

A CULTURA NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Modelos teóricos, dicas e táticas

Sandrina Antunes, Universidade do Minho, Braga

Introdução

A cultura é muitas vezes percebida como um elemento secundário na negociação. Contudo, o ambiente cultural em que decorre uma negociação constitui uma dimensão menos visível, porém não menos importante da mesma. Ao negociarmos, cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento e de comportamento que interferem no modo como avaliamos e gerimos o processo negocial. A aquisição desses comportamentos ocorreu num determinado ambiente social e cultural que importa conhecer para poder antecipar decisões e moldar reações no decorrer de uma negociação. Este processo de aprendizagem decorre ao longo da vida, e pelo hábito da repetição, sedimenta uma predisposição do corpo e da mente, que Pierre Bourdieu (2002) designaria de *habitus* e que Geert Hofstede (1991) designaria de **programação mental**. Posteriormente, é com base neste princípio ordenador da aprendizagem em contextos culturais diferenciados que Richard Lewis (2006) identificaria três grandes tipos de culturas – **culturas linear-ativas**, **culturas multiativas** e **culturas reativas** –, procedendo, assim, à arrumação da complexidade das manifestações culturais na simplicidade de um modelo teórico.

Culturas
Linear-ativas

Culturas
Multiativas

Culturas
Reativas

Daqui se depreende que a correta identificação e posterior tradução dos códigos culturais que se escondem por detrás de cada gesto e de cada palavra permite-nos adequar o estilo negocial ao desafio negocial em mãos. É, pois, importante compreender as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos negociadores se queremos encontrar soluções viáveis ao desafio negocial. Compreender tais diferenças torna-se tão ou mais importante quanto compreender os aspetos mais técnicos da negociação. Cada negociação é única na exata medida em que cada referente cultural é igualmente único. Nesse sentido, o esforço de tradução cultural – que poderemos apelidar de comunicação intercultural – deverá assumir um papel central na fase preparatória da negociação. Em boa verdade, toda a comunicação é dinâmica e interativa e produz-se num determinado contexto sociocultural. Por outro lado, a comunicação não se reduz às mensagens verbais traduzida em palavras, mas inclui a linguagem não verbal (Dawson, 2011; Pease & Pease, 2006; Saner, 2012), composta por palavras, entoações, olhares, toques, gestos, posturas, técnicas do corpo, expressões faciais (ver capítulo 4). Por conseguinte, se a comunicação se define como uma relação que se estabelece entre pessoas a partir de significações comuns, a **comunicação intercultural** consistirá no ato comunicacional que possibilita o diálogo entre culturas. O termo «comunicação» - do latim *comunicar* - significa partilhar e colocar em comum. Assim a comunicação intercultural deverá assentar na identificação de um código partilhado que possa favorecer a interpretação dos significados diversos mediante uma linguagem de «contacto», respeitadora das semelhanças e das diferenças.

Comunicação intercultural

Ato comunicacional que visa e viabiliza o diálogo entre culturas.

Cultura

Conjunto de valores, crenças, atitudes, visão do mundo e dos outros.

Perceção

Processo pelo qual o indivíduo seleciona, avalia e organiza os estímulos vindos do mundo exterior em função das regras de significação que a sua cultura lhe transmitiu.

Dito isto, o que está realmente em jogo num ambiente negocial multicultural é a variação cultural na «perceção» do processo negocial. Se a **cultura** pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças, atitudes, visão do mundo e dos outros; a **perceção** da situação negocial é um processo pelo qual o indivíduo seleciona, avalia e organiza os estímulos vindos do mundo exterior em função das regras de significação que a sua cultura lhe transmitiu. A interculturalidade implica relação, processo e dinâmica. Por outro lado, implica a tomada de

consciência da diferença que impõe o desenvolvimento de competências comunicacionais construídas na experiência da alteridade. Porém, a comunicação intercultural não acontece de forma espontânea pelo facto daquilo que é entendido como sendo normal para os indivíduos de uma cultura poderá ser percebido como sendo anormal para indivíduos oriundos de outra cultura. Convém, pois, relembrar que a comunicação é um fenómeno social complexo. Cada ato de transmissão de uma mensagem está integrado numa matriz cultural, constituindo (Ramos, 2001, p.159) a comunicação social o conjunto de códigos e de regras que tornam possíveis as relações e as interações entre os membros de uma mesma cultura. Os comportamentos dos negociadores, as propostas negociais, os acontecimentos associados a uma negociação não podem ser apreendidos nem compreendidos quando desinseridos de um contexto social e cultural, ou seja, quando desprovidos das representações através das quais estes elementos são valorizados pelas partes intervenientes.

Por conseguinte, o desafio da interculturalidade é um desafio real e abrangente que se coloca ao negociador, obrigando-o a fazer prova de competências comunicacionais que lhe permitam comunicar com eficácia em ambientes multiculturais. Estas competências assentam em competências sociais e individuais que estão implícitas nas enunciações de Fisher, Ury e Patton (Fisher, Ury, & Patton, 1999), mas que poderão ser evidenciadas por contributos mais concretos. Nesse sentido, este capítulo procurará dar resposta a este desafio, oferecendo modelos teóricos que ajudarão o negociador a preparar-se para uma negociação internacional, independentemente da estratégia negocial em uso – seja ela competitiva ou cooperativa (ver capítulo 1). Este capítulo centrar-se-á no contributo de três grandes teóricos que se debruçaram, amiúde, sobre estas questões, a saber: Pierre Bourdieu, Geert Hofstede e Richard Lewis, respetivamente. Na quarta e última parte deste capítulo, identificaremos um conjunto de dicas e táticas que poderão funcionar como elementos norteadores e facilitadores da comunicação em contexto negocial.

A cultura na negociação internacional: os modelos teóricos

Pierre Bourdieu e a orquestração silenciosa do *Habitus*

O conceito de *habitus* tem uma longa história nas ciências humanas. Palavra latina utilizada pela tradição escolástica, o conceito de *habitus* traduz a noção grega *hexis* utilizada por Aristóteles para designar características adquiridas do corpo e da alma que orientam os nossos sentimentos e condicionam o nosso comportamento. Posteriormente, no sec. XIII, o termo foi traduzido para Latim como *habitus* por Tomás de Aquino. Ao traduzir esta palavra para *habitus*, o termo adquiriu o sentido de «disposição» para a acção, isto é, enquanto «capacidade suspensa» entre a potência e a acção propositada. Mais tarde, Émile Durkheim viria a recuperar o conceito para designar um estado geral dos indivíduos, estado interior e profundo, que orienta suas ações de forma durável. Contudo, é no trabalho de Pierre Bourdieu que encontramos a mais completa renovação sociológica do conceito delineado para transcender a oposição entre objetividade e subjetividade.

Em Bourdieu, o conceito de *habitus* surgiu da necessidade empírica de apreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes, as estruturas e os condicionamentos sociais. O *habitus* é, portanto, uma noção mediadora que ajuda a romper com a dualidade entre o indivíduo e a sociedade. Em suma, a noção de *habitus* traduz o modo como a sociedade se torna depositada nas pessoas sob a forma de disposições duráveis, ou capacidades treinadas e propensões estruturadas para pensar, sentir e agir perante constrangimentos e solicitações do seu meio social existente.

Para Bourdieu, o *habitus* deverá ser entendido como um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona como uma matriz de percepções, apreciações e ações e permite cumprir

Habitus

Sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências duráveis e transponíveis, funciona como uma matriz de percepções, apreciações e ações.

tarefas infinitamente diferenciadas, graças à transferência analógica de esquemas adquiridos numa prática anterior (Bourdieu, 1983, p.65). Presente no corpo (gestos e posturas) e na mente (formas de ver), o *habitus* gera uma lógica, uma racionalidade prática, irredutível à razão teórica. É adquirido mediante a interação social, e é simultaneamente o classificador e o organizador desta interação. Portador da história individual e coletiva, o *habitus* é de tal forma interiorizado que chegamos a ignorar que existe.

Embora o *habitus* se materialize pela repetição do **hábito**, isto é, pela via da repetição de regras de comportamento e de pensamento transmitidos pela estrutura social, este não invalida a possibilidade de o indivíduo romper com a orquestração silenciosa do *habitus*, salvaguardando assim uma margem de liberdade ao indivíduo para reverter ou corrigir a interiorização de preceitos sociais (Bourdieu, 2002). Trata-se, pois, de um conceito que, embora seja visto como um sistema engendrado no passado e orientado para uma ação no presente, é um sistema em constante reformulação, tal como refere Bourdieu (1983, p.106):

“princípio de uma autonomia real em relação às determinações imediatas da “situação”, o habitus não é por isto uma espécie de essência a-histórica, cuja existência seria o seu desenvolvimento, enfim destino definido uma vez por todas. Os ajustamentos que são incessantemente impostos pelas necessidades de adaptação às situações novas e imprevistas podem determinar transformações duráveis do habitus, mas dentro de certos limites: entre outras razões porque o habitus define a percepção da situação que o determina.”

Em essência, o conceito de *habitus* procura romper com as interpretações deterministas e unidimensionais das práticas. *Habitus* não é destino: **o habitus é tanto individual quanto coletivo**. O *habitus* ganha forma através das rotinas corporais e mentais inconscientes que nos permitem agir sem pensar. Porém, as disposições não são nem mecânicas, nem determinísticas. O indivíduo detém uma margem de liberdade para poder interferir, corrigir ou alterar os padrões comportamentais e valores transmitidos pela sociedade que o rodeia. O

livre arbítrio será consagrado por Bourdieu ao conceber o ser humano como um ser pensante que tem o poder de se reinventar.

Ao transpormos este conceito para a negociação, a noção de *habitus* permite-nos entender a mediação entre os condicionamentos sociais exteriores e a subjetividade dos sujeitos em contexto de negociação. O *habitus* ajuda-nos compreender a homogeneidade das disposições, dos gostos, dos estilos negociais e das preferências de grupos e/ou indivíduos fruto de uma mesma trajetória social e cultural. De igual modo, ajuda-nos a entender a heterogeneidade das disposições, gostos, estilos negociais e preferências de grupos e/ou grupos com uma trajetória social e cultural distinta. Ao utilizarmos este conceito, seremos capazes de valorizar o papel da cultura na negociação, compreender a sua interferência e manifestação silenciosas. Nesse sentido, em contexto de negociação, este deverá ser percebido como um sistema de orientação, ora consciente ora inconsciente. Porém, como já referimos anteriormente, esta concetualização permite-nos entender a forma como cada negociador percebe, julga e valoriza o mundo, agindo em conformidade com o seu quadro conceptual de referência. O *habitus* é então concebido como um sistema de esquemas individuais, socialmente constituído de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (nas mentes), adquirido nas e pelas experiências práticas (em condições sociais específicas de existência), constantemente orientado para funções e comportamentos em que se aplicam igualmente ao contexto negocial.

A valoração dos interesses em jogo numa negociação é, também ela, condicionada por um referente cultural. Aquilo que constitui o «interesse» de uns poderá não coincidir com o interesse do outro. De igual modo, cada cultura irá prescrever aquilo que é “normal” ou esperado em oposição àquilo que é tido como “anormal” ou inesperado. A consciencialização da ordenação social e cultural da realidade é condição *sine qua non* para uma negociação bem-sucedida. Em boa verdade, o desafio negocial não reside apenas no conhecimento técnico do diferendo em debate. O negociador deverá fazer prova de

competências sociais, pessoais e culturais que permitir-lhe-ão manter o contacto com “o outro”, passando a gerir o diferendo negocial na sua dimensão técnica e cultural. Poderemos então concluir que o esforço de racionalização e categorização das culturas em grandes tipologias poderá ajudar-nos a compreender o outro com maior rapidez e eficácia, contribuindo assim para o estabelecimento e manutenção da relação com o outro.

Geert Hofstede e a programação mental

Ao explicitar o processo de aprendizagem pelo qual os indivíduos são moldados pela sociedade, e por analogia com a forma como os computadores são programados, Geert Hofstede designou este processo de «programação mental». Hofstede irá utilizar os termos **«cultura»** e **«programação mental»** como termos equivalentes, definindo-o como *“uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”* (1991, p.18). Porém, isto não significa que as pessoas sejam programadas da mesma forma que os computadores. Tal como em Bourdieu, para Hofstede, o comportamento do ser humano é parcialmente determinado pelos seus programas mentais. Contudo, este detém a capacidade de se desviar deles e reagir através de formas que sejam novas e criativas. A “programação” a que se refere Hofstede diz respeito apenas às reações mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um, mediante as experiências somadas no processo de socialização de cada um, e em função dos ambientes sociais que frequenta ao longo da vida.

Hofstede (1991, p.19) ter-se-á inspirado na antropologia social e cultural ao referir que a **cultura** é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos do nosso quotidiano. Ela inclui não apenas todas as atividades consagradas, tais como a educação, a arte e a literatura, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida, tais como cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos

Cultura

Padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos do nosso quotidiano.

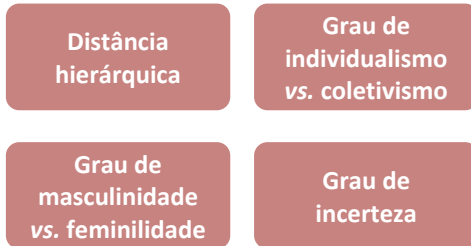
Programação mental

Programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.

outros ou manter a higiene do corpo. Segundo Hofstede, a cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. A cultura deve ser distinguida, por sua vez, da natureza e da personalidade de cada um, mesmo se a linha que separa estas três dimensões – natureza humana, cultura e personalidade – é muito ténue. Por último, e ainda fruto dos ensinamentos retirados da antropologia, Hofstede irá assumir uma postura que é própria do relativismo cultural (Lévi-Strauss & Eribon, 1988) ao defender a igualdade entre culturas, refutando, desde logo, qualquer referência a culturas inferiores ou superiores. Ao assumir esta posição, Hofstede irá afirmar que o relativismo cultural não implica a inexistência de normas para o indivíduo ou para a sociedade, mas implica o respeito pela diferença. Para Hofstede, o contacto com culturas diferentes deverá pautar-se pelo cumprimento de dois preceitos fundamentais: primeiro, pela suspensão de juízos de valor e segundo, pela informação prévia sobre a natureza das diferenças culturais entre sociedades.

Entre 1967 e 1973, Hofstede procuraria testar os pressupostos teóricos enunciados pelo sociólogo Alex Inkle e pelo psicólogo Daniel Levinson (Inkle & Levinson, 1969). Embora concordasse com a categorização de culturas sugerida por estes autores, Hofstede iria refinar o modelo em questão, ao elaborar um modelo teórico testado empiricamente por 117.000 questionários submetidos aos funcionários de uma multinacional espalhada por 50 países e cinco continentes. As quatro dimensões de análise referenciadas pelo modelo teórico de Hofstede assinalam «aspectos» dessas culturas que nos ajudam a apreender a especificidade de cada cultura e viabilizam a comparação entre culturas. Reportando-nos a uma situação negocial, a classificação de Geert Hofstede permite-nos compreender a diversidade de perceções que prevalecem no mundo, perceções estas que se traduzem em diferentes formas de estar e de olhar para a negociação. As dimensões identificadas por Geert Hofstede são as seguintes:

1. a distância hierárquica; 2. o grau de individualismo *versus* coletivismo; 3. o grau de masculinidade *versus* feminilidade; e 4. o grau de incerteza.



Não obstante o valioso contributo de Hofstede, não poderemos deixar de registar alguns aspetos de natureza concetual e metodológica que poderão ser alvo de críticas: i) os termos «cultura» e «país/Estados» não são termos equivalentes embora Hofstede os tome como tal. Na realidade, um país/Estado pode conter várias culturas ou subculturas; ii) a questão da representatividade da amostra utilizada para fundamentar conclusões mais abrangentes, aplicáveis a um país, poderá ser questionada; iii) a datação dos dados. O estudo foi realizado num período em que os efeitos da globalização não eram tão prementes e visíveis. Os dados que se seguem foram atualizados, reportando-se ao ano de 2018.

A distância hierárquica

A **distância hierárquica** pode ser definida como a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder (Hofstede, 1991, p. 42). Por **instituições**, Hofstede entende os elementos fundamentais de uma sociedade, tais como a família, a escola e a comunidade; por **organizações** entende os diferentes locais de trabalho. A distância hierárquica é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. Segundo este autor, os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as **relações de dependência** num determinado país. Quanto mais alto for o índice de distância hierárquica, mais os subalternos aceitam

Distância hierárquica

Medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder.

uma distribuição desigual de poder. Ou seja, nos países onde o índice é elevado, haverá uma maior interdependência entre o chefe e o subordinado. Nessas sociedades, haverá uma clara preferência para o estilo consultivo, permissivo e pluralista. A distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem os seus subordinados com facilidade. Nos países em que o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados em relação às suas chefias. Para Hofstede, as diferenças entre as distâncias hierárquicas dos diversos países estão igualmente associadas às diferenças verificáveis na família, na escola, no local de trabalho e no Estado.

No campo laboral, e em contexto de negociação, as diferenças são notórias. Enquanto que em contextos de grande distância hierárquica, superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais, por natureza. O sistema hierárquico parece estar baseado nessa desigualdade existencial. As organizações maximizam a centralização do poder num grupo restrito de pessoas. Espera-se que os subordinados cumpram as ordens ditadas. Os sistemas de retribuição refletem grandes disparidades entre a base e a cúpula a organização. As relações entre subordinados e chefias estão muito mais carregadas de emoções: as chefias podem ser adoradas ou detestadas com igual intensidade, dependendo de a chefia ter sido um “bom pai” ou “mau pai”, mantendo-se sempre nesta lógica paternalista e dependente referida anteriormente (Hofstede, 1991, p. 52).

Na negociação, estas características transparecem no comportamento do negociador pelo que poderemos esperar que negociadores oriundos de culturas com grande distância hierárquica sejam mais autoritários, centralizadores da informação e das decisões a tomar no decorrer do processo negocial. Enquanto que culturas de grande distância hierárquica irão exigir obediência e respeito pela sua autoridade; culturas com baixa distância hierárquica irão demonstrar maior benevolência, advogando a partilha de tomadas de decisões e a descentralização da informação, numa atitude profundamente igualitária na sua relação com o outro.

A tabela 3.1 mostra-nos que os países europeus – como a Grécia, Rússia, Ucrânia, Sérvia, Itália, Eslovénia e França - bem como os países da América Latina – como o México, Venezuela e Peru - , da Ásia – tais como a China, Indonésia, Hong Kong e Tailândia - e de África – nomeadamente Angola acusam um índice de distância hierárquica elevado enquanto que os Estados- Unidos, o Reino- Unido, assim como os países do norte da Europa – como a Finlândia, Noruega, Suécia, Irlanda, Dinamarca – apontam para um índice de distância hierárquica bastante mais baixo.

Tabela 3.1: Distância Hierárquica por países (por ordem decrescente)

Classificação	País	Pontuação	Classificação	País	Pontuação
1	Grécia	112	26/27	Chile	63
2	Malásia	100	26/27	Portugal	63
3	Filipinas	94	28/29	Coreia do Sul	60
4	Rússia	93	28/29	Uruguai	60
5	Ucrânia	92	30/31	Irão	58
6	Sérvia	86	30/31	Taiwan	58
7	Angola	83	32	Espanha	57
8/9	México	81	33	Japão	54
8/9	Venezuela	81	34	Austrália	51
10	China	80	35/36	África do Sul	49
11/12	Equador	78	35/36	Argentina	49
11/12	Indonésia	78	37	Canadá	48
13	Índia	77	38	EUA	40
14	Itália	75	39	Holanda	38
15	Eslovénia	71	40/41	Costa Rica	35
16	Paquistão	70	40/41	Reino Unido	35
17	Brasil	69	42	Suíça	34
18/19	França	68	43	Finlândia	33
18/19	Hong Kong	68	44/45	Noruega	31
20	Colômbia	67	44/45	Suécia	31
21	Turquia	66	46	Irlanda (Rep.)	28
22/23	Alemanha	65	47	Nova Zelândia	22
22/23	Bélgica	65	48	Dinamarca	18
24/25	Peru	64	49	Israel	13
24/25	Tailândia	64	50	Áustria	11

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de Hofstede (2018)

O grau de individualismo versus coletivismo

Nesta segunda dimensão, Hofstede estuda o papel do indivíduo e do grupo nas diferentes sociedades. A ordenação das sociedades em função desta variável permite-nos entender porque motivo diferentes negociadores, oriundos de países diferentes, têm concepções diferentes do papel das relações pessoais na negociação. Tal como refere Hofstede, por exemplo, os suecos e os sauditais têm visões muito distintas da importância e do valor das relações no âmbito de uma negociação. Enquanto que para os suecos, os negócios fazem-se de empresa para empresa; para os sauditais, fazem-se com pessoas que se conhecem e que inspiram confiança (Hofstede, 1991, p. 68). O individualismo e o coletivismo poderão ser considerados como polos opostos da segunda dimensão do modelo de Hofstede.

Individualismo-coletivismo

O individualismo caracteriza as sociedades em que os laços entre os indivíduos são pouco firmes enquanto que o coletivismo caracteriza as sociedades em que as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos.

Esta segunda dimensão da cultura caracteriza a natureza dos laços que une os indivíduos numa sociedade. Segundo o autor, “o **individualismo** caracteriza as sociedades em que os laços entre indivíduos são pouco firmes enquanto o **coletivismo** caracteriza as sociedades em que as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos” (Hofstede, 1991, p. 69). Por outras palavras, culturas individualistas tenderão a desvalorizar a relação interpessoal na relação negocial, optando por uma abordagem mais racional e factual do processo negocial, enquanto que culturas coletivistas tenderão a valorizar a relação com o outro, valorizando a interação e o diálogo com o outro. A primazia do diálogo não significa que algumas culturas coletivistas – como é o caso da cultura japonesa – não privilegiem o silêncio como forma de diálogo. Outra particularidade que assume especial importância numa cultura coletivista é o sentimento de vergonha que culturas individualistas definiriam como sentimento de culpabilidade (Hofstede, 199, p. 80). As sociedades coletivistas são sociedades de vergonha na medida em que se um membro do grupo infringir as normas sociais, todo o grupo sente vergonha pela existência de um sentimento de responsabilidade coletiva. Esta situação é comumente conhecida como o ato de perder

a face. Será conveniente notar que existem exceções a esta classificação dualista, como é o caso de países europeus de influência latina, como sendo a França e a Bélgica, que conjugam uma distância hierárquica mediana com um forte individualismo. Encontramos igualmente a situação inversa, pequena distância hierárquica associada a um individualismo médio, na Áustria e Israel, enquanto que na Costa Rica encontramos uma distância hierárquica relativamente baixa associada a um forte coletivismo.

Segundo a ordenação reproduzida na tabela 3.2, poderemos verificar que países como os Estados- Unidos, Austrália, Reino- Unido e países do norte da Europa – como a Dinamarca,

Tabela 3.2. Grau de Individualismo por países (por ordem decrescente)

Classificação	País	Pontuação	Classificação	País	Pontuação
1	EUA	91	26	Brasil	38
2	Austrália	90	27	Turquia	37
3	Reino Unido	89	28/29	Grécia	35
4/5	Canadá	80	28/29	Uruguai	35
4/5	Holanda	80	30	Filipinas	32
6	Nova Zelândia	79	31	México	30
7	Itália	76	32/33	Eslovénia	27
8	Bélgica	75	32/33	Portugal	27
9	Dinamarca	74	34	Malásia	26
10/11	França	71	35/37	Hong Kong	25
10/11	Suécia	71	35/37	Sérvia	25
12	Irlanda (Rep.)	70	38/37	Ucrânia	25
13	Noruega	69	38	Chile	23
14	Suíça	68	39/40	China	20
15	Alemanha	67	39/40	Tailândia	20
16	África do Sul	65	41/ 42	Angola	18
17	Finlândia	63	41/ 42	Coreia do Sul	18
18	Áustria	55	43	Taiwan	17
19	Israel	54	44	Perú	16
20	Espanha	51	45	Costa Rica	15
21	Índia	48	46/47	Indonésia	14
22/23	Argentina	46	46/47	Paquistão	14
22/23	Japão	46	48	Colômbia	13
24	Irão	41	49	Venezuela	12
25	Rússia	39	50	Equador	8

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de Hofstede (2018)

Suécia, Irlanda e Noruega – possuem um índice de individualismo bem mais elevado do que certos países da Ásia – como a Malásia, Hong-Kong, Singapura, Tailândia –, da América Latina – como o Uruguai, as Filipinas, México e Chile – ou até da Europa, como é o caso da Turquia e de Portugal.

Por outro lado, quando comparado com os dados apresentados na tabela 3.1, verificamos que existe uma **correlação negativa** entre o índice de distância hierárquica e o índice de individualismo. Assim, muitos são os países com um elevado índice de distância hierárquica e com um índice de individualismo baixo. Ou seja, os países com uma grande distância hierárquica tendem a ser mais coletivistas e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas.

O grau de masculinidade *versus* feminilidade

A terceira dimensão identificada por Hofstede remete-nos para o papel desempenhado pelo homem e pela mulher nas suas respetivas culturas e sociedades. Segundo o autor, os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes, não só nas sociedades tradicionais, como também nas sociedades modernas. Reportando-se, mais uma vez ao contributo da antropologia, Hofstede utiliza os termos «**masculinidade**» e «**feminilidade**» para se referir aos papéis sociais consignados a cada sexo nas mais diferentes sociedades, bem como ao conjunto de valores e maneiras de ser que as caracterizam. A aplicação do índice de masculinidade/feminilidade é transversal às sociedades, tradicionais e modernas, refletindo-se nas mais diversas dimensões da sociedade humana, desde a escola, a família e o local de trabalho.

A masculinidade/feminilidade expressa valores, modos de estar e de ser na sociedade, o que se traduz numa postura tendencialmente mais cooperativa ou mais competitiva na negociação. Assim, países portadores de uma cultura masculina, identificar-se-ão mais com o estilo negocial competitivo enquanto que países com culturas femininas aproximar-

Masculinidade- feminilidade

Papéis consignados a cada sexo nas mais diferentes sociedades bem como ao conjunto de valores e maneiras de ser que as caracterizam.

-se-ão mais de um estilo negocial cooperativo. Embora Hofstede identifique uma tendência comum à maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais segundo o sexo – estando os homens mais ligados às atividades exteriores ao lar e as mulheres às atividades do lar –, isto não significa que um homem não se possa comportar de forma «feminina» e uma mulher de forma «masculina». Ao fazer esta ressalva, Hofstede deixa bem claro que esta arrumação assenta na diferença dos valores e das convenções que os separam. No plano dos valores, uma cultura masculina socializa as suas crianças no sentido da autoafirmação, ambição e competição: as organizações valorizam os resultados e não tanto as pessoas. Numa cultura feminina, a família socializa as suas crianças no sentido da modéstia e solidariedade, em que as relações prevalecem sobre os resultados. Por conseguinte, nos países ditos femininos – como é o caso da Holanda, da Suécia ou da Dinamarca – tanto os rapazes, como as raparigas, aprendem a ser modestos; os comportamentos assertivos e a busca da excelência, tão apreciados nas culturas masculinas, tendem aqui a ser ridicularizados. A excelência é algo que se guarda para si mesmo: que não se deve exhibir.

No plano laboral, a humanização adquire significações bem distintas para cada tipo de cultura. Enquanto que para as culturas masculinas, humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios; numa cultura feminina, humanizar um trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contactos sociais. Ainda dentro do contexto laboral, o reflexo da condição feminina ou masculina de uma determinada cultura traduz-se numa conceção diferenciada das características esperadas de um chefe: enquanto que nas culturas femininas, o chefe é compreensivo, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso; numa cultura masculina, o chefe é agressivo, mostrando a sua autoafirmação e decisão. Por outras palavras, numa cultura masculina, o negociador tenderá a privilegiar a razão enquanto que em culturas

femininas, o negociador tenderá a privilegiar a emoção. A intransigência dos argumentos, bem como a rigidez das propostas negociais serão mais notórias em culturas masculinas, enquanto que em culturas femininas, a flexibilização dos termos do negócio, bem como a alteração das propostas negociais, estarão mais presentes.

De acordo com a distribuição apresentada por Hofstede (ver tabela 3.3), poderemos concluir que o Japão, a Áustria, a Venezuela, Itália, Suíça, México, Irlanda, Alemanha, China, Reino Unido, Estados Unidos, Bélgica são países portadores de uma cultura masculina, enquanto que a Suécia, Noruega, Holanda, Dinamarca, Finlândia, Portugal, Rússia, Espanha,

Tabela 3.3: Grau de masculinidade por países (por ordem decrescente)

Classificação	País	Pontuação	Classificação	País	Pontuação
1	Japão	95	25/26	Paquistão	50
2	Áustria	79	27	Brasil	49
3	Venezuela	73	28	Israel	47
4/5	Itália	70	29	Indonésia	46
4/5	Suíça	70	30/31	Taiwan	45
6	México	69	30/31	Turquia	45
7	Irlanda (Rep.)	68	32/34	França	43
8/10	Alemanha	66	32/34	Irão	43
8/10	China	66	32/34	Sérvia	43
8/10	Reino Unido	66	35/36	Espanha	42
11/12	Colômbia	64	35/36	Perú	42
11/12	Filipinas	64	37	Coreia do Sul	39
13/14	África do Sul	63	38	Rússia	36
13/14	Equador	63	39	Tailândia	34
15	EUA	62	40	Portugal	31
16	Austrália	61	41	Chile	28
17	Nova Zelândia	58	42	Ucrânia	27
18/20	Grécia	57	43	Finlândia	26
18/20	Hong Kong	57	44	Costa Rica	21
18/20	Uruguai	57	45	Angola	20
21/22	Argentina	56	46	Eslovénia	19
21/22	Índia	56	47	Dinamarca	16
23	Bélgica	54	48	Holanda	14
24	Canadá	52	49	Noruega	8
25/26	Malásia	50	50	Suécia	5

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de Hofstede (2018)

França e Brasil são países portadores de uma cultura feminina. Esta distribuição aponta para uma diluição deste índice pelas várias áreas geográficas e culturais do globo.

O grau de incerteza

A última dimensão de análise sinalizada pelo modelo de Hofstede diz respeito ao grau de controlo da **incerteza** que se define pelo grau de inquietude que os habitantes de um país sentem face a situações incertas ou desconhecidas. Este parâmetro poderá ser entendido como uma inquietação de espírito ou impaciência face ao desconhecido que se manifesta pelo stress e a necessidade de previsibilidade. Esta manifestação poderá assemelhar-se a um estado de ansiedade que a generalidade de uma população sente face a uma situação inesperada. A incerteza não deve ser confundida com o medo que se tem de um objeto bem definido: temos medo de algo; a ansiedade não tem objeto. De igual modo, segundo Hofstede, não se deve confundir controlo da incerteza e controlo de risco: a incerteza está para o risco assim como está ansiedade para o medo. O risco e o medo centram-se em algo concreto: um objeto no caso do medo, um acontecimento no caso do risco (Hofstede, 1991, p. 139) enquanto que a incerteza e a ansiedade são ambos sentimentos difusos. A ansiedade, como dissemos anteriormente, não tem objeto. A incerteza não está ligada a nenhuma probabilidade; é a sensação de que qualquer coisa, não se sabe o quê, possa ocorrer. Logo que a incerteza se exprima em termos de risco, deixa de ser fonte de ansiedade. Ela pode transformar-se numa fonte de medo, mas pode também ser aceite como fazendo parte da rotina diária.

De acordo com a ordenação apresentada por Hofstede (ver tabela 3.4), observamos que os países que acusam um maior grau de incerteza são países provenientes do Sul da Europa como é o caso da Grécia e de Portugal em claro contraste com os países oriundos do Norte da Europa como é o caso da Dinamarca, da Suécia, do Reino-Unido e da Irlanda. Países do continente Europeu como sendo a Rússia, Ucrânia, Eslovénia, Espanha e França apresentam níveis de incerteza igualmente

Grau de incerteza

Grau de inquietude que os habitantes de um país sentem face a situações incertas ou desconhecidas.

elevados, lado a lado com países oriundos da América Latina como é o caso do Peru, da Argentina e do Chile. Por último, os países da Ásia encontram-se repartidos pelos vários níveis de incerteza registados por Hofstede, situando-se entre níveis altos – como é o caso do Japão e da Coreia do Sul - e níveis baixos – como é o caso da Indonésia, da China e de Hong Kong.

A presença de um elevado ou baixo grau de incerteza aponta para padrões de comportamento que nos ajudarão a compreender e antever atitudes e reações em contextos negociais. Assim, nos países de elevado grau de incerteza, as pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas face a situações desconhecidas. Em contraponto, nos países de baixo grau de incerteza, o nível de ansiedade é relativamente baixo pelo que as pessoas dão a impressão de serem calmas, descontraídas, controladas e indolentes. Para estas culturas, não é de bom tom exteriorizar as suas emoções e os comportamentos agressivos ou barulhentos. As pessoas que se comportam de forma emotiva ou ruidosa não são bem toleradas socialmente. Em contraponto, nos países de maior grau de incerteza, as pessoas são mais ansiosas e tendem a ser mais expressivas: são os países onde as pessoas falam com as mãos, falam alto e mostram emoções.

Esta dimensão da análise do modelo de Hofstede permite-nos compreender que, no caso de países com elevado grau de incerteza, a introdução de elementos surpresa ou inesperados na negociação será percebida como uma agressão, sendo, portanto, de evitar. A estratégia deverá antes centrar-se na clarificação da mensagem, mediante uma repetida enunciação dos termos do negócio. Mais do que reduzir o risco, o controlo da incerteza procura diminuir a ambiguidade, pelo que as culturas de elevado grau de incerteza tendem a evitar situações ambíguas. Contudo, curiosamente, em alguns momentos, os seus membros envolvem-se em comportamentos arriscados com o objetivo de reduzir a ambiguidade, por exemplo, iniciando uma luta com um potencial opositor em vez de tomar uma atitude refletida.

Tabela 3.4: Grau de incerteza por países (por ordem decrescente)

Classificação	País	Pontuação	Classificação	País	Pontuação
1	Grécia	100	26	Tailândia	64
2/3	Portugal	99	27	Angola	60
2/3	Uruguai	99	28/29	Finlândia	59
4/5	Rússia	95	28/29	Irão	59
4/5	Ucrânia	95	30	Suíça	58
6	Bélgica	94	31	Paquistão	55
7/8	Japão	92	32	Holanda	53
7/8	Sérvia	92	33	Itália	50
9	Eslovénia	88	34	Noruega	50
10	Peru	87	35/36	África do Sul	49
11/15	Argentina	86	35/36	Nova Zelândia	49
11/15	Chile	86	37	Indonésia	48
11/15	Costa Rica	86	38	EUA	46
11/15	Espanha	86	39	Filipinas	44
11/15	França	86	40	Índia	40
16/17	Coreia do Sul	85	41	Canadá	39
16/17	Turquia	85	42/43	Austrália	36
18	México	82	42/43	Malásia	36
19	Israel	81	44/46	Alemanha	35
20	Colômbia	80	44/46	Irlanda (Rep.)	35
21	Brasil	76	44/46	Reino Unido	35
22	Venezuela	76	47	China	30
23	Áustria	70	48/49	Hong Kong	29
24	Taiwan	69	48/49	Suécia	29
25	Equador	67	50	Dinamarca	23

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de Hofstede (2018)

Richard Lewis: para uma renovada tipologia das culturas

Na mesma linha de Hofstede, Richard Lewis procurou mapear as culturas segundo critérios alternativos. Richard Lewis é um consultor de comunicação de origem inglesa que se dedicou ao estudo da comunicação intercultural, tendo articulado uma teoria completamente inovadora baseada na sua observação em vários países do mundo. Partindo de características singulares, porém marcantes e estruturantes dessa mesma cultura, Lewis viria a contribuir na década de 1990 para a

renovação dos modelos teóricos vigentes até então. O seu modelo suplantaria a natureza explicativa do modelo de Hofstede pela dimensão empírica da sua análise (cobrindo mais de 200 países) e pela profundidade de análise (dimensões de análise a sustentar a robustez do modelo). Ao propor um modelo simplificador, mas não menos complexo, Lewis arrumou a diversidade cultural mundial em três grandes categorias de culturas que ele designaria de **linear-ativas**, **multiativas** e **reativas**. Segundo Lewis, algumas culturas poderiam situar-se a meio caminho entre uma e outra classificação, partilhando características presentes em duas categorias. Estas culturas serão apelidadas de «culturas híbridas».

A tipologia de Lewis assentou na análise de oito elementos: i) **o estilo comunicacional** (comunica sob a forma de monólogo ou em diálogo); ii) **estilo negocial** (privilegia o confronto ou o diálogo); iii) **capacidade de organização** (organizado ou desorganizado); iv) **a gestão do tempo** (aprecia a pontualidade ou não); v) **hábitos de escuta** (bom ouvinte ou não); vi) **importância da relação humana na negociação** (o compromisso negocial tem precedência sobre a relação humana ou não); vii) **culturas monocrónicas versus policrónicas** (demonstram preferência por executar uma tarefa de cada vez ou múltiplas tarefas em simultâneo) e viii) **culturas de alto versus de baixo contexto** (culturas que privilegiam o diálogo em oposição a culturas que privilegiam a informação na negociação).

Culturas linear-ativas

Culturas em que os indivíduos são orientados para a execução de tarefas (*task-oriented*), são altamente organizadas, preferindo executar uma tarefa de cada vez numa sequência diária.

Culturas Linear-ativas

Culturas **linear-ativas** são culturas em que os indivíduos são orientados para a execução de tarefas (***task-oriented***), são altamente organizadas, preferindo executar uma tarefa de cada vez numa sequência diária. Estas culturas apreciam a organização, o planeamento e o agendamento atempado de tarefas; gostam da pontualidade, praticam-na e esperam que a pratiquem. São culturas que se concentram na execução de uma tarefa de cada vez. Neste grupo, poderemos incluir culturas tidas como racionais e lógicas no seu comportamento

na sua relação com o outro. Para este grupo, o compromisso sobrepõe-se à ligação afetiva que possa advir na negociação. A confrontação é racional, ou seja, resulta de uma decisão fundamentada em provas factuais, objetivas e seguras. Mais do que a própria relação, que pela sua natureza poderá contribuir para o compromisso negocial, a informação é poder. A linguagem corporal é inexistente, mantendo uma postura controlada, firme e confiante perante a dificuldade do desafio. As pessoas oriundas destas culturas tendem a ser introvertidas, optando pelo monólogo na forma como se dirigem ao outro. Para este grupo de culturas, os procedimentos e planos de negociação existem para serem respeitados, independentemente da gravidade da situação. São culturas pouco sensíveis à emoção e à subjetividade dos argumentos apresentados no decorrer de uma negociação.

Neste grupo de países, encontramos países como a Alemanha, a Suíça, os Estados-Unidos da América, a Áustria, o Reino Unido, o Canadá, a Austrália, a África do Sul, o Japão, a Bélgica e a Holanda, entre outros, embora muitos destes países possuam características mistas, partilhando características próprias de uma cultura linear-ativa e multiativa como é o caso da República Checa, Croácia, Chile, Rússia, Portugal e Espanha conforme atesta o gráfico que se segue (ver gráfico 3.1).

Gráfico 3.1: Culturas linear-ativas e multiativas



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados de Lewis (2006)

Os alemães, os suíços e os americanos são por excelência os países mais próximos do modelo linear-ativo, manifestando alguma incompatibilidade de relacionamento com países que se aproximam do perfil multiativo, como é o caso de Portugal, dos países Árabes e dos países mediterrânicos em geral. A racionalidade dos argumentos, a capacidade de autocontrolo sobre si e a inflexibilidade dos planos traçados é incompatível com culturas que privilegiem o improvisado, a falta de pontualidade, a desorganização, o jogo de influência e o recurso à emoção como armas na negociação.

Culturas Multiativas

Culturas multiativas

Culturas que tendem a executar várias tarefas ao mesmo tempo, de forma desordenada e não planeada. São extrovertidas e flexíveis. Privilegiam a relação humana na negociação, mas recorrem frequentemente à emoção no momento da confrontação.

Como foi referido anteriormente, culturas **multiativas** são culturas que tendem a executar várias tarefas ao mesmo tempo, de forma desordenada e não planeada. São extrovertidas e flexíveis. Privilegiam a relação humana na negociação, mas recorrem frequentemente à emoção no momento da confrontação. Ao serem culturas tendencialmente desorganizadas, acabam por desenvolver uma grande capacidade de improvisação. A pontualidade não é uma característica destas culturas, embora sejam bons ouvintes e estejam particularmente atentas à dimensão humana da relação negocial. Estas culturas são tipicamente policrónicas, pelo que apreciam executar várias tarefas ao mesmo tempo, o que poderá contribuir para a irritação das culturas linear-ativas. Os negociadores provenientes destas culturas são faladores, impacientes, curiosos, extrovertidos, emotivos, imprevisíveis, criativos e afáveis. São indivíduos que apreciam o contacto pessoal e buscam nos seus conhecimentos a influência que poderá contribuir para a resolução do diferendo. São intuitivos e barulhentos e manifestam a sua emoção sem qualquer pudor, mediante o recurso por vezes excessivo da linguagem corporal. Nesta tipologia, encontramos países como Itália (Sul de Itália), Portugal, Espanha, países da América do Sul, países Árabes e Africanos.

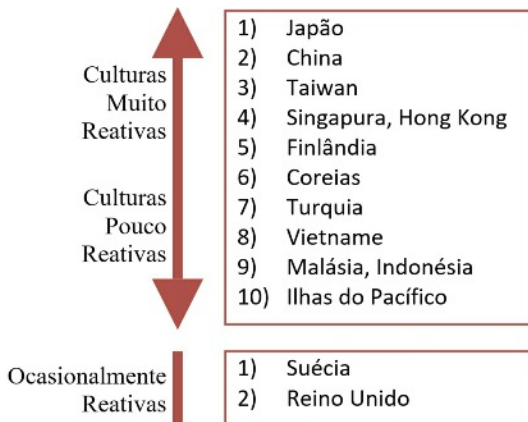
Culturas Reativas

As culturas **reativas** são culturas que raramente tomam a iniciativa da ação ou discussão, preferindo ouvir e registrar o posicionamento do outro, para depois reagir. São culturas que privilegiam o silêncio e a escuta, concentrando-se primeiro naquilo que o outro diz. Negociadores oriundos destas culturas são introvertidos e respeitadores da diferença. Possuem uma visão holística da situação negocial, atendendo a aspetos pessoais e materiais implicados no processo negocial. São pessoas que cultivam a paciência, o respeito, evitando a confrontação direta. A sua linguagem corporal é discreta. São organizados embora flexíveis, procurando manter o contacto com o outro. Culturas reativas privilegiam a relação sobre o compromisso. Comunicam sob a forma de monólogos, intercalados por momentos de pausa e de silêncio. Planificam com calma e com tempo. Evitam a confrontação direta e o contacto face a face, o que poderá dificultar a relação negocial entre culturas linear-ativas e multiativas. Estas culturas esforçam-se por encontrar soluções de compromisso que possam atender aos seus interesses, sem nunca descurar a questão da honra coletiva. Países como o Japão, China, Taiwan, Singapura, Hong Kong e Finlândia são por excelência culturas reativas (ver gráfico 3.2).

Culturas reativas

Culturas que raramente tomam a iniciativa da ação ou discussão, preferindo ouvir e registrar o posicionamento do outro, para depois reagir. São culturas que privilegiam o silêncio e a escuta, concentrando-se primeiro naquilo que o outro diz. Negociadores oriundos destas culturas são introvertidos e respeitadores da diferença

Gráfico 3.2: Culturas Reativas



Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base nos dados de Lewis (2006)

Dicas e táticas para uma comunicação intercultural bem-sucedida

Embora a riqueza dos contributos teóricos explanados neste capítulo não possa ser resumida em breves palavras, poderemos, no entanto, sugerir algumas orientações genéricas – que poderemos apelidar de dicas e táticas – que ajudarão o negociador a preparar-se para uma comunicação intercultural bem-sucedida.

1. **O nosso olhar sobre o outro não é nunca neutral e objetivo:** cada negociador interpreta o mundo de modo diferente e os membros de um grupo cultural desenvolvem esquemas de perceção que diferem dos das outras culturas. Estas diferenças são relevantes já que podem originar dificuldades na comunicação e na consequente resolução do conflito negocial. Tendo em conta que a interiorização dos esquemas conceptuais é um processo inconsciente (porém natural e incontornável), o negociador deverá estar sensibilizado e atento a esta situação;
2. **A comunicação intercultural atende às manifestações da linguagem verbal e da linguagem não verbal:** a cultura influi na perceção da situação negocial e esta manifesta-se através da linguagem verbal e não verbal, pelo que o negociador deverá estar informado sobre as características valorativas que se registam ao nível da linguagem verbal e da linguagem não verbal associado a cada tipo de cultura, olhando para as particularidades das suas manifestações. Porém, esta situação não invalida que o percurso individual de cada negociador possa alterar estas tendências padronizadas. A preparação prévia e a máxima atenção serão elementos a considerar em qualquer negociação;
3. **Os estilos de comunicação variam de cultura para cultura e incluem a linguagem verbal e a não verbal:** cada cultura desenvolve o seu próprio estilo de comunicação. Em algumas culturas predominam as interações verbais,

enquanto que outras privilegiam o contacto e interações corporais. O negociador deverá estar atento a estas variações de modo a favorecer a comunicação. Mais uma vez, a preparação prévia e a máxima atenção no decorrer da negociação serão dimensões a considerar na condução de uma negociação;

4. **A comunicação intercultural assenta na identificação dos quadros de referência das outras culturas:** os problemas de comunicação intercultural derivam, em grande parte, da diferença da perceção da situação negocial. Assim, a aprendizagem dos diferentes códigos culturais facilitará a identificação de interesses comuns numa dada situação negocial, permitindo ao negociador estabelecer relações mais duradouras;
5. **Os estereótipos constituem obstáculos à comunicação intercultural:** os estereótipos constituem imagens esquemáticas, rudimentares, simplificadoras e rígidas, que constituem uma tentativa para controlar o meio ambiente. Os estereótipos podem constituir obstáculos à comunicação intercultural, quando escondem ou deturpam a perceção da realidade. O negociador deverá ter consciência desta tendência natural no ser humano, procurando identificá-la e contrariá-la;
6. **A comunicação intercultural promove o auto-conhecimento:** o negociador deverá ter consciência de que a cultura condiciona o seu comportamento e as suas emoções. Nesse sentido, para além de conhecer o outro, o negociador deverá conhecer-se a si próprio, sendo capaz de identificar as características e padrões comportamentais que definem a sua cultura, bem como as variações individualizadas introduzidas pela sua personalidade enquanto ser socializado, detentor de um percurso pessoal único. Esta consciencialização contribuirá para uma comunicação mais aberta e fluída, evitando assim a entropia comunicacional;
7. **A comunicação intercultural promove a autoavaliação:** o negociador deverá ser capaz de avaliar realisticamente os

pontos fortes e fracos do padrão comportamental transmitido pela sua cultura de origem. O negociador deverá ser capaz de refletir sobre os seus pontos fortes e fracos, facilitando assim a sua adaptação ao outro de forma natural e consentida;

8. **A comunicação intercultural pressupõe uma atitude empática para com o outro:** o negociador deverá ser capaz de identificar percepções, perspetivas, valorações diferenciadas fazendo prova de paciência e de compreensão para com visões e entendimentos diferenciados da solução ao negócio, em virtude de um referente cultural igualmente diferenciado. A solução de compromisso não deverá resumir-se à avaliação subjetiva de uma das partes. Deverá resultar na confluência e articulação de visões subjetivas, procurando conciliar o maior número de preferências subjetivas numa solução intersubjetiva que agrade a todos;
9. **A comunicação intercultural promove a gestão de conflitos:** o negociador deverá ser capaz de promover a gestão de conflitos sempre que a premência da cultura – incompatibilidades de formas ou estilos negociais decorrentes de preferências culturas distintas – impossibilite o acordo. O negociador deverá ser capaz de incentivar o debate por forma a clarificar as percepções valorativas;
10. **A comunicação intercultural favorece a separação entre o problema e as pessoas:** o negociador deverá ser capaz de separar o problema – o conflito de interesses a resolver numa dada situação negocial – das pessoas, culturalmente e socialmente condicionadas. Este princípio é válido para qualquer situação negocial, mas é tanto ou mais pertinente para uma situação negocial em que o choque cultural – pelo modo diferencial como cada cultura encara o desafio negocial – poderá potenciar o conflito. A garantia de uma comunicação intercultural eficaz ajudará a prevenir este choque.

Conclusão

Neste capítulo, procurámos abordar a questão da importância da comunicação intercultural em contexto negocial. Enquanto condição objetiva e subjetiva da condição humana, o desafio da multiculturalidade ajuda-nos a compreender a visão particular e particularista do valor de qualquer compromisso negocial. Nesse sentido, o reconhecimento da diversidade cultural enquanto inevitabilidade da vivência e convivência humana obrigará o negociador a adquirir competências sociais e culturais que o habilitarão a comunicar com eficácia em contexto negocial. O propósito deste capítulo foi contribuir para a identificação de referenciais teóricos que poderão ser utilizados como um guião na preparação de uma negociação internacional. Em suma, poderemos concluir que a compreensão do fenómeno da interculturalidade ajudar-nos-á a negociar melhor, por entre a diversidade dos olhares, para que o diálogo e os ganhos mútuos possam prevalecer.

Perguntas de revisão

1. Qual a importância da comunicação intercultural na negociação?
2. O que entende por *habitus*?
3. O que entende por programação mental?
4. Identifique cinco dicas e táticas para uma negociação bem-sucedida.
5. O que entende por culturas linear-ativas, multi-ativas e reativas? Exemplifique cada uma destas categorias de culturas.

Bibliografia principal

- Bourdieu, P. (1983). Sociologia (tradução de Paula Montero e Alicia Auzmendi). São Paulo: Ática.
- Bourdieu, P. (2002). Esboço de uma teoria da prática (tradução de Miguel Serras Pereira). Oeiras: Celta.

- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental* (tradução de António Fidalgo). Lisboa: Edições Sílabo.
- Inkles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In Gardner L., & Aronson E. (Eds), *The Handbook of Social Psychology*. (vol.4) , Reading MA: Addison-Wesley.
- Lévi-Strauss, C., & Eribon, D. (1988). *De près et de loin*. Paris: Editions Odile Jacob.
- Lewis, R. (2006). *When cultures collide: leading across cultures*. Boston/London: Nicholas Brealey International.
- Ramos, N. (2001). Comunicação, Cultura e Interculturalidade: para uma comunicação intercultural. *Revista Portuguesa de Pedagogia* (Nº 35, nº2, pp. 155-178).
- Roger, W. U., & Patton, B. (1999). *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In* (2nd ed). Berkshire: Random House Business Books.

Bibliografia complementar

- Dawson, R. (2011). Body Language: how to read people. In *Secrets of Power Negotiating: inside secrets from a Master negotiator* (pp. 249-260). Pompton Plains: Career Press.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1983). *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Saner, R. (2012). Cross-cultural factors in the Expert Negotiator (4th revised edition, pp. 263-274), Leiden/Boston: Martinus Nijhoff Publishers.
- Pease, A., & Pease, B. (2006). *Linguagem Corporal*. Lisboa: Editora Bizâncio.

Nota biográfica

Sandrina Antunes é Doutora em Ciência Política pela Universidade Libre de Bruxelles (Bélgica). É actualmente Professora Auxiliar do Departamento de Relações Internacionais e Administração Pública da Universidade do Minho e Scientific Fellow na Universidade Libre de Bruxelas. Colaborou com o Comité das Regiões (2000) e com a Assembleia das Regiões da Europa (2001) em Bruxelas em 2000 e 2001. Foi consultora política do Governo da Catalunha (2017). A sua investigação incide sobre processos de descentralização na Europa, com especial destaque para a análise dos movimentos regionalistas e nacionalistas na União Europeia. Leciona a cadeira de Negociação Internacional na Universidade do Minho às licenciaturas em Relações Internacionais e Ciência Política desde o ano de 2010.