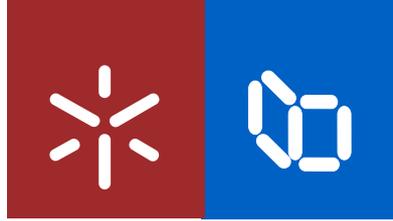


Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Wu Xia

**Impacto de Aspectos Culturais
em Contexto de Trabalho**



Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Wu Xia

Impacto de Aspectos Culturais em Contexto de Trabalho

Relatório de Estágio
Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês:
Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Sun Lam
e co-orientação do
Professor Pedro Vieira

DECLARAÇÃO

Nome: Wu Xia

Endereço electrónico: wuper2006@gmail.com

Número do Passaporte: G47682483

Título do Relatório: Impacto de Aspectos Culturais em Contexto de Trabalho

Orientador: Professora Doutora Sun Lam e Professor Pedro Vieira

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês:
Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

É autorizada a reprodução parcial deste relatório, apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete;

Universidade do Minho : _/_/_

Assinatura: _____

Agradecimentos

Queria expressar a minha profunda gratidão às pessoas que me deram o apoio, estímulo e dedicação necessários para terminar esta etapa académica.

Um profundo agradecimento à Diretora do Curso de Mestrado em *Estudos Interculturais Português/Chinês*, Professora Doutora Sun Lam, minha orientadora de estágio, pela sua orientação cuidadosa, pela sua ajuda constante na vida académica e quotidiana. Muito obrigado por me dar a oportunidade de fazer o estágio no Banco da China.

Ao Professor Pedro Vieira, que me ajudou muito com as teorias da comunicação intercultural, pelo seu cuidado e pelas suas sugestões em relação ao relatório.

Aos docentes do mestrado em *Estudos Interculturais Português/Chinês*, pela dedicação e pelos conhecimentos transmitidos. Aprendi muito com eles, não só nos aspectos pedagógicos, mas também sobre valores humanos.

Aos colegas do Banco da China, pela amizade e por todo o apoio que me ofereceram durante o meu estágio de mestrado, em especial à gerente geral da sucursal de Lisboa, *Yang Qing*.

Por fim, um especial agradecimento à minha família, à minha esposa, ao meu filho e aos meus amigos, pelo apoio que me prestaram durante o período de elaboração deste relatório.

Resumo

Desde o estabelecimento das relações diplomáticas entre a China e Portugal, em 8 de fevereiro de 1979, grandes realizações foram feitas na cooperação bilateral política, económica, comercial, cultural, educativa, científica e tecnológica, até à assinatura de uma parceria estratégica global em 2005. Ambos os países atribuem grande importância aos laços sino-portugueses, desejam reforçar o intercâmbio e promover a confiança política mútua. Há também cada vez mais empresas chinesas a investir em Portugal, o que torna este o quarto maior destino de investimento da China na Europa. A implementação da estratégia "Faixa Económica e Rota-da-Seda Marítima" pelo governo chinês trará mais oportunidades para Portugal e para os países de língua portuguesa. No entanto, o aprofundamento da cooperação entre os dois países traz também desafios. Tanto a China como Portugal têm uma longa história e tradições culturais diferentes, que podem causar divergências e conflitos com impacto nos investimentos mútuos e operações comerciais internacionais. A experiência de estágio durante três meses no Banco da China em Lisboa deu-me a oportunidade de observar uma empresa chinesa a atuar em Portugal, do ponto de vista da comunicação intercultural. Esta experiência constituiu um ponto de partida para analisar as diferenças culturais entre a China e Portugal, à luz de uma série de teorias focadas ao longo do mestrado, e refletir sobre alguns problemas de comunicação intercultural que as empresas multinacionais enfrentam.

Palavras-chave: Diferenças Culturais, Gestão Intercultural, Comunicação Intercultural, Banco da China em Lisboa, Estratégia "Faixa Económica e Rota-da-Seda Marítima"

Abstract

Since the establishment of diplomatic relations between China and Portugal in February 8th 1979, great achievements were made in bilateral cooperation in the fields of politics, economy, trade, culture, education, science and technology, until the two countries established a Comprehensive Strategic Partnership in 2005. Both sides attach great importance to the Sino-Portuguese ties and wish to strengthen further exchanges and jointly promote political mutual trust. Also, more and more Chinese companies are investing in Portugal, which made this China's fourth largest investment destination in Europe. The implementation of China's "Belt and Road" initiative will bring greater opportunities to Portugal and to the Portuguese-speaking countries. However, the deepening of exchanges between the two countries also represent challenges. Both China and Portugal have a long history and different cultural traditions, the mutual investments and cross-border business operations will certainly face cultural differences and conflicts. The experience of three-month' internship in the Bank of China, Lisbon branch, gave me an opportunity to perceive a Chinese enterprise working in Portugal, from a cross-cultural point of view. It was a starting point to analyze the cultural differences between China and Portugal through multiple cross-cultural theories and to reflect on some of the multinational companies successful cross-cultural communication issues.

Keywords: Cultural Differences, Cross-cultural Management, Cross-cultural Communication, Bank of China in Lisbon, "Belt and Road" Initiative

摘要

中葡两国自 1979 年 2 月 8 日建交以来，两国在政治、经贸、文化、教育、科技等各领域的合作都取得了巨大的成就，并在 2005 建立了全面战略伙伴关系。中葡双方均高度重视两国的关系，希望进一步加强交流合作，共同促进两国政治互信和人民间的友谊。特别是在最近几年，越来越多的中国企业来到葡萄牙投资，葡萄牙已经成为中国在欧洲第四大投资目的地。随着中国的“一带一路”策略的实施，葡萄牙和葡语国家都将面临更大的机遇然而，两国交往的深入也带来了更多的挑战。中葡两国拥有着悠久辉煌但风格迥异的文化，在跨文化交际中，必然会产生一些文化的碰撞与冲突。无论对于在葡投资的中国企业还是在中国投资的葡萄牙企业，都面临着文化差异对企业跨国经营的影响。因此，我选择中国大型跨国企业中国银行里斯本分行作为实习单位，进行为期三个月的实习。通过这段实习经历，我对在葡萄牙的中国企业的整体现状，特别是中国银行里斯本分行在跨文化背景下遇到的管理问题有了深入的了解。本文将以中国银行的实习经历为切入点，通过自己在硕士课程中学到的一些跨文化理论分析中葡文化差异，并反思一些跨国企业成功进行跨文化交际所需要注意的问题。

关键词：文化差异，跨文化管理，跨文化交际，中国银行里斯本分行，“一带一路”策略

INTRODUÇÃO.....	1
Parte I - Enquadramento teórico.....	2
1 . Introdução à comunicação intercultural.....	2
1.1 A teoria da comunicação intercultural.....	2
1.2 O impacto da cultura na vida das empresas.....	3
1.3 Teoria das dimensões culturais.....	10
Parte II – Relações Portugal-China: a influência da cultura nos negócios.....	14
2. Relação bilateral sino-portuguesa.....	14
2.1 A estratégia "Faixa Económica e Rota-da-Seda Marítima" e o AIIB.....	16
2.2 A influência da estratégia “uma faixa económica e uma rota marítima” nas relações sino-portuguesas.....	17
2.3 Sociedades Portuguesa e Chinesa à luz da teoria das dimensões culturais.....	18
2.3.1 A cultura chinesa.....	19
2.3.2 A cultura portuguesa.....	23
Parte III – Análise à experiência de estágio.....	27
3.1 O Banco da China.....	27
3.2 Principais tarefas desenvolvidas durante o período de estágio.....	31
3.3 Comportamentos identificados.....	32
CONCLUSÃO.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	41
Weblinks consultados.....	42

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide de Maslow.....	6
Figura 2 - Três níveis da Programação mental.....	7
Figura 3 - Da cultura nacional principal à individual.....	8
Figura 4 - Níveis de cultura	8
Figura 5 - Faixa Económica da Rota-da-Seda e Rota-da-Seda Marítima do Século XXI	16

Índice de Quadros

Quadro 1 - Cooperação económica China-Portugal (2011-2015).....	15
Quadro 2 - Tarefas realizadas em sede de estágio e competências necessárias.....	31
Quadro 3 - Observações culturais durante o estágio	32
Quadro 4 - Diferenças da comunicação em alto e baixo contexto	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Dimensões chinesa e portuguesa (2016).....	19
Gráfico 2 - Nacionalidade dos funcionários.....	28
Gráfico 3 - Estrutura dos Funcionários	28

INTRODUÇÃO

No 3º semestre do Curso de Mestrado em *Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Intercultural* foram abordadas questões sobre a comunicação intercultural no mundo dos negócios, em sede da unidade curricular “Portugal e China: Cultura, Sociedade e Empreendedorismo”, particularmente à luz da teoria do Hofstede.

Como parte do plano de estudos, tive oportunidade de fazer um estágio nesta área, mormente no Banco da China, em Lisboa, permitindo-me refletir sobre várias questões relacionadas com a comunicação intercultural e o seu impacto no sucesso das empresas multinacionais.

O presente relatório começa por apresentar um enquadramento teórico breve, introduzindo em traços gerais a teoria da comunicação intercultural, designadamente atendendo ao que normalmente se designa por “cultura empresarial” ou “de organização”, e também a teoria sobre “dimensões culturais”. Este será o ponto de partida para uma abordagem às relações entre Portugal e China e para uma análise muito pessoal da minha própria experiência de estágio.

Num segundo capítulo e no âmbito das já referidas relações sino-portuguesas, dar-se-á algum realce à recente estratégia designada por “Faixa económica e Rota-da-Seda marítima do século XXI”, supostamente da autoria do atual presidente chinês, *Xi Jinping*; abordando-se ainda alguns aspectos referentes às duas culturas, portuguesa e chinesa, sobretudo com um enquadramento empresarial/comercial.

Evidentemente que, sendo este um relatório de estágio, será concluído com referências, porventura algo pessoais, à minha experiência de trabalho no Banco da China em Lisboa, tentando sempre ter presente, dentro do possível, os aspectos mais teóricos que tive oportunidade de aprender.

Parte I - Enquadramento teórico

1 . Introdução à comunicação intercultural

Tendo o estágio decorrido num contexto sino-português e sendo objetivo central do presente relatório analisar até que ponto a comunicação intercultural influenciou o mesmo, impõe-se, *ab initio*, definir claramente este tipo de comunicação do ponto de vista concetual.

Em termos linguísticos, facilmente se percebe que o substantivo "comunicação" é central, enquanto o adjetivo "intercultural" simplesmente limita e descreve a comunicação, no sentido de que se trata de comunicar sob uma condição de interculturalidade. Por isso, qualquer atividade de comunicação em contexto intercultural pode ser definida como comunicação intercultural.

Como a expressão indica, é de comunicação entre culturas diferentes que se trata, então, rigorosamente, qualquer comunicação entre pessoas pode ser definida como comunicação intercultural¹. A interculturalidade deste tipo de comunicação não reside apenas no ato de comunicar entre pessoas de diferentes regiões, países, ou contrapondo oriente e ocidente, mas é decidida pela atitude face à cultura em contacto, quer dizer, pelo contexto cultural.

1.1 A teoria da comunicação intercultural

A comunicação intercultural existe desde a Antiguidade: a Rota-da-Seda e os Descobrimientos portugueses são exemplos deste "diálogo" entre culturas. No entanto, ao contrário do que acontecia então, quando apenas uns temerários aventureiros tomavam contacto com outras culturas, a comunicação intercultural tornou-se parte do mundo contemporâneo. Os desenvolvimentos tecnológicos esbatem limitações geográficas, podemos contactar com o mundo inteiro, rápida e eficazmente, através da televisão e da

¹ SINGER, 1987, 2.

² Cf. HARMS, 1973, 8.

internet, entre muitos outros meios possíveis. A globalização transformou a forma de se comunicar. De acordo com Harms², a comunicação intercultural é a quinta etapa alcançada pela comunicação humana.

Em 1959, o antropólogo Edward Hall deu um válido contributo para teorizar esta temática, analisando a cultura, a língua e a comunicação intercultural na sua obra *The Silent language*. Tendo em conta a data da edição, as suas opiniões poderiam basear-se nos problemas de comunicação intercultural que os Estados Unidos viviam, num contexto de execução do Plano Marshall, o programa de recuperação europeia pós-guerra. Entre 1947 e 1951, os Estados Unidos facultaram ajuda financeira a grande parte dos países europeus, sentindo, neste processo, alguma dificuldade na comunicação com nações culturalmente tão distintas. Desde então, a problemática da comunicação intercultural vem suscitando, de forma crescente, o interesse académico.

Em suma, a comunicação intercultural é uma realidade desde a Antiguidade, mas passou a ser sentida com maior acuidade com o desenvolvimento tecnológico e a globalização. Os contactos mais intensos e frequentes entre culturas trouxeram também choques culturais e problemas de comunicação o que motivou, nas últimas décadas, a criação de uma linha de investigação académica e de organismos especialmente dedicados aos estudos interculturais.

1.2 O impacto da cultura na vida das empresas

Da análise às dificuldades de comunicação encontradas nos negócios transnacionais, em particular pelas empresas multinacionais, conclui-se que as suas principais causas residem nas diferenças culturais. Mas, para estudar estas diferenças, o primeiro passo é compreender a cultura, pelo que a sua definição é central para o nosso estudo.

1.2.1 Definição de cultura

² Cf. HARMS, 1973, 8.

Cultura pode ser entendida como "todo o ambiente criado artificialmente"³. Já o antropólogo britânico Edward Tylor defende, em *Primitive Culture*, que a cultura "é um agregado complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, ética, leis, costumes e qualquer outro hábito ou capacidade adquiridos pelo homem, enquanto membro da sociedade"⁴. Hall acrescenta que "cultura é comunicação"⁵ e Hofstede remata, definindo-a como o "software da mente"⁶.

Estas definições têm um ponto em comum, a saber, o facto de a cultura ser uma criação humana, derivada do desenvolvimento social e de mudança contínua, que inclui aspectos materiais e espirituais. Em termos materiais, integra a criação de toda a organização social, enquanto em termos espirituais integra o desenvolvimento de conhecimentos, valores e costumes.

As definições foram-se multiplicando, desde que Kroeber e Kluckhohn (1952) analisaram, sob a definição de cultura, centenas de seres humanos, desenvolvendo várias categorias taxinómicas⁷:

- 1) lista descritiva;
- 2) histórica;
- 3) normativa;
- 4) resistência psicológica;
- 5) estruturais;
- 6) hereditária.

Tantas definições resultam principalmente da complexidade inerente à própria cultura. A sua complexidade deriva não só da diversificação (como "cultura nacional", "cultura corporativa", "psicologia cultural") mas, principalmente, por se tratar de um conceito abstrato, sem qualquer referência à realidade, limitado por factores como grupo

³ Cf. HERSKIVITS, 1955.

⁴ Cf. TYLOR, 1871, Excerto original: "Culture ... is the complex aggregate that comprehends knowledge, beliefs, art, ethics, law, customs and any other habit and ability acquired by man as a member of society."

⁵ HALL, 1959, 119.

⁶ Cf. HOFSTEDE & HOFSTEDE, 2005.

⁷ Cf. KROEBER & KLUCICHOHN, 1952, 1-139.

social, religião e regime político, língua e escrita, condições geográficas e climáticas em que vivemos.

O ser humano comum e culturalmente integrado ocupa uma parte diminuta do planeta pelo que, não importa o quão cuidadoso ou observador seja, apenas verá uma parte da terra, ser-lhe-á impossível uma visão global. Da mesma forma, cada grupo adota uma concepção de "cultura" diferente, portanto, esta assume necessariamente uma variedade de definições. Por mais ampla que seja a definição adotada, existem sempre elementos específicos que tornam as pessoas imprevisíveis pelo que, de um certo ponto de vista, uma disciplina parece insuficiente para definir cultura. Assim, investigadores de diferentes origens culturais, disciplinas e ramos do saber procuram, ainda hoje, uma explicação concetual mais precisa, ainda que o âmago das novas explicações seja completamente distinto.

Para mudar esta situação, é preciso desenvolver um padrão unificado, da mesma forma como se harmonizou internacionalmente a medição das unidades de tempo, comprimento ou velocidade. Em primeiro lugar, é preciso uma definição qualitativa de "cultura" unificada para, depois, harmonizar concetualmente a "cultura" em diferentes contextos e campos disciplinares. Isto traria enormes benefícios para a pesquisa cultural de cada país.

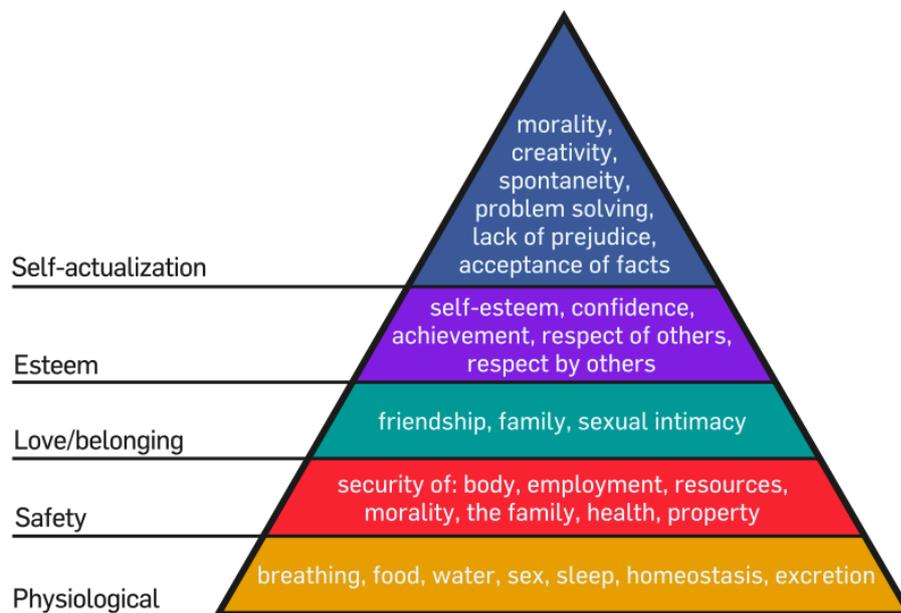
1.2.2 Características da cultura

A cultura é criada pela sociedade e pode ser adquirida através da aprendizagem. A acumulação humana de experiências e a sua compreensão, o próprio idioma (voz e texto) sob a forma de transferência para outro semelhante, permitem o desenvolvimento gradual da cultura humana. Um longo período de tempo permitiu assim que os seres humanos atingissem o atual nível de civilização.

Os animais nascem com várias capacidades que podem ser explicadas pela natureza ou pelo instinto animal: as aves conseguem voar e os peixes podem, naturalmente, nadar e

sobreviver num ambiente subaquático. Este instinto passa através da memória genética. Os seres humanos possuem um *instinto* similar ao animal, chamado de cultura coletiva, que determina os seus comportamentos. Maslow⁸, no seu livro *Motivation and Personality*, afirma que a natureza da realização humana (instinto) e a importância das relações pessoais (aspectos culturais) são dois factores determinantes na concepção da auto-realização.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow (17 de junho 2016)

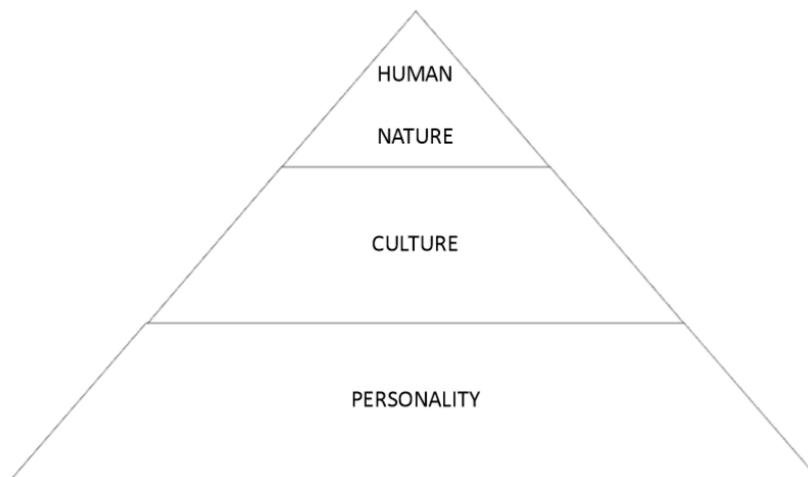
Segundo a hierarquização do Maslow, as "necessidades fisiológicas" (na base da pirâmide) são comuns nos genes humanos, mas a realização mais alta (no topo da pirâmide) é uma necessidade adquirida através da aculturação e aprendizagem. Esta tendência não é transmitida hereditariamente, mas através da cultura e do contexto de vida. Ou seja, conforme demonstrado na Figura 1, a natureza humana e a cultura determinam a personalidade particular de um indivíduo.

Aliás, cada pessoa tem padrões de pensamento, sentimentos e potencial de atuação

⁸ Cf. Maslow, 1954.

que foram apreendidas ao longo da sua vida. Essencial neste período de aprendizagem são as experiências que cada um tem na infância, altura em que as pessoas são mais suscetíveis a aprenderem e assimilarem. As fontes dos programas mentais derivam dos ambientes sociais em que se cresceu e das próprias experiências de vida. Esta programação começa em contexto familiar; continua na vizinhança, na escola, no grupo de jovens, no local de trabalho e na comunidade em geral onde se encontra o indivíduo.

Figura 2 - Três níveis da programação mental



Fonte: Elaboração própria com base na teoria de Hofstede (2005)

1.2.2.1 Valores culturais geram impacto nos grupos e influenciam o comportamento individual

Alguns valores culturais e padrões de comportamento são geralmente aceites por um grupo ou uma sociedade. O papel da cultura no indivíduo pode ser muito diferenciado, no entanto, cada pessoa parece ter algo em comum com outros que integram o mesmo grupo ou sociedade. Assim, a análise das diferenças culturais nacionais deve partir do coletivo para o individual.

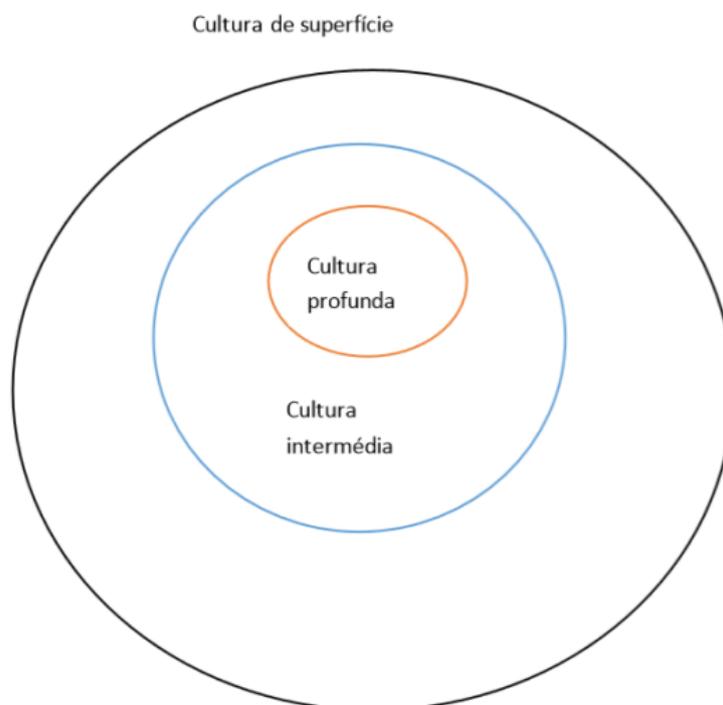
Figura 3 - Da cultura nacional à individual



Fonte: Elaboração própria

A cultura integra não só um património material visível, mas também ideias, valores, e outros elementos imateriais, podendo ser dividida em três níveis que se expressam de formas distintas: cultura de superfície, cultura intermédia e cultura profunda (Figura 4).

Figura 4 - Níveis de cultura



Fonte: Elaboração própria com base no "onion diagram"

A cultura superficial manifesta-se na vida quotidiana em aspectos tais como a linguagem, a música, a pintura, a gastronomia, a arquitetura e os costumes. Hofstede define esta cultura coletiva de superfície como a prática ou o desempenho cultural na vida real.

A cultura intermédia integra aqueles fenómenos que não podem ser percebidos intuitivamente mas que são fundamentais na expressão cultural de um povo e têm um enorme impacto sobre o comportamento humano, tais como valores, os conceitos de tempo e de espaço, entre outros. Pessoalmente, defendemos que a teoria de dimensão cultural de Hofstede se destina à cultura de nível médio.

Segundo o autor, podemos ver diretamente a cultura de superfície e a cultura intermédia. Porém, a cultura profunda não pode ser observada diretamente, é como um iceberg do qual só conseguimos ver a ponta à superfície, sendo difícil de observar na medida em que exerce uma influência oculta. O nosso conceito de tempo e de espaço, o conceito de família, a opinião acerca do trabalho, etc., são como a parte do iceberg que permanece debaixo de água - embora sejam difíceis de observar, são bem reais. Somente entrando em contacto com uma cultura diferente, descobriremos as enormes diferenças que nos separam de outros indivíduos.

1.2.3 A cultura não é estática

A cultura é um produto criado pelo Homem, influenciado pela evolução humana e pelas suas necessidades em constante mudança. Ou seja, a cultura está em permanente transformação, por exemplo, em cada estação, os estilos e cores das roupas diferem, ao sabor da moda, tratando-se, de fato, de uma subtil mudança cultural. Também no que respeita à atitude face ao sexo se registou uma grande alteração cultural, passando-se de uma sociedade muito conservadora para uma mais aberta e tolerante.

Sendo possível manipular artificialmente a cultura, esta pode mudar porque a sua resistência é adquirida. A educação que recebemos condiciona artificialmente a informação que nos é passada, moldando desta forma a nossa cultura. Tomemos por exemplo dois momentos disruptivos na história de Portugal e da China: a revolução de 25 de abril de 1974 e o 1 de outubro de 1949⁹, respetivamente. A cultura dominante anterior era abissalmente diferente da atual, nos dois países. Derrubada a classe dominante, a cultura

⁹ Data da fundação da República Popular da China.

nacional sofreu mudanças dramáticas, podendo afirmar-se que esta foi alterada artificialmente. No entanto, mesmo quando ocorre uma grande mudança cultural, podem ser encontrados vestígios da cultura anterior, que fazem parte do património cultural da sociedade.

Pensamos que será a este nível que a cultura empresarial se identifica, e a comunicação empresarial entre a China e o Portugal estará condicionada também a este nível, ou seja, nas dimensões culturais que passamos a analisar.

1.3 Teoria das dimensões culturais

Geert Hofstede, um psicólogo social e gestor holandês, realizou questionários a mais de 100 mil funcionários de 70 subsidiárias da IBM, cuja análise de dados resultou na obra *Cultural Dimensions Theory*, uma das mais influentes teorias transculturais, de base empírica. A teoria de Hofstede considera quatro dimensões culturais: índice de distância ao poder, coletivismo (individualismo *versus* coletivismo), masculinidade (valores considerados masculinos *versus* valores considerados femininos) e índice de aversão à incerteza.

Outros investigadores, principalmente da IBM, encontraram algumas limitações nesta pesquisa. Mais tarde, o investigador de cultura comparativa Michael Bond, da Universidade Chinesa de Hong Kong, e o professor Ming Kefu (Michael Minkov) acrescentaram duas dimensões culturais, com base nos dados da uma pesquisa sobre Valores Mundiais (World Values Survey): orientação para o curto ou longo prazo e indulgência *versus* contenção.

Índice de distância em relação ao poder

Este índice mede a tolerância de uma sociedade face ao tratamento desigual. Em todas as sociedades existe um certo grau de desigualdade. O índice de distância ao poder é definido como "o grau em que os membros menos poderosos de organizações e instituições (como a família) aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma

desigual." Nessa dimensão, desigualdade e poder são percebidos a partir dos seus seguidores, ou ao nível mais baixo. Um grau mais elevado do índice indica que a hierarquia está claramente estabelecida e executada na sociedade, sem dúvida ou razoabilidade. Um grau mais baixo do Índice significa que as pessoas questionam a autoridade e tentam redistribuir o poder de uma forma mais justa.

Individualismo vs. Coletivismo

Este índice explora o grau em que as pessoas numa sociedade são integradas em grupos. Sociedades individualistas têm laços pouco fortes que muitas vezes só relacionam um indivíduo à sua família imediata. Enfatizam o "eu" em detrimento do "nós". A sua contraparte, o coletivismo, descreve uma sociedade em que as relações fortemente integradas amarram famílias alargadas e outros em grupos com um número significativo de indivíduos. Os membros do grupo ficam ligados por uma lealdade inquestionável e apoiam-se uns aos outros quando surge algo exógeno, designadamente conflito(s) com outros grupos. Neste sentido, uma sociedade coletivista mostra uma organização melhor estruturada e laços interpessoais mais fortes e intensos.

Valores femininos versus Valores masculinos

Nesta dimensão, a masculinidade é definida como "uma preferência na sociedade para a realização, o heroísmo, a assertividade e recompensas materiais para o sucesso." A sua contraparte representa "uma preferência para a cooperação, a modéstia, com uma preocupação para os mais fracos e para a qualidade de vida".

As mulheres nas respectivas sociedades tendem a apresentar valores diferentes. Nas sociedades femininas, compartilham-se visões modestas e acarinha-se a igualdade de género. Nas sociedades mais masculinas, as mulheres são mais enfáticas e competitivas, mas notavelmente menos enfáticas do que os homens. Por outras palavras, ainda se reconhece uma diferença entre os valores de ambos os sexos. Esta dimensão é frequentemente vista como um tabu em sociedades altamente masculinas.

Índice de aversão à incerteza

Este índice refere-se à atitude de um país face à incerteza. Em países com alto índice de aversão à incerteza, os indivíduos reagem negativamente perante a mesma, tomam muitas vezes atitudes como recusar, fugir, resistir, não se revelando dispostos a aceitar comportamentos sociais diferentes. Em países com baixo nível deste índice, existe maior aceitação e tolerância face a pensamentos, ideias e comportamentos sociais e culturais diferentes.

Orientação para curto ou longo prazo

Reflete a atitude das pessoas face ao passado, ao presente e ao futuro. Países de curto prazo podem prestar mais atenção aos interesses do momento, ignorando as metas futuras. Como o nome indica, os países de longo prazo estão orientados para os objetivos de longo prazo, perde-se o pleonasma, sendo capazes de abandonar os pequenos interesses do momento em prol de um bem maior, posterior.

Indulgência *versus* contenção

Esta dimensão reflete a atitude das pessoas face à natureza humana. Num país com alto grau de indulgência, aceita-se melhor o prazer e a diversão como parte da natureza humana. Países com elevado grau de contenção exercem, regra geral, maiores restrições morais face à vida e emoção das pessoas.

1.3.1 Vantagens e desvantagens das dimensões culturais de Hofstede

O maior contributo de Hofstede reside no facto ter sido o primeiro estudioso que descreve as diferenças entre as culturas de uma forma concreta, não só numa dimensão teórica mas também factual, através de índices calculáveis e em dimensões reais, o que permite refletir sobre as questões culturais que vivemos hoje em dia num mundo em processo de globalização, e serve de referência para a comunicação e a gestão interculturais. As diferentes dimensões culturais são como uma chave que abre a porta da cultura, até mesmo pessoas comuns podem comparar as diferenças culturais por meio da sua teoria. Esta é, sem dúvida, uma grande conquista.

Hofstede admite, no entanto, que a sua teoria das dimensões culturais tem muitos inconvenientes, pois não cobre todos os aspectos que podemos analisar quando estudamos os povos num contexto comunicacional. Para além disso, a dimensão cultural é um resumo da teoria do fenómeno das diferenças culturais; resumir esses fatores não explica necessariamente a relação entre as várias dimensões dos fenómenos sociais, ou a causa cultural dos fenómenos / comportamentos sociais. Os dados e os modelos culturais propostos são apenas informativos.

Em suma, a teoria de Hofstede não é perfeita, mas tem a vantagem clara de ser passível de utilizar para comparar diferenças culturais nacionais. Adiante, faremos uso desta teoria, para analisar as culturas chinesa e portuguesa.

Parte II – Relações Portugal-China: a influência da cultura nos negócios

2. Relação bilateral sino-portuguesa

Desde o estabelecimento de relações diplomáticas entre a China e Portugal, no dia 8 de fevereiro de 1979, que a cooperação bilateral entre os dois países na área da política, economia, comércio, cultura, ciência, tecnologia, bem como a um nível militar se vem aprofundando o que culminou, em 2005, com a assinatura de uma parceria estratégica global (veja-se o Quadro 1).

O governo chinês criou três Institutos Confúcio em Portugal, no seio da Universidade do Minho, da Universidade de Lisboa e da Universidade de Aveiro. "Em julho de 2015, o *Hanban* e o Ministério da Educação de Portugal assinaram um acordo de cooperação bilateral para o ensino da língua chinesa, para que, a partir de setembro de 2015, 21 escolas públicas em 19 cidades portuguesas, recebam um projeto piloto de ensino de língua chinesa por três anos consecutivos. Os dois governos assinaram um acordo de cooperação científico e tecnológico e, até ao momento, realizaram-se sete Comissões de cooperação Científica e Tecnológica entre a China e Portugal, o que resultou num total de 100 projetos de cooperação"¹⁰.

¹⁰ <http://pt.china-embassy.org/chn/zpgx/t1244751.htm>.

Quadro 1 - Cooperação económica China-Portugal (2011-2015)

China - Síntese País

Balança Comercial de Bens de Portugal com a China

	2011	2012	2013	2014	2015	Var % 15/11 ^a	2015 janeiro	2016 janeiro	Var % 16/15 ^b
Exportações	396,6	778,0	657,5	838,8	839,0	27,1	46,6	29,7	-36,3
Importações	1 526,0	1 391,3	1 370,4	1 598,6	1 777,6	4,4	160,1	165,7	3,5
Saldo	-1 129,4	-613,3	-712,9	-759,8	-938,6	--	-113,5	-136,0	--
Coef. Cob. %	26,0	55,9	48,0	52,5	47,2	--	29,1	17,9	--

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhões de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2011-2015

(b) Taxa de variação homóloga 2015-2016

(2011 a 2013: resultados definitivos; 2014: resultados provisórios; 2015 e 2016: resultados preliminares)

Fonte: INE E AICEP

Devido à crise da dívida nacional, um grande número de empresas chinesas vem participando no processo de privatização das empresas estatais portuguesas. Atualmente, as principais empresas chinesas a atuarem em Portugal são: *China Three Gorges Corporation* (que detém 21,35% das ações da EDP, empresa de energia portuguesa¹¹), a *State Grid Corporation*, a *China Petrochemical Corporation*, a *Beijing Enterprises Water Group*, o Grupo *Fosun*, a *Huawei* e o Banco da China, que possui uma sucursal em Lisboa.

Em 2013, a China propôs, pela primeira vez, iniciativas de cooperação para a criação de uma "Faixa Económica da Rota-da-Seda Terrestre" e uma "Rota-de-Seda Marítima do século XXI", (designada como "One Belt One Road Initiative", na língua inglesa) corredores económicos que contam com o apoio e participação ativa dos principais países da União Europeia (UE).

A 31 de março de 2015, Portugal solicitou formalmente a adesão ao *Banco Asiático de Investimento em Infraestruturas* (cuja sigla, AIIB, deriva do inglês *Asian Infrastructure Investment Bank*) liderado pela China, tornando-se membro oficial a 29 de junho do mesmo ano. As relações entre os dois países chegaram então a um nível histórico.

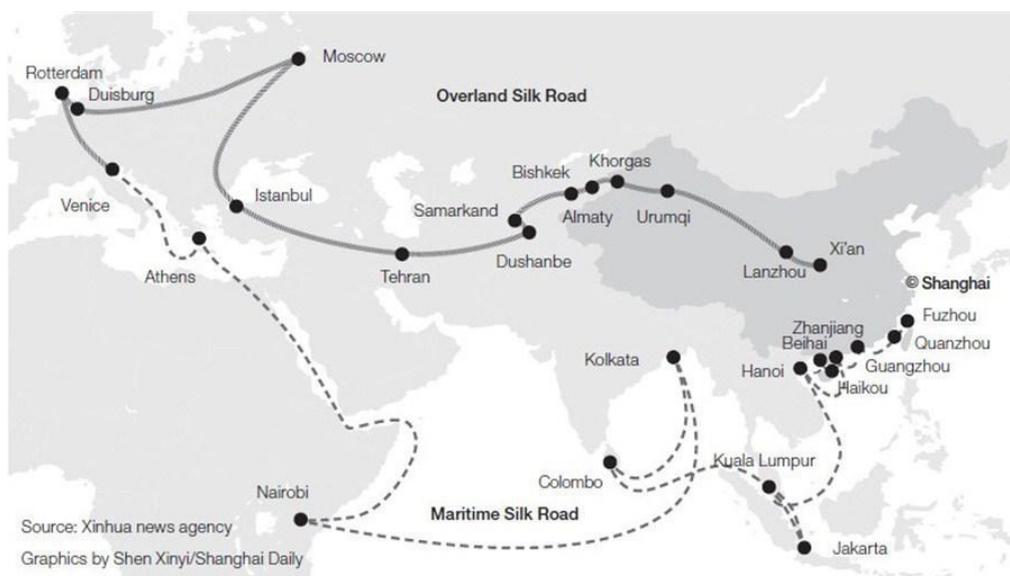
¹¹ Cf. www.dn.pt/economia/interior/edp-vendida-aos-chineses-por-27-mil-milhoes-de-euros-2201894.html.

2.1 A estratégia "Faixa Económica e Rota-da-Seda Marítima" e o AIIB

A estratégia atrás descrita integra uma região económica da Rota-da-seda e uma Rota-da-seda marítima do século XXI. Trata-se de um conjunto de corredores económicos que atravessam toda a Ásia, Europa e África. De um lado fica o círculo económico do leste asiático e do outro o círculo da desenvolvida economia europeia, o que constitui um grande potencial para o desenvolvimento económico da China.

Uma faixa atravessa a Ásia central e a Rússia em direção à Europa (Mar Báltico); outra parte da China rumo à Ásia ocidental, passando pelo Golfo Pérsico e Mediterrâneo; outra ainda atravessa o sudeste asiático, em direção ao Oceano Índico. Quanto à Rota-da-Seda marítima do século XXI, inicia-se no Mar do Sul da China em direção ao Oceano Índico, estendendo-se até à Europa, a partir dos portos costeiros chineses para o Pacífico Sul.¹²

Figura 5 - Faixa Económica da Rota-da-Seda e Rota-da-Seda Marítima do século XXI



Source: Xinhua news agency
Graphics by Shen Xinyi/Shanghai Daily

Fonte: Shanghai Daily

A abertura desta faixa económica e rota marítima centra-se em cinco aspectos: política, infraestruturas, comércio, finanças e opinião pública.

As infraestruturas são uma área prioritária que inclui transporte, energia e

¹² http://www.ndrc.gov.cn/gzdt/201503/t20150328_669091.html.

comunicação. O objetivo é reforçar um plano de construção de infraestruturas, sobretudo para estruturas-padrão, conectando gradualmente as sub-regiões asiáticas e as redes de infraestruturas da Ásia, Europa e África, a fim de preparar o caminho para o aprofundamento da cooperação comercial. A combinação destes investimentos otimiza a estrutura e promove o desenvolvimento comercial, permitindo alargar a área de investimentos a setores como a agricultura, as energias renováveis e as novas indústrias tecnológicas, com um forte potencial de desenvolvimento.

Foi neste contexto que o AIIB nasceu, como "uma instituição multilateral de desenvolvimento regional da Ásia, de natureza intergovernamental, com o foco na construção de infraestruturas que promovam o processo de construção de uma rede interoperável na região e a integração económica, reforçando a cooperação entre a China e outros países e regiões da Ásia. A sede está localizada em Pequim e o capital social do AIIB é de 100 bilhões dólares"¹³.

O principal papel do Banco Asiático de Investimento é apoiar financeiramente a estratégia "uma faixa económica e uma rota marítima", que envolve 37 países asiáticos e 20 países fora da região. Como referido anteriormente, Portugal solicitou a sua adesão ao AIIB e tornou-se seu membro formal em junho de 2015, ocasião em que o seu Presidente e os restantes cinco vice-governadores (da Grã-Bretanha, Alemanha, Índia, Coreia do Sul e Indonésia) estiveram em Portugal.

2.2 A influência da estratégia “uma faixa económica e uma rota marítima” nas relações sino-portuguesas

A estratégia mencionada pode revitalizar a economia global, ao criar um dos corredores com maior potencial económico, com claros benefícios para a China e outros países da Ásia-Pacífico, bem como da União Europeia. Após a crise financeira de 2008, que afetou particularmente os Estados Unidos da América e a Europa, muitos países da UE

¹³ Cf. <http://baike.baidu.com/view/10938006.htm#4>.

procuram um novo foco de crescimento económico. A estratégia "uma faixa económica e uma rota marítima" envolve muitos países subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, com necessidades infraestruturais gigantes. A China e a UE possuem vantagens técnicas e financeiras para responderem a essas necessidades, o que pode representar uma nova área de crescimento.

De facto, trata-se da faixa económica com maior potencial do mundo, com uma produção económica total que ronda os 21 triliões de dólares, abrangendo cerca de 44 milhões de pessoas, o que corresponde, respetivamente, a 64% da economia global e 30% da população mundial. Os países ao longo da faixa apresentam uma grande variedade de crenças e tradições culturais muito distintas, pelo que esta estratégia económica irá promover a harmonia internacional baseada no desenvolvimento e prosperidade comuns, ao unir os países em torno de interesses e benefícios económicos.¹⁴

Na Europa, a Inglaterra foi a primeira a anunciar a adesão ao Banco Asiático de Investimento, ao que se seguiu a Alemanha, França, Itália e outros países europeus. Portugal também se juntou a estes membros fundadores do AIIB. Além dos países que, geograficamente, fazem parte desta faixa económica e da rota marítima, outras nações podem juntar-se ao banco e participarem no plano económico que, certamente, aprofundará a relação entre a China e os países da UE. As relações entre a China e Portugal também se vão tornando cada vez mais estreitas, por força da estratégia "uma faixa económica e uma Rota-da-seda marítima do século XXI".

2.3 Sociedades Portuguesa e Chinesa à luz da teoria das dimensões culturais

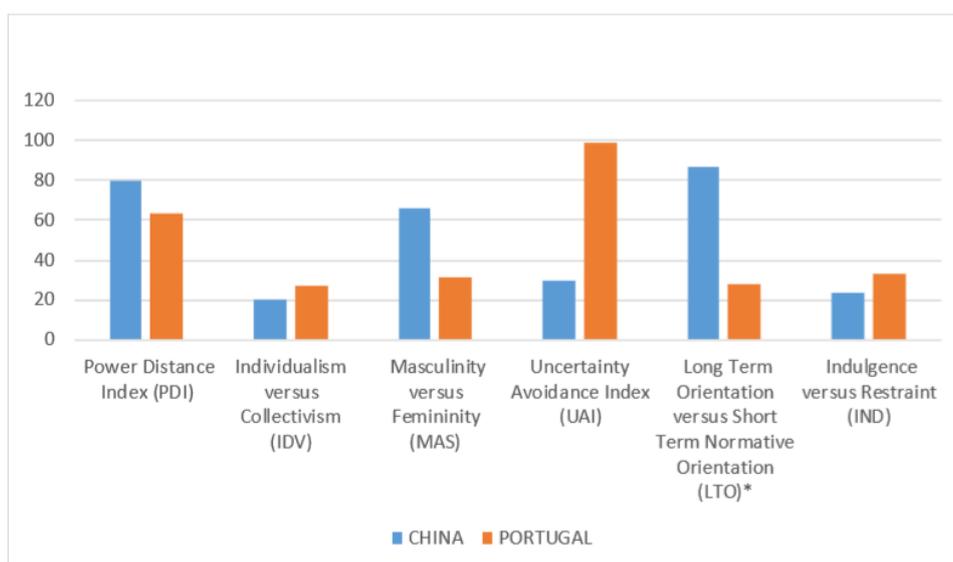
No contexto das novas perspectivas de cooperação económica, tecnológica e educativa entre os dois países, julgamos importante analisar as diferenças culturais entre a China e Portugal, com o objetivo de obtermos uma visão mais clara sobre as possíveis

¹⁴ GAO, 2014, 92-96.

dificuldades e conflitos na comunicação.

De acordo com o Gráfico 1, a China e Portugal apresentam índices pouco díspares no que respeita à distância ao poder e individualismo, registando-se porém grandes diferenças nos índices de masculinidade *versus* feminilidade, de aversão à incerteza e de dimensão de curto prazo ou longo prazo. Analisemos os principais itens.

Gráfico 1 - Dimensões chinesa e portuguesa (2016)



Fonte: Hofstede Centre (2016)¹⁵

2.3.1 A cultura chinesa

Distância ao poder

De um modo geral existe, na família chinesa, uma tradição fortemente enraizada a que se chama "piedade filial", que remonta à ascensão do confucionismo há 2500 anos. A piedade filial explica porque, ainda hoje, os pais decidem quase unilateralmente a educação dos seus filhos, por que razão os mais novos não agem contra a vontade dos progenitores e continuam a cuidar deles em idade avançada. As crianças são educadas para obedecerem aos membros mais velhos da família, respeitando-os.

¹⁵ <https://www.geert-hofstede.com/tools.html>.

Nas escolas chinesas, os alunos são formatados para respeitarem os professores, não só porque estes desempenham um papel primordial na sua educação, mas também porque detêm o estatuto especial de ancião. Na China, há um ditado que diz: "um dia como professor, um pai para a vida", significando que mesmo quando a relação aluno-professor é curta, deve ser tão importante como a relação com o pai ou a mãe. A expressão de um professor é respeitada pelo aluno.

Em contexto laboral, os cargos inferiores acarretam uma relação complexa de obediência em relação aos seus superiores hierárquicos, que exercem um papel de *role play* similar aos membros mais velhos da família. Ou seja, os indivíduos transferem a obediência e dependência sentidas em relação aos pais e professores para os seus chefes. Ao mesmo tempo, caso os subordinados não concordem ou estejam insatisfeitos com as decisões/ações dos seus superiores, estes indivíduos presos à filosofia de obediência terão de lidar com sentimentos de ressentimento e raiva, que conduzirão a uma dependência incooperante, muitas vezes despercebida.

No processo de comunicação, verificam-se diferenças significativas. Os subordinados manifestam muitas vezes medo em relação aos seus superiores, usam formas de tratamento honorífico na conversação, são incapazes de apontarem erros aos superiores, ou de lhes dirigirem algum tipo de pedido. Isso conduziu a um poder centralizado. Os chefes são vistos como os pais de uma criança que estão numa posição superior a esta. Em conversa com os subordinados, muitas vezes existe um certo tom de comando para expressar o ponto de vista pessoal do chefe, demonstrando que não se admite qualquer questionamento às suas decisões.

Coletivismo

A China é, desde tempos antigos, um país altamente coletivista. O povo chinês atribui grande importância à relação familiar, considera a convivência entre parentes a "felicidade da família" e uma manifestação da piedade filial. Isto é sobretudo manifestado em relação ao parente mais idoso, devendo os jovens obedecer aos mais velhos, enquanto todos os membros da família devem contribuir para manter relações harmoniosas.

Na escola, a qualidade do professor é considerado um fator importante para determinar o desempenho do aluno. No trabalho, o esforço coletivo é visto como preponderante para manter relações harmoniosas, os funcionários gostam de ter um comando unificado, de terem uma liderança. O indivíduo demonstra um respeito especial para com o líder do grupo pois, sendo este responsável por grandes decisões, assume diretamente os interesses do grupo como um todo. Os postos de liderança, que assumem a responsabilidade coletiva, lidam com uma pressão maior do que os empregados comuns mas, para além do respeito da equipa, recebem também privilégios especiais conferidos pelo coletivo. Assim, as posições de liderança são muito cobiçadas e alvo de uma concorrência feroz.

Masculino

A sociedade chinesa assume ainda uma dimensão iminentemente masculina, em termos do seu pensamento dominante. No mundo empresarial, isso reflete-se no esforço de autoaperfeiçoamento e na busca da realização profissional, sem medo do risco ou de contratempos. No plano familiar, apesar da ideologia universal básica de igualdade de género, persistem algumas desigualdades na consciência coletiva, nomeadamente no que respeita à idade do casamento. Espera-se, por exemplo, que o homem possua habitação antes de se casar; que a mulher seja a cuidadora do marido e dos filhos, enquanto o marido proporciona o sustento; ou que a educação das crianças seja uma responsabilidade feminina. Existe uma grande pressão por parte da sociedade em relação aos homens, caso não possam assegurar uma habitação ou se os seus rendimentos são inferiores ao da esposa.

No processo de interação com os outros, segundo a tradição, o povo chinês dá particular atenção à etiqueta, uma forma delicada e subtil destinada a manter a harmonia da comunidade, que se reflete em todos os aspectos da vida.

Aversão à incerteza

Como reagem os chineses face à incerteza ou a novas ideias / culturas com as quais

entram em contacto? A atitude do povo chinês é de se adaptar à incerteza, significando que se revelam flexíveis face às circunstâncias. Quando uma pessoa se consegue adaptar ao ambiente em qualquer situação, diz-se que é "uma arte de se fazer confortável em qualquer circunstância" (隨遇而安, *suíyù ér ān*). No trabalho, isto traduz-se numa certa flexibilidade na estratégia para resolver problemas, ou seja, muitas vezes é permitido que um funcionário use um método diferente do planeado para atingir o mesmo objectivo.

Orientação para o longo prazo

A China é um país considerado de longo prazo; as crianças são ensinadas, desde cedo, a pensarem no futuro. Diz-se que "um jovem ocioso será um velho mendigo", o que significa que quem não trabalha duramente nos anos vigorosos da juventude, não conseguirá evitar a dor na velhice. Mas este ditado não sublinha apenas a importância da educação e do trabalho duro, refletindo também a tendência do povo chinês para pensar a longo prazo.

Neste sentido, recorde-se outro adágio popular que fala de "se preparar antes da chuva", isto é, preparar-se com antecedência. Como disse Confúcio, "quem não pensa ao longe, tem problemas perto", isto é, quando não existem planos a longo prazo, as circunstâncias temporalmente mais próximas poderão trazer preocupações. Então, os chineses tendem a tecer considerações de longo prazo antes de iniciarem um projeto, não privilegiando pequenos interesses atuais que possam afetar os objetivos de longo prazo.

Indulgência e contenção

Na cultura chinesa há uma forte tendência para o coletivismo, para manter uma forte ligação entre o indivíduo e o grupo ou instituição, ou entre os membros desse grupo e a instituição. Neste contexto, valoriza-se a disciplina, as atitudes e comportamentos modestos e reservados, pois o interesse pessoal não deve ultrapassar o interesse institucional. Isto manifesta-se sobretudo na observação e respeito pelas disposições e requisitos coletivos. Os "modelos moralistas" na educação do povo chinês são homens e mulheres com um comportamento exemplar na auto-contenção, nomeadamente que

sacrificam os interesses pessoais em benefício da pátria. Porém, esta tendência tem vindo a alterar-se na China moderna.

2.3.2 A cultura portuguesa

Distância ao poder

Em Portugal, a família não se reveste de uma obrigação de "piedade filial" como na China, tampouco existe uma hierarquia rígida no seio familiar. É muito comum que os pais idosos não fiquem a cargo dos seus filhos; veem-se muitos idosos sozinhos que não dependem, substancialmente, dos seus parentes. Ainda assim, o conceito de família é muito importante para os portugueses.

"O resultado do inquérito aos valores europeus realizado em 1990 nos países da Comunidade Europeia aponta no mesmo sentido: para 64% dos portugueses, a família constituía um valor muitíssimo importante, seguindo-se os amigos, o trabalho e os tempos livres, sendo um valor importante para os outros 33%. Podemos dizer que em Portugal a família surge no topo das prioridades do indivíduo".¹⁶

Na escola, alunos e professores são relativamente iguais, o professor respeita as ideias e ouve as perguntas dos alunos, num processo de ensino muito interativo. No mundo dos negócios, a liderança é assumida pelos cargos superiores, no entanto os subordinados também têm direitos. A este propósito, Ramalheira afirma: "o chefe solicita informações aos seus subordinados, e estes aceitam o controlo exercido. A falta de interesse do chefe relativamente a um subordinado significa que este não é importante para a organização, e pode ser uma fonte de desmotivação do subordinado"¹⁷.

Se os funcionários não têm a oportunidade de participarem na tomada de decisão das empresas, isto poderá afetar o seu desempenho, causando falta de entusiasmo pessoal

¹⁶ Cf. LEANDRO, 1998, 41.

¹⁷ RAMALHEIRA, 2013, 58.

ou baixa eficiência. Hoje, os direitos da comunidade portuguesa dariam melhores resultados nos testes Hofstede pois desde a revolução de 25 de abril de 1974 que a democracia, a justiça e a liberdade se tornaram o pensamento dominante, apesar de Portugal ainda estar sujeito a uma cultura tradicional. Depois de um crescimento ao longo do tempo, os direitos sociais portugueses irão diminuir até atingirem um equilíbrio.

Coletivismo

A cultura tradicional portuguesa é voltada para o coletivismo. Em Portugal, 81% da população é católica, sendo a Igreja Católica uma organização com funções sociais e culturais tendencialmente coletivistas, que dá importância à família e à comunidade paroquial. A ditadura existente em Portugal antes da "Revolução dos Cravos" inibiu o individualismo do povo português. Apesar de ser um país democrático há 42 anos, o coletivo ainda tem grande impacto na cultura social, ainda que esta situação tenha tendência a mudar. A praxe académica é uma forma muito típica de coletivismo.

Outra importante forma de coletivismo é a burocracia portuguesa: o poder de decisão está concentrado no líder do grupo, de uma maneira geral é preciso consultá-lo com frequência, o que resulta indiretamente na redução da eficiência. Enquanto existir este centralismo, a equipa seguirá sempre os regulamentos mas, quando regras e regulamentos distintos se confrontam, os funcionários não têm autonomia de decisão, resultando em eficiência reduzida.

Neste contexto, recorde-se uma notícia de 2012 com as seguintes parangonas: "Portugal acaba de alcançar o primeiro lugar do ranking da burocracia fiscal da zona euro, indica um estudo conjunto do Banco Mundial, do IFC e da consultora PwC."¹⁸

Feminino

Na nossa opinião pessoal, Portugal é hoje um país tipicamente feminino. Existe um

¹⁸ www.dn.pt/economia/dinheiro-vivo/interior/portugal-e-recordista-do-euro-em-burocracia-fiscal-2902956.html.

maior foco na busca da qualidade de vida, as pessoas não vivem para o trabalho e lutam pela redução do horário laboral, mesmo pondo em causa a eficiência.

A relação básica entre homens e mulheres é de igualdade familiar, ambos os géneros partilham democraticamente as tarefas domésticas e os cuidados infantis. Deve notar-se que, antes da revolução, as mulheres tinham um estatuto muito baixo em Portugal. No campo profissional, não se sente uma competição acérrima.

Incerteza

Em Portugal, o índice de aversão à incerteza é muito alto, é difícil tolerar a incerteza. "As pessoas tendem a evitar situações desconhecidas refugiando-se em normas e regulamentos".¹⁹

Em primeiro lugar, a fim de evitar o aparecimento da incerteza, estabeleceu-se um sistema jurídico muito abrangente, o Direito é uma das saídas profissionais mais procuradas em Portugal. No campo profissional, implementou-se uma série de regulamentos e a divisão detalhada do trabalho, as pessoas agem de acordo com os regulamentos profissionais, reduzindo assim a possibilidade de incerteza. Acreditamos que na época da ditadura os portugueses lidassem melhor com a pressão profissional. A falta de aceitação face a novas situações e ideias conduz, no entanto, à falta de inovação.

Orientação para o longo prazo

Portugal regista uma pontuação baixa no que respeita à orientação de longo prazo, típica da cultura ocidental. Porque o futuro é uma incógnita, a natureza de longo prazo é bastante influenciada pelo grau de aceitação ou aversão à incerteza, as duas dimensões interagem entre si. Portugal é mais suscetível de buscar o benefício mais rápido mas, devido ao impacto da ideologia coletiva, tende a manter o foco no benefício coletivo.

Um outro fenómeno verificado é uma atitude tendencialmente consumista: pede-se muito dinheiro emprestado aos bancos não só para fins de habitação mas também para

¹⁹ DIAS, 2008, 22.

consumos menos prioritários como sejam automóveis, férias ou vestuário de marca. Não parece comum os pais investirem nos filhos através da educação (como se verifica muito frequentemente entre os chineses). Nota-se uma grande diferença no número de chineses que vêm estudar para Portugal financiados apenas pelos pais e nos jovens portugueses que se veem impedidos de frequentarem educação superior no estrangeiro, uma vez que estão sobretudo dependentes de bolsas públicas.

Indulgência ou contenção

Portugal está entre os países altamente restritivos, devido ao pensamento católico e ao regime autoritário que viveu durante várias décadas e que teve um grande impacto social. Pessoalmente, vejo os idosos portugueses como mais sérios e educados, enquanto os jovens são mais animados. Isto deriva da democratização recente do país.

No processo de comunicação consideram-se os sentimentos dos outros. A influência da cultura tradicional junto dos jovens vai enfraquecendo gradualmente, as novas ideias democráticas são universalmente aceites, de modo que o carácter vinculativo da cultura portuguesa será cada vez menor, o que conduzirá a um maior grau de indulgência.

Parte III – Análise à experiência de estágio

No âmbito do quarto semestre do Mestado em *Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial*, optei por fazer um estágio no campo empresarial. A razão desta escolha prendeu-se principalmente com o meu interesse profissional futuro, para além de testar vários conhecimentos interessantes e úteis obtidos ao longo do Curso, sobretudo no que diz respeito à comunicação empresarial e à comunicação intercultural.

Tive a oportunidade de trabalhar durante três meses ao balcão do Banco da China recém-instalado em Lisboa. Neste capítulo apresento o trabalho desenvolvido, analisando as minhas experiências à luz das teorias anteriormente mencionadas, com algumas reflexões pessoais.

3.1 O Banco da China

A *Lisbon Branch Sucursal* é a quinta filial do *Bank of China (Luxembourg) S.A.* na Europa. "A *Lisbon Branch Sucursal* em Portugal localiza-se no centro da cidade Lisboa, e a sua área de negócio inclui depósitos à vista, depósitos a prazo, empréstimos hipotecários, hipotecas, empréstimos (empréstimos bilaterais, empréstimos sindicados), financiamento de comércio (cartas de crédito, garantias, *factoring*, negócios de importação e exportação)", entre outros.²⁰

Durante o estágio, a sucursal contava com 14 funcionários a tempo inteiro e uma estagiária. Deste conjunto, cinco funcionários eram de nacionalidade chinesa, seis de nacionalidade portuguesa e três de nacionalidade portuguesa mas de origem chinesa (Gráfico 2 e 3).

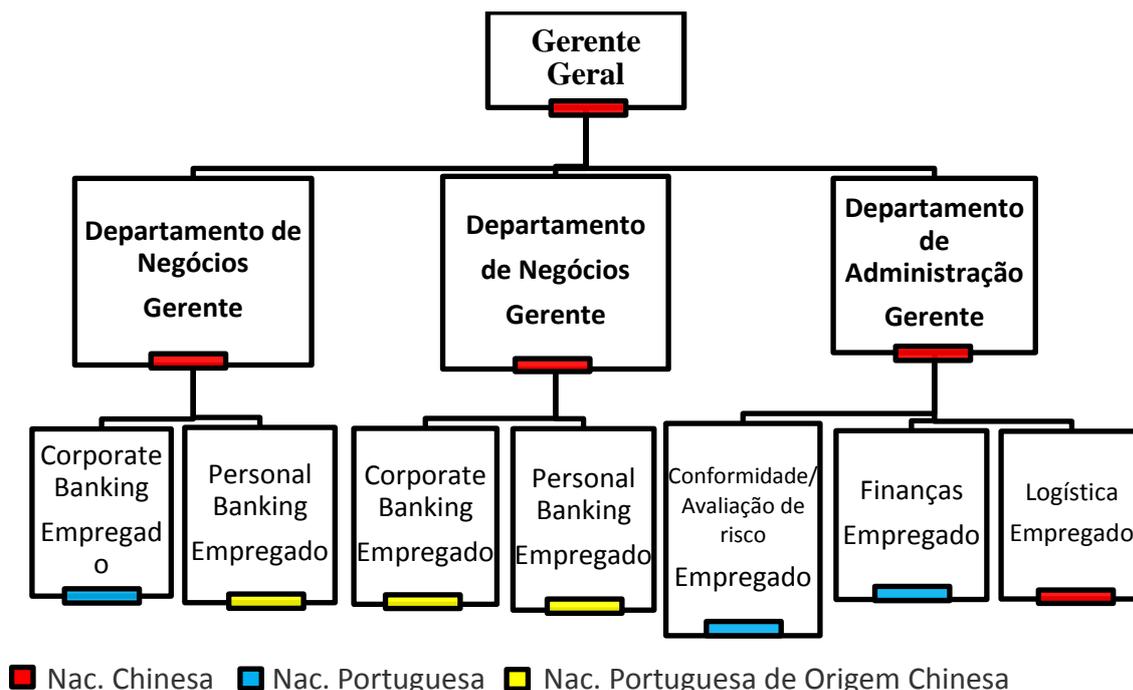
²⁰ http://www.boc.cn/bocinfo/bi1/201307/t20130702_2342590.html.

Gráfico 2 - Nacionalidade dos funcionários (员工的国籍)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 - Estrutura dos Funcionários (员工结构)



Fonte: Elaboração própria

Como constatamos nos gráficos, o *Bank of China (Luxembourg) S.A.*, uma das primeiras empresas transnacionais da China, leva em conta a interculturalidade na sua estrutura de pessoal. Sendo uma empresa transnacional de serviços, as comunicações interculturais são muito necessárias para o desenvolvimento dos seus negócios.

No processo de recrutamento, os candidatos de nacionalidade portuguesa são a primeira escolha, o seu trabalho relaciona-se sobretudo com Direito e Finanças. Os funcionários locais, maioritariamente portugueses, são formados na área financeira e, por isso, são indispensáveis. Recruta-se ao mesmo tempo funcionários de origem chinesa que vivem já num contexto intercultural, uma vez que a sua experiência de comunicação no quotidiano será muito útil. Eles não só constituem uma ponte de comunicação entre os funcionários portugueses e chineses, como jogam um papel muito importante na gestão intercultural da empresa.

No organigrama acima podemos observar que os principais gestores são chineses, entre os quais se destaca o gerente geral, que é escolhido entre os profissionais com maior experiência nas filiais do Banco da China, sendo necessária uma boa formação académica e experiência em gestão internacional. Os três gestores que trabalham diretamente com ele são escolhidos pelo gerente geral da China. Para além de estarem cientes dos negócios do banco, a equipa de gestão sabe falar uma língua estrangeira.

Esta estrutura de pessoal facilita a penetração da empresa num novo mercado, sem demasiadas preocupações acerca das dificuldades culturais encontradas no país de destino, e reduz ao máximo a influência das diferenças culturais na gestão, ao mesmo tempo que permite executar as estratégias matriz da sede. Contudo, esta estrutura constitui um grande desafio para os gestores da filial, que necessitam de competências de gestão e comunicação intercultural, a fim de enfrentarem os problemas provocados pelas diferenças nacionais.

Analisando a formação do pessoal, facilmente se constata que a empresa tem falta de funcionários com capacidade de gestão intercultural. Embora o Banco da China seja uma

empresa experiente na gestão transnacional, precisa de talentos com capacidade de gerenciamento intercultural mas, na China, esta área acadêmica ainda se encontra numa fase inicial. Os funcionários e gestores só alcançam este tipo de competência e experiência em contexto de trabalho.

A expansão no estrangeiro deve ser acompanhada pelo recrutamento de funcionários com formação na área da comunicação intercultural, estimulando-os para que cresçam na capacidade de gerenciamento e comunicação intercultural, a fim de sustentarem a expansão mundial da empresa.

3.2 Principais tarefas desenvolvidas durante o período de estágio

Quadro 2 - Tarefas realizadas em sede de estágio e competências necessárias

工作名称 Tarefa	工作内容 Conteúdo	用到的专业能力 Competências necessárias
翻译工作 Trabalho de tradução	口语翻译 笔译 Interpretação Tradução escrita	语言能力: 葡语, 中文, 英语 Capacidade linguística: português, chinês, inglês
接待工作 Trabalho de receção	日常客户接待 Receção quotidiana dos clientes	语言能力: 葡语, 中文 Capacidade linguística: português, chinês
后勤工作 Trabalho de logística	安排员工就餐 Planeamento de refeições	语言能力: 葡语, 中文 Capacidade linguística: português, chinês
业务咨询工作 Trabalho de consultoria	介绍银行业务 Introdução à área de negócio do Banco da China	语言能力: 葡语, 中文 银行相关专业知识 Capacidade linguística: português, chinês Informações profissionais do Banco
信息收集工作 Trabalho de recolha de informação	收集企业需要的信息 Recolha de informações necessárias à empresa	语言能力: 葡语, 中文, 英语 Capacidade linguística: português, chinês, inglês
档案归档工作 Trabalho de arquivo	整理保存银行客户的档案 Arquivo e organização dos arquivos de clientes	语言能力: 葡语, 中文, 英文 银行相关专业知识 Capacidade linguística: português, chinês, inglês Informações profissionais do Banco
系统测试工作 Trabalho de teste do sistema	对电话银行系统进行测试 Teste do sistema telefónico do Banco	语言能力: 葡语, 中文, 英文 Capacidade linguística: português, chinês, inglês

Fonte: Elaboração própria

Como demonstrado no Quadro 2, grande parte do trabalho desenvolvido durante o estágio exigiu a utilização de línguas. A capacidade linguística revelou ser essencial, para além do que foi útil uma visão intercultural das línguas chinesa e portuguesa nos trabalhos de tradução e retroversão.

A comunicação pode assumir-se como verbal e não verbal. Para atender às exigências básicas de comunicação, é preciso saber o que os outros dizem mas, não raras vezes, isso não é suficiente, é preciso saber o significado mais profundo de palavras, pois a língua constitui parte da cultura e também uma forma de expressar cultura. A maneira das pessoas se expressarem e o entendimento daquilo que dizem difere de país para país. Por exemplo, a comunicação intercultural é influenciada pelo contexto, podendo falar-se de *alto contexto* e *baixo contexto*²¹, já para não mencionar a linguagem não verbal, que dá azo a não poucas confusões comunicativas. O facto das diferenças linguísticas serem também diferenças culturais tornou-se muito óbvio durante o estágio.

3.3 Comportamentos identificados

Durante o meu estágio, notei alguns fenómenos que considero típicos nos chineses em contraste com o ambiente português. Compreendi melhor estes fenómenos aquando da redação deste relatório, depois de uma leitura mais cuidadosa da teoria do Hofstede. Tentarei usar algumas dimensões culturais analisadas nas alíneas 2.3.1 e 2.3.2, para identificar os comportamentos típicos de um contexto empresarial chinês observados durante o estágio.

Quadro 3 - Observações culturais durante o estágio

Dimensões culturais segundo Hofstede	Observações
Relação ao Poder; Importância da Guanxi (rede de conhecimento)	<ul style="list-style-type: none"> • Uma organização chinesa evidencia a hierarquia, as vontades dos chefes são respeitadas. Exemplos frequentes são as visitas a Portugal dos responsáveis do Banco Central da China ou dos superiores hierárquicos dos outros bancos chineses; muitas vezes estas visitas acontecem aos fins-de-semana, combinando trabalho e turismo. Os funcionários chineses fazem acompanhamento durante todo o período, indiferentemente de se tratar de um fim-de-semana, e valorizam a experiência de terem contacto mais próximo com o poder. • Os funcionários chineses são mais passivos e obedientes; não têm

²¹ HALL, 1976, 105.

	espírito crítico em relação ao seu empregador.
Relação indivíduo/ organização ou grau do coletivismo	<ul style="list-style-type: none"> • A Unidade de Trabalho (<i>danwei</i>) é uma organização à qual um indivíduo é imediatamente associado, algo a que ele/ela pertencem. Assim, o Banco da China, como outras empresas estatais, "toma conta" dos seus funcionários da seguinte forma: cria condições financeiras para os funcionários chineses trazerem a sua família (esposa e filhos) para o país de receção; oferece refeições tipo "take-away" nas instalações da empresa durante os dias de trabalho, jantares e festas gratuitas em ocasiões festivas como o Ano Novo Chinês e o Festival de Meio de Outono. • Em contrapartida, quando há uma tarefa urgente, a empresa apela ao trabalho extra, sendo a proposta muitas vezes feita numa linguagem como "Estás livre hoje à noite?" Neste contexto, a expressão não implica quaisquer direitos ao pagamento de horas extraordinárias, algo que um português tem dificuldade em entender. • Raramente um quadro chinês se queixa perante qualquer injustiça e muito menos procura a ajuda de um advogado contra a empresa. • Os funcionários chineses falam mais do que "devem" à empresa, enquanto os funcionários portugueses falam mais do que a empresa lhes "deve".
Carreira vs vida familiar (masculino vs feminino)	<ul style="list-style-type: none"> • Horas extraordinárias são muitas vezes uma escolha pessoal, a fim de cumprir uma tarefa e apresentar-se da melhor forma possível, mesmo sacrificando o tempo para a família. Também pode ter como causa uma certa competição profissional. • Muitos funcionários chineses, sobretudo os executivos, vêm trabalhar para o estrangeiro sem a família, durante vários anos. Tem sido frequente alguns problemas psicológicos, mas a sociedade chinesa tem a tendência de desvalorizar estes aspectos emocionais. Um "trabalhador modelo" é normalmente visto pelo lado profissional e quase nunca pelo lado emocional. Assim, a vida privada e pessoal de um executivo numa empresa chinesa no estrangeiro é quase um tabu. • Há executivos que não gozam férias ou que não jantam antes das 22 horas diariamente, revelando uma atitude voluntária, sobretudo os mais jovens.
Orientação para longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Os jovens chineses aguentam mais tempo num estágio não remunerado a fim de obterem uma oportunidade para um contrato formal pois, depois de entrarem no quadro da empresa terão oportunidades melhores. Esta mentalidade é típica dos chineses em relação ao emprego. • A empresa oferece um benefício de "reunião familiar" aos funcionários, a fim de garantir a sua eficiência. Um dos trabalhos

	<p>desenvolvidos no estágio foi acompanhar alguns destes familiares na resolução de problemas linguísticos. Ora, estas dificuldades influenciam o desempenho profissional dos funcionários e, conseqüentemente, os resultados corporativos. Ou seja, os problemas quotidianos dos funcionários e das suas famílias influenciam diretamente a operação da empresa.</p>
Aversão à incerteza	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários chineses aceitam com facilidade a transferência para outros postos ou balcões do mesmo banco. • A operação do novo balcão em Lisboa tem-se adaptado a novas situações, com o rápido progresso de colaboração entre os dois países, como por exemplo a compra de ações de grandes empresas, a política de compra de bens imobiliários, o "Golden Visa", e a nova estratégia de "Uma Faixa, uma Rota" entre a China e os países da língua portuguesa. • Os gestores e funcionários chineses têm a tendência de pensar num futuro mais longínquo, ao contrário de muitos portugueses que se preocupam mais com o "agora".
Indulgência ou contenção	<ul style="list-style-type: none"> • Os gestores chineses veem os funcionários chineses como mais disciplinados e obedientes. Assim, preferem admitir estagiários chineses ao invés de portugueses, para tarefas de menor exigência tecnológica. • Os chineses são educados para se identificarem como membros do grupo, que não se devem mostrar a sua individualidade. O fenómeno de almoçarem a mesma comida, juntos e no local de trabalho, é um fenómeno que não se vê num banco português, onde os funcionários vão ao restaurante da sua preferência e escolhem pratos de acordo com o seu gosto pessoal.

Fonte: Elaboração própria

Estes são apenas alguns aspectos que consegui reunir no sentido de melhor entendermos as diferenças na gestão de uma empresa chinesa em Portugal, ou vice-versa: as diferenças na capacidade de disciplina entre os funcionários chineses e portugueses, a atitude ativa/passiva em relação a diferentes responsabilidades, a capacidade de trabalharem em equipa, a criatividade e originalidade, o sentido de tempo / tendência para adiar e deixar tarefas para última hora, etc. Tudo isto são questões a estudar do ponto de vista da gestão intercultural nas empresas internacionais, como é o caso do Banco da China em Lisboa.

3.4 Problemas de gestão intercultural

As minhas observações, categorizadas de acordo com as cinco dimensões culturais de Hofstede, inspiram algumas reflexões, pois o aprofundamento da cooperação entre a China e Portugal pode significar uma maior necessidade de conhecimento recíproco, com o objetivo de uma melhor gestão intercultural em contexto empresarial.

Gestão é um processo que decorre num ambiente particular, implica planear, organizar, liderar e controlar eficientemente os recursos pertencentes às organizações, a fim de alcançar os seus objetivos²². A gestão intercultural, também conhecida como *Cross Cultural Management*, é o processo de gestão empresarial em contexto intercultural, com o objetivo de evitar ou minimizar os conflitos culturais no seio das empresas transnacionais, se possível, utilizando até as diferenças culturais para agregar valor.

O "pai da gestão científica", Frederick Winslow Taylor, achava que a gestão "é saber exatamente o que você quer os outros façam, e utilizar a melhor maneira para o fazer"²³. Para Taylor, o controlo é parte integrante do processo de gestão, que é iniciado com o planeamento, num ciclo unidirecional e irreversível.

Por seu lado, a abordagem anatómica de Henri Fayol²⁴, apresentada na obra *Gestão Industrial e Gestão Geral*, inclui cinco fases da gestão: plano, organização, comando, coordenação e controle. Essas fases também podem ser vistas como cinco processos de gestão, tendo em comum que todas elas fazem uso da comunicação. Para planear é preciso conhecer um contexto, o que pode ser alcançado apenas através da língua e da leitura de informação. Os fatores de organização, comando, coordenação e controle dependem ainda mais da comunicação, direta e indireta. Em suma, a gestão é realizada através da comunicação, podendo ser vista como um processo de comunicação com um objetivo especial. A comunicação é balizada pelo planeamento e pelo controlo, iniciando-se com a

²² O ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. Cf. <http://www.significados.com.br/administracao/>

²³ Cf. TAYLOR, 1911.

²⁴ Cf. FAYOL, 1925.

primeira fase e terminando na última.

Assim, ao analisarmos a gestão e a comunicação cultural, só precisamos colocá-las num contexto intercultural para obtermos resultados. A gestão intercultural é realizada através da comunicação intercultural, um tipo de comunicação com um objetivo específico que cobre todo o processo de gestão, do planeamento ao controlo.

Em jeito de conclusão, refira-se que as dificuldades no processo de gestão intercultural são iguais às sentidas na comunicação intercultural. Mas a gestão intercultural é mais desafiante do que a comunicação, uma vez que esta última é um mero instrumento ao serviço da primeira.

Analisando os obstáculos sentidos ao longo do estágio e alguns episódios reais, podemos antever os problemas sentidos pelas grandes empresas na sua operação internacional: as dificuldades quotidianas dos funcionários chineses, as dificuldades na comunicação intercultural (que passam pela distância entre a linguagem e o pensamento), assim como os problemas de gestão intercultural. Desta análise resulta uma pista que se relaciona com todos os problemas apresentados: a cultura.

A cultura é a base destes problemas e, ao mesmo tempo, é a chave para os resolver. Não podemos estudar esses problemas de gestão e comunicação sem considerar a cultura. Daí resulta a intenção do aluno de prosseguir a sua pesquisa acerca das diferenças culturais chinesas e lusófonas, num futuro profissional.

CONCLUSÃO

Para este humilde trabalho, a palavra "conclusão" seria demasiado ambiciosa. Gostava apenas de apontar alguns aspectos que penso úteis, no sentido de preparar melhor uma nova era de comunicação intercultural luso-chinesa e/ou de esboçar um quadro de formação empresarial.

Em primeiro lugar, o conhecimento do *outro* como um ser sociocultural é fundamental para uma comunicação conseguida. De acordo com Storti²⁵, durante o processo da comunicação intercultural existem várias etapas do ponto de vista do emissor:

- 1) esperar que os outros sejam iguais a mim;
- 2) mas de facto não é assim, as diferenças entre a realidade e o previsto é muito grande, o que provoca um conflito cultural;
- 3) sentir-se zangado e com medo;
- 4) decidir retirar-se.

Para este investigador, os erros de conhecimento na comunicação intercultural são provocados por diferenças no sistema de valor, resultantes das diferenças do contexto cultural. Desde o início da comunicação que podemos propor o contexto em que esta ocorrerá. Numa primeira situação, pensamos que a outra parte conta com um sistema de valor igual ou parecido ao nosso, porque não sabemos que existem sistemas de valores diferentes. Noutra circunstância, apesar de sabermos que a outra parte conta com um sistema de valor diferente, não sabemos qual é a diferença, o que origina a rejeição descrita por Storti acima.

Se se verificar a primeira situação, significa que as duas partes não têm sensibilidade para a comunicação intercultural. Na segunda situação, embora se anteveja a diferença, a capacidade de comunicação intercultural é baixa, o que pode conduzir igualmente a enganos. A existência de conhecimentos mínimos sobre comunicação intercultural ou capacidade de comunicar em contextos interculturais, em vez de intensificar os conflitos,

²⁵ STORTI, 1990, 49.

resolveria o problema da diferença cultural de uma maneira mais razoável.

Em segundo lugar, algum conhecimento da língua e linguagem utilizadas pelo outro influencia os resultados. Para além das expressões verbais e não verbais, as diferenças contextuais dificultam igualmente a comunicação intercultural. De acordo com Hall²⁶, as formas de comunicação podem ser divididas em alto contexto, médio contexto e baixo contexto.

O que caracteriza o alto contexto? A maior parte das informações não são expressas diretamente por via linguística, sendo necessário entender o contexto das partes, que transmitem muita informação através da expressão não-verbal. Os povos de alto contexto costumam ler as mensagens potenciais nas expressões verbais e não verbais e esperam que os ouvintes entendam os significados não ditos. O objetivo é manter uma relação harmoniosa, por meio de expressões mais indiretas e significados escondidos. Isto coloca os ouvintes no centro da comunicação, enquanto os emissores adaptam a mensagem à posição social do recetor e ao contexto de comunicação.

Pelo contrário, as formas de comunicar de baixo contexto são mais diretas, transmitindo informações de maneira transparente e, sobretudo, pela via verbal. O objetivo da comunicação de baixo contexto é manter o interesse do emissor, expressando a sua opinião pessoal e individualismo. As comunicações são diretas e exatas, descurando a forma de se expressar em prol da exatidão do conteúdo. Os falantes colocam a si próprios no centro da comunicação, não mudando a forma de comunicar de acordo com a posição social do recetor ou contexto de comunicação (veja-se o Quadro 4).

A preferência por alto ou baixo contexto é causada por diferenças culturais e tem muito a ver com a cultura coletiva e individual.

²⁶ HALL, 1976,101.

Quadro 4 - Diferenças da comunicação em alto e baixo contexto

	Alto Contexto 高语境	Baixo Contexto 低语境
特点 Características	语言有内涵，非语言信息传递多，环境产生巨大影响 Palavras com significados. A informação não-verbal ocupa uma grande parte do processo de comunicação e o ambiente de comunicação é muito importante.	信息主要通过语言清晰表达，环境产生较少影响 Expressa claramente informações pela via linguística. O ambiente de comunicação não é muito importante.
交际理念 Conceito de comunicação	维系人际关系，集体关系 Manter as relações interpessoais e coletivas.	表达自我意识，和独立性 Expressão de autoconsciência e individualismo.
语言风格 Estilo de linguagem	婉转，含蓄，间接 Eufemístico, implícito e indireto.	直接，准确 Direto, exato.
会话方式 Maneira de comunicar	注意听者感受 Nota-se os sentimentos dos ouvintes.	注意表达自我感受 Nota-se a expressão do falante.
交际礼节 Etiqueta de comunicação	因人的不同背景改变交际方式 Adequa-se a comunicação ao contexto.	交际方式受背景影响较少 Os contextos não influenciam muito a forma de comunicar.

Fonte: Elaboração própria

Por fim, uma certa sensibilidade no que diz respeito ao nacionalismo pode ajudar a evitar possíveis causas de conflito na comunicação intercultural. O nacionalismo pode ser considerado um pensamento extremo no processo de comunicação intercultural, usado para medir a cultura de outra nação por contraponto à nossa cultura nacional. O nacionalista acha sempre que a cultura do seu país é melhor ou mais evoluída do que as de outras nações. Este pensamento cego que cataloga as culturas e as inferioriza também pode ser definido como capitulação ideológica. Estes dois sentimentos negativos exercem uma particular influência no processo de comunicação intercultural, originando conflito cultural.

Em 1908, o francês Claude Lévi-Strauss, entre outros antropólogos, popularizou o conceito de relativismo cultural, descrevendo-o assim: "A definição do relativismo cultural é que uma cultura não tem o poder absoluto para definir se é pior ou melhor. Mas cada cultura deve oferecer um padrão de avaliação para as suas ações e atividades, e os seus membros são atores e observadores"²⁷.

Ou seja, na comunicação intercultural, e embora esta possa originar conflitos, devemos considerar as diferenças culturais sob uma perspectiva racional, não comparando a cultura de outra nação com a nossa. Todas as culturas têm o seu próprio valor e a sua especificidade, pelo que devemos respeitar cada uma delas.

²⁷ LÉVI-STRAUSS, 1991, 229.

BIBLIOGRAFIA

1. DIAS, Francisco (2008), *Manual Técnico do Formando: "Cultura da Empresa"*, ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Artigo disponível em www.anje.pt/system/files/items/75/original/Cultura%20Empresas-v11-final.pdf, p. 22
2. FAYOL, Henri (1925), *Administration Industrielle et Générale*, Paris, H. Dunod et E. Pinat.
3. GAO, Xincai (2014), <<中国流通经济>> *Circulação da Economia Chinesa*, Beijing, Beijing Wuzi University Press, nº 4, pp. 92-96.
4. HALL, Edward T. (1959), *The Silent Language*. New York, Doubleday & Company Inc.
5. HALL, Edward T. (1976), *Beyond Culture*. New York, Doubleday & Company Inc, p.105.
6. HARMS, L.S. (1973), *Intercultural Communication*. New York, Harper & Row.
7. HERSKIVITS, Melville Jean (1955), *Cultural anthropology*. New York, Knopf.
8. HOFSTEDE, Geert & HOFSTEDE, Gert Jan (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2nd Edition, New York, McGraw-Hill USA.
9. HOFSTEDE, Geert & HOFSTEDE, Gert Jan, Michael Minkov (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, New York, McGraw-Hill USA.
10. KROEBER, A. L. & KLUCICHOHN, C. (1952), "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions" em *Papers of the Peabody Museum of American Archeology* vol. XLVII, nº 1, Cambridge, Massachusetts.pp.1-139.
11. LEANDRO, M. E. (1998), *A Família na Viragem do Século: Textos Apresentados na Conferência "A Família na Viragem do Século"*, Braga, Fusob, D.L..
12. LÉVI-STRAUSS, C., ERIBON, D. e WISSING, P. (1991), *Conversations with Claude Lévi-Strauss*, Chicago, University of Chicago Press; 1st edition (April 23, 1991). Tradução de GH de Lévi-strauss & Eribon, (1988).
13. MASLOW, A. H. (1954), *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row Publishers.

14. RAMALHEIRA, P. R. S. (2013), *O Impacto da Cultura Portuguesa e da Proactividade na Liderança: Um Estudo Exploratório*, Universidade Autónoma de Lisboa, Dissertação de Mestrado, p.58.
15. SINGER, M. R. (1987), *Intercultural Communication: A Perceptual Approach*. New Jersey, Prentice Hall.
16. STORTI, C. (1990), *The Art of Crossing Cultures*, Yarmouth, Intercultural Press.
17. TAYLOR, Frederick Winslow (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers.
18. TYLOR, E. B. (1871), *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, London, John Murray.

Weblinks consultados

1. <http://baike.baidu.com/view/10938006.htm#4> (consultado em 02/02/2016).
2. <http://pt.china-embassy.org/chn/zpgx/t1244751.htm> (consultado em 14/01/2016).
3. http://www.boc.cn/bocinfo/bi1/201307/t20130702_2342590.html (consultado em 23/01/2016).
4. <http://www.dn.pt/economia/dinheiro-vivo/interior/portugal-e-recordista-do-euro-em-burocracia-fiscal-2902956.html> (consultado em 20/02/2016).
5. <http://www.dn.pt/economia/interior/edp-vendida-aos-chineses-por-27-mil-milhoes-de-euros-2201894.html> (consultado em 5/06/2016).
6. http://www.ndrc.gov.cn/gzdt/201503/t20150328_669091.html (consultado em 09/03/2016).
7. <http://www.significados.com.br/administracao/> (consultado em 17/03/2016).

8. <https://www.geert-hofstede.com/tools.html> (consultado em 03/03/2016)
9. <http://baike.baidu.com/view/10193637.htm> (consultado em 12/03/2016)
10. https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow (consultado 17/06/2016)