrariamente, em culturas com uma maior componente emocional, as pessoas falam de forma aberta e expressiva sobre o que pensam e sentem.
- 5) Resultados/Atribuição (como se confere *status*): em culturas baseadas em resultados, o valor (*status*) da pessoa é avaliado pela forma como desempenha as suas funções, onde o respeito é ganho com a capacidade de apresentar resultados. Por sua vez, em culturas baseadas na atribuição, o valor (*status*) é atribuído com base no que a pessoa é ou possui: origem social ou familiar, étnica, sexo e idade, formação académica, rede de contactos, cargos anteriores entre outros.
 - 6) Assíncrono/Síncrono (atitudes em relação ao tempo): esta dimensão diz respeito à forma como encaramos o tempo. Em culturas assíncronas, os indivíduos têm tendência para fazer uma coisa de cada vez, a pontualidade é muito valorizada, reuniões marcadas com antecedência e planos cumpridos. Em culturas síncronas, fazem-se várias atividades em simultâneo, os compromissos e horários estão sempre sujeitos a modificações.
 - 7) Interno/Externo (atitudes em relação à natureza): a última dimensão refere-se à forma como as pessoas se relacionam com o meio ambiente, com a natureza, se a dominam ou se são dominados por ela. Uma pessoa direcionada internamente acredita que tem responsabilidade e controlo sobre todos os aspetos da sua vida. As motivações e valores vêm de dentro. A pessoa acredita que pode e deve controlar a natureza; contrariamente, uma pessoa direcionada externamente acredita não ter controlo sobre o seu destino e adapta-se às circunstâncias externas, vê o mundo como mais forte que os indivíduos. O homem é parte da natureza e deve submeter-se às suas leis, direções e forças.

As dimensões da cultura de Trompenaars têm ajudado organizações e indivíduos de todo o mundo a compreender melhor o “outro lado”, seja um colega, um parceiro de negócios ou um cliente. Essa melhor compreensão reduz o número de conflitos de origem cultural, reduzindo assim os custos de coordenação de fazer negócios internacionalmente (Berg & Pietersma, 2015).

Feito o diagnóstico da cultura nacional, deverá partir-se para o diagnóstico da cultura organizacional que deverá ser congruente com o primeiro. Para o efeito, desenvolveu um modelo que caracteriza quatro tipos básicos de cultura organizacional que, no entanto, não devem ser consideradas estanques, isto é, existem características de uns nos outros, permanecendo, contudo, a validade didática da tipologia (Johan, Oliveira, Beckert & Moreira, 2015).

Figura 4. Tipologia Cultural



Fonte: Trompenaars (1994) adaptado de (Johann et al., 2015)

A cultura familiar possui um caráter pessoal, com relações próximas, sendo simultaneamente hierárquica, voltada para o poder exercido pelo líder máximo da empresa. A cultura tipo torre Eiffel é dominada por “burocracia tradicional”, as relações são impessoais e a hierarquia baseia-se nos cargos e não nas pessoas. A necessidade de não existirem erros na realização de tarefas exige um grande número de normas, que vão caracterizar a função de cada indivíduo em particular. No cultural míssil, observa-se mais igualdade entre as pessoas; contudo, possui um determinado grau de impessoalidade, com predominância nos objetivos estratégicos. Na cultura tipo incubadora, predomina um forte sentimento igualitário e voltado para as pessoas; serve como incubadora à autossatisfação e expressão. Os objetivos organizacionais estão subordinados aos objetivos pessoais do grupo

3. Seleção de um modelo de análise

Apresentados os principais modelos, conclui-se que se pode analisar as características culturais de uma determinada região através das dimensões culturais, que tentam explicar diversos traços

e comportamentos da população que nela vive. Este trabalho de investigação irá usar o modelo desenvolvido por Trompenaars (1994).

No essencial são três os objetivos definidos por Trompenaars (1994), são eles: a) terminar com a ideia de que há melhor forma de gerir uma organização; b) indicar aos interessados uma melhor noção de sua própria cultura e como lidar em contexto empresarial; c) lançar algumas ideias sobre o dilema global versus local com a qual lidam as organizações internacionais (Lacerda, 2011). O modelo proporciona como vantagem a análise da cultura a partir dos pressupostos básicos acerca da maneira como a organização trabalha os seus valores, identificando-os sob sete aspetos: 1) regras, 2) relacionamento, 3) sentimento, 4) envolvimento 5) *status*, 6) tempo e 7) natureza. O modelo possibilita ainda a classificação da empresa em quatro tipos diferentes de cultura organizacional: Cultura Familiar, Cultura Torre Eiffel, Cultura Míssil Guiado e Cultura Incubadora.

Sabemos, no entanto, que este modelo foi alvo de críticas. McSweeney (2009) apresenta vários aspetos que correspondem a falhas graves na forma como tem sido utilizado o conceito de cultura nacional. Considera que fronteiras nacionais não podem ser consideradas fronteiras culturais: tentar estabelecer uma relação de causalidade entre as chamadas culturas nacionais e as ações dos indivíduos e dos grupos é algo muito simplório. Outra crítica comum e semelhante às que se fazem a outros modelos sobre diferenças culturais é que o modelo não leva em conta o facto de os indivíduos poderem diferir as suas preferências das dos seus compatriotas Berg & Pietersma (2015). Tentaremos evitar estas tendências numa abordagem crítica e flexível das culturas em presença na nossa análise. Assim, aplicando o modelo de Trompenaars, procuraremos identificar a importância dos aspetos culturais na negociação internacional, analisando de que forma a compreensão e conhecimento das diferenças de hábitos, práticas, formas de estar e pontos de vista pode alavancar vantagens competitivas, assim como a preparação minuciosa de um processo de negociação que envolve diferentes culturas pode gerar grandes oportunidades de parcerias e de negócios mutuamente vantajosos.

A globalização gerou um fluxo intenso de pessoas e informações, trazendo também maiores implicações nas diferenças culturais existentes. As negociações internacionais são as transações que movem o mundo. É através delas que as empresas decidem quais os produtos que se predispõem a comprar ou vender.

As características culturais podem ser enumeradas através de dimensões culturais. Essas dimensões procuram explicar alguns padrões de comportamento na cultura de um país e/ou

organização (Lacerda, 2011). Neste sentido, a aplicação das dimensões culturais de Trompenaars ao contexto da negociação internacional é objetivo deste trabalho.

A pesquisa assenta na análise discursiva de um corpus de *e-mails* trocados no contexto de negociações, iremos descortinar o modo e a forma de comunicação efetuada: direta ou indireta, centrando a atenção no uso de metáforas, analogias e estilos figurados. Será também analisado o estilo de interação pessoal ou profissional, desenvolvido num contexto informal ou formal. O registo está relacionado com a forma como o negociador interage, e fala com o seu interlocutor. Outra das dimensões do modelo de Trompenaars é a variedade de sentimentos expressos; procuraremos observar quais os comportamentos das culturas em cena no que se refere às emoções. A atitude relativa ao tempo é outra dimensão observável, através da importância que se dá ao passado, presente e futuro. No que se refere ao Individualismo versus coletivismo, procuraremos constatar se as decisões são tomadas imediatamente pelos seus representantes ou se pelo contrário as pessoas as realizam em grupos que assumem responsabilidades conjuntas. Já que no refere à variedade dos envolvimentos eles assumem a forma de específicos ou difusos, sendo observáveis comportamentos diferentes. Num contexto específico as agendas pessoais e profissionais são mantidas separadamente num contexto difuso as mesmas intercedem-se. Num ambiente de negociação teremos de apurar se o objetivo se concentra na assinatura de um contrato ou se a negociação também tem o objetivo do desenvolvimento de uma relação de confiança.

PARTE II - Enquadramento Metodológico

Nesta parte, procuramos apresentar e justificar as opções metodológicas que estabelecem esta investigação. Pretendemos, também enunciar quais os instrumentos de recolha de dados que iremos utilizar e os métodos aplicados na análise.

1. Objetivos

Através da análise discursiva de um corpus de 117 *e-mails* que correspondem a uma sequência de um total de 363 mensagens trocados entre uma empresa portuguesa e empresas de Angola e Moçambique, sendo que 60 emails com (192 mensagens) correspondem à correspondência com Angola e 57 *e-mails* com (171 mensagens) correspondem às interações com empresas/indivíduos de Moçambique. Abordaremos os fatores culturais implicados na negociação, nomeadamente as formas rituais de abertura e fechamento da interação e as estratégias de modalização do discurso, e a gestão do tempo.

Neste sentido, criou-se o seguinte objetivo geral do estudo:

- Identificar diferenças socio-discursivas nas culturas em contacto, relacionando-as com a tipologia cultural de Trompenaars

Especificamente, pretendemos

1. Analisar as representações sociais dos sujeitos, nos rituais de abertura e fechamento da interação.
2. Identificar traços de regularidade nas escolhas léxico gramaticais.
3. Caracterizar a relação ao "dito" através da análise de processos de modalização discursiva.
4. Analisar representações sociais relativas ao tempo a partir da identificação dos tempos de resposta a solicitações comunicativas

2. Investigação qualitativa

A escolha metodológica é um passo fundamental para a obtenção de um quadro científico capaz de tratar a realidade social que o investigador pretende apurar.

Falar de métodos em ciência é falar de procedimentos sistemáticos para descrever e explicar fenómenos naturais e humanos (Marconi & Lakatos, 2018). O método científico enuncia um problema de forma exata, realiza observações e interpreta-as segundo as relações verificadas com base em teorias (Marconi & Lakatos, 2018).

A abordagem qualitativa tem a sua raiz no final do século XIX, tendo sido a área de ciências sociais a que primeiro se questionou sobre adequação do modelo vigente de ciência que estudava o ser humano a sua cultura e a sua vida social (Teis & Teis, 2017).

A abordagem qualitativa teve a sua origem no exercício desenvolvido pela Antropologia; depois foi utilizada pela Sociologia e Psicologia e, posteriormente, a investigação qualitativa passou a ser aplicada em Educação, Saúde, Geografia Humana, etc. (Marconi & Lakatos, 2018). Segundo Denzin e Lincoln (2006) a construção do campo de pesquisa qualitativa passa por uma série de tensões, contradições e reflexões. O primeiro marco histórico da trajetória agitada é a fase etnográfica, aí surge o trabalho de campo; procura-se conhecer o outro exótico a partir do ponto de vista do pesquisador (Chueke & Lima, 2012). Nas décadas seguintes, os pesquisadores qualitativos passam a questionar a importância da formalização de métodos científicos; o rigor assume grande relevância no debate, trazendo à tona a necessidade de um método quase estatístico para o desenvolvimento de estudos qualitativos – o período foi

considerado como a “era dourada” da pesquisa qualitativa. Na fase seguinte o foco dá-se na interpretação dos resultados recolhidos em campo; essa trajetória muito influenciada pelo positivismo lógico esbarra na crise de representação (Chueke & Lima, 2012). Nesse momento, que marca a história e o futuro da pesquisa qualitativa, entende-se que os modelos de verdade já não se concentram em explicar a complexidade dos fenómenos. Sobressai a importância do contexto; da experiência vivida e criada, coletivamente questionam-se os critérios tradicionais de avaliação e interpretação. Coloca-se em causa o papel do investigador e sua hegemonia. Procuram-se novas metodologias, novas formas de narrativa. (Chueke & Lima, 2012).

O estudo qualitativo desenrola-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos (Marconi & Lakatos., 2018). A investigação qualitativa insere-se hoje em perspetivas teóricas, por um lado, diferenciadas e, por outro lado, coexistentes e recorre ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de informação como materiais empíricos, estudos de caso, experiência pessoal, história de vida, entrevista, observação, textos históricos, interativos e visuais que descrevem rotinas, crises e significados na vida das pessoas (Aires, 2015). A escolha das ferramentas a utilizar depende das estratégias, métodos e materiais empíricos disponíveis; a seleção das práticas de pesquisa é realizada em função das questões levantadas e estas, por sua vez, surgem do contexto de análise (Aires, 2015).

Selecionados os documentos, o pesquisador deverá preocupar-se com a codificação e análise dos dados. A análise do conteúdo, segundo a perspetiva de Bardin (1977), tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim. Consiste num instrumento metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e todas as formas de natureza, seja qual for a natureza do seu suporte (Godoy, 1995).

O esforço do analista é duplo: entender o sentido de comunicação, como se fosse o recetor normal e, nomeadamente, desviar o olhar, procurando outra significação, outra mensagem, possível de se ver por meio ou ao lado da primeira (Godoy, 1995).

A análise de conteúdo para Bardin significa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações procurando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977, pag.42).

A análise de conteúdo é considerada por alguns autores como técnica de tratamento e análise de informações colhidas num documento escrito (Marconi & Lakatos, 2018). O procedimento

recai na quantificação dos ingredientes do texto, ou seja, na aparição de certas palavras, expressões, frases, temas etc. Consiste então numa abordagem que se vale de uma técnica de análise de comunicação, onde o objetivo é compreender de forma crítica o sentido de uma comunicação, observando quer o seu conteúdo manifesto, quer o seu conteúdo latente, significações explícitas ou ocultas (Marconi & Lakatos, 2018)

Segundo Chizzotti (2014), a análise de conteúdo focaliza a redução do volume de informações de uma comunicação “a algumas características particulares ou categorias conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação”, dedica-se ainda à investigação da “compreensão dos atores sociais no contexto cultural que produzem a informação”. Analisa também a influência do contexto no estilo, na forma e no conteúdo da comunicação, ao evidenciar unidades léxicas ou categorias conceituais, procurando o significado de uma comunicação no momento em que se realiza.

Neste trabalho, apoiaremos a análise de conteúdo em instrumentos e técnicas inscritas na Análise do Discurso. (cf. Ponto 4))

3. Estudo de caso

O estudo de caso vem de uma tradição de sociólogos e caracteriza-se por dar especial enfoque a questões que podem ser conhecidas por meio de casos. O estudo de caso foi criado por La Play, que o utilizou ao estudar famílias operárias na Europa. O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspetos (Marconi & Lakatos, 2018).

Existem diferentes motivos para estudar casos: Intrínsecos – representação de traços particulares; Instrumentais – esclarecimentos de traços sobre algumas questões e coletivos – abordagem de vários fenómenos conjuntamente (Marconi & Lakatos 2018).

Stake (1999) considera que os estudos de caso visam uma maior concentração no todo, para conseguir compreender o fenómeno na globalidade e não alguma particularidade ou diferenciação dos outros casos.

Yin (1993) elege seis tipos diferentes de estudo de caso (Tabela 2)

Tabela 2 - Tipos de Estudos de Caso, baseados em (Yin1993)

	Exploratórios	Descritivos	Explanatórios
Únicos	Exploratórios Únicos	Descritivos Únicos	Explanatórios Únicos
Múltiplos	Exploratórios múltiplos	Descritivos múltiplos	Explanatórios múltiplos

Os estudos exploratórios têm como principal objetivo enumerar as questões ou hipóteses para uma investigação posterior. Já, por sua vez, os estudos descritivos representam a descrição completa de um fenômeno inserido no seu contexto. Os estudos explanatórios concentram-se na procura de relações de causa-efeito, ou seja, procuram a causa que melhor explica o fenômeno estudado e todas as suas relações casuais (Meirinhos & Osório, 2010).

Relativamente ao desenho de estudos de caso, Yin (2005) indica que os casos podem ser únicos ou múltiplos e ao mesmo tempo podem ser holísticos (com uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise).

Para o efeito o estudo de caso efetuado nesta investigação é do tipo explanatório incorporado.

4. Análise discursiva

A análise do Discurso é uma metodologia flexível de leitura de texto, que tem como objeto de estudo o discurso, pertencendo ao campo da linguística.

O processo de análise discursiva tem o objetivo de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não-verbais, procurando que a sua materialidade produza sentidos para a interpretação; podem ser entrecruzadas com séries textuais (orais ou escritas) ou imagens (fotografias) ou linguagem corporal (dança) (Caregnato & Mutti, 2006).

Segundo Bakhtin (1997) os géneros de discurso, tipos relativamente estáveis enunciados, historicamente, constituem-se partindo de episódios de interação verbal que, por serem inesgotáveis, possuem uma variedade de géneros. Isto significa que cada nova situação de interação verbal constitui um novo género discursivo, que reflete as condições e finalidades desse episódio por intermédio da fusão de três elementos: o conteúdo temático, o estilo verbal e a construção composicional (Paulon, Nascimento & Laruccia, 2014).

Segundo Maingueneau (2007) a identidade discursiva estrutura-se a partir de relações interdiscursivas que estabelecem uma interação semântica entre os discursos; isto significa que um sistema de regras define a particularidade de um enunciado com base numa concordância global.

A análise do discurso permite estudar os enunciados além da sua materialidade linguística, atendendo que engloba o contexto histórico-social do enunciador (Paulon et al., 2014).

Apoiar a análise de conteúdo em processos já validados de análise do discurso (Kerbrat-Orecchioni, 1990; Charaudeau, 1992,; Charaudeau & Maingueneau, 2002) permitirá um maior rigor na identificação dos elementos fundamentais da co-construção do “dito” e, assim, um estudo mais objetivo do processo de comunicação. Relembremos que o corpus em análise é constituído por interações escritas, onde a relação interpessoal e empresarial se constrói.

5. Processos e sujeitos de Investigação

O *corpus* de análise é constituído por 117 *e-mails* trocados entre uma empresa portuguesa e interlocutores de diversas entidades de Angola e Moçambique, configurando processos de negociação entre as partes. Deste total, 60 *e-mails* com (192 mensagens) dizem respeito à correspondência com Angola e 57 *e-mails* (com 171 mensagens) correspondem às interações com empresas/indivíduos de Moçambique.

PARTE III - A dimensão intercultural na negociação internacional - o caso das relações empresariais com Angola e Moçambique – Aplicação de um Método de Análise

Esta terceira parte do nosso estudo incide na análise de discurso de um conjunto de interações em que são construídos processos de negociação entre interlocutores portugueses, angolanos e moçambicanos anonimizados.

1. Conceito de “Face” de Goffman – Os rituais de abertura e encerramento do discurso

Iniciamos pela introdução do conceito de “Face” de Goffman pela importância das relações de face que se constata nas formas de abertura e encerramento verificadas na interação escrita e falada.

Desenvolvida no quadro da microsociologia de Goffman (1967), a noção de trabalho de face (*face-work*) tem constituído um ponto de partida importante para os estudiosos da linguagem que concebem a língua como um fenómeno constituído no uso e especialmente também para aqueles que identificam a representação de si ou a construção de imagens identitárias como questões centrais nas pesquisas com a linguagem (Cunha, Larissa & Oliveira, 2018).

Goffman (1967) define “face” como “o valor social positivo que uma pessoa efetivamente reclama para si mesma através daquilo que os outros presumem ser a linha por ela tomada durante um contrato específico” (Goffman, 1967 pág. 45-47). Além do significado habitual do semblante, aspeto externo, aparência, pode atribuir-se um sentido conotado para expressar,

designadamente, autorrespeito e prestígio, representando todos eles aspetos afetivos e sociocognitivos (Arruda, 2016).

Goffman, com o seu quadro teórico, tem desencadeado um interesse sempre renovado pela interação, enriquecendo diferentes vertentes dos estudos da linguagem e levando ao surgimento de novas vertentes. Através da conceção dramaturgical de interação, Goffman contribuiu para que os estudos de linguagem pudessem ultrapassar uma noção de comunicação centrada no código linguístico e no processo de transmissão (codificação e descodificação) de mensagens (Cunha et. al., 2018). Numa perspetiva que explora a natureza dramaturgical da interação, a pesquisa centra-se nos aspetos ligados à encenação: à projeção de uma personalidade, à preservação do território, às impressões causadas pelo figurino e pelo cenário, às consequências ou os efeitos provocados pela postura, pelos gestos, pelas expressões faciais e pelo tom de voz (Cunha et. al., 2018).

“Face” é normalmente apelidada como a forma como queremos que os outros nos vejam e tratem e como realmente tratamos os outros, de acordo com as suas expectativas de autoconceção social. A “Face” é reflexo de várias camadas: o nível superficial, que entronca em rituais de polidez com questões de reparo de constrangimento; a um nível mais profundo, tem uma conotação com orgulho-vergonha, honra-desgraça, questões de respeito-desrespeito à identidade (Ting-Toomey, 2017). Durante a comunicação quotidiana, os indivíduos fazem constantemente escolhas conscientes ou semi-conscientes em relação a salvar e manter a face (*face-work*) em contextos interpessoais (Ting-Toomey, 2017).

Todas as pessoas vivem num mundo de encontros sociais que as envolvem, ou as colocam em contacto face a face ou em contacto moderado com outros participantes (Goffman, 1967). Em cada um desses contactos, a pessoa tende a desempenhar o que é chamado de linha – quer isto dizer, um padrão de atos verbais e não-verbais com o qual ela expressa a sua opinião sobre a situação e dessa forma faz a avaliação sobre os participantes e sobre si própria.

O processo de “elaboração da face”, designa “as ações através das quais uma pessoa é capaz de tornar qualquer coisa que está a fazer consistente com a face que procura construir, mostrar e manter (Goffman, 1967, pág. 51). Goffman, antecipando a noção de delicadeza, cortesia ou polidez linguística, refere que os membros de uma dada sociedade esperam dos outros uma certa capacidade ou competência linguística de trabalhar a face, a que normalmente se chama «aptidão social», «diplomacia», «saber fazer» ou «tato». Trata-se de um saber-fazer requerido na comunicação intercultural, onde as interações entre pessoas de antecedentes culturais

diferentes requerem um processo de partilha negociação e mediação de diferenças culturais através da linguagem, gestos não-verbais e relacionamentos espaciais.

Chen & Starost (1996) consideram que competência da comunicação intercultural pode ser definida como a habilidade de negociar os significados culturais e executar apropriadamente os comportamentos de comunicação efetiva que reconheçam as diversas identidades dos que convivem em ambiente específico. Este conceito enfatiza que as pessoas competentes devem saber não apenas como interagir apropriadamente e efetivamente com as pessoas e o ambiente, assim como para alcançar os seus próprios objetivos na comunicação através do respeito e da afirmação de identidades culturais de múltiplos níveis daqueles com os quais interagem.

A interação escrita e falada caracteriza-se como um sistema de práticas, convenções e regras de procedimento que funcionam como um meio para guiar e organizar o fluxo de mensagens. Obedece a fatores rituais onde as formas de abertura e encerramento desempenham uma função decisiva. No decorrer da nossa análise, verificamos que as expressões de abertura ou pré-sequências conversacionais e de encerramento ocorridas entre a interlocutora Portuguesa e os interlocutores Angolanos e Moçambicanos são rituais de natureza expressiva que têm como função criar um ambiente cordial e prevenir ameaças à face, conforme se pode observar nas várias conversações, transcritas para a tabela 3 e 4:

Tabela 3. Rituais de Abertura

	Código do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
	Rituais de Abertura	A1	Bom dia Prezado;	Dr. ^a Vossa Excelência, Endereço os meus melhores Cumprimentos
A2		Bom dia Prezada, como está?	Bom dia Prezada	
A6		Boa tarde prezada, espero que se encontre de perfeita saúde	Boa tarde Cara, espero que se encontre bem	
A17		Boa tarde, estimado	Prezada Sr ^a , votos de bem-estar	
A29		Bom dia, tive muito gosto em falar consigo	Prezada Dr. ^a , saudações!	
A30		Muito bom dia, Estimado	Prezada Dr. ^a , Reitero os votos de uma excelente manha laboral	
A37		Bom dia, Espero que tenha passado um bom final de semana	Bom dia Prezada, Votos que se encontre pelo melhor	
A40		Olá, bom dia	Caríssima, como vai?	

A47	Prezado, espero que que se encontre bem, a gozar as merecidas férias	Boa tarde, estimada	
A58	Bom dia Caro, antecipamos os nossos cumprimentos	Boa tarde Prezada Senhora, votos de um excelente dia de trabalho	
M1	Bom dia Prezada		Bom dia Dr. ^a
M2	Boa tarde Dr. ^a		Estimada. Boa tarde
M5	Bom dia Prezado Dr.		Bom dia, Cara
M11	Boa tarde, espero que este <i>mail</i> a encontre bem		Boa tarde, estou bem espero que também esteja
M24	Olá		Olá, bom dia
M37	Exma Senhora		Prezada Senhora
M38	Bom dia, Cara Dr. ^a		Saudações
M45	Prezados, Boa tarde		Exma Senhora, na expectativa que este mail a encontre bem
M49	Boa tarde, Como está?		Bom dia, estimada Sr ^a
M51	Prezada Senhora, espero encontrá-la de perfeita saúde.		Cara Senhora, bom dia

Legenda: A – Angola / M - Moçambique

Tabela 4. Rituais de Encerramento

	Código do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
	Rituais de Encerramento	A1	Fico aguardar as suas indicações, estou disponível para o que julgar necessário, Cumprimentos	Sem outro assunto de momento, despeço-me com estima e consideração. Aguardo ansiosamente pela proposta
A2		Por favor aceite, os meus Melhores Cumprimento	Abraço	
A7		Aceitem os meus Cumprimentos mais Respeitosos	Agradeço a compreensão e aguardo pelo feedback. Saudações	
A12		Os Melhores Cumprimentos e Votos de uma excelente semana	Certo que este merecerá a vossa melhor atenção, despeço-me com Estima e Consideração	
A20		Muito Obrigada. Cumprimentos	Aguardo o seu retorno, Obrigada. Atenciosamente	

A 31	Aceitem os Meus Cumprimentos mais Respeitosos	Agradecemos pela colaboração e colocamo-nos aos dispor para qualquer informação adicional, Atenciosamente	
A40	Fico aguardar as suas indicações. Melhores Cumprimentos	Gentilmente aguardo o seu feedback. Atenciosamente	
A43	Desde já agradeço atenção que estou certo irá dispensar ao assunto. Atenciosamente	As mais Cordiais Saudações	
A53	Cumprimentos	Obrigada e Respeitosamente	
A59	Agradeço a disponibilidade. Atentamente	Votos de uma boa jornada laboral. Atenciosamente	
M1	Muito Obrigada, Cumprimentos		Atenciosamente
M2	Estou disponível para qualquer esclarecimento que julgues necessário, fico aguardar as suas indicações, Cumprimentos		Cordialmente
M9	Bom fim-de-semana, Cumprimentos		Saudações
M17	Estou disponível para o que julgar necessário, Cumprimentos		Com os Melhores Cumprimentos
M26	Fico aguardar as suas indicações, Cumprimentos		Muito Obrigada. Saudações
M 33	Aguardamos as vossas notícias e feedback, Cumprimentos		Abraço
M39	Melhores Cumprimentos		Aguardamos a vossa resposta à nossa solicitação. Com os Melhores Cumprimentos
M41	Aguardo feedback. Muito Obrigada, Cumprimentos		Sem mais de momento, endereçamos as mais Cordiais Saudações
M44	Agradecendo antecipadamente a vossa preferência, ficamos à disposição de Vexa.		Disponha para mais esclarecimentos. Com os Melhores Cumprimentos

	M59	Aguardo as vossas notícias e feedback. Estou disponível para o que julgar necessário, Cumprimentos	Muito Obrigada pela vossa atenção. Cumprimentos
--	-----	--	---

Criamos uma tabela com os números totais das ocorrências dos Rituais de Abertura, conforme tabela 5 e 6:

Interações	Bom dia/Boa tarde Prezado (a)	Estimado (a)	Cara	Bom dia	Olá	De V.Exa
Portugal/Angola	50%	20%	10%	10%	10%	
Angola/Portugal	60%	10%	20%			10%

Tabela 5. Estatísticas dos Rituais de Abertura entre Portugal/Angola e Angola/Portugal

Interações	Bom dia/Boa tarde Prezado (a)	Bom dia/Boa tarde	Cara	Exma Senhora	Olá	Saudações
Portugal/Moçambique	40%	40%	10%	10%	10%	
Moçambique/Portugal	10%	30%	20%	20%	10%	10%

Tabela 6. Estatísticas dos Rituais de Abertura entre Portugal e Moçambique e Moçambique Portugal

Após o levantamento das frequências de Rituais de Abertura e de, criamos um conjunto de gráficos, vejamos:

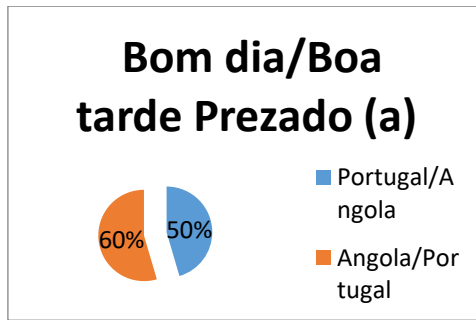


Gráfico 2. Ritual de Abertura “Bom dia/Boa tarde Prezado(a)” usado na comunicação entre Portugal/ Angola e Angola/Portugal

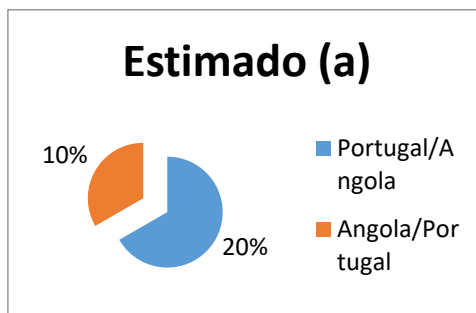


Gráfico 3. Ritual de Abertura “Estimado(a)” usado na comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal

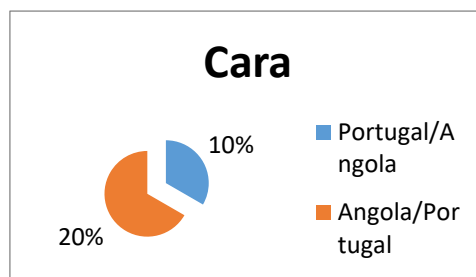


Gráfico 4. Ritual de Abertura “Cara” usado na comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal

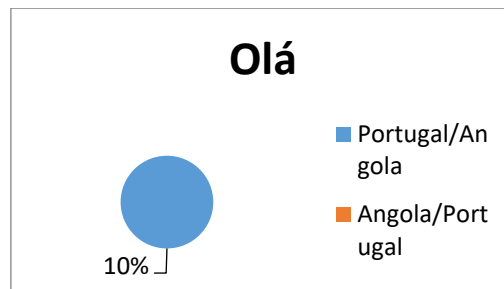


Gráfico 5. Ritual de Abertura "Olá" usado na Comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal

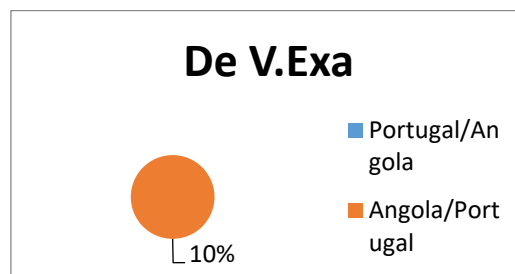


Gráfico 6. Ritual de Abertura "De V.Exa" usado na Comunicação entre Portugal/Angola e Angola/Portugal

Verifica-se que nos rituais de abertura na comunicação entre Portugal e Angola a expressão que é utilizada de forma mais recorrente é "Bom dia/boa tarde Prezado (a)", que é usada em 50% das comunicações, enquanto "Estimado" é mencionado 20%. Quanto à expressão "Cara" é observável em 10% dos diálogos, assim como "Olá" e "Bom dia".

Por sua vez, na comunicação entre Angola/Portugal o ritual de abertura mais frequente utiliza também "Bom dia/Boa tarde Prezado(a)", verificável em 60% das interações, seguindo-se o "Cara" com 20% e "Estimado(a)" e "V.Exa" com 10%.

Já que no que se refere à comunicação entre Portugal e Moçambique as expressões mais usadas são "Bom dia /boa tarde Prezado (a)" e "Boa tarde", verificados em 40% das interações, enquanto "Cara" e "Exma. Senhora" são observados em 10% das comunicações.

Na comunicação entre Moçambique e Portugal a forma de ritual de abertura mais usada é "Bom dia/Boa tarde", observada em 30% das interações seguido do "Cara" e "Exma. Senhora" com 20%, sendo as expressões "Bom dia/Boa tarde Prezado (a)", "Olá" e Saudações" as que se constata em 10% das comunicações, como demonstram as figuras 7 a 12:

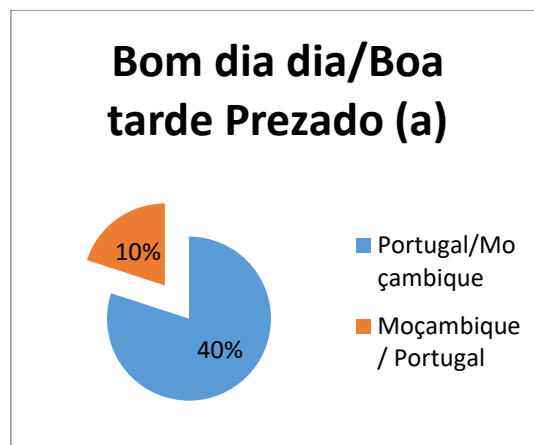


Gráfico 7. Ritual de Abertura “Bom dia/Boa tarde Prezado(a)” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal

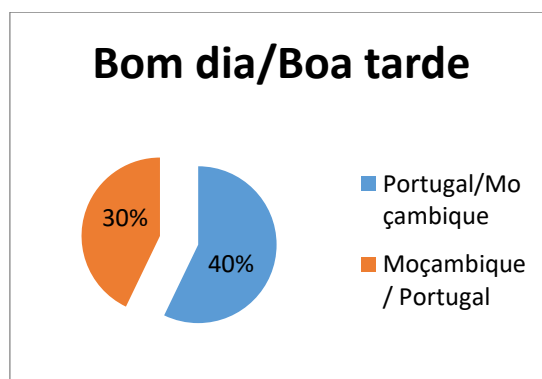


Gráfico 8. Ritual de Abertura “Bom dia/Boa tarde” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal

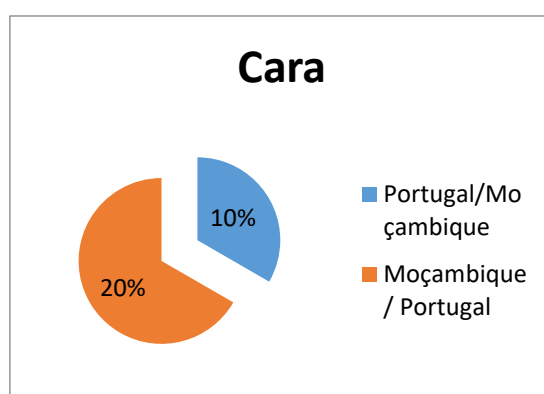


Gráfico 9. Ritual de Abertura “Cara” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal

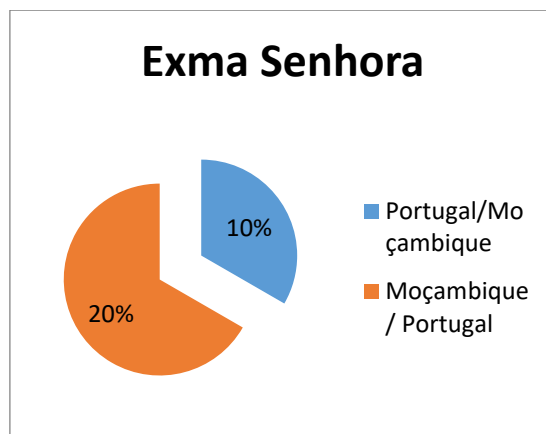


Gráfico 10. Ritual de Abertura “Exma. Senhora” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal

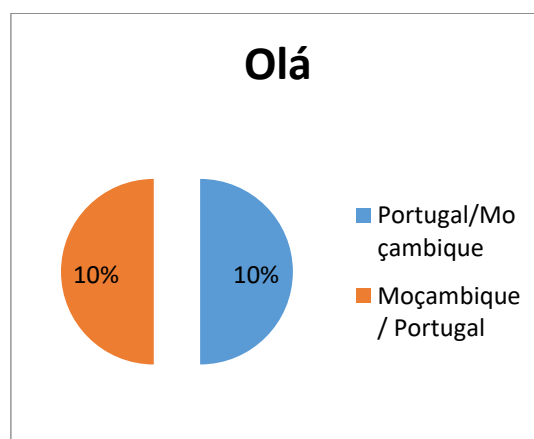


Gráfico 11. Ritual de Abertura “Olá” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal

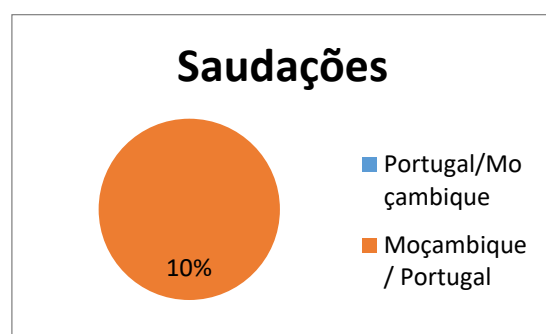


Gráfico 12. Ritual de Abertura “Saudações” usado na comunicação entre Portugal/Moçambique e Moçambique/Portugal

É observável pela análise estatística que nas três geografias (Portugal, Angola e Moçambique) se verifica, à partida, uma hipercorreção e uma forma ritualizada tradicional.

Língua, cultura e identidade são conceitos que estão intrinsecamente ligados. É através da língua, enquanto fator social e cultural que entendemos o mundo que nos rodeia. É através da língua que comunicamos, e que somos conduzidos à apropriação de valores culturais, ao desenvolvimento de um sentimento de pertença social que nos faculta o acesso ao conhecimento, enquanto veículo de aprendizagem (Gaspar, 2015). Angola e Moçambique apresentam-nos um mosaico etnolinguístico rico e diversificado. Os constantes movimentos migratórios internos aumentam esta mescla de línguas e cultura. A língua portuguesa entra nos territórios de Angola e Moçambique através do processo de colonização. A partir da década de 1950, com o afluxo massivo de colonos portugueses e a deslocação massivas do campo para as cidades, uma parte significativa da população começou a ter contacto permanente com o português. É desse contacto estreito que se cria a necessidade de o aprender e, apesar de todo o processo de descolonização já ter ocorrido há mais de 40 anos, é comum encontrarmos no discurso expressões que eram utilizadas pelos portugueses. Esta pode ser uma das explicações para o formalismo e hipercorreção verificada nas formas de abertura e encerramento, em Angola e Moçambique, não sendo mais do que formas utilizadas pelos portugueses nas décadas que antecederam a independência. Verifica-se, contudo, que em Moçambique as formas são menos ritualizadas das que as de Angola, resultado da influência da cultura Sul Africana que se faz sentir também no modo de expressar dos Moçambicanos.

Constata-se ainda que, à medida que os níveis de confiança foram conquistados, a linguagem utilizada na abertura e encerramento é menos formal e mais afetiva, sendo utilizadas expressões como “Olá” e “Abraço”. Estas expressões só se verificam no decorrer de um discurso com níveis de confiança elevado, evitando o elevado nível de padronização social que caracteriza as aberturas e encerramento dos *e-mails*, e que levou Emanuel Schegloff (1968) a atribuir o estatuto de facto social às normas que constroem de fora comportamentos dos interlocutores observados em processos de comunicação, encontrando a sua explicação na análise dos atos ameaçadores das faces identitárias (Brown & Levinson, 1987). Qualquer desvio à norma e qualquer descontinuação da expectativa daí resultante é tendencialmente interpretada como sinal de desrespeito que exige reparação ou explicações (Binet & Freitas, 2015). Para evitar essa reparação e explicação, durante o processo comunicacional os interlocutores procuram não se desviarem da norma, a não ser que os níveis de confiança entretanto conquistados o possibilitem.

Apresentamos na tabela 7 e 8. as pessoas verbais, também chamadas de pessoas gramaticais, ou pessoas do discurso que indicam a posição de uma pessoa na comunicação.

Tabela 7. Pessoas Verbais – Portugal/Angola

	Código do <i>e-mail</i>	Portugal	Angola
Pessoas Verbais	A1	EU fico aguardar	
	A5	EU gostaria de saber	NÓS confirma-mos a receção
	A6		NÓS solicitamos que
	A8		NÓS estaremos aí
	A9	EU tenho o contacto	
	A11		NÓS tivemos o conhecimento
	A12	EU envio detalhes	
	A14		NÓS vimos pela presente
	A15		NÓS agradecemos o envio
	A16		NÓS solicitamos que
	A18	EU ficarei aguardar	
	A20	EU agradeço que passe	
	A21	EU Informo que	
	A23	EU contacto para a informar	
	A27		NÓS encaminharemos ao nosso
	A33		NÓS solicitamos também
	A38		NÓS Agradecemos atentar
	A40	EU gostaria de saber	
	A48	EU posso ser útil	NÓS tomámos nota
	A49		NÓS Estaremos aguardando
	A50		NÓS colocamo-nos ao dispor
	A51		NÓS vimos por este meio
	A52		NÓS pretendemos

	A53	NÓS Informamos que estamos
--	-----	----------------------------

Tabela 8. Pessoas Verbais – Portugal/Moçambique

	Código do <i>e-mail</i>	Portugal	Moçambique
Pessoas Verbais	M1	EU gostava de saber	NÓS tínhamos enviado <i>e-mail</i>
	M3	EU informo que	NÓS enviamos a fatura
	M4	EU tenho muita urgência	NÓS aguardamos
	M11	EU estou ao dispor	
	M15	EU tenho o contacto	Agradecíamos que aguardasse
	M18	EU envio-lhe a proposta	
	M21	EU fico aguardar	
	M25	EU estou aguardar	NÓS estamos disponíveis
	M27		NÓS fazemos parte
	M28	EU sugiro que agendamos	
	M29		Nós temos o seguinte a dizer
	M30		NÓS vimos por este meio
	M31	EU estou disponível	
	M39	EU gostaria que me enviasse	
	M45		NÓS pelo presente informámos
	M49		NÓS gostaríamos que
	M50	EU envio-lhe em anexo	NÓS recebemos a informação
M51	EU necessito urgentemente		

Os pronomes pessoais “eu e “nós” são da primeira pessoa do discurso, singular e plural e são aqueles que falam.

Observa-se que os interlocutores Angolanos e Moçambicanos utilizam o pronome pessoal “nós” e a interlocutora portuguesa o “eu”.

Na utilização do “nós” conseguem atenuar a afirmação muito marcada do “eu” numa expressão mais ampla, difusa e prudentemente generalizada, nunca personalizando neles próprios o discurso, mas no grupo, na entidade, na equipa, na organização.

2. Modalização Discursiva

Esclarece-se de início que há autores que distinguem os conceitos modalidade e modalização, mas há quem os utilize como sinónimos. Castilho & Castilho 2002, p.31 cit. in Adelino & Nascimento 2017) estão entre os que fazem distinção, considerando que o primeiro conceito – modalidade – ocorre quando “o falante apresenta o conteúdo proposicional numa forma assertiva (afirmativa ou negativa), interrogativa (polar ou não polar) e jussiva (imperativa ou optativa). O conceito de modalização tem sido usado quando “o falante expressa o seu relacionamento como o conteúdo proposicional” (Castilho & Castilho, 2002, p.31). Nascimento (2005) está entre os pesquisadores que utiliza os termos modalidade e modalização sinonimamente (Adelino & Nascimento, 2017).

Nascimento (2010) refere que a modalização se apresenta como um fenómeno que permite ao locutor deixar registado, no seu discurso, marcas da sua subjetividade através de determinados elementos linguístico-discursivos e, assim, imprimir um modo como esse discurso deve ser entendido. Age, portanto, em função da interlocução.

Segundo Nascimento (2015) “A modalização é um fenómeno inerente à linguagem humana porque, por intermédio dela, podemos expressar avaliação do dito e interagir com os nossos interlocutores indicando ora como os nossos interlocutores se posiciona em relação ao dito, ora como o nosso enunciado deve ser lido, ora como queremos que o nosso interlocutor (re) aja”.

No âmbito deste trabalho, a nossa atenção irá centrar-se na lexicalização discursiva, uma vez que é nosso propósito proceder a um levantamento das marcas que o interlocutor imprime na sua produção enunciativa. Para isso iremos utilizar os vários tipos de lexicalização das modalidades de Koch (2002, p.85).

Da análise efetuada a partir dos *e-mails* trocados é possível encontrar aquilo que Koch (2002) chama de performativos explícitos: **eu aguardo**, **eu informo**, tal como outras formas performativas indiretas, conforme Tabela 9:

Tabela 9. Performativos Explícitos

	Código do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
Performativos Explícitos	A3	Eu estou a solicitar	Eu gostava de saber	
	A12	Eu fico aguardar		
	A18		Estou Interessado	
	A21		Eu prefiro fazer	
	M4	Eu preciso de preparar		
	M7			Eu solicito que me informem
	M48			Eu peço que me enviem

Em qualquer interação verbal, os interlocutores comunicam-se através de atos de linguagem. Observa-se na tabela atos de linguagem diretos: “eu solicito/estou a solicitar”; “eu peço”; “eu fico a aguardar” de atos de linguagem indiretos: “eu gostava de saber”; “eu preciso de preparar” “eu prefiro fazer”. O que determina a realização de um ato direto de um indireto não é apenas o tipo de negociação que se pretende estabelecer, mas também a questão da preservação das faces. O ato de linguagem direto acontece quando é realizado “através de formas linguísticas especializadas para tal certos tempos verbais ou modos verbais e dadas expressões estereotipadas (Koch, 1997, 21). Assim, quando a intenção do falante está explícita no seu enunciado. O ato de linguagem indireto segundo Koch (1997, 21) é realizado “através do recurso a formas típicas de outro tipo de ato”. No nosso exemplo o ato indireto é chamado de convencional porque faz parte das convenções da língua-cultura de Angola e Moçambique. A sua interpretação não exige esforço suplementar por parte do destinatário, porque é codificado. Para que o destinatário entenda a força ilocutória pretendida pelo locutor, basta seguir as convenções.

Quanto aos auxiliares modais foi possível identificar um conjunto de formas cujo objetivo foi exprimir as atitudes do locutor em relação aquilo que diz e em relação ao interlocutor, são exemplos:

“Se você não enviar a proposta **pode** ficar de fora do concurso.” M35 – MZ

“**Devo** analisar a proposta” M40 – MZ

Mais exemplos na Tabela 10:

Tabela 10: Auxiliares Modais

	Código do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
Auxiliares Modais	A2	Estou a tentar	Pretendo inscrever-me	
	A3	Iremos fazer	Como não tenho a certeza	
	A5	Podemos	Preciso obter	
	A5		Não tenho plena certeza	
	A10	Precisamos estar	Pretendemos Arrancar	
	A12	Proc		
	A22	Tentei mandar	Tentei manter	
	A32	Estou a tentar	Pode dar-me	
	M3	Preciso Preparar		Precisamos estar
	M11	Podem enviar-me		Podem dar-nos
	M17	Queira enviar-me		Queira marcar
	M35	Podemos indicar		Necessito de
	M49	Precisava de		Queremos uma

Relativamente às atitudes, verifica-se que a maioria dos verbos utilizados por PT são de oferta e a maioria dos verbos de ANG e MOZ são de pedido, desejo, possibilidade e necessidade. Isto resulta do contexto da negociação em que PT é o prestador do serviço e ANG e MZ são os compradores.

A materialização linguística das modalidades pode ser representada por predicados cristalizados.

Assim, nas interações verificamos:

- a. “**É preciso**, esta informação. . . “ A21 - (PT)
- b. “**É necessário** entrar em contacto . . .” A33 (ANG)
- c. “**É provável** dar-nos início . . .” M13 (MZ)
- d. “**É certo** que apresentaremos . . .” M50 . (PT)

Na enunciação o emissor deixa marcas que permitem ao leitor depreender determinadas atitudes do evento comunicativo.

De igual forma, será também importante a análise dos advérbios modalizadores; eles expressam a validade do enunciado ou a sua avaliação segundo o falante, ou seja, exprimem o ponto de vista do enunciador a respeito do facto que ele expõe. Sendo assim, procuramos observar esta ocorrência nos textos trocados entre os interlocutores.

Tabela 11. Advérbios Modalizadores com sufixo - mente

	Código do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
Advérbios Modalizadores com sufixo - mente	A1		Aguardo <u>ansiosamente</u> pela proposta	
	A5	<u>Infelizmente</u> por insuficiência de quórum		
	A12	Até agora estou aguardar feedback <u>relativamente</u>		
	M1			Já tinha-mos enviado <i>e-mails</i> <u>anteriormente</u>
	M15	<u>Infelizmente</u> não lhe posso avançar		
	M44			Gostaríamos saber, se está confirmado o evento e onde irá decorrer, <u>necessariamente</u>

Koch (2002) refere as formas verbais perifrásticas, muito usadas na língua portuguesa, constituídas por um auxiliar conjugado mais um verbo principal no infinito ou gerúndio. Na recolha textual que fizemos, materializa-se da seguinte forma:

a) Verbo Auxiliar + infinitivo

“Vou ler a proposta . . . “ A24 – ANG

“Vou analisar o pedido que nos enviou ,,,” – A30 - ANG

b) Verbo Auxiliar + Preposição + Infinitivo

“Estou para ir para Portugal

” A41 – ANG
“Estou a convidar a empresa apresentar proposta

c) Verbo auxiliar + Gerúndio

“Continuo aguardando a vossa proposta

” A3 – ANG
“Estou indo para Portugal em Setembro

” A11 – ANG
“Estou estudando a vossa proposta ,,,”,,,” “ A19 - ANG

O uso do infinitivo ou gerúndio, enquanto forma nominal do verbo, marca, no enunciado, determinadas ações ou estados de coisas que são parte das ações necessárias possíveis do locutor sujeito, inseridas num processo prolongado, referenciando fundamentalmente o locutor enquanto agente de determinada ação. O gerúndio com o seu aspeto durativo, emerge exclusivamente com os interlocutores Angolanos. A forma de gerúndio é comum no variante português do Brasil.

Iremos analisar agora os enunciados na dimensão modos e tempos verbais. O tempo cronológico é medido por dias, meses e anos. Na língua, o tempo é expresso pelos tempos verbais e pelos advérbios de tempo. Os acontecimentos são situados em relação a um agora, que é o momento em que se fala e, a um determinado momento, passado ou futuro em relação a esse agora. Entende-se por modo a propriedade que o verbo tem de indicar a atitude (de certeza, de dúvida, de suposição, de ordem) da pessoa que fala em relação ao que enuncia e, por tempo, a propriedade de localizar o processo verbal no momento da sua ocorrência, referindo à pessoa que fala ou a outro qualquer (Monnerat & Viegas, 2020)

Transcrevemos os enunciados ilustrativos do modo Indicativo, Conjuntivo e Imperativo, conforme tabelas 12, 13 e 14:

Tabela 12. Modo Indicativo

Modo	Codigo do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
Indicativo	A20	Confirmando a realização dos seguintes cursos		
	A21	Informo que também dispomos		
	A23		Solicito que me informe	
	M4	Preciso de preparar a viagem		
	M 6			Estou ausente a partir

Tabela 13. Modo Conjuntivo

Modo	Codigo do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
Conjuntivo	A2		Pudesse informar o trabalhador	
	A9	Der por favor o e-mail		
	A10		Der o feedback	
	A11		Fizer o favor de enviar o conteúdo	
	A21	Agradecia por favor que enviasses		
	M8	Agradecia por favor nos enviasses		
	M36			Gostaríamos que participasses
	M39	Gostaria que enviasses		

Tabela 14. Modo Imperativo

Modo	Codigo do e-mail	Portugal	Angola	Moçambique
Imperativo	A1	Faça o favor de nos indicar o que pretendem		
	A9	Certifique-se da sua presença		
	M15	Proceda ao pagamento da fatura		

Da análise às tabelas (12,13 e 14) pode concluir-se que o modo mais encontrado foi o modo conjuntivo., ele emprega-se quando a atitude do enunciador revela conteúdos emocionais que exprimem, não a realidade, mas a possibilidade, o desejo e a dúvida. As modalizações verbais refletem os imprevistos e contratempus comuns nas relações comerciais com Africa. A sociedade civil crescente, atuante e essencial no processo de desenvolvimento e redemocratização, ainda reserva fragilidades na sua estrutura. Angola e Moçambique continuam a ser palco de potenciais perturbações de ordem social e política que impactam severamente num processo de negociação.

O modo indicativo predomina na comunicação entre Portugal – Angola e Portugal - Moçambique e ele é empregue quando a atitude do enunciador revela o facto sobre o qual se escreve ou fala como real ou verdadeiro. Corresponde a atitudes de assertividade e segurança sobre o que se está a falar.

Por fim, o modo imperativo é usado quando a atitude do enunciador exprime a ideia de ordem ou pedido. Aqui ele não é encontrado na comunicação entre Angola – Portugal e Moçambique - Portugal.

O estilo de comunicação nas culturas africanas é indireto (Hofstede 1980; Finuras 2011) e, quando confrontadas com um estilo direto, pode gerar conflito e fricção. A língua tem uma função social o da comunicação e ela só pode ser compreendida e interpretada dentro de um contexto sociocultural. Todas as línguas vivas são moldadas pelos contextos socioculturais e a sua variação depende da forma como os usuários replicam o seu uso (Timbane, 2014). No

processo de comunicação com o colono os nativos estavam numa posição de submissão por isso comunicavam de forma indireta. Essa influência cultural é visível ainda hoje nas interações com Angolanos e Moçambicanos. Não que se encontrem numa posição de submissão, mas porque a influência cultural os impede de ter um discurso mais direto. Neste caso particular da nossa investigação, a interlocutora portuguesa utiliza um estilo mais direto, o que não significa que seja esse o estilo comum na cultura portuguesa.

Em todas as atividades humanas, a língua é um dos principais instrumentos para que as interações sociais aconteçam. Segundo Bakhtin 1997 cit. por Andrade & Travaglia, 2017, todas as esferas da atividade humana estão relacionadas com a utilização da língua, que sempre ocorre por meio de textos por meio dos quais interagimos na comunicação. É por meio de textos que a língua funciona (Andrade & Travaglia, 2017).

Nesta parte da pesquisa procuramos verificar se há características comuns em relação ao uso do tempo verbal. Para isso transcrevemos alguns trechos de texto trocados pelos interlocutores.

Texto 1 – A3 - ANG

Bom eu vivo em Angola e *pretendo fazer* esta formação mas no momento não *tenho* a plena certeza em função de um acontecimento que *decorrerá* neste período, na verdade eu *pretendo saber se posso* mesmo assim *fazer* já a inscrição e *quero saber* propriamente quando é que se *fará* o pagamento ou simplesmente *terei* que *fazer* a inscrição quando *tiver* a certeza?

Como o texto 1 apresenta predominância de verbos no presente do indicativo, é importante observar que o presente conforme destaca Vargas (2011), nem sempre designa ocorrências do aqui/agora esse tempo pode designar uma ação passada ou futura. É também observado verbos no futuro presente do indicativo que se referem a um facto que acontecerá num momento posterior ao discurso, neste caso expressam uma incerteza, tal como a forma de futuro do subjuntivo aqui presente.

Texto 2 – A8 - ANG

Estamos com dificuldades de agenda devido a compromissos com auditoria e *gostaríamos* mais uma vez ser a possibilidade de *anteciparmos* a formação para próxima semana no caso de 13 a 20 de Março (6 dias).

Observamos neste texto o uma forma de Condicional, aqui utilizado para indicar uma ação que é consequente de outra, encontrando-se condicionada. Expressa incerteza e confere um carácter

mais polido a pedidos e afirmações. Este carater mais polido traduz a forma mais ritualizada que já tínhamos observados na abertura e encerramento de comunicações.

Texto 3 – A 18 - PT

Foi com muito contentamento que *recebi* o vosso *e-mail* a *manifestar* intenção de *trabalhar* connosco nas áreas referidas. *Procurei contactá-lo* para os números identificados na assinatura do seu *e-mail*, mas não *consegui estabelecer* ligação com nenhum deles. *Tive* oportunidade de *estar a analisar* os orçamentos dos projetos e *consequimos acompanhar* a vossa proposta de redução de preço.

O tempo verbal recorrente é o pretérito perfeito do indicativo que designa um facto passado e indica a ação concluída em certo momento do passado. O pretérito perfeito referencia um momento anterior ao da enunciação independentemente do advérbio selecionado. O pretérito perfeito exprime um facto acabado inserido num quadro de temporalidade passada ou ausente, podendo exprimir sobreposições de eventos, marcar a progressão na narrativa para exprimir acontecimentos sequenciados e sobretudo a consequência presente da ação.

Texto 4 –M27 - MZ

Fazemos parte da Direção Regional Centro e *sentimos* uma necessidade de treinamento as nossas chefias de Top e Intermédias. Assim, *enviamos* em anexo uma proposta mais detalhada sobre o que *pretendemos* e *solicitamos* de vossa parte proposta:

O tempo verbal presente no texto é o presente do indicativo, utilizado para expressar habitualidades e ações. Cunha e Cintra (1985) indicam que o presente do indicativo se emprega para: a) enunciar factos que ocorrem no momento em que se fala; b) indicar ações e estados permanentes; c) expressa uma ação habitual ou uma faculdade do sujeito; d) dar vivacidade a factos passados e por último e) marcar facto futuro, mas próximo

Texto 5 – M43 - MZ

Por este meio *quero agradecer* o encontro que *tivemos*, muito elucidativo. Neste momento a empresa *esta* no processo de lançamento da nova estrutura e novas posições. Por isso a ideia *é* desenvolver as ações de formação logo após que este processo *esteja* completo. No tocante à abordagem de cursos para formadores brevemente *voltarei* a *contacta-la* sobre o assunto

Os tempos verbais presentes no texto são o presente do indicativo (quero, está , é,) , o pretérito perfeito (estivemos), o futuro (voltarei) e o presente do subjuntivo (esteja). Relativamente ao presente subjuntivo ele é usado para indicar desejos, hipóteses e suposições.

Da análise aos textos podemos concluir que Angola emprega tempos verbais que expressam alguma incerteza, mas que conferem um caráter mais polido a pedidos e afirmações. Em contrapartida, Moçambique e Portugal utilizam tempos verbais mais vocacionado para a expressão de ações como reais. As razões que levam Angola a utilizar tempos verbais que expressam alguma incerteza está relacionado com a instabilidade que se vive desde o tempo da guerra. Angola esteve em guerra durante trinta anos. Ainda permanece o drama de uma administração que desapareceu em muitas regiões onde as infraestruturas ficaram completamente arrasadas e o Estado se quedou globalmente destruturado. O país tem feito um grande esforço de estabilização económica e financeira, contudo permanece esse sentimento de incerteza expressa na comunicação oral e escrita. Este contexto (de situação e de cultura) diz respeito a costumes, a ocasiões, pessoas e exerce influencia sobre a língua,

Em contrapartida, Moçambique vive num clima de mais estabilidade, onde se observa maior grau de certeza nas decisões que se traduz numa comunicação mais vocacionada para a ação. As pessoas, os objetos e as propriedades têm impacto sobre os discursos. Num texto percebemos a presença dos modalizadores pelos elementos linguísticos que os expressam. Eles funcionam como indicadores de intenções, sentimentos e atitudes do locutor em relação ao seu discurso. É exemplo disso a utilização de verbos de atitude proposicional (Koch (2002)). A diversidade de situações verificadas reflete-se num número desigual de verbos mais frequentes para os três países analisados. Essa limitação inicial não impede, no entanto, de uma perspetiva global da questão, de que a Tabela 15 dá conta:

Tabela 15

Verbos de atitude proposicional com maior número de ocorrências

Verbos	Portugal	Angola	Moçambique
Achar	1		
Solicitar	2	9	5
Confirmar	12	3	4
Saber	2	1	3
Crer	1		
informar	15	6	7
acusar	3	2	5
querer	1	2	6
pedir	1		3
sugerir	3		2
pretender	2	1	4

O termo “eu acho” que está referido na tabela como verbo achar, não é muito utilizado, porque o tom utilizado entre os correspondentes é formal. De outra forma, essa atitude proposicional ao ser utilizada fazia com que o argumento ou facto exposto perdesse valor argumentativo. A generalidade dos verbos ou expressões predicativas de complementação frásica está associada à expressão de uma atitude para com a preposição completiva são exemplo; querer e solicitar.

Da análise à tabela pode-se observar que os verbos de atitude proposicional mais utilizados são: informar e confirmar, sendo a maioria dos casos presentes no discurso da locutora portuguesa. Eles expressam uma avaliação dos eventos, ações e situações a que o enunciado faz menção. Koch (2002) refere que a modalização permite ao locutor posicionar-se perante o enunciador, demonstrando mais ou menos engajamento. Neste caso, e atendendo aos verbos de atitude proposicional mais usados, verifica-se que o locutor apresenta um maior grau de engajamento que se reflete no discurso, em que os factos se apresentam como verdadeiros ao interlocutor e consequentemente conquistam a sua adesão. Por sua vez, se o locutor se apresentar com menor grau de engajamento, o discurso situa-se no campo da incerteza, atendendo que o locutor não se impõe. Nesse caso, deixa ao interlocutor a decisão de aderir ou não aos seus argumentos; são exemplo disso os verbos: crer, sugerir e achar.

3- A Noção do Tempo

Wallis (1966, pag.13) considera que o “tempo é a coisa do mundo possivelmente mais utilizada e menos conhecida”. Ao procurar definir o tempo, encontramos uma enorme diversidade de concepções e formas de abordar. Barton (2008) considera que o tempo é uma construção do homem e foi criado para nos permitir estruturar as nossas vidas em construções múltiplas e paralelas, não numa única entidade, mas com níveis de compreensão que se baseiam nas anteriores (Solé, 2018). O tempo físico é mensurável em horas, dias, meses, anos e séculos. É algo que não se vê, é imutável, o que o torna difícil de apreender. Adquire-se pela aprendizagem, ao contrário do espaço, que é visível (Solé, 2018).

Segundo Guitton (1966) não somos nós que passamos pelo tempo, como quem passa pela rua, mas é o tempo que passa por nós, o que significa que existe uma tonalidade própria a cada consciência temporal. Montangero (1977, 250) diz que o “tempo é um fenómeno de tal forma multifacetado e passível de ser apreendido de formas tão diversas que se torna necessário um conjunto tão completo e diversificado quanto possível para cercar os problemas inerentes ao seu conhecimento”. O tempo é considerado uma das propriedades gerais da exterioridade relativamente ao pensamento. O tempo é para o ser humano passível de ser dividido em três dimensões lineares: passado, presente e futuro. Para Platão (2017) existe o mito do eterno retorno, onde o tempo era um movimento cíclico e assim tudo aquilo que acontecia no passado era repetido e retornava novamente. Apesar de anular o peso do passado e da vida, esta teoria encerra o homem nas suas possibilidades e ações possíveis, bem como na realização da sua liberdade.

Segundo Domingos (2011 pág. 1) “a noção de espaço e tempo é importante para os africanos e auxilia-nos a compreender os conceitos básicos religiosos e filosóficos. O conceito de tempo ajuda-nos a explicar as atitudes, crenças, práticas e, em geral o sentido da vida dos povos africanos, não só contexto tradicional, mas também na situação moderna (seja na economia, na política, na educação, etc.)”. Na tradição Africana, o tempo é somente a composição dos eventos que ocorreram, que estão a ocorrer agora, que imediatamente e inevitavelmente ocorrem. Os eventos que ainda não ocorreram estão na categoria do “Não-tempo”. Neste caso, o futuro é praticamente ausente porque os eventos ainda não aconteceram, não se realizaram, portanto não constituem tempo (Domingos, 2011).

Concentrando-nos na nossa investigação, verifica-se que no diálogo entre os interlocutores, o sentido de urgência de Angola e Moçambique é elevado no pedido de uma proposta, mas, em

contrapartida, é muito longo no ato de adjudicação ou assinatura de contrato, tal como se pode observar nas tabelas 16 e 17:

Tabela 16. Perspetiva Relativa ao tempo em Angola

Código do e-mail	Portugal	Angola
A1		Aguardo ansiosamente pela proposta
A2		Continuo aguardando a resposta da questão colocada no e-mail abaixo
A8	Pode indicar-me o e-mail do vosso Diretor para fazer o follow-up da proposta	Já tem alguma resposta à questão colocada no e-mail abaixo
A10		Mantendo-me na expectativa de muito em breve receber notícias
A12	Tem feedback relativamente à proposta referenciada abaixo	Estou aguardando por um feedback relativamente à data e á proposta comercial
A14		Aguardamos pelo vosso feedback o mais breve possível
A16	Receberam a nossa proposta?	
A25		Espero ouvi-lo com a maior urgência possível
A28	Gostaria de saber se confirma a presença dos colaboradores	
A30		Aguardo o vosso breve retorno
A34		Aguardo com a maior brevidade o feedback da vossa parte
A38		De realçar que há urgência em enviar-nos a proposta o mais tardar amanhã
A48		Toma-mos, nota pelo que estaremos aguardando pela vossa comunicação
A52	Volto ao vosso contacto de forma a validar se consideramos como definitivas as datas	
A53	Aproveito para reforçar a necessidade de sabermos as datas pretendidas	
A56	Já tomaram decisão relativamente à proposta de formação em Gestão de Projetos?	

A58		Apenas para reforçar o <i>e-mail</i> abaixo, uma vez que até ao momento não obtive resposta
-----	--	---

Tabela 17. Perspetiva relativa ao tempo em Moçambique

Código de <i>e-mail</i>	Portugal	Moçambique
M15		Continuamos aguardar pelo vosso feedback e posicionamento
M17		Quando é que nos enviam a proposta?
M25	Já tem feedback relativamente à proposta apresentada?	Continuamos aguardar a vossa proposta de acordo com as nossas necessidades
M38		Aguardo com urgência a confirmação do vosso lado
M39	Aguardamos feedback relativo à proposta apresentada	Aguardo com urgência a vossa resposta à nossa solicitação
M44		Agradecemos celeridade no envio
M49		Se possível gostaríamos de ter a informação ainda hoje
M52		Aguardo com urgência pela vossa resposta
M54		Aguardamos o retorno no tempo referenciado

Da análise às tabelas pode-se observar a urgência que é colocada no primeiro contacto e, depois, a dificuldade da interlocutora portuguesa em obter feedback relativamente à proposta apresentada. A noção de tempo Africana não é a mesma da Europeia. As vistas e as metas são longas e não ao trimestre como no hemisfério Norte. Se algumas culturas vivem um tempo sequencial, onde tudo na vida é uma corrida, existem outras culturas como a Africana que vivem um tempo sincrónico, onde tudo é encarado como uma viagem e o tempo é percebido como circular (Finuras, 2018).

PARTE III - Conclusões

Num mundo completamente globalizado onde a política externa é cada vez mais direcionada para as negociações internacionais, é necessário dominar conhecimentos e habilidades capazes de resolver conflitos, desafios e problemas, com o objetivo de concretizar acordos. Aquele que melhor dominar esses conhecimentos e habilidades adquiridas pode ter uma vantagem competitiva no momento da negociação e pode definir o rumo de um negócio ou mesmo de uma longa parceria comercial.

As características culturais podem ser enumeradas através de dimensões culturais. Essas dimensões procuram explicar alguns padrões de comportamento na cultura de um país e/ou organização (Lacerda, 2011). Neste sentido, a aplicação das dimensões culturais de Trompenaars ao contexto da negociação internacional foi objetivo deste trabalho

No que se refere à dimensão Universalismo/Particularismo, que nos indica a forma como nos relacionamos uns com os outros, observou-se que os interlocutores das culturas Angolana e Moçambicana são tendencialmente particularistas, porque valorizam a relação com o outro. Os relacionamentos pessoais ditam as regras a aplicar. À medida que a frequência de mensagens aumenta verifica-se menos formalidade no discurso, dando-se, por essa razão, autonomia para a tomada de decisões, respeitando as necessidades dos outros. Indivíduos de origens culturais opostas no que tange a essa dimensão podem ter sérias dificuldades no relacionamento, sobretudo no decorrer de um processo de negociação, o que não é o caso neste estudo.

A dimensão cultural Individualismo/Coletivismo refere que as culturas individualistas tomam decisões na hora e com grande sentido de responsabilidade social, enquanto nas culturas coletivistas verifica-se que as decisões são tomadas consultando sempre os membros do grupo. Neste caso, os interlocutores Angolanos e Moçambicanos indicaram ter uma dimensão coletivista. Nas muitas mensagens trocadas o pronome pessoal “nós” é muito frequente. Utilizam expressões como: “Nós gostaríamos”; “Nós vamos analisar”; “Nós responderemos” Conjugam diferentes verbos na 1ª pessoa do plural como: “Queremos”; “Desejamos”; “Precisamos”. Será um instinto tribal? Como referiu Edward O. Wilson (2012) formar grupos, adotar os seus códigos morais e deles extrair um profundo sentido de orgulho e satisfação, bem como defender o grupo perante ameaças ou grupos rivais, faz parte das características universais absolutas da natureza humana e, portanto, da cultura qualquer que seja a sociedade (Finuras, 2018). Neste caso, durante o processo de negociação evitamos mostrar favoritismo e damos destaque ao grupo como um todo.

A terceira dimensão cultural definida por Trompenaars refere-se à variedade dos envolvimento aqui ele define se é específico ou difuso. Nas culturas específicas existe uma separação clara entre a vida profissional e pessoal, verificando-se que o campo pessoal ocupa mais destaque que o campo profissional. Por sua vez, em culturas difusas não existe uma barreira definida entre a vida profissional e pessoal; a entrada num desses campos proporciona a entrada noutra. Do que nos foi dado observar, quer os interlocutores Angolanos quer os Moçambicanos praticam um envolvimento difuso. À medida que os níveis de confiança vão sendo conquistados é comum colocarem-nos questões sobre a nossa família, iniciarem as mensagens com a expressão: “Espero que se encontre de boa saúde” como também é comum a partilha de interesses por atividades lúdicas. A socialização e a partilha de interesses fora do âmbito empresarial também aproxima as pessoas e fortalece as relações. No fundo, o que se pretende apurar é se o objetivo da negociação é um contrato ou uma relação. Se, para uma dada cultura, o objetivo de uma negociação se concentra na assinatura de um contrato entre as partes, noutra cultura, neste caso a Angolana e Moçambicana, para além do contrato a negociação tem também como objetivo o desenvolvimento de uma relação de confiança entre as partes.

No que se refere à quarta dimensão, ela centra-se na variedade de sentimentos expressos; aqui verificamos se as culturas são neutrais ou emocionais. Em culturas neutrais os sentimentos e pensamentos não são expressos. Os indivíduos mantêm os sentimentos controlados e reprimidos. Contrariamente, em culturas com uma maior componente emocional, as pessoas falam de forma aberta e expressa sobre o que pensam e o que sentem. A propósito, uma interlocutora Moçambicana, depois de fazer várias tentativas de contacto sem sucesso com a interlocutora portuguesa, escreve: “mas quase parecem uma empresa fantasma em que nada acontece...falo relativamente aos contactos que faço e à informação que pretendo. É realmente uma decepção esta autuação, vindo de uma empresa como a vossa”. Podemos ver através desta transcrição que a comunicação foi emotiva e expressiva. O mesmo acontece com os Angolanos, como no exemplo: “Trate-me por Elina, pf”. Como a cultura Africana se orienta por um nível de emotividade elevado, adequamos a forma como exteriorizamos socialmente as emoções e essas regras fazem sempre parte do processo de negociação. Procuramos construir relações de confiança e com *rapport*, aprendemos a gerir conflitos e utilizar as emoções no processo de comunicação. Um exemplo disso é a resposta da interlocutora portuguesa à interlocutora Moçambicana: “Em primeiro lugar, peço desculpa por esta série de acontecimentos Estarei em Moçambique na primeira semana de Abril e gostaria saber a sua disponibilidade para reunirmos e conhecermo-nos pessoalmente.”

A quinta dimensão centra-se na forma como se confere o *status*. Na cultura baseada em resultados, o valor é dado pela capacidade de atingir objetivos. Na cultura de atribuição o valor é dado pelo histórico, pela experiência passada, pela rede de contactos pela formação académica, pela idade. No nosso caso em estudo, os interlocutores Angolanos e Moçambicanos têm uma cultura baseada na atribuição. Verifica-se no decorrer do processo de negociação que somos questionados relativamente ao histórico da empresa, referências de projetos já executados e referências relativas ao consultor que vai desenvolver o projeto. Usam os títulos como referência e respeitam a autoridade. É comum nas mensagens trocadas utilizar expressões: “Dra. V. E.”;” Estimada Senhora Dr.””

A sexta dimensão cultural refere-se à forma como nos relacionamos com o tempo. Na cultura síncrona promove-se a multitarefa, os horários são aproximados e há mudanças de última hora. Na cultura assíncrona, as tarefas são feitas uma a uma e a pontualidade é obrigatória, é tudo planeado com antecedência. Da observação deste caso é possível concluir que a cultura dos Angolanos é Moçambicanos é síncrona. As culturas analisadas têm uma orientação para o curto prazo, com reflexos nomeadamente a nível de avaliação de investimentos e definição de estratégias. O hábito do imprevisto e da tolerância para com atrasos são outras manifestações da conceção do tempo. Foi observável a forma ágil e urgente como solicitavam as propostas e a forma demorada para dar feedback.

A última dimensão cultural concentra-se na forma como nos relacionamos com o meio ambiente. Na cultura interna existe a perceção que controlamos todos os aspetos da nossa vida. Na cultura externa existe a perceção que somos controlados pelo destino e nos vamos adaptando ao sabor da vida. Foi observável que os interlocutores Angolanos e Moçambicanos têm uma cultura externa. É necessário dar-lhes um feedback constante, e encorajá-los a ser responsáveis pelos seus atos e assumir responsabilidades, O ato de confirmação de adjudicação de uma proposta ou confirmação de uma data é sempre difícil de obter. Talvez como refere Luís Domingos (2011, pag.2), “na conceção tradicional Africana, o projeto maior da vida do homem é encontrar o equilíbrio, a harmonia entre o homem e a natureza no Universo. Mesmo engajado na obra moderna de transformação sempre guarda certa docilidade profunda com a natureza. Trata-se de uma dimensão relacional de homem/natureza na sua individualidade e coletividade integrada.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, António D. (2017). *Transição o paradigma da globalização* – Diário de Notícias.

Adelino, Francisca Janete & Nascimento, Erivaldo P. (2017). *A orientação argumentativa dos modalizadores avaliativos*. Ilhéus: Revista Eletrónica de Estudos Integrados em Discurso e Argumentação nº13.

Adler, Nancy & Bartholomew, Susan. (1992). *Managing Globally Competent people*. Academy of Management Executive, V.6 (3).

Aires, Luísa (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Edições: Universidade Aberta.

Andrade, Valdete & Travaglia, Luiz (2017). *Modelização em artigos científicos da área Linguística. Domínios da Linguagem*. Revista do Instituto de Letras e Linguística da Universidade Federal da Uberlândia Vol.11.

Ameixinha, Hugo Filipe (2017). *Gestão Internacional de Recursos Humanos: De Expatriado valorizado a Repatriado indesejado*. Tese de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa.

Antunes, Sandra (2012). *A mudança Organizacional e a Gestão da Mudança*. Comunidades & Coleções. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

Arruda, Luciana M. (2016). *Resenha do texto a elaboração da face uma análise dos elementos Rituais na interação social*. Universidade Federal de Juiz de fora.

Azevedo, Fábio P. (2017). *O conceito de cultura em Raymond Williams*. Revista Inter Disciplinar em Cultura e Sociedade vol.3.

Azevedo, Guilherme & Bertrand Hélène (2001). *De Multinacional para Global – Investigando os movimentos estratégicos do último passo da Internacionalização*. Rio de Janeiro: PUC.

Bakhtin Mikhail. (1997). *Estética da Criação Verbal*. São Paulo. Martins Fontes.

Barracho, Carlos (2014). *Os recursos humanos e os desafios da atual gestão num contexto em constante mudança*. Economia e Empresa, 18.

Bardin, Laurence (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra. (1989). *Managing Across Borders – The transnational Solution*. Harvard Business School Press.

_____. (1992). *Gerenciando Empresas no Exterior. A solução Transnacional*. São Paulo: Makron Books

Barton, Keith C. (2008). *Visualizing time*. In L.S. Levstik K.C. Barton (Eds), *Researching History Education – Theory, Method and Context*. New York: Routledge.

Baylis, John; Smith, Steve & Owens, Patricia (2008). *The Globalization of World Politics. An introduction to international Relations* (4ª edição). New York: Oxford University Press.

Berg, G. Van Den & Pietersma, Paul (2015) *Os principais modelos de Gestão: 77 modelos que todo o Gestor deveria conhecer*. Coimbra: Atual Editora

Bergsen, Albert. (1980). *From utilitarianism to globology: the shift from the individual to the world as a whole as the primordial unit of analysis*. New York: Academic Press

Bertán, Jorge (2018). *Competências cruciais para Gestores Internacionais*. Coimbra: Conjuntura Atual.

Boas, Franz (1911) *The mind of primitive man*. New York: The Macmillan Company.

Bourdieu, Pierre & Passeron, Jean C. (1990) *Reproduction in Education, Society and Culture*. London: Sage Publications, Ltd.

Borges, Paulo (2011). *Sobre o conceito de centralidade económica uma aplicação a nível internacional*. Tese de Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional – ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa.

Brito, Laura (2016). *Competência Cultural em Saúde. Caso específico da relação dos profissionais de saúde com a comunidade cigana*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra.

Brito, Carlos Melo & Lorga, Susana. (1999) *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brown, Penelope. & Levinson, Stephen C. (1987). *Politeness some universals in language usage*. Cambridge press University

Camara, Pedro B. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Campos Luís & Sara Canavezes (2007). *Globalização – Ação Sindical*. Editora Instituto Bento de Jesus Graça

Canedo, Daniele (2009). *A Cultura é o quê? Reflexões sobre o conceito de Cultura e a atuação dos poderes públicos*. 5º Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. São Salvador da Bahia: Faculdade de Comunicação.

Canianto, Benilde J. (2005). *Percursos pela Africa e Macau*. São Paulo: Ateliê Editorial

Caregnato, Rita C. & Mutti, Regina (2006). *Análise do Discurso versus Análise de Conteúdo*. Florianópolis: Texto Contexto Enfermagem.

Castells, Manuel (1999). *A sociedade em rede*. São PAULO: Paz e Terra.

Castilho, Ataliba T. & Castilho, Célia M. (2002) *Gramática do Português Culto falado no Brasil*. Edição Unicamp V.2.

- Cercal, Marco (2001) *Instrumentos de avaliação da cultura organizacional*. Tese de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Charaudeau, Patrick (1992) *Grammaire du sens et de l'expression*. Paris : Hachette Éducation
- Charaudeau, Patrick.& Maingueneau, Dominique. (2002). *Dictionnaire d'Analyse du Discours*. Paris: Seuil.
- Chauí, Marilena (2008). *Cultura e Democracia. Crítica y Emancipación*. Buenos Aires Revista Latino Americana de Ciencias Sociales 1 (1).
- Chen, Guo-Ming & Starosta, William.J. (1996). *Intercultural Communications Competence: A Synthesis*. Journal Annals of the International Communication Association Vol.19.
- Chizzotti, António (2014). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez.
- Chueke, Gabriel Vouga & Lima Manolita Correia (2012). *Pesquisa Qualitativa: Evolução e Critérios*. Revista Espaço Académico.
- Concone, Maria Helena (2011). *A noção de Cultura*. São Paulo: Revista Kairós Gerontologia. 14.
- Catelli, Fábio Picolo. (2009). *Globalização e Gestão de Pequenas Empresas*. www.unieuro.edu.br
- Cunha, Celso & Cintra, Lindley (1985). *Nova gramática do português contemporâneo*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Cunha, Gustavo Ximenes; Larissa, Ana & Oliviera Marciotto (2018). *Múltiplas perspectivas do trabalho de face nos estudos de linguagem*. Belo Horizonte: Núcleo de Análise do Discurso - Faculdade de Letras da Universidade de Minas Gerais
- Denzin Norman K.& Lincoln, Yonna S. (2006). *Planeamento da pesquisa qualitativa: técnicas e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- D'Iribarne, Philippe. (1989). *La Logique D'honneur*. Gestion des Entreprises et Traditions Nationales. Paris: Editions du Seuil.
- _____.(2003). *Práticas Modernas de Gestão Inseridas nas culturas do Terceiro Mundo*. CIVITAS - Revista de Ciências Sociais V.3 (2).
- D'Iribarne, Philippe.; Henry, Alain; Segal, Jean; Chevrier-Quellejue, Sylvie & Globokar, Tatjana (1998) *Culture et Mondialisation: Gérer por- delà les frontières*. Paris: Editions Seuil.
- Domingos, Luís (2011). *A visão Africana em relação à natureza*. Revista Brasileira de História das Religiões V. III (9)

- Drummond, Virgínia & Barakat, Livia (2013) *O Gestor global um profissional dotado de Global Mindset*. Nova Lima DOM: V7 (19).
- Duque, Eduardo (2017). *Cultura, Educação e Identidade na Sociedade Multicultural*. Indagatio Didática vol.9.
- Duranti, Alessandro (1997). *Linguistic Anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Esteves, João (2016). *Os desafios da segurança num mundo global*. Lisboa: Relações Internacionais. 51.
- Evans, Paul, Pucik, Vladimir & Barsoux, Jean L. (2002). *The Global Challenge . Frameworks for Internacional Human Resource Management*. New york : McGraw-Hill.
- Fernandes, E.A. (2005). *Gestão da Mudança Organizacional*. Biblioteca digital do Instituto Superior da Guarda V.6.
- Ferrari, M.A. (2008). *A prática das relações públicas internacionais na sociedade Contemporânea*. Anuário Unesco/Metodista da Comunicação Regional nº12.
- Finuras, Paulo (2011). *Gestão Intercultural* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- _____ (2015). *Primatas Culturais – Evolução e Natureza Humana*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- _____ (2018). *Globalização e Gestão das diferenças Culturais*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Foguel, Flávio (2010). *Influência da Cultura Social sobre a qualidade e desempenho empresarial: uma análise do modelo de excelência em gestão da fundação nacional da qualidade*. Revista Administração em diálogo.
- Fonseca, Paula (2013). *Cultura Organizacional um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Iscte Business School.
- Freitas M.; Simões M. & Lopez G. (2013). *O conceito de Globalização nos planos de estudos avançados de Ciência e Informação em Portugal e Espanha- VI encontro Ibérico EDICIC*.
- Freitas, Tiago (2010). *Estudos de Corpora: Da Teoria à Pratica*. Editora Colibri.
- Gaspar, Sofia I. (2015). *A língua Portuguesa em Angola: Contributos para uma metodologia de língua segunda*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa.
- Geertz, Clifford (1973). *The interpretación of cultures*. New York: Basic Books.
- _____. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos.
- Giddens, Anthony (1990). *O Mundo na era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.

- _____ (2005). *Sociologia*. 4ª Edição. Artmed Editora
- Godoy, Arilda S. (1995). *Pesquisa qualitativa tipos fundamentais*. S.Paulo: Revista de Administração de empresas v.3 (3).
- Godoy, Elenilton & Santos, Vinícius de M. (2017). *Um olhar sobre a Cultura*. Educação em Revista Vol. 30 (3).
- Goodenough, Ward Hunt. (1964). *Explorations in Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Goffman, Erving. (1967). *Interaction Ritual: essays face to face interaction*. Harvard Book
- Guitton, J. (1966). *Justificação do tempo*. Lisboa: União Gráfica.
- Hall, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Harvey, David (1992). *The condition of Postmodernity: An Enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Basil Blackwell
- Hed David & McGrew Anthony (2001). *Prós e Contras da Globalização*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Hilal, Adriana V. (2004). *Dimensões e Clusters de Cultura Organizacional*. Mauad Editora, Lda.
- _____. (2004). *Cultura e Cultura Nacional*. Rio de Janeiro: Relatórios Coppead - Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal.
- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA, Sage Publications.
- _____. (1997) *Motivation, Leadership and Organizations: Do American Management Theories Apply Abroad?*. Londres: McGraw-Hill.
- Johann, Sílvio; Oliveira, Alexandre L.; Beckert, Mara & Moreira, Vera (2015). *Gestão da Mudança e Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Kerbrat-Orecchini, Catherine (1990). *Les interactions verbales*. Paris: Armand Colin.
- King, E. & Albrow, M. (1990). *Globalization, Knowledge and Society*. Londres: Sage Publications.
- Kluckhohn, Florence (1951). *Values and Value Orientations un the Theory of Action: Na exploration in Definition and Classifications*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kluckhohn, Florence & Strodtbeck F. L. (1961). *Variations in Value Orientation*. New York: ROW Peterson.
- Koch, Ingedore (1997). *Desvendando os segredos do texto* (5ª Edição). São Paulo: Cortez
- Koch, Ingedore (2002) *Argumentação e Linguagem* (7ª edição). São Paulo: Cortez.
- Kotter, John.P. (2017). *Liderança a mudança: o plano de ação do especialista em liderança*

mais conceituado do mundo. Alfragide: Lua de papel.

Lacerda, Daniel Pacheco (2011). *Cultura Organizacional: Sinergias e Alergias entre Hofstede e Trompenaars*. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública Vol. 45 (5).

Laraia, Roque de Barros (2001). *Cultura um conceito antropológico*. (14º Ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Locke, John (2008). *Ensaio sobre o entendimento humano – Volume II*. Ed. Fundação Calouste Gulbenkian.

Lucas, Alexandre (2010). *Estratégias Internacionais: aplicação da tipologia de Bartlett e Ghoshal ao Caso do Setor Energético Português*. Dissertação de Mestrado. ISEG.

Lucchi, Melissa (2015). *Relação entre valores pessoais e facturamentos individuais da força de vendas em uma empresa cosmética de venda direta*. Tese de Mestrado. Universidade 9 de Julho.

Maingueneau, Dominique. (2007). *Analisando Discursos Constituintes*. Revista Gelne.

Marconi, Marina.& Lakatos Eva Maria (2018). *Metodologia Científica (7ª ed)*. São Paulo: Editora Atlas, Ltda.

Marx, Karl (2017). *O Capital*. Lisboa: Edições 70.

McSweeney, Brendan (2009). *Globe, Hall, Hofstede, Huntington, Trompenaars: Common Foundation, Common flaws*. Royal Holloway – University of London

Mendes, Maria R. (2015). *O impacto da ação social da Globalização nas relações de trabalho*. Cabo dos Trabalhos, 15.

Meirinhos, Manuel & Osório, António (2010). *O Estudo de caso como Estratégia de Investigação em Educação*. Eduser. Revista da Educação Vol.2.

Monnerat, Rosane & Viegas, Ilana Rebello (2020) *Português I*. Rio de Janeiro. Fundação Cecierj.

Montangero, Jacques (1977). *La notion de durée Chez L'énfant de 5 a 9 ans*. France Presses Universitaires de France.

Nascimento, Erivaldo P. (2010). *A modelização deôntica e suas peculiaridades semântico – pragmáticas*. Fórum Linguística V. 7 (1).

_____ (2015). *A modelização no ensino da Língua: contribuições para os processos de leitura, análise linguística e produção textual*. Universidade Federal de Pernambuco.

Nogueira, Arnaldo & Barreto Maria S. (2013). *Mentalidade Global e RH Internacional em Empresas Multinacionais Brasileiras do segmento da Construção pesada*. São Paulo: REGE V.20 (4).

Ocampo, José (2002). *Globalização e desenvolvimento*. Brasília: CEPAL.

Parsons, Talcott & Shils, Edward A. (1951). *Toward a general Theory of Action*. Harvard University Press.

Paulon Andrea; Nascimento Jarbas Vargas. & Laruccia Mauro Maia. (2014). *A análise do discurso: fundamentos teóricos- metodológicos*. Revista Diálogos Interdisciplinares 3 nº 1

Perlmutter Howard V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. Colombia: Journal of World Business V.4.

Pinto, Suely L. (2007). *A cultura e as diferentes concepções apreendidas nas determinações históricas*. Revista da Educação Vol. I, 3

Platão (2017) *A Republica*. Traduzida pelo Elísio Gala. Lisboa: Edições Calouste Gulbenkian.

PriceWaterhouseCoopers (2006). *A Globalização e a Gestão da Complexidades*. www.pwc.com/ceosurveybrazil

Universidade Federal do Ceará, 2 nº2.

Pinho, Barbara (2012). *A importância dos expatriados na Gestão Internacional*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Católica do Porto.

Preda, Oana (2012) *Hofstede dimensões em Portugal*. Romanian Economic Business Review vol.7 (4).

Ramalho, Nelson (2012). *Processos de Globalização e problemas emergentes. Implicações para o serviço social contemporâneo*. Revista Serviço Social & Sociedade nº110.

Reimão, Cassiano (1996). *A cultura enquanto suporte de identidade de tradição e de memória*. Lisboa: Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 9.

Rennen, Ward & Martens, Pim (2003). *The Globalization timeline*. Integrated Assentment

Rhinesmith, Stephen H. (1992). *Global Mindsets for Global Managers*. Magazine Training and Development V.46.

_____. (1993). *Guia Gerencial para a Globalização seis chaves para o sucesso num mundo em Transformação*. Rio de Janeiro: Berkeley Brasil Editora

Richardson, Roberto Jarry. (2015). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Edições Atlas.

Robertson, Roland (1992). *Globalization*. London: Sage Publications.

Rousseau, Jean-Jacques. (2000). *Do contrato social*. Tradução. Ed. Ridendo Castigat Mores.

Santana, D., Mendes G. & Mariano A (2014). *Estudo das dimensões culturais de Hofstede: Análise Comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México*. Revista Cadernos de Aulas da Lea, 3.

- Santos, Anabela (2015) *Determinantes da Felicidade e a Influência das Dimensões Socioculturais. Um estudo Multicultural*. Tese de Doutoramento. Universidade Autónoma de Lisboa. Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e Tecnológicas.
- Santos, Boaventura (2000). *Law and Democracy: (Mis) Trusting the global reform of Courts*. Editions Globalizing Institutions: Case studies in Regulation and Innovation
- Santos, Tania (2001). *Globalização e exclusão: a dialética da mundialização do capital*. Porto Alegre: Sociologia ano 3, 6.
- Savanevicienė, Asta & Stark, Gerhard (2008). *Como funcionar com valores Culturais empresariais diferentes e convergentes na Europa?* Revista Europeia de Formação Profissional, 44.
- Schegloff, Emanuel A. (1968). *Sequencing in conversational openings*. American Published by the Anthropological Association.
- Shinyashiki, Gilberto (1995). *Estudo Quantitativo dos pressupostos básicos da Cultura Organizacional*. São Paulo: Revista de Administração
- Scholte, Jan Aart (2000). *Globalization: a critical introduction*. Nova York: Palgrave
 _____ (2002). *Globalization and Governance: From statiscu to polycentrism*. Warwick University/ Esrc Centre for the study of Globalisation and Regionalisation Working Papers nº 130/04
- Solé, Gloria (2018). *O desenvolvimento da compreensão do tempo e do tempo histórico nas crianças: um estudo de caso col alunos portugueses da primária (1º CEB)*. Servicio Publicaciones de la Universidade de Múrcia.
- Souza, Eda Lucas (2009). *Cultura, Práticas Sociais e Inovação: Três conceitos associados*. Rio de Janeiro: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).
- Souza, Eda; Castro, Cristina Lucas. & Torres, Cláudio V. (2011) *Práticas Sociais Cultura e Inovação. Três conceitos associados*. Revista de Administração FACES Journal V.10 (5)
- Stake, Robert E. (1999). *Investigacion com Estúdios de Casos*. Madrid: Morata.
- Steger, M.B (2009). *Globalization: a brief Insight*. New york: Sterling Publishing Co.
- Stoekicht ,I.; Malmann D.; Men J. & Duzert Y. (2014). *Negociação Internacional*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Taylor, Edward (1871) *Primitive Culture: Researches Into the development of Methology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. London: John Murray. Vol. I
- Teis, Denize Teresinha & Teis, Mirtes Aparecida (2017). A abordagem qualitativa: a leitura do campo de pesquisa. www.bocc.ubi.pt

- Timbane, Alexandre (2014). *Que português se fala em Moçambique? Uma análise Sociolinguística da variedade em uso*. Revista Letras e Linguagens Mediáticas
- Ting-Toomey, Stella (2017). *Facework and Face Negotiation Theory*. The international Encycloped of Intercultural Communication
- Toffler, Alvim (1997). *A terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record.
- Trompenaars, Fons (1994). *Nas ondas da Cultura: como entender a diversidades Cultural dos negócios*. São Paulo: Educator.
- _____ (1996), *Resolving Internacional Conflict: Culture and Business Strategy*. London Business School – Think V.7 (3).
- Vicente, Paul (2012). *Liderança e Comportamento Organizacional*. Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Valério, Inês (2015) *A Globalização e o problema da pobreza a nível mundial*. Revista Comunicando V.4.
- Varejão, Filomena & Oliveira, Marcus.V. (2017) *Modelização discursiva e ensino de gramatica diagnose e reflexões para uma intervenção didática*. Via Litterae – Revista de Linguística e Teoria Literária V.9.
- Vargas, Maria (2011). *Verbos e Praticas discursivas*. São Paulo: Editora Contexto
- Veiga, Benvinda (2015). *Cultura e Pratica de Gestão: Estudo de caso sobre a percepção dos profissionais de saúde sobre práticas de gestão hospitalar em Cabo Verde*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Socias e Politicas – Universidade de Lisboa.
- Wallis, Robert (1966). *Le temps, quatrieme dimension de l'esprit*. Paris: Flammarion Editeur.
- Waters, Malcom (2001). *Globalization*. (2ª ed.). New York : Routledge.
- Wilson, Edward. O. (2012) *Sociobiology: The New Synthesis* Harvard, MA:Harvard University Press.
- União Europeia (2017). *Documento de Reflexão Controlar a Globalização* – <https://ec.europa.eu.comission>.
- Wels, Juliana & Raposo, Ana (2018). *O papel da Comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais*. Jornal Comunicação Pública V.13.
- Yin, Robert K. (1993). *Applications of case study research*.Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- _____. (2005). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bokman.

