



**Qiaoyu
Li**

**Gestão da comunicação intercultural em contexto
laboral: estudo sobre a comunidade chinesa
imigrante em Portugal**



**Qiaoyu
Li**

**Gestão da comunicação intercultural em contexto
laboral: estudo sobre a comunidade chinesa
imigrante em Portugal**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Português Língua Estrangeira/Língua Segunda, realizada sob a orientação científica da Doutora Anabela Valente Simões, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais pelo apoio incondicional.

o júri

presidente

Prof. Doutor Carlos Manuel Ferreira Morais

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro

Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da
Universidade de Aveiro (arguente)

Prof. Doutora Anabela Valente Simões

Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da
Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

Agradeço sinceramente à Professora Anabela Valente Simões, orientadora da dissertação, pela orientação, paciência e compreensão.

À minha amiga Wang Chengcheng, pelo apoio no decorrer deste processo.

Aos meus amigos chineses a residir em Portugal, pela sua ajuda aquando da recolha de dados para o este trabalho.

Aos meus amigos, pela sua amizade e apoio ao longo do tempo.

palavras-chave

Investimento chinês em Portugal, relações bilaterais sino-portuguesas, cultura nacional, cultura organizacional, comunicação intercultural, adaptação transcultural, imigração chinesa em Portugal.

resumo

No contexto do aumento do investimento da China em Portugal e do 40º aniversário do estabelecimento de relações sino-portuguesas, a presente dissertação tem como objetivo geral estudar a questão da gestão da comunicação intercultural entre a China e Portugal, com particular enfoque nas interações estabelecidas em âmbito organizacional. Através de um questionário à comunidade chinesa imigrante em Portugal, analisa-se, por um lado, a perceção desta comunidade relativamente ao seu processo de adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas e, por outro lado, procura-se aferir qual o impacto das diferenças culturais no contexto concreto das relações laborais, tanto ao nível da comunicação interna como externa, sugerindo-se ainda estratégias para a sua melhoria.

keywords

Chinese investment in Portugal, Sino-Portuguese bilateral relations, national culture, organizational culture, intercultural communication, cross-cultural adaptation, the Chinese residing in Portugal.

abstract

In the context of China's increased investment in Portugal and the 40th anniversary of the establishment of Sino-Portuguese relations, this dissertation aims to study the issue of intercultural communication management between China and Portugal, with particular focus on the interactions established at the organizational level. Through a questionnaire to the Chinese immigrant community residing in Portugal, we analyze, on the one hand, the perception of this group regarding its process of adaptation to the portuguese country, language and culture, and, on the other hand, we seek to assess the impact of cultural differences in the concrete context of organizational relations, both in terms of internal and external communication. Strategies for the improvement of such process shall also be suggested.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E A CHINA: UMA HISTÓRIA COM MAIS DE 500 ANOS.....	4
1.1. Evolução histórica das relações sino-portuguesas	5
1.2. A situação atual das relações sino-portuguesas	12
1.3. Os fatores de atratividade de Portugal para os investidores chineses.....	18
CAPÍTULO 2 – O LUGAR DA CULTURA NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	29
2.1. Comunicação	29
2.1.1. Comunicação interna nas organizações	36
2.1.2. Comunicação externa nas organizações	37
2.2. Cultura	38
2.2.1. O visível e o invisível: a analogia do iceberg segundo Edward T. Hall	40
2.2.2. As dimensões da cultura nacional de Geert Hofstede.....	42
2.2.3. Comparação entre as culturas nacionais da China e de Portugal.....	47
2.2.4. Cultura organizacional	56
2.3. Comunicação intercultural.....	59
2.3.1. Barreiras para uma comunicação intercultural eficaz.....	60
2.3.2. Comunicação / Culturas de alto e baixo contexto	63
2.4. Adaptação cultural	66
2.4.1. Teorias da adaptação cultural.....	66
2.4.2. Modelos de adaptação cultural	70
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E ADAPTAÇÃO À CULTURA LOCAL: A PERCEÇÃO DOS CHINESES IMIGRANTES EM PORTUGAL.....	74
3.1. O questionário e a amostra	74
3.2. Apresentação dos dados	77
3.2.1. Caracterização da amostra	77

3.2.2. Perceção dos inquiridos relativamente à sua adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas	84
3.2.3. Gestão das diferenças culturais no local de trabalho	100
CAPÍTULO 4 – REFLEXÃO CRÍTICA.....	107
4.1. Reflexão sobre as diferenças entre as culturas chinesa e portuguesa	107
4.2. Reflexões sobre a adaptação intercultural	114
4.3. Reflexão sobre a gestão da comunicação intercultural	121
CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
BIBLIGRAFIA	129
ANEXO 1	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Valor das exportações e importações de Portugal para a China, em milhões de euros	5
Figura 2 : Mapa de principais rotas marítimas diretas	23
Figura 3 : Processo de comunicação	32
Figura 4 : Tipos de comunicação	33
Figura 5 : Ilustração do modelo do iceberg cultural de Edward T. Hall	40
Figura 6 : Comparação de seis dimensões culturais entre a China e Portugal	48
Figura 7 : O processo de aculturação de John W. Berry	68
Figura 8 : Processo de aculturação de Ward	69
Figura 9 : Modelo de aptação cultural da curva u	71
Figura 10 : Fases da transição	72
Figura 11 : Modelo de adaptação e crescimento pelo stress	73
Figura 12 : Distribuição dos inquiridos por idade	77
Figura 13 : Distribuição dos inquiridos por localidade chinesa de origem	78
Figura 14 : Distribuição dos inquiridos por onde reside atualmente	79
Figura 15 : Número de anos a residir em Portugal	80
Figura 16 : Motivo(s) pelo qual (pelos quais) Portugal foi destino de emigração	81
Figura 17 : Distribuição dos inquiridos por grau de escolaridade	83
Figura 18 : Composição do agregado familiar	83
Figura 19 : Box-plot de nível de domínio da Língua Portuguesa dos inquiridos	85
Figura 20 : Box-plot do grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vinda para Portugal	86
Figura 21 : Questão "Procurou aprender a língua e a cultura portuguesas antes da vinda para Portugal?"	88
Figura 22 : Distribuição dos inquiridos por sentimento aquando da chegada a Portugal.....	88
Figura 23 : Distribuição dos inquiridos por participar em festas / eventos / iniciativas culturais organizadas pelos portugueses em Portugal	91
Figura 24 : Distribuição dos inquiridos de ir alguma escola, ginásio, coletividade, etc.....	91

Figura 25 : Distribuição dos inquiridos por se emprega/trabalha com portugueses	92
Figura 26 : Distribuição dos inquiridos por se há portugueses nos seus círculos de amigos	92
Figura 27 : Distribuição dos inquiridos por se mantêm contacto próximo com a comunidade chinesa local.....	93
Figura 28 : Distribuição dos inquiridos por se continuam a celebrar as festividades tradicionais chinesas.....	93
Figura 29 : Distribuição dos inquiridos por se mantêm exclusivamente os hábitos e costumes chineses ou adotou alguns hábitos portugueses.....	94
Figura 30 : Caso tenha filhos, educa-os de acordo com as normas chinesas ou portuguesas?.....	95
Figura 31 : Box-plot de nível de satisfação relativamente à vida em Portugal dos inquiridos.....	96
Figura 32 : Comparação do grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal e atualmente.....	98
Figura 33 : Box-plot do grau de integração na sociedade e cultura portuguesas	99
Figura 34 : Leis gerais e laborais da China e de Portugal: características mais diferenciadoras.....	100

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 : Comparação das culturas nacionais entre a China e a Portugal	56
Tabela 2 : Setores, locais de trabalho e funções exercidas	82
Tabela 3 : Distribuição de frequência dos inquiridos por nível de domínio da Língua Portuguesa	85
Tabela 4 : Valores calculados do nível de domínio da Língua Portuguesa dos inquiridos	85
Tabela 5 : Distribuição de frequência dos inquiridos por grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal	86
Tabela 6 : Grau de conhecimento da cultura portuguesa antes da chegada a Portugal	86
Tabela 7 : Que perceção / ideia tinha de Portugal antes de migrar para este país	87
Tabela 8 : As características, hábitos e costumes, gestos ou atitudes dos portugueses que mais surpreenderam ou ainda surpreendem os inquiridos	90
Tabela 9 : Hábitos dos inquiridos que foram influenciados pela cultura portuguesa	94
Tabela 10 : Distribuição de frequência dos inquiridos por nível de satisfação relativamente dos inquiridos à suas vidas em Portugal.....	96
Tabela 11 : Valores calculados do nível de satisfação relativamente à vida em Portugal dos inquiridos	96
Tabela 12 : Distribuição de frequência dos inquiridos por grau de conhecimento da cultura portuguesa atualmente	97
Tabela 13 : Comparação dos valores calculados de grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal e atualmente	98
Tabela 14 : Distribuição de frequência da integração dos inquiridos na sociedade e cultura portuguesas	99
Tabela 15 : Valores calculados do grau de integração na sociedade e cultura portuguesas.....	99
Tabela 16 : Os ajustes / adaptações introduzidos nos produtos e/ou métodos de trabalho com o objetivo de minimizar as diferenças culturais entre os dois países dos inquiridos	103
Tabela 17 : Vantagens e desvantagens em empregar colaboradores chineses (ponto de vista do empregador chinês).....	104
Tabela 18 : Vantagens e desvantagens em empregar colaboradores portugueses (ponto de vista do empregador chinês).....	105
Tabela 19 : Participação em atividades culturais e frequência de lugares públicos em Portugal	117

Tabela 20 : Manutenção do contacto próximo com a comunidade chinesa local e atitude de continuar a celebrar as festividades tradicionais chinesas	119
---	-----

INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado pela globalização e internacionalização dos mercados, o volume do investimento e do comércio entre a China e Portugal tem-se tornado cada vez mais significativo. De acordo com indicadores mais recentes (Casaburi, 2018), Portugal foi o segundo país europeu que mais investimento direto recebeu da China. Este investimento, o qual se intensificou a partir de 2011, tem sido dirigido, principalmente, para os sectores da energia, banca, saúde e imobiliário (Villalobos, 2017). Contribuíram para esta evolução as várias iniciativas do presidente chinês Xi Jinping, com vista ao desenvolvimento das relações bilaterais entre os dois países, assim como a implementação da Autorização de Residência para Atividade de Investimento em Portugal, medida que tem atraído um grande número de investidores chineses. Segundo dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), desde a criação desta medida, em outubro de 2012, já foram atribuídos cerca de quatro mil vistos *gold* a cidadãos chineses (Lusa, 2018).

As diferenças culturais são um fator decisivo que influencia o sucesso ou o fracasso de qualquer interação entre sujeitos provenientes de geografias distintas, tanto ao nível da comunicação quotidiana, como no patamar da comunicação empresarial (Hofstede, 1991; Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Diferentes visões do mundo e diferentes abordagens poderão, como tal, influenciar a interpretação de qualquer mensagem, a dinâmica negocial e os resultados finais esperados.

É, assim, objetivo do presente estudo comparar as diferentes dimensões que subjazem às culturas nacionais e às culturas empresariais da China e de Portugal, com particular enfoque na análise do processo de adaptação da comunidade migrante chinesa ao ambiente cultural e empresarial português. Entre outros aspetos, analisar-se-ão as estratégias encontradas pelos interlocutores chineses para

contornarem eventuais desafios de comunicação intercultural com os vários *stakeholders* portugueses, nomeadamente, clientes, funcionários, fornecedores ou organismos públicos.

Partindo desta premissa, a autora do presente estudo propõe-se a caracterizar o ambiente económico atual nos dois países, analisando também a tradição histórica das relações entre a China e Portugal e explorando o contexto que tem levado um número cada vez maior de chineses a optarem por trabalhar e/ou investir em território português. Com o objetivo de compreender o processo de adaptação cultural da comunidade chinesa imigrante em Portugal, será realizada uma revisão da literatura sobre o papel central da cultura na definição dos estilos de comunicação, nomeadamente da comunicação empresarial. Pretende-se, também, investigar quais as estratégias de gestão adotadas pelos chineses, face às diferenças culturais existentes entre os dois países.

Em suma, é objetivo geral do presente trabalho, caracterizar as relações comerciais contemporâneas entre a China e Portugal e investigar as estratégias de comunicação e gestão adotadas pela comunidade imigrante face às diferenças culturais que distinguem os dois países. Definiram-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os mercados chinês e português, assim como o relacionamento entre os dois países;
- Estudar a evolução histórica das relações comerciais entre os dois países e compreender as razões pelas quais, atualmente, os chineses apostam em Portugal ou em empresas portuguesas;
- Analisar as características culturais nacionais da China e de Portugal, comparando as semelhanças e as diferenças da cultura nacional e da cultura empresarial dos dois países;
- Identificar as dificuldades e as estratégias de superação de problemas encontradas pelos chineses aquando das suas interações com os interlocutores

portugueses;

- Compreender o processo de adaptação cultural dos imigrantes chineses em Portugal;
- Com base numa análise das culturas portuguesa e chinesa, esboçar estratégias que a comunidade chinesa imigrante em Portugal, possa integrar na sua comunicação e no processo de gestão intercultural.

A metodologia adotada baseou-se na pesquisa bibliográfica, em fontes diversas, com o objetivo de reunir informações necessárias para o enquadramento teórico da temática em estudo; na análise de dados divulgados por agências e organismos internacionais, em bases de dados empresariais, e ainda por organismos oficiais e governamentais da China e de Portugal; na comparação e análise das características culturais nacionais da China e de Portugal de acordo com vários modelos de análise cultural; e, ainda, na elaboração e tratamento de um inquérito realizado junto de uma amostra da comunidade chinesa que investiu e/ou trabalha em Portugal.

No que diz respeito à sua estrutura, a presente dissertação divide-se em quatro partes, seguidas de uma conclusão, referências bibliográficas e anexos. O primeiro capítulo debruça-se sobre as relações sino-portuguesas e a importância do investimento chinês, em Portugal, nos últimos anos. O segundo capítulo estuda o papel central da cultura na comunicação empresarial e as suas várias dimensões, apoiando-se nos modelos de análise de autores como Geert Hofstede, Edward T. Hall, Kalvero Oberg, William Bridges, Young Yun Kim, entre outros. O terceiro capítulo aborda a questão da gestão da comunicação intercultural e a adaptação à cultura local, tendo por base um caso de estudo, feito a partir de um questionário realizado a chineses residentes em Portugal. O quarto e último capítulo, reflete sobre os resultados do questionário, acima mencionado, relacionando-os com o papel central da cultura na comunicação empresarial entre chineses e portugueses.

CAPÍTULO 1 – AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E A CHINA: UMA HISTÓRIA COM MAIS DE 500 ANOS

Portugal foi um dos primeiros países europeus a estabelecer contacto com a China, em 1513. Há mais de 500 anos, portanto. De acordo com Zhou (2004, p.20), a evolução histórica das relações bilaterais entre os dois países pode ser dividida em três etapas principais:

1. Desde o final da Dinastia Ming até ao meio da Dinastia Qing (cerca de 1513-1839), período designado por "Império Celestial (Tianchao)", as relações sino-portuguesas, desenvolveram-se sob o "Sistema Tributário da China";
2. Desde o final da Dinastia Qing até à República da China (cerca de 1840-1948), período em que a China foi alvo de vários ataques dos países imperialistas, as relações sino-portuguesas, desenvolveram-se sob o "regime do tratado";
3. Desde a fundação da República Popular da China (1949) até aos dias de hoje, as relações sino-portuguesas, desenvolvem-se sob o novo padrão de relações internacionais.

Desde o estabelecimento das relações diplomáticas entre a China e Portugal até aos dias de hoje, no contexto da globalização, as relações entre os dois países tornaram-se cada vez mais estreitas, facto patente não só no volume das transações comerciais registadas entre os dois países ao longo dos últimos anos (Figura 1), como nos acordos de cooperação em diversas áreas estabelecidos recentemente. As relações bilaterais contemporâneas entre a China e Portugal, as quais iremos analisar de forma mais detalhada nos pontos seguintes, estão a "entrar no melhor período da sua história", afirmou o Presidente da China, Xi Jinping, ao lado do homólogo português, Marcelo Rebelo de Sousa, nas primeiras declarações que fez na visita oficial a Portugal (Ribeiro, 2018).

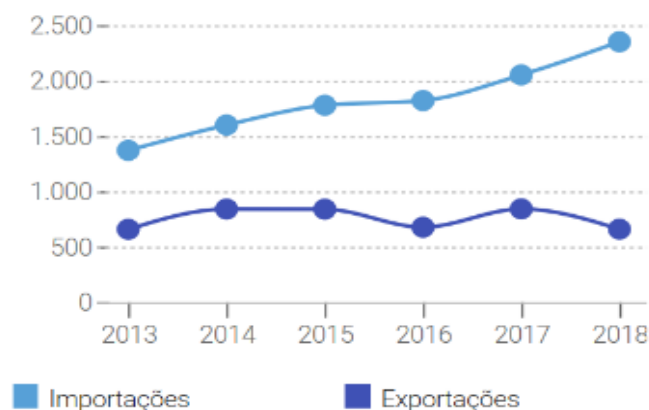


Figura 1: Valor das exportações e importações de Portugal para a China, em milhões de euros

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (19/03/2019)

1.1. Evolução histórica das relações sino-portuguesas

Sabemos que as relações entre a China e Portugal remontam ao século XVI. No final do século XV e início do século XVI, durante a era dos Descobrimentos, Vasco da Gama chegou à Índia depois de contornar do Cabo da Boa Esperança, tendo, desta forma, descoberto uma nova rota marítima direta para o Oriente. Naquela época, a China era o maior e mais próspero país do Oriente. Negociar com a "rica" China, tal como foi descrita por Marco Polo, e obter lucros elevados foi um dos principais fatores a mobilizar os ocidentais para o Oriente (Li, 1994, p.27).

O primeiro contacto entre Portugal e a China ocorreu por volta de 1513. Jorge Álvares, explorador português, chega à ilha de Lintin (em alguns documentos históricos também é referida como ilha de Tamão), da província de Guangdong, assumindo, assim, este mercador português uma grande importância no arranque das relações comerciais entre os dois povos (Li, 1994, p.27). Atualmente, pode-se visitar uma estátua erigida em sua homenagem, exibindo nas costas uma réplica do seu padrão, enquanto o braço direito está erguido na direção de Lintin (Leitão & Lin, 2013).

Devido às enormes diferenças entre as duas civilizações, o início das relações sino-portuguesas foi, sem dúvida, muito abalado por muitas disputas e conflitos (Xu, 2002, p.69-71). Em 1517, o embaixador Tomé Pires foi enviado à dinastia Ming por

ordem do rei Manuel I com o objetivo de negociar com a dinastia Ming.

Reza a história que, em 1520, a missão portuguesa conseguiu entrar em Pequim através de presentes e subornos entregues a funcionários locais. No ano seguinte, os portugueses foram autorizados a encontrar-se com o imperador Zhengde graças ao pagamento de subornos a Jiang Bin, o cortesão favorito do imperador Zhengde.

No entanto, pouco tempo depois, o imperador Zhengde morreu. Depois do imperador Jiajing assumir o trono, Jiang Bin e suas forças foram eliminados. Os portugueses perderam o apoio na corte imperial, tendo ainda sido acusados de crimes e enviados para a prisão. O primeiro contacto oficial entre Portugal e China terminou, assim, em fracasso (Xu, 2002, p.70).

Embora as trocas oficiais entre os dois países não tenham sido inicialmente bem-sucedidas, as trocas não governamentais não pararam: de 1517 a 1553, os empresários portugueses tentaram negociar com os chineses através do estabelecimento de fortalezas comerciais e do comércio de contrabando. No entanto, devido à política de "banimento marítimo" (Haijin) do Governo Ming, os comerciantes chineses foram proibidos de negociar com os estrangeiros, pelo que as suas práticas comerciais se tornaram ilegais. Desta forma, surgem uma série de conflitos diretos, entre Portugal e a China.

Para poderem continuar o comércio com a China, os portugueses tiveram que mudar as suas atitudes e estratégias. O rei de Portugal, D. João III, emitiu uma nova diretiva aos portugueses presentes no Extremo Oriente, exigindo que procurassem uma solução pacífica e amigável (Shao, 2015). Enquanto Portugal procurava adoptar uma nova política para facilitar as suas relações diplomáticas com a China, o Governo Ming enfrentava uma profunda crise interna e externa. A norte, o exército mongol atravessara a Grande Muralha e avançava para sul; a sul, decorriam pilhagens de aldeias e as mercadorias eram levadas pelos piratas japoneses e chineses em Jiangsu, Zhejiang e Guangdong, o que envergonhava a dinastia Ming.

Num contexto de crise interna e externa, os portugueses dispostos a tentar a

reconciliação com a China, viram a oportunidade de oferecer ajuda, unindo esforços para combater a pirataria, algo que o Governo Ming, naturalmente, aceitou, mudando assim a atitude em relação aos portugueses. O facto de os portugueses ajudarem o Governo Ming a capturar piratas foi interpretado como uma importante manifestação de amizade. Por volta de 1548, China e Portugal, em conjunto, aniquilaram os piratas perto de Liampó (Shuangyu, da província de Zhejiang) (Shao, 2015).

Desta forma, os dois impérios enterraram o machado de guerra. Foi o contexto para o surgimento da Questão de Macau. Em 1554, ano de grande importância na história das relações sino-portuguesas, o português Leonel de Souza e o vice-diretor chinês de defesa costeira de Guangdong, Wang Bo, chegaram a acordo por meio de negociações amigáveis, permitindo aos portugueses estabelecer comércio em Guangdong (Zhang, 1988, p.248). Sob o pretexto de secarem a sua carga, os portugueses estabeleceram-se provisoriamente em Macau, mediante o pagamento de cerca de 500 taéis de prata, a Wang Bo, todos os anos. No mesmo ano, a China e Portugal chegavam a um novo e importante acordo, em que Portugal concordou pagar impostos alfandegários, passando assim a estar autorizado a comercializar nos portos chineses (Li, 2005, p.26).

Haviam decorrido, assim, cerca de 40 anos desde a chegada dos portugueses à China, de evolução das relações sino-portuguesas, até finalmente alcançarem um importante ponto de viragem. Desde a "qualificação" dos portugueses para o comércio aberto na China, o comércio sino-português começou a desenvolver-se de forma estável e as relações sino-portuguesas entraram numa nova etapa sem precedentes (Xu, 2002, p.71).

De 1554 até ao início da década de 1740, sob a administração dos portugueses, Macau passou de uma ilha deserta, com apenas alguns edifícios temporários, a um significativo centro comercial marítimo na Ásia, tornando-se numa importante cidade para os negócios internacionais, ligando o Oriente com o Ocidente. Este período é conhecido como a era de ouro de Macau (Li, 2005, p.27).

As rotas de Macau a Nagasaki, no Japão, de Macau a Manila e de Macau às Ilhas das Especiarias, tornaram-se uma parte importante do império dos negócios marítimos de Portugal. A rota Macau-Malaca-Goa-Lisboa tornou-se a força vital da economia de Portugal. Obviamente, devido à proximidade do maior mercado e origem de matérias-primas do Extremo Oriente, a China. A maioria dos produtos carregados pelos navios mercantes em Macau são mercadorias chinesas (Li, 2005, p.28).

Registam-se 236 tipos de mercadorias exportadas da China para todo o mundo via Macau, divididas em 8 categorias: produtos de artesanato, produtos agrícolas, produtos aquáticos, animais e plantas, produtos de carne, frutas secas e frescas, fitoterápicos chineses e artigos de papelaria. Entre eles, existem 127 tipos de produtos artesanais, correspondendo a mais de 50% do total das mercadorias. Os produtos oriundos da China, como seda crua, produtos de seda, porcelana e fitoterápicos chineses, são os de maior exportação da China. Segundo os registos, nos 10 anos decorrentes entre 1580 e 1590, transportaram-se mais de 300 toneladas de seda crua para Goa, resultando em cerca de 360.000 taéis de prata, de lucro. Os produtos de seda da China podiam ser vendidos vinte ou trinta vezes mais caros na Europa. Por outro lado, os produtos que entravam na China por Macau eram principalmente pimenta, madeira brezel (ou pau-brasil), marfim, sândalo e prata. De todos eles, a prata foi o bem importado em maior quantidade. Entre 1580 e 1591, foram transportados todos os anos cerca de 200.000 taéis de prata, de Goa para Macau. E cerca de metade da prata foi produzida no Japão, que a exportava para a China através de Macau (Tu, 1999, p.22).

A abertura dessas rotas internacionais também criou condições para que os missionários ocidentais pudessem ir para Oriente com a missão de evangelizar. Na segunda metade do século XVI, os missionários ocidentais chegam ao Oriente, o que promoveu, objetivamente, o maior dos intercâmbios culturais sino-ocidentais até àquela data. Macau foi uma importante ponte e canal, não só de "propagação da Cultura Ocidental para o leste", como também de "propagação da Cultura Oriental

para o oeste". Até ao final da Dinastia Ming, mesmo não tendo sido a única, Macau foi uma janela que se abriu para o Ocidente, extremamente importante para a China. A primeira universidade de estilo ocidental no Extremo Oriente, o Colégio de São Paulo, fundada pelos missionários em Macau, tornou-se o berço dos académicos de cultura chinesa e de cultura ocidental do Extremo Oriente. Missionários como Matteo Ricci, entraram na China através de Macau para atividades missionárias, e levaram para a China a cultura ocidental e saberes científicos ocidentais como a matemática, a astronomia, a geografia, a física, a medicina, a arquitetura, a linguística, a filosofia, a ética, a estética, a música e até o calendário (Zhang, 2007, p.414). Os missionários foram também responsáveis pelo diálogo e intercâmbio de História, literatura, artes, artesanato e do confucionismo chinês. A somar a todos estes factos e não menos relevante, os portugueses também foram responsáveis pela introdução de plantas comestíveis americanas, para cultivo, na China, como o milho e a cana-de-açúcar, com um impacto muito significativo (Li, 2005, pp.27-28).

Durante o Período Wanli (1573-1620), o Governo Ming enviou representantes seus para administrar Macau, cobrando aluguer de terras e impostos aos portugueses todos os anos. Até ao final da Dinastia Qing (1840), os governos Português e Chinês mantiveram uma relação pacífica e amigável, e o comércio internacional em Macau, a "estação de transferência" também se desenvolvia constantemente. Muito embora os portugueses residissem em Macau, não possuíam soberania, e entre eles e o governo Chinês existia uma relação de contrato de arrendamento (Shang, 2009). Durante esse período, os portugueses em Macau também ajudaram o governo Chinês por várias vezes a suprimir os insurretos e a eliminar os piratas. No entanto, essa relação amigável foi sofrendo algumas mudanças com o enfraquecimento do poder nacional da dinastia Qing.

No final da Dinastia Qing (1840-1912), depois de vários ataques dos rebeldes contra o império e da Primeira Guerra do Ópio (1840-1842), debilitado, o governo Qing foi forçado a assinar o "Tratado de Nanquim", cedendo Hong Kong ao Reino

Unido e abrindo cinco portos comerciais em Guangzhou, Fuzhou, Xiamen, Ningbo e Xangai. Desde logo, Hong Kong torna-se no porto ocidental mais importante da China, reduzindo drasticamente a importância de Macau. O comércio externo de Macau decaiu completamente. Entretanto, também a política de Portugal em relação à China começou a mudar. Os dois países tinham opiniões diferentes acerca da soberania do território e das águas de Macau (Xu, 2005, pp.34-35).

Em 1845, Portugal declarou Macau como um porto franco. O Governador João Ferreira do Amaral (1846-1849) ordenou o fim do pagamento do aluguer anual e dos impostos chineses e expulsou as autoridades Qing, em 1846. Em 1849, o Governador português foi assassinado pelos chineses, seguindo-se um confronto entre os militares portugueses e as tropas imperiais chinesas, que se foram concentrando dentro e em redor do forte chinês Pak-Shan-Lan, em português: Passaleão (Shang, 2009). Inesperadamente, a ofensiva portuguesa ataca com um bombardeamento que fez com que os militares chineses partissem em debandada. A ocupação portuguesa de Macau, fez com que o Governo Qing perdesse o controlo da cidade (Xu, 2005, pp.35-36). Consequentemente, a relação entre os dois países deteriorou-se rapidamente.

Sobretudo em 1887, quando Portugal diligenciou junto do, já muito debilitado, Governo Qing a assinatura do Tratado de Amizade e Comércio Sino-Português, o qual reconhecia e legitimava a ocupação perpétua de Macau e das suas dependências pelos portugueses, marcando uma nova viragem na história das relações sino-portuguesas (Zhang, 2007, p.413).

A questão de Macau afetou seriamente a política do Governo Qing em relação a Portugal e o desenvolvimento das relações sino-portuguesas nos tempos modernos (Xu, 2005, pp.37-39).

Desde o final da Segunda Guerra Mundial em 1945, que a comunidade internacional e a Organização das Nações Unidas, advogam a implementação de uma política de descolonização em todo o mundo. Mas, naquela época, Portugal era governado pelo governo autoritário de Oliveira Salazar (1932-1968); acérrimo

defensor do colonialismo, o ditador português recusou-se a desistir dos interesses nas colónias estrangeiras (Huang, 2006, pp.637-640).

Em 1949, deu-se a fundação da República Popular da China, de carácter comunista e anticolonialista. Como a nova China precisava afastar completamente o controlo imperialista e restaurar a sua independência e soberania, não reconheceu as relações diplomáticas com outros países estabelecidas pela antiga China e os vários tratados assinados (incluindo o Tratado de Amizade e Comércio Sino-Português). Para esta nova república, seria necessário estabelecer novas relações diplomáticas com os restantes países do mundo, criar uma nova base (Huang, 2006, p.630).

Em Portugal, como a ideologia do governo de Salazar era diferente da ideologia social da China e, com o intuito de manter o domínio colonial e os interesses de Portugal em Macau, o governo de Salazar não reconheceu diretamente o novo regime da China, optando por adiar o reconhecimento. Na China, o novo regime não estava disposto a resolver esta questão histórica, de modo que o "status quo" em Macau foi provisoriamente mantido (Huang, 2006, pp.641-652).

Mas, após a Revolução dos Cravos em 1974, que pôs fim ao governo de Salazar, surgiu a possibilidade de resolver esta questão. O novo regime democrático declarou a implementação da política de descolonização, deixou de insistir no domínio colonial sobre Macau e começou a considerar o estabelecimento oficial de relações diplomáticas com a República Popular da China (Zhou, 2014, p.20). Desde então, as relações sino-portuguesas começaram a entrar num novo período de desenvolvimento.

1.2. A situação atual das relações sino-portuguesas

Nos últimos 40 anos, as relações entre os dois países desenvolveram-se rapidamente. Desde o restabelecimento das relações diplomáticas, os dois países abandonaram gradualmente algumas sombras históricas e livraram-se de vários tipos de restrições, desenvolvendo continuamente relações amistosas e cooperativas nos campos da política, economia, comércio, cultura, ciência, tecnologia e assuntos militares. Ambos os lados promoveram o desenvolvimento saudável e estável das relações bilaterais, com espírito de respeito mútuo, igualdade de tratamento e benefício mútuo. Isso ajudará a aprofundar a cooperação entre a China e Portugal no âmbito da iniciativa do "Cinturão e Rota" e promoverá a cooperação entre os dois países em vários campos.

De acordo com Zhou (2004), a relação atual entre a China e Portugal pode ser dividida em três fases. A primeira fase situa-se no período compreendido entre 1979 a 2003, a segunda fase entre 2003 a 2012 e, por fim, a terceira e última fase, desde 2012 até ao momento presente. Cada uma destas fases será detalhada nos próximos parágrafos.

Em 8 de fevereiro de 1979, China e Portugal estabeleceram oficialmente relações diplomáticas. Em simultâneo, os dois lados chegaram a um entendimento de princípios sobre a questão de Macau e concordaram que "Macau é território da China e que retornará, certamente, à China. O tempo e os detalhes do retorno podem ser negociados e resolvidos pelos dois governos no momento em que for considerado apropriado no futuro" (Mendes, 2008, p.337). Em setembro do mesmo ano, os dois países trocaram embaixadores (Sítio Oficial da Embaixada da China em Portugal, 2015). Em abril de 1987, os governos chinês e português chegaram a um acordo sobre a resolução da Questão de Macau e assinaram uma declaração conjunta. A China retomou a sua soberania sobre Macau em 20 de dezembro de 1999. Os dois países resolveram adequadamente a Questão de Macau com vista a alcançar um consenso e

estabeleceram um modelo para a resolução de problemas históricos entre países. Nesta fase, os dois países expressaram a sua disposição de cooperar e assinaram acordos relevantes de cooperação económica e comercial, como o primeiro Acordo de Promoção e Proteção Recíproca de Investimento, assinado em 1992 (Sítio Oficial da Embaixada de Portugal em Pequim, 2019). No entanto, a escala do comércio e o investimento bilaterais durante esse período foram reduzidos e as áreas de cooperação foram limitadas. A pujança económica da China convidou Portugal a uma nova dedicação às relações, por força de iniciativas como a criação do Fórum para a Cooperação Económica e Comercial com os Países de Língua Portuguesa de Macau (Fórum Macau), em 2003 (Sítio Oficial da Embaixada de Portugal em Pequim, 2019).

No decorrer da segunda fase (2003-2012), a cooperação económica e comercial bilateral entre a China e Portugal avançou constantemente, a vontade de cooperar reforçou-se e a escala do comércio e investimento bilaterais aumentou. Os dois lados começaram a cooperar em cada vez mais áreas. Em 2005, no âmbito da visita de Estado do Presidente Jorge Sampaio à China, é criado um Conselho Empresarial, assinado um Acordo de Cooperação Económica e celebrado um importante Acordo sobre o Reconhecimento de Graus Académicos e Períodos de Estudo no Estrangeiro. Em dezembro do mesmo ano, durante a visita de Estado a Portugal do Primeiro-Ministro da China Wen Jiabao, os líderes dos dois países anunciaram o estabelecimento de uma Parceria Estratégica Global. Nesta visita foram ainda assinados protocolos de cooperação nas áreas da Saúde, Justiça, e diversos acordos empresariais (Sítio Oficial da Embaixada de Portugal em Pequim, 2019), fortalecendo-se, assim, a cooperação entre os dois países em mais áreas e promovendo-se intercâmbios académicos entre os dois países.

Em 2007, durante a visita do Primeiro-Ministro José Sócrates, foram assinados acordos empresariais. Em outubro de 2010, Hu Jintao, o então Presidente chinês, efetuou uma visita de Estado a Portugal para promover a Parceria Estratégica Global entre Portugal e a China. As visitas de Estado dos líderes aumentaram a confiança

política mútua entre os dois países (Sítio Oficial da Embaixada de Portugal em Pequim, 2019). A crise financeira global eclodiu em 2008 e o mercado de dívida europeu foi diretamente afetado. Entre 2008 e 2014, Portugal sofreu uma crise da dívida soberana e, além de receber assistência da União Europeia, para sobreviver à crise com força própria, Portugal também promoveu vigorosamente a privatização de empresas estatais. Por um lado, essas empresas eram muito atrativas para o investimento estrangeiro da China, por outro lado, o investimento estrangeiro ajudou a aliviar a dívida do governo português e a recuperação da economia nacional. A China começou a participar ativamente no processo de privatização das empresas portuguesas. Desta forma, começou uma nova fase do investimento chinês em Portugal.

A partir de 2012, as visitas entre os presidentes da China e Portugal desempenharam um papel ativo no aprofundamento e na expansão da cooperação em investimentos económicos e comerciais. Nesta fase, a escala do comércio entre os dois países continuou a expandir-se e a cooperação nas áreas da energia, finanças, construção de infraestruturas, no turismo e na economia do mar foi aprofundada. Os dois países acordaram cooperar de forma a haver benefícios para ambas as partes, com as suas respetivas estratégias de desenvolvimento. Em 2012, a China Three Gorges adquiriu 21,35% da EDP ao Estado português, por 2,69 mil milhões de euros; a State Grid adquiriu 25% da gestora de infraestruturas, por 387 milhões de euros; a HUAWEI entrou no mercado português em 2004 e estabeleceu o seu novo centro de tecnologia em 2012; nesta mesma área de mercado encontra-se presente também a chinesa ZTE (Sítio Oficial da Embaixada de Portugal em Pequim, 2019).

Em outubro do mesmo ano, o governo português lançou um Programa de Autorização de Residência, os chamados Vistos Gold, para atrair investimento estrangeiro, iniciativa pela qual os investidores da China mostraram grande interesse. Segundo dados oficiais do SEF, de 8 de outubro de 2012 a 31 de setembro de 2019, o programa atraiu um investimento total de cerca de 4,85 mil milhões de euros. De entre

os 7.960 requerentes registados, 4.396 são investidores chineses, o que excede o número total de candidatos em todos os outros países (SEF, 2019).

Por meio deste projeto estratégico de investimento, os dois países contribuirão para o fortalecimento das relações económicas e comerciais em áreas inexploradas. Em julho de 2013, o Bank of China abriu oficialmente o balcão de atendimento a clientes em Portugal e tornou-se a primeira instituição financeira da China em Portugal. No mesmo ano, o Beijing Enterprises Water Group, maior operador do sector da água na China comprou a Veolia Water Portugal (Sítio Oficial da Embaixada de Portugal em Pequim, 2019). No início de 2014, a sociedade de capital de risco chinesa Fosun International adquiriu 80% do grupo segurador Fidelidade à Caixa Geral de Depósitos. Em 2015, aumentou a sua aquisição mais 85%. Em novembro de 2016, o Fosun Group investiu no Banco Comercial Português (BCP); desde dezembro de 2017, detém 27,25% do BCP, sendo o seu maior acionista. Em dezembro de 2014, a Haitong International Holdings Limited comprou o BESI ao Novo Banco (Sítio Oficial da Embaixada da China em Portugal, 2015).

De 2014 a 2018, o turismo em Portugal cresceu em média mais de 12,5% ao ano, representando quase metade (51,5%) de todas as exportações de serviços. Em 2018, Portugal recebeu um total de 315 mil turistas chineses, que contribuíram com cerca de 500 mil dormidas e 153 milhões de euros em receita de turismo, com taxas de crescimento anual respetivamente de + 13,5%, + 10,9% e + 18,3%. No mercado chinês, Portugal é o oitavo destino europeu mais popular (INE, 2019).

Em suma,

conforme uma estatística preliminar, até ao final de 2018, o investimento chinês em Portugal ultrapassou os nove mil milhões de euros, que envolveu as áreas de energia, finanças, seguros, telecomunicação, obras hídricas, saúde, design e engenharia, arquitetura, aquicultura e restauração, entre outras. As empresas com capital chinês criaram 42 mil postos de emprego locais. A China ascendeu ao quinto lugar nos países que investem em Portugal, enquanto Portugal também se tornou um dos destinos principais de investimento chinês na Europa. Ao mesmo tempo, o investimento português na China regista um crescimento sustentável. O investimento real de Portugal na China foi de 210 milhões de dólares. (Cai, 2019)

Segundo as estatísticas da Administração Geral das Alfândegas da China, o comércio de mercadorias sino-portuguesas atingiu os 6 016 milhões de dólares em 2018, um novo recorde histórico com um aumento homólogo de 7,27% (Administração Geral das Alfândegas da China, 2019). E a China também continua a manter a posição como o maior parceiro comercial de Portugal na Ásia. Simultaneamente, as cooperações trilaterais sino-portuguesas são igualmente bem sucedidas:

As empresas chinesas são ativas nas cooperações trilaterais em parceria com empresas portuguesas, explorando em conjunto mercados da Europa, América Latina e África, sobretudo dos países de língua portuguesa. Nos últimos anos, a CTG trabalha com a EDP na exploração do mercado hidroelétrico do Brasil e mercado de eletricidade eólica do Reino Unido, da Polónia e de Itália, entre outros. A State Grid trabalha em conjunto com a REN na exploração do mercado energético do Chile. A Fosun e a Fidelidade cooperam no mercado de seguros do Peru. Todas estas cooperações registam um bom andamento e obtêm resultados positivos, desempenhando um papel exemplar na cooperação trilateral. Por exemplo, o consórcio constituído pelo grupo português Mota-Engil e a empresa China National Complete Engineering Corporation já tem participado em diversos projetos de infraestruturas nos países lusófonos africanos. (Cai, 2019)

Em 2016, os governos da China e de Portugal assinaram um memorando de entendimento sobre cooperação marítima, e em 2017, estabelecem uma "Parceria Azul", tornando Portugal o primeiro membro da União Europeia a estabelecer uma parceria deste tipo com a China. A "Parceria Azul China-Portugal" promoveu um encontro para as políticas "A Nova Rota da Seda Marítima do Século XXI", da China, e a de "Desenvolvimento Sustentável da Economia do Mar", de Portugal, fortalecendo o relacionamento entre a cooperação oceânica dos dois países. Para o presidente Xi Jinping, Portugal é um parceiro importante na iniciativa chinesa do Cinturão e Rota devido às suas características únicas de localização geográfica, que é o ponto de convergência entre as rotas marítima e terrestre. Para Portugal, uma "Parceria Azul" com a China significa uma grande promessa nos laços bilaterais (Feng, 2018).

Em dezembro de 2018, o Presidente Xi Jinping, efetuou uma visita de Estado a Portugal, promovendo a Parceria Estratégica Global China-Portugal a uma nova fase de desenvolvimento (Qian, 2018):

Durante a visita, os dois países divulgaram a Declaração Conjunta e assinaram 17 acordos de cooperação, inclusive o Memorando de Entendimento sobre a Construção Conjunta de Uma Faixa e Uma Rota, assim como outros acordos sobre a cooperação nas áreas da economia e comércio, investimento, energia, finanças, mar, tecnologia, educação e cultura, entre outras. (Cai, 2019)

Em 2019, assinalou-se o 40º aniversário do estabelecimento de relações diplomáticas entre a China e Portugal. Entre 26 de abril a 1 de maio do mesmo ano, o Presidente Marcelo Rebelo de Sousa participou na cimeira do segundo Fórum de Uma Faixa e Uma Rota para a Cooperação Internacional realizada em Pequim e efetuou uma visita de Estado à China.

Atualmente, as relações entre Portugal e a China encontram-se "no seu melhor momento histórico", graças ao intercâmbio frequente de alto nível, confiança política mútua constantemente crescente (Cai, 2019), esperando-se, por isso, resultados frutíferos na cooperação económico-comercial e do investimento, trocas culturais diversas e comunicação e coordenação mantidas nos principais assuntos internacionais e regionais.

Em suma, as relações China-Portugal encontram-se num novo ponto histórico. Com a implementação da iniciativa "Cinturão e Rota" da China, Portugal representa uma paragem importante para a promoção e consolidação desta iniciativa, a qual permitirá que ambos os lados possam expandir e aprofundar a cooperação em várias áreas, o que trará novas e valiosas oportunidades, alargando-se, assim, o espaço de desenvolvimento para os dois países.

1.3. Os fatores de atratividade de Portugal para os investidores chineses

Como afirmou a empresa Ernst & Young, "Portugal surge como um farol para investidores estrangeiros". Em 2018, Portugal alcançou bons resultados de investimento; o stock acumulado de entradas de investimento direto estrangeiro (IDE), em Portugal foi de 119 mil milhões de euros, o que representa aproximadamente 60% do PIB do país. Está entre as taxas mais altas da Europa, bem acima das de outros países da UE, como a França (34%) e a Alemanha (26%) (EY, 2019, p.9).

Portugal tem a capacidade de atrair investidores estrangeiros, incluindo investidores chineses. No final de 2018, o investimento total de empresas e cidadãos chineses em Portugal ultrapassou 9 bilhões de euros e Portugal tornou-se o quinto maior país-alvo de investimentos chineses na Europa (Ministério das Relações Exteriores da China, 2019).

Para permitir que os investidores chineses tenham uma compreensão mais clara sobre o investimento em Portugal e possam promover a cooperação entre China e Portugal em várias áreas, a autora, com base num estudo sobre a atratividade de Portugal para os investidores estrangeiros da Ernst & Young (2019) assim como a partir de dados e rankings mundiais de Portugal, apresenta de seguida os diversos aspetos que podem ser percecionados como fatores de atratividade.

1. O contexto macroeconómico

A partir de 2014, o ambiente macroeconómico de Portugal começa a mostrar sinais de melhoria e a elevação do rating de dívida soberana portuguesa volta ao "status" de investimento, o que melhorou o sentimento do mercado relativamente ao país e restaurou a confiança dos investidores. De acordo com o Relatório de Competitividade Global 2018, do Fórum Económico Mundial, Portugal ocupava o 58º lugar em termos de estabilidade macroeconómica (Número total de países: 140) (Fórum Económico Mundial, 2018, p.471). De acordo com as estatísticas do INE, o

produto interno bruto (PIB) de Portugal cresceu de forma constante nos últimos anos. Em 2018, o PIB aumentou 2,1% em volume e o crescimento do PIB de Portugal foi superior à média europeia (INE, 2018, p.34). Segundo as projeções económicas do Banco de Portugal em setembro de 2019, o PIB de Portugal manterá uma taxa de crescimento estável, que aumentará 1,7% em 2019, 1,6% em 2020 e 1,6% em 2021. A taxa de crescimento é superior ao nível médio de outros países da UE (Banco de Portugal, 2019). O Anuário Estatístico de Portugal – 2018, publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) de Portugal, mostra que a taxa de crescimento real do investimento de Portugal em 2018 atingiu 5,5%, valor superior à média de outros países da UE (p.34). A Pesquisa de Atratividade de Portugal, da Ernest & Young (2019, p.9) apontou que o valor do stock interno de IDE como percentagem do PIB foi de 60% em 2018 e que esta é uma das taxas mais altas da Europa. Também segundo as estatísticas do INE e as projeções económicas do Banco de Portugal, a taxa de desemprego em Portugal diminuiu de 17,5% em 2013 para 6,5% em julho de 2019, esperando-se que caia para 5,7% em 2020 e 5,3% em 2021, sendo a taxa de desemprego inferior à média dos outros países da UE (Banco de Portugal, 2019).

De acordo com as estatísticas do site oficial da Comissão Europeia, em 2018, o saldo do setor da administração pública situava-se em -912,8 milhões de euros, o que correspondia a -0,5% do PIB (-3,0% do PIB em 2017). Porém, a taxa de poupança das famílias em Portugal também diminuiu com a recuperação da economia de Portugal. A taxa média de poupança bruta das famílias de Portugal, em 2018, foi de 4,6% (em comparação com 5,4% em 2017) (INE, 2018, p.35). Desde 2013 que o volume de comércio aumentou significativamente em Portugal. Segundo as estatísticas do INE, em 2018, as exportações de bens aumentaram 5,3% em termos nominais, em relação ao ano anterior e totalizaram 57.958 milhões de euros. As importações de bens aumentaram 7,7% em 2018 em comparação com o ano anterior (ou seja, + 5.345 milhões de euros), totalizando 75.033 milhões de euros. As exportações e importações atingiram o maior valor de todos os tempos na série estatística sobre comércio

internacional de mercadorias (INE, 2018, p.34). A situação macroeconómica melhorou no seu todo. O sistema financeiro estabilizou e ficou em 38º lugar (Número total de países: 140) no ranking de competitividade global de 2018, em termos de "sistema financeiro" (Fórum Económico Mundial, 2018, p.471). Segundo as estatísticas do Banco de Portugal, a dívida bruta das Administrações Públicas apresentou uma tendência geral de queda, reduzindo-se de 124,8% do PIB em 2017 para 121,5% em 2018. As taxas de juro de empréstimos bancários (para particulares, habitação, novas operações) vêm diminuindo desde 2014. Em julho de 2019, as taxas de juro de empréstimos bancários do Banco de Portugal eram de 1,26%, abaixo da média da Zona Euro (Banco de Portugal, 2019). Ao mesmo tempo, o setor bancário segue rigorosamente os padrões regulatórios (os requisitos do Banco de Portugal são mais rigorosos do que os da União Europeia).

2. Abertura ao investimento estrangeiro

Portugal não coloca restrições ao investimento estrangeiro no seu mercado e não tem áreas muito claras em que o investimento estrangeiro não possa ser feito. O capital estrangeiro e o capital doméstico têm tratamento igual. O Artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 321/95 estipula os principais princípios do investimento estrangeiro direto em Portugal:

Os investimentos estrangeiros gozam dos direitos e garantias concedidos aos investimentos nacionais e têm acesso a todos os incentivos; 2. As operações de investimento estrangeiro devem subordinar-se aos princípios vigentes em matéria de política económica, à lei geral e ao ordenamento jurídico decorrente dos tratados internacionais a que Portugal esteja vinculado.

A administração do governo dos investimentos estrangeiros em Portugal cabe à Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), tutelada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros de Portugal. A AICEP fornece serviços de consultoria para empresas estrangeiras com intenções de investimento e introduz políticas e regulamentos relevantes; fornece serviços de suporte "one-stop" a empresas de investimento estrangeiras e ajuda as empresas a estabelecerem contacto

com instituições locais. A AICEP permite que projetos de investimento em larga escala possam comunicar diretamente com a Agência, oferecendo condições preferenciais de acordo com as condições específicas do projeto (website oficial da aicep, 2019).

A 5 de abril de 2019, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) publicou um relatório sobre o investimento direto estrangeiro global em 2018. Portugal ficou em segundo lugar no índice de restrição de investimento direto estrangeiro, indicando que, atualmente, Portugal é um dos países mais abertos ao investimento estrangeiro direto nos países da OCDE. Até 2017, de entre os países da OCDE, Portugal é o sétimo país de destino com o maior investimento direto das empresas chinesas (OCDE, 2019). Neste seguimento, no *21st Century Business Herald*, de 3 de agosto de 2019, numa entrevista exclusiva, o diretor da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Henriques afirmou: "Portugal tem uma atitude absolutamente aberta em relação ao capital chinês" (Xin, 2019). Na atualidade, existem mais obstáculos ao investimento internacional em todo o mundo, como riscos geopolíticos, disputas comerciais, protecionismo comercial e medidas mais rigorosas de revisão de investimentos nos países desenvolvidos. Todos esses fatores criaram muitos obstáculos ao investimento estrangeiro direto das empresas chinesas. As estatísticas da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (CNUCED) mostram que, em 2017, houve 18 novas medidas políticas destinadas a restringir o investimento e fortalecer a supervisão (CNUCED, 2018, p.16). A maioria dessas restrições é realizada em nome da segurança nacional e da proteção estratégica de ativos. No ambiente global atual, de protecionismo comercial, as relações amigáveis entre a China e Portugal e uma maior facilidade de Portugal em atrair investidores chineses do que outros países da EU tornaram-se importantes fatores de atratividade de Portugal para os investidores chineses.

3. A localização geográfica

Portugal dispõe de uma localização privilegiada no que diz respeito ao acesso a mercados relevantes. É o país europeu mais próximo dos EUA e do Canadá. Tem 3 horas de diferença em relação a São Paulo e a Moscovo, o mesmo fuso horário do Reino Unido e da Irlanda e uma hora de diferença do fuso horário central europeu. 7 ou 8 horas de diferença em relação ao horário de Pequim. Quando o investidor termina o seu dia de trabalho na China, os seus negócios em Portugal ainda continuam. (AICEP, 2019)

Os 10 aeroportos de Portugal fazem ligação a mais de 160 destinos. No final de agosto de 2019, a Capital Airlines retomou o voo entre Pequim e Lisboa, com uma paragem técnica em Xi'an, no noroeste da China (Rocha, 2019). Em outubro de 2018, Augusto Santos Silva, o ministro do Ministério dos Negócios Estrangeiros, afirmou durante a sua visita à China que, os vôos diretos são essenciais para explorar o potencial do turismo e promover o desenvolvimento de relações bilaterais, defendendo que estes promoverão bastante a melhoria do comércio e investimento bilaterais (CM Portugal, 2018).

Além disso, Portugal está posicionado de forma única na interseção das principais rotas de transporte marítimo entre a Europa, a América e a Ásia, tornando-o um centro atraente para investimentos estrangeiros no âmbito das cadeias de valor global. Mikhail Belyaev, especialista do Instituto Russo de Estudos Estratégicos, acredita que a China considera Portugal como uma parte importante do Corredor Económico China-Europa Ocidental e o terminal do grande projeto chinês "Cinturão e Rota" (Sputnik & Kozlova, 2018). O Porto de Sines fica localizado no Sudoeste da Europa, a 58 milhas náuticas a sul de Lisboa, no cruzamento das principais rotas marítimas internacionais Este-Oeste e Norte-Sul. A sua localização estratégica aliada às suas características físicas, permitem posicioná-lo como o grande porto central da fachada Ibero-Atlântica (APS, 2019). Muitas rotas internacionais de carga param no porto de Sines, uma das rotas marítimas leva às cidades chinesas de Qingdao, Ningbo, Xangai,

Hong Kong, Yantian, conectando Portugal à China, o que impulsiona o crescimento do comércio, investimento, finanças e informações. O mapa abaixo (Figura 2) ilustra as principais rotas de transporte diretas:

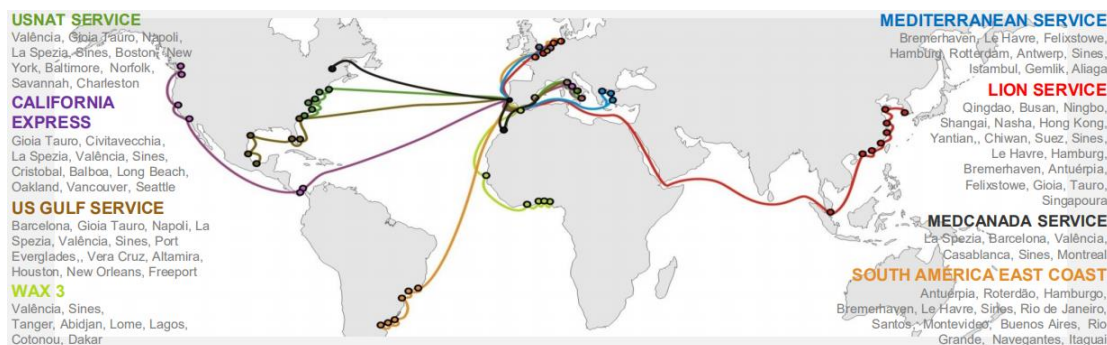


Figura 2: Mapa de principais rotas marítimas diretas

Fonte: <http://www.portodesines.pt>

4. A língua

Portugal possui um vasto mercado, aberto não só para um mercado de 500 milhões de pessoas na Europa, mas também para mais de 250 milhões de consumidores de língua portuguesa (AICEP, 2019). O português é a quinta língua mais falada no mundo. É a língua oficial em nove países e é falada por pessoas espalhadas pela Europa, África, América e Ásia. A China considera que Portugal é uma porta aberta para os países de língua portuguesa. Este é um dos canais para a China expandir a cooperação com a América Latina e a África e cooperar com Portugal nos mercados dos países dessas regiões. A China e os países de língua portuguesa têm uma base económica global de 17% e uma população de 22% (Xinhuanet, 2016). Os interesses comuns de ambas as partes e a necessidade de apoio mútuo crescerão inevitavelmente. Portugal é um Estado-membro da UE e pertence à Zona Euro; o comércio livre, a inexistência de barreiras aduaneiras, a livre circulação de pessoas e bens, estão entre as suas maiores vantagens. Segundo o *Doing Business* do Banco Mundial, Portugal recebeu nota máxima e é, pela quinta vez consecutiva (de 2015 a 2019), o 1º país do mundo na facilidade de "Comércio Internacional" (Banco Mundial, 2019, p.197).

5. A qualidade de vida e a estabilidade social

Portugal tem uma alta qualidade de vida, não sendo apenas um ótimo país para investir, mas também um bom lugar para se viver. Estável, ensolarado, com natureza única, lazer rico, comodidades culturais e com instalações de saúde de alta qualidade. (AICEP, 2019). Entre os fatores de atratividade nas estatísticas da Pesquisa de Atratividade de Portugal, da Ernest & Young (2019, p.29), a qualidade de vida de Portugal ocupa o primeiro lugar e a estabilidade do clima social ocupa o segundo lugar. Em termos do Global Peace Index (GPI) de 2019, Portugal ocupa o terceiro lugar entre os 163 países pesquisados e é o terceiro país mais pacífico do mundo (IEP, 2019, p.8). No que diz respeito ao índice da política de integração de migrantes de 2014, Portugal ocupou o segundo lugar em 38 países (MIPEX, 2015). Além disso, Portugal ficou em terceiro lugar entre os 64 países no ranking dos principais destinos de expatriados, da Expat Insider, em 2019. Em cinco índices, o país ocupa o top 10, incluindo o 1º em qualidade de vida, o 2º em opções de lazer e felicidade pessoal, 7º em saúde e bem-estar e 8º em segurança. Os migrantes chineses colocam Portugal no primeiro lugar no que refere a sentirem-se em casa e em terceiro relativamente à simpatia (Expat Insider, 2019, p.13, p.15). Em suma, a alta qualidade de vida, o clima social estável e o Programa de Autorização de Residência lançado pelo governo português em 2012, torna Portugal muito atrativo para os investidores imigrantes da China.

6. A rede de infraestruturas

Portugal possui infraestruturas relativamente desenvolvidas (AICEP, 2019). Investimentos maciços em infraestruturas, possibilitados por finanças governamentais mais fortes, têm apoiado efetivamente os negócios no país. Portugal ocupa o 19º lugar entre 140 países no pilar Infraestrutura do Índice de Competitividade Global (Fórum Económico Mundial, 2018, p.471). A rede de transportes, instalações portuárias, oleodutos e gasodutos, redes de energia e redes de comunicações foram bastante

melhoradas para atender aos requisitos de investidores estrangeiros. Os resultados da Pesquisa de Atratividade da Ernest & Young (2019) confirmam o posicionamento de Portugal: 86% dos investidores estabelecidos consideram as suas infraestruturas de transportes e logística atrativas, 88% consideram as suas infraestruturas de telecomunicações atrativas. As infraestruturas de telecomunicações são o terceiro fator de atratividade de Portugal para os investidores (EY, 2019, p.29).

7. A mão de obra qualificada

Portugal tem uma força de trabalho disponível, flexível, dedicada e produtiva, com um alto nível de educação em áreas orientadas para os negócios (AICEP, 2019). No Ranking Mundial de Talento (IMD), Portugal ocupa o 17º lugar entre 63 países e sobe sete posições em comparação com 2017. Entre as classificações da subcategoria, a mão-de-obra qualificada (oitava), a educação em gestão (oitava) que atende às necessidades da comunidade empresarial e as habilidades linguísticas amplas (quinta), assumem-se como os principais pontos fortes de Portugal em termos de prontidão de talento (IMD, 2018, p.79).

Portugal possui um alto nível de proficiência em Inglês. De acordo com o Relatório de Proficiência em Inglês, da EF, de 2018, Portugal ocupa o 19º lugar em 88 países (EF, 2018). Como é sabido, um alto nível de proficiência em Inglês, a *língua franca* em diversos âmbitos, contribui significativamente para o desenvolvimento de negócios internacionais.

Para além destes fatores, os resultados na educação melhoraram significativamente nos últimos anos. A atratividade do sistema nacional de ensino superior foi reforçada pela presença de 13 universidades portuguesas no ranking mundial de universidades, o Times Higher Education. Além disso, foram tomadas medidas para aumentar as habilidades dos adultos e promover a alfabetização digital, por meio de iniciativas como o Programa Qualifica e o INCoDe.2030 (EY, 2019, p.43). O relatório da Ernst & Young, mostra também que o nível de qualificação dos

trabalhadores é o quarto fator de atratividade de Portugal para os investidores, sendo que cerca de 72% dos entrevistados acreditam que o nível de qualificação dos trabalhadores locais é atrativo (EY, 2019, p.29).

8. O custo da mão de obra

O custo da mão-de-obra em Portugal está num nível inferior aos dos restantes estados membros da UE. Em termos de salário mínimo nacional, em 2019, Portugal definiu 600 Euros, Espanha 1050 Euros, Alemanha 1557 Euros, França 1521 Euros (countryeconomy.com, 2019). O seu índice de remunerações é, portanto, baixo, no contexto da UE o que o torna altamente competitivo em termos de custos gerais.

O custo da mão-de-obra ainda é um fator importante a considerar ao investir num negócio. O relatório da Ernst & Young mostra que o baixo custo da mão-de-obra é o quinto fator de atratividade de Portugal para os investidores, e cerca de 71% dos entrevistados acreditam que o custo da mão-de-obra, em Portugal, é atrativo (EY, 2019, p.29).

9. Um ambiente favorável aos negócios

Portugal tem um ambiente favorável aos negócios e é muito conveniente fazer negócios em Portugal. De acordo com o Relatório "Doing Business", de 2019, publicado pelo Banco Mundial, Portugal está entre os primeiros nos países com facilidade em fazer negócios no mundo, ocupando a 34ª posição entre 190 países (Banco Mundial, 2019, p.5). Portugal tem feito melhorias notáveis no levantamento dos encargos administrativos das empresas. Exemplos de reformas importantes incluem eliminar a burocracia desnecessária, melhorar a estrutura firme de reestruturação e insolvência, promover a colaboração entre instituições científicas e empresas, alterar as regulamentações de trabalho para reduzir a dualidade e promover a digitalização (EY, 2019, p.9).

10. A capacidade inovadora

Portugal tem um ecossistema de inovação brilhante. No relatório de Competitividade Global, de 2019, das 140 economias consideradas, Portugal é o 32º no indicador de capacidade de inovação e 26º na qualidade das instituições de pesquisa. O governo português também deu prioridade à inovação por meio de várias iniciativas para promover a colaboração tecnológica e o desenvolvimento de talentos (EY, 2019, p.9). Para estimular a I&D em empresas comerciais, Portugal atribui isenção fiscal a empresas inovadoras; para além disso, também existe um regime tributário que isenta os ganhos do imposto de renda pessoal, o que é aplicável quando as pessoas são empregadas por micro ou pequenas empresas, que foram incorporadas há menos de seis anos e estão a operar no setor tecnológico (EY, 2019, p.45).

A inovação é a primeira força motriz por trás do desenvolvimento e, o desenvolvimento orientado para a inovação é um dos principais objetivos do 13º Plano Quinquenal (2016-2020) do desenvolvimento económico nacional e social da China (Xi, 2015, p.15). A inovação tecnológica sempre foi uma área de investimento chave da China. O governo português atribui importância e incentiva a inovação tecnológica, o que corresponde à implementação da "estratégia de desenvolvimento orientada à inovação" da China. Este tornou-se um dos fatores chave que atrai investidores chineses para Portugal.

11. A imagem da China em Portugal

De acordo com o estudo da tese publicada pelo autor Liu Yijun, "A imagem da China nos principais media de Portugal: Estudo de caso da RTP", as notícias da RTP relacionadas com a China, em geral, não adotaram o método de "demonizar" a imagem nacional da China, como alguns meios de comunicação ocidentais, mas foram principalmente objetivos e imparciais (Liu, 2019, pp.79-81), o que refletiu totalmente que os principais media de Portugal adotam uma atitude "amigável" para com a China.

Em suma, identificam-se onze aspetos que se percebem como sendo fatores relevantes no que diz respeito à atratividade de Portugal enquanto país para investimento:

1. O contexto macroeconómico
2. A abertura ao investimento estrangeiro
3. A localização geográfica
4. A língua
5. A qualidade de vida e a estabilidade social
6. A rede de infraestruturas
7. A mão de obra qualificada
8. O baixo custo da mão de obra
9. O ambiente favorável ao estabelecimento de negócios
10. A capacidade inovadora
11. A imagem positiva da China em Portuga.

CAPÍTULO 2 – O LUGAR DA CULTURA NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

No primeiro capítulo, a autora faz referência à evolução histórica da relação entre a China e Portugal, desde o primeiro contacto dos portugueses com a China, no séc. XVI, até à contemporaneidade, "o melhor período da História" das relações sino-portuguesas. Percebemos que as relações amistosas entre a China e Portugal não foram alcançadas da noite para o dia.

Tendo em conta os fatores de atratividade de Portugal para os investidores e empreendedores chineses e o facto de Portugal criar um bom ambiente para o investimento estrangeiro, cremos que as relações sino-portuguesas têm tudo para no futuro continuarem a ser aprofundadas e os dois países poderão, assim, continuar a cooperar em várias áreas. As relações comerciais / empresariais tornar-se-ão, pois, ainda mais frequentes. Neste contexto, é essencial entender os pressupostos e mecanismos que conduzem a um processo de comunicação intercultural mais eficaz, nomeadamente, como melhorar a compreensão mútua, como tornar a adaptação cultural e o ajuste às diferenças culturais mais céleres e eficazes.

Para tal, é necessário que exploremos alguns conceitos fundamentais, particularmente, os conceitos de Comunicação, Cultura, Comunicação Intercultural e Adaptação Cultural – aplicados ao contexto das relações empresariais –, os quais se apresentam nos passos seguintes do presente trabalho.

2.1. Comunicação

Para entendermos melhor a questão da importância da comunicação intercultural no âmbito das relações empresariais, primeiramente apresentaremos uma breve definição de comunicação. A comunicação, no seu sentido mais genérico, é, pois, a

base fundamental da comunicação intercultural e, por isso, é importante compreendermos qual é o processo e os diferentes canais, quais os diferentes tipos que a constituem.

A comunicação refere-se à troca de ideias e informações entre as pessoas, sendo o processo de transmitir informações de uma pessoa para outra e de, gradualmente, as difundir. Chester Barnard, um conhecido cientista de gestão organizacional, acredita que "a comunicação é um meio de ligar o propósito à disposição individual de cooperar e traduz o propósito em ação" (apud Dutta, 2015, p.123). A comunicação é um comportamento comum na vida quotidiana das pessoas, o diálogo entre si é comunicação, os sorrisos entre si também são comunicação, podemos dizer que as pessoas comunicam o tempo todo. A *Enciclopédia Britânica* define o processo de comunicação como a troca de significados entre indivíduos através de um sistema comum de símbolos (Yue, 2018, p.1). Refere-se ao modo de trocar informações entre uma pessoa e outra, através do uso da visão, símbolos, telefone ou outras ferramentas. No *Dicionário Merriam-Webster*, a comunicação é "um processo pelo qual a informação é trocada entre indivíduos através de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamento" (Yue, 2018, p.1). Percebe-se que a comunicação é um processo no qual as pessoas trocam informações e ideias em atividades sociais, como no trabalho e na vida do dia-a-dia, para um determinado objetivo. O objetivo é obter mais informações para tomar as melhores decisões. De forma resumida, a comunicação é a "criação e troca de significado".

O crítico de media e teórico James W. Carey definiu a comunicação como um processo simbólico pelo qual a realidade é produzida, mantida, reparada e transformada; Carey defende ainda que definimos a nossa realidade através da partilha de experiências com os outros (apud Carey, 1989, p.23). Todos os animais desenvolveram alguma forma de transmissão de emoções e pensamentos. No entanto, é a capacidade dos humanos de usar palavras para transmitir significados específicos que os distingue dos restantes animais. No seu livro *Communicating in Groups and*

Teams (2001), Lumsden afirma que "a essência da comunicação de gestão deve ser a empatia - o contexto cultural não pode ser esquecido no processo de comunicação". Ao mesmo tempo, ele acredita que um comunicador de gestão bem-sucedido deve ser um bom autocomunicador.

Na obra *Communicating Effectively* (Hybels e Weaver, 2002), defende-se a necessidade de uma verdadeira integração da comunicação na empresa. Propõe-se que a comunicação eficaz possa harmonizar o relacionamento interpessoal da empresa de forma a agilizar o processo de resolução de problemas existentes na mesma, a completar com sucesso as tarefas necessárias à atividade organizacional e a atingir os objetivos de desempenho. Através de uma análise dos principais obstáculos enfrentados no processo de comunicação das empresas será, pois, possível propor medidas para uma comunicação interna eficaz.

A comunicação é um resultado inevitável da evolução humana. A nível individual, a comunicação é uma necessidade básica dos seres humanos e a habilidade básica de sobrevivência e desenvolvimento individual. A nível organizacional, a comunicação é uma forma básica de operação comercial, e a conquista de qualquer objetivo organizacional é inseparável da comunicação. No processo de gestão de comunicação intercultural, a comunicação é uma ferramenta igualmente importante.

O processo de comunicação é constituído por sete elementos: emissor, recetor, mensagem, canal, ruído, *feedback* e contexto. Podemos visualizar o funcionamento do processo de comunicação na figura 3. O processo de comunicação é um processo contínuo de codificação e decodificação. Como o nome indica, o emissor da mensagem é a fonte de informação e o recetor refere-se à pessoa que obtém a mensagem. O recetor e o emissor da mensagem correspondem principalmente à função de codificação e decodificação no processo de comunicação. A codificação é o processo de transformar ideias, conhecimentos e sentimentos em mensagens; a decodificação refere-se momento em que o recetor da mensagem interpreta a informação (Sun & Xu, 2006, p.12).

Em primeiro lugar, o emissor da mensagem envia através do canal, o meio em que se transmitem os sinais, a informação ao recetor que depois a irá a descodificar. Depois da descodificação, é dado *feedback* ao emissor da mensagem, através do canal de transmissão, num processo em que o emissor original é convertido em recetor (Sun & Xu, 2006, pp.13-14).

No processo de transmissão de mensagem, muitas interferências externas, como o ruído ou outras barreiras (físicas, linguísticas, emocionais, culturais, etc.) poderão ter influência na precisão da disseminação e interpretação da informação, portanto, o processo de comunicação necessita de constante confirmação e aprimoramento (Sun & Xu, 2006, pp.13-14).

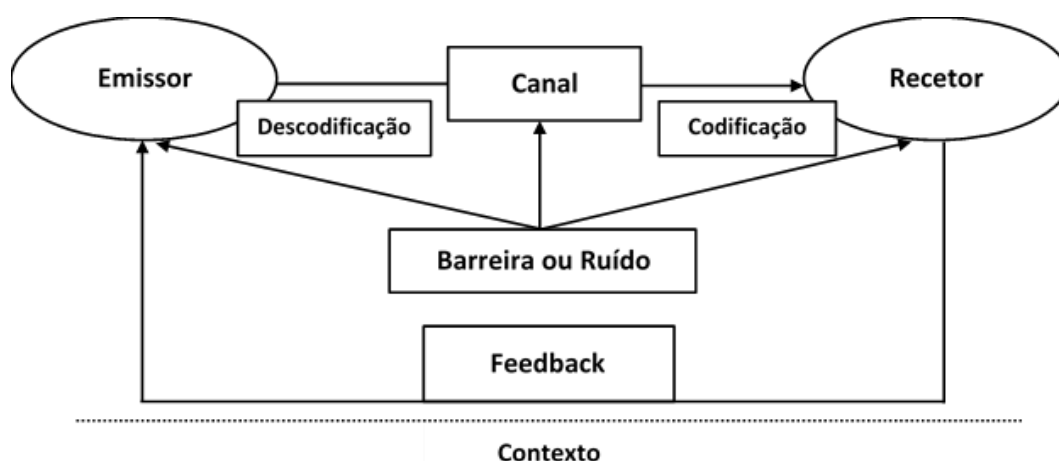


Figura 3: Processo de comunicação

Fonte: Sun & Xu, 2006, p.11

Não menos importante, é o contexto em que o processo de comunicação ocorre, sendo um fator influente para o seu desenvolvimento. Contexto é o conjunto de elementos físicos ou situacionais que ajudam o recetor da mensagem a compreendê-la (Significados, 2019). Chang Jingyu, professor da Universidade de Língua e Cultura de Pequim, estudou profundamente o significado interior do contexto, o qual descreve da seguinte forma:

O contexto desempenha um papel muito importante nas interações sociais das pessoas e é a base para a comunicação. Para comunicarem, as pessoas têm sempre de interagir num determinado contexto.

De acordo com o que anteriormente foi referido, o contexto pode ser dividido em três tipos: (1) Contexto discursivo, (2) Contexto situacional, isto é, a natureza do tema, o tempo, o modo de falar, etc.), (3) Contexto cultural, isto é, o *background* histórico e cultural, a linguagem e os costumes do grupo social (Chang, 1988, pp.3-4). O contexto cultural refere-se a informações culturais relacionadas. Evidentemente, um processo de comunicação envolve todos estes três tipos de contextos, mas a autora irá concentrar-se apenas no estudo do contexto cultural na comunicação entre chineses e portugueses, uma vez que o contexto discursivo e o contexto situacional mudam em cada comunicação específica, e numa escala micro, mas o contexto cultural molda a comunicação em grande escala (Chang, 1988, pp.3-4).

Tal como se observa na figura 4, a comunicação pode ser dividida em dois tipos: comunicação verbal e comunicação não verbal. Como o próprio nome indica, a comunicação verbal (*verbum* > “palavra”) refere-se à oralidade e à escrita, enquanto a comunicação não-verbal se refere principalmente à linguagem corporal e à paralinguagem.

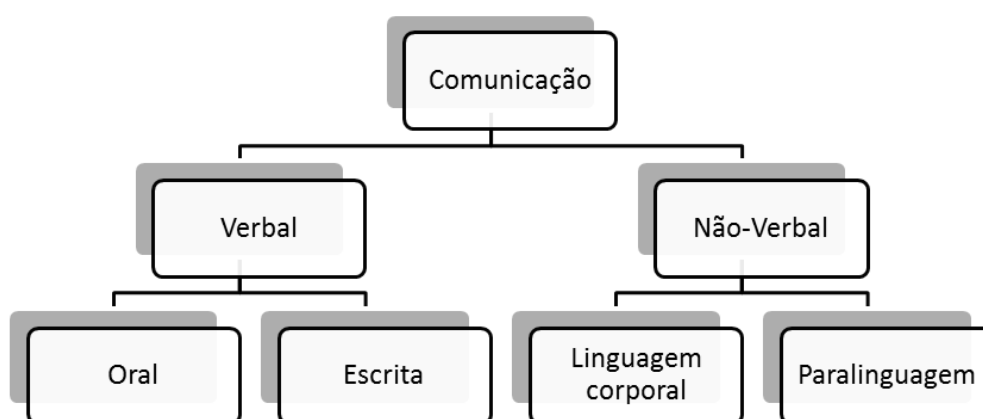


Figura 4: Tipos de comunicação
Fonte: Sun&Xu, 2006, p.15

A comunicação verbal – oral é a forma mais comum na comunicação quotidiana

de qualquer sujeito e também é a melhor forma de manter a integridade das informações (Sun & Xu, 2006, pp.14-15). Este tipo de comunicação é essencialmente presencial, mas inclui igualmente canais como o telefone, televisão, rádio, etc. No âmbito das empresas, as competências ao nível da comunicação oral são essenciais na interação com todos os *stakeholders*, nomeadamente, em situações de atendimento, em apresentações, reuniões ou negociações. Os corpos gerentes de qualquer empresa também deverão ter consciência da importância deste método de comunicação, uma vez que por meio da comunicação presencial podem comunicar abertamente com os funcionários, fazendo com que eles sintam que os líderes entendem as suas necessidades e pontos de interesse, de modo a melhorar o sentido de identidade dos funcionários com a organização (Sun & Xu, 2006, pp.15).

A comunicação verbal – escrita refere-se à troca de informações realizada por meio do uso de texto escrito (como memorandos, emails, cartas, faxes, etc.). Uma das vantagens da comunicação escrita é que o conteúdo pode ser modificado, portanto, é uma forma que permite maior precisão. Além disso, a comunicação escrita é tangível e verificável, permite que as informações contidas num determinado suporte físico possam ser preservadas indefinidamente. Persistindo alguma dúvida sobre o conteúdo das informações, pode fazer-se uma nova verificação da mensagem posteriormente. Portanto, o potencial risco de distorção da informação será menor. No entanto, a comunicação escrita carece do apoio da informação de contexto do emissor da informação, e o recetor da informação não pode sentir a influência da personalidade e dos fatores emocionais do próprio emissor da informação, portanto, a influência no recetor da informação é limitada.

Cerca de 55% dos enunciados são transmitidos através da comunicação não-verbal (Sun & Xu, 2006, p.15). A linguagem não-verbal inclui o contacto visual, o contacto físico, as expressões faciais, a distância espacial, a entoação fonética, etc.

A linguagem não-verbal tem diferentes interpretações consoante a origem dos interlocutores. Por exemplo, a importância do contacto visual na comunicação verbal.

Na Europa e nos Estados Unidos, a comunicação sem contacto visual é algo negativo; quando comunicam, os indivíduos devem olhar-se nos olhos, caso contrário, considerar-se que há falta de interesse no tema de conversação, podendo ainda colocar-se em causa a veracidade da informação transmitida, considerar-se dissimulação, ou até timidez dos interlocutores. Contudo, para a maioria dos países da Ásia, o contacto visual não é necessário. Quando duas pessoas com diferentes posições hierárquicas comunicam entre si, aquele que ocupar uma posição mais baixa geralmente não ousa olhar para o outro, porque olhar diretamente para o seu superior é considerado desrespeito.

Outro exemplo, o contacto físico durante o processo de comunicação. A quantidade de gestos utilizados, se as pessoas se tocam ou não enquanto conversam e o grau que o corpo de uma pessoa se volta para a outra variam de cultura para cultura. Em alguns países, como os Estados Unidos e a China, a maioria das pessoas não gosta do toque físico, enquanto nalguns países europeus relativamente abertos, como os países do Leste e do Sul da Europa, os conhecidos preferem a troca de beijos na face quando se encontram. Além disso, enquanto dois indivíduos falam, existe uma distância espacial entre ambos, essa distância também varia mediante as suas nacionalidades e cultura. A entoação fonética de expressão dos habitantes de cada país no mundo também é diferente. A entoação na maioria dos países europeus tem principalmente tons altos e baixos, modulação e cadência. Por sua vez, no continente asiático a comunicação faz-se num tom mais monocórdico, com raros altos e baixos fonéticos, com um ritmo de fala nem muito rápido, nem muito lento. Portanto, na maioria dos países asiáticos as pessoas são relativamente introvertidas, enquanto na Europa são relativamente abertas e entusiasmadas, algo que se reflete nas suas línguas maternas. A comunicação não-verbal ajuda o sujeito a transmitir informações com mais precisão e clareza, durante a comunicação e também ajuda o recetor da mensagem a receber sinais relevantes de maneira mais completa e correta (Sun & Xu, 2006, pp.14-16).

2.1.1. Comunicação interna nas organizações

A comunicação interna nas organizações refere-se ao fluxo e à partilha de informações dentro de uma organização durante o processo de gestão de negócios. Especificamente, a comunicação interna nas organizações refere-se aos comportamentos de transferência de informações que propositadamente trocam mensagens, opiniões e emoções através de vários sinais, canais e media e, em torno de metas estabelecidas (Hofstede, 1991). A comunicação, como já verificamos atrás, efetua-se, então, mediante as suas várias componentes: contexto, emissor, código, canal, ruído, recetor e o *feedback*. A alocação científica e a seleção racional dos fatores acima mencionados permite obter diferentes efeitos sobre a comunicação organizacional.

Não podemos esquecer que a comunicação em qualquer organização é sempre realizada num determinado contexto e é influenciada pelo tipo de cultura organizacional. A cultura comportamental da empresa determina diretamente as características comportamentais, os métodos de comunicação e os estilos de comunicação dos funcionários, enquanto a cultura material da empresa determina a situação da tecnologia de comunicação, o meio de comunicação e os canais de comunicação da empresa.

A comunicação organizacional pode ser dividida em dois tipos: comunicação formal e comunicação informal. A comunicação formal refere-se à comunicação através de procedimentos organizacionais formais, sendo que, geralmente, essa comunicação espelha a rede e a hierarquia organizacional da empresa. A comunicação formal pode ser do tipo descendente, ascendente e/ou comunicação horizontal, tornando-se um importante meio de coordenação vertical e coordenação horizontal, dentro da organização. A comunicação informal refere-se aos vários canais de comunicação fora do processo da organização formal. Uma boa comunicação organizacional é um dos fatores mais importantes para coordenar o relacionamento entre a organização e seus membros, entre membros e membros e entre a organização

e as demais organizações. (Sun & Xu, 2006, pp.17-18, pp.251-262)

Em suma, uma boa comunicação pode trazer mais do que apenas o bom fluxo de informação para a empresa, podendo fornecer também uma garantia básica para a tomada de decisão e a execução da organização. As empresas devem estar plenamente conscientes da importância desta ferramenta, para poderem superar as barreiras que possam surgir e impedir a comunicação interna. Quando uma organização alcança uma boa atmosfera de comunicação e o entusiasmo dos membros da organização for mobilizado ao máximo, torna-se mais fácil alcançar os objetivos.

2.1.2. Comunicação externa nas organizações

A comunicação externa refere-se à troca de informação com outros indivíduos, organizações ou empresas com um determinado propósito específico, nomeadamente, atingir os objetivos da organização, criar um bom ambiente externo, fornecer informações relevantes para a organização, constituir uma rede de desenvolvimento, expandir o espaço de desenvolvimento, manter a imagem organizacional, fornecer serviços aos clientes, etc. Neste seguimento, os interlocutores são os *stakeholders* externos à organização, nomeadamente clientes, acionistas, empresas de *upstream* e *downstream*, comunidades, media, etc.

Os principais métodos de comunicação são o contacto direto, a comunicação telefónica, cartas, correio eletrónico, página *web*, *newsletters*, redes sociais, etc. Tendo em conta que objetivo maior e razão de existência de uma organização é atender às necessidades externas, logo as empresas devem comunicar com clientes, fornecedores, distribuidores, etc. da forma mais eficaz possível, procurando *feedback* constante, fazendo correções e ajustes. Para além disso, há também a questão da imagem corporativa a qual, para benefício da própria organização, deve sempre ter um impacto positivo junto do público (Sun & Xu, 2006, pp.264-267).

2.2. Cultura

"A cultura é para a sociedade o que a memória é para os indivíduos" (Kluckhohn, 1954). Os eventos, acontecimentos e vivências do passado passam de geração em geração e transformam-se em palavras, em música e arte, em ferramentas e edifícios, em formas de vestuário, de comer e beber, afetando o pensamento, a experiência e a ação das pessoas, ao longo dos tempos.

As definições de cultura são múltiplas e diversas. Edward Taylor, antropólogo britânico reconhecido como sendo o pai da antropologia, foi a primeira pessoa a propor uma definição de cultura:

Cultura e civilização, tomadas em seu sentido etnológico mais vasto, são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. (Tylor, 1920, p.1)

A definição de cultura de Taylor é clássica. Esta definição enfatiza a propriedade de abrangência da "cultura" e do "todo complexo" (*complex whole*), isto é, o conceito de "cultura" é explicado como o termo geral para a criação humana no processo de desenvolvimento social, incluindo a tecnologia material, as normas sociais e as ideias espirituais.

Na sua obra *Homem e Suas Obras: A Ciência da Antropologia Cultural*, Herskovis (1963, p.31) descreve cultura como "a parte do ambiente feita pelo homem", destacando a importância das pessoas na definição do conceito. Ou seja, além da ecologia natural, todas as coisas adicionadas pelos homens podem ser chamadas de cultura.

Embora estas definições sejam abrangentes, a sua adoção não é universal. Samuel Huntington, por exemplo, opõe-se à definição ampla de cultura e acredita que "se a cultura é abrangente, nada pode ser explicado". Partindo de uma perspectiva subjetiva, Huntington (2005, p.3) sugere que "cultura se refere a valores, atitudes, crenças, orientações e opiniões que as pessoas geralmente mantêm numa sociedade." Já Khoury (2006) propõe que "a cultura é composta pelos valores, crenças, normas,

costumes e comportamentos que sejam detidos por membros de uma sociedade e transmitidos de geração em geração através da aprendizagem." Obviamente, a cultura definida por estes autores é uma "cultura restrita", na medida em que estas definições se referem apenas a coisas espirituais e conceptuais.

Mais amplamente utilizada, na definição restrita de cultura, é a metáfora do "programa mental" de Geert Hofstede: "Cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas de outra" (Hofstede, 1980, 2001). Em paralelo, Schein (1992) define "cultura" como

um padrão de assunções básicas aprendidas e partilhadas por um grupo enquanto resolviam os seus problemas de adaptação interna e externa. Estas assunções básicas resultaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, por conseguinte, foram ensinadas a novos membros como sendo a maneira correta de entender, pensar e sentir relativamente a esses problemas.

Esta definição cultural implica uma suposição básica de que todos os seres humanos enfrentam problemas e dilemas comuns, como "as relações com as outras pessoas; a passagem do tempo e a maneira como encaramos o ambiente que nos rodeia" (Trompenaars, 1997). A compreensão e perceção comuns do tempo por um grupo de indivíduos e a atitude e as ações para o ambiente externo formam a cultura única desse grupo.

No seu livro *Cross-Cultural Management*, Chen Xiaoping define cultura como "riqueza material e espiritual criada por seres humanos e acumulada através de testes históricos", considerando ainda que a cultura deve ter as seguintes características: i) a cultura é algo partilhado por um grupo; ii) essa partilha pode ser objetivamente explícita ou subjetivamente implícita; iii) a cultura objetivamente explícita e a cultura subjetivamente implícita influenciam simultaneamente e de várias formas as pessoas que vivem no grupo; iv) a cultura é passada de geração em geração, embora mude com os tempos, mas este processo tende a ser extremamente moroso (Chen, 2016, pp.3-5).

2.2.1. O visível e o invisível: a analogia do iceberg segundo Edward T. Hall

Em 1976, Hall desenvolveu a analogia do iceberg da cultura. A Teoria do Iceberg sugere que como um iceberg (Figura 5), a cultura é feita de uma parte visível e outra invisível (Hall, 1976). Há alguns aspetos visíveis, acima da superfície, mas há uma parte maior, escondida, abaixo da superfície. Esta parte inferior e oculta do iceberg é o fundamento mais poderoso dessas manifestações visíveis.



Figura 5: Ilustração do modelo do iceberg cultural de Edward T. Hall

Fonte: Klein, 2017

A parte visível do iceberg, acima do nível do mar, refere-se aos aspetos de uma cultura que facilmente apreendemos, usando apenas os nossos cinco principais sentidos. Aspetos como a linguagem, arte (música, dança, cinema, pintura, escultura, teatro, arquitetura, etc.), vestuário, decoração, comida, tradições (ou costumes, etiqueta), religião, etc. Por exemplo, viajando para Portugal, poderá ser observada a arquitetura e decoração de estilo Manuelino, os azulejos azuis e brancos, a calçada portuguesa, os portugueses comendo azeitonas ou bacalhau, a beberem vinho e a ouvir fado. No entanto, estes são apenas partes objetivas da cultura, fenómenos superficiais que refletem componentes mais profundos que encerram ideias, preferências, valores e atitudes mais complexos e profundos da sociedade. Na verdade, a parte principal do iceberg encontra-se submersa, escondida no oceano – um

fenómeno cultural implícito, invisível, intangível, fácil de ser ignorado, que tantas vezes dá origem a crises e choques entre as diferentes culturas.

Esta cultura implícita é o núcleo dos valores culturais, como costumes históricos sociais, antecedentes políticos, ideologia, comunicação interpessoal, valores, normas morais, normas sociais, etc., apoiando e determinando os comportamentos humanos e a forma de expressão da cultura. A cultura implícita é a regra, o valor e significado dado à coisa, atribuídos por cada pessoa do grupo ou da sociedade (Ye, 2015). Por outras palavras, a cultura implícita refere-se aos valores da cultura de um país ou região. Os valores são a soma de ideias, pensamentos e atitudes sobre o que é bom, o que é mau, como fazer algo ou não, o que ansiar, o que procurar, o que abandonar, o que apoiar, ao que se opor, etc. (Li, 2007, p.199). Tomemos como exemplo a gastronomia chinesa: para uma qualquer receita, a quantidade de ingredientes utilizada, é a "quantidade apropriada" (适量 Shì Liàng) ou "um pouco de" (少许 Shǎo Xǔ), já na gastronomia portuguesa, a quantidade de cada ingrediente é medida com precisão, em "gramas". Estes hábitos comportamentais são manifestações culturais de pessoas com origem em diferentes países, refletindo as diferenças entre os chineses e os portugueses.

Quando pessoas de diferentes origens culturais comunicam, é como se dois icebergs se aproximassem lentamente. Qualquer uma das partes envolvidas na comunicação só consegue ver a parte explícita do iceberg, dificilmente conseguirá ver a enorme parte implícita da cultura, aquela que se encontra "sob o nível do mar". Quando dois icebergs se encontram, geralmente ocorre uma colisão entre ambos abaixo do nível do mar, resultando no desmoronamento da parte visível, explícita acima da superfície, muitas vezes com consequências catastróficas e irreversíveis.

Podemos então concluir que, quando entramos em contacto com outras culturas não devemos observar e apreender apenas a cultura explícita, i.e. aspetos como a linguagem, o vestuário, etiqueta comportamental, etc., que muito embora sejam fundamentais para o estabelecimento de uma comunicação intercultural eficaz não

serão suficientes; tão ou mais importante será também conhecer a história, a sociedade, o ambiente político e económico, as normas sociais e os sistemas de valores das diferentes culturas, reconhecer as diferenças entre culturas distintas e compreender os pontos de vista profundamente enraizados de cada um, para reduzir ou até mesmo evitar conflitos que possam surgir durante a comunicação intercultural e melhorar a adaptabilidade cultural individual.

2.2.2. As dimensões da cultura nacional de Geert Hofstede

Hofstede (1980, 1991) define "cultura" como o "programa mental" que pessoas no mesmo ambiente possuem. Portanto, a cultura não é uma característica individual, mas um programa mental partilhado por muitas pessoas com a mesma experiência social e a mesma educação. Diferentes grupos ou pessoas de diferentes países ou regiões têm um programa mental comum distinto dos demais, quer por terem recebido uma educação diferente, quer por terem tido diferentes experiências profissionais ou por pertencerem a diferentes grupos sociais têm inevitavelmente maneiras diferentes de pensar.

A teoria da dimensão cultural proposta por Geert Hofstede (1980, 1991) é uma das teorias mais influentes na teoria intercultural. No final da década de 1960, Hofstede começou a estudar as influências das diferenças culturais na gestão de negócios, estudo que se prolongou até aos dias de hoje.

Na década de 1970, a empresa IBM decidiu estabelecer um conjunto comum de procedimentos e padrões de gestão nas várias fábricas que detinha pelo mundo, mas concluiu que países diferentes possuem requisitos diferentes, e que os métodos de gestão não são iguais em todas as geografias. Sob a forma de questionários em 20 idiomas diferentes, Hofstede estudou o perfil dos 116.000 funcionários da IBM, entre 1968 e 1972, e comparou as culturas de 74 países e regiões. Através desta pesquisa, Hofstede analisou quatro dimensões das diferenças culturais: distância ao poder, individualismo vs. coletivismo, masculinidade vs. Feminilidade e aversão à incerteza.

Mais tarde, no final da década de 1980, Hofstede repetiu o mesmo estudo em mais países e regiões. Este estudo não só verificou a existência das quatro dimensões acima referidas, como ainda conduziu à identificação de uma quinta dimensão: a orientação para longo prazo vs. orientação para curto prazo. Mais tarde, já na edição de 2010 de da obra *Culturas e Organizações, Programa Mental*, é enunciada a sexta dimensão: indulgência vs. restrição. O conteúdo específico do modelo cultural de seis dimensões será explicado com mais detalhe de seguida.

- **Distância ao poder**

Essa dimensão expressa o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente e a distância emocional entre um empregador e um empregado (Fonseca, 2013, p.2, original de Hofstede, 2011, p.51, p.57; Hofstede, 2011, p.9). Numa dada sociedade, o grau de aceitação da distribuição desigual de poder do indivíduo representa o nível da distância ao poder nessa sociedade. Sob a influência de fatores sociais e fatores naturais, as pessoas nascem com diferenças nas condições físicas, condições intelectuais, classe social e longevidade. Na organização, também existem diferenças na capacidade de trabalho, no relacionamento interpessoal e no tempo de trabalho entre os indivíduos. A distribuição desigual de poder na sociedade e nas organizações é causada por essas diferenças. No entanto, diferentes nações mostraram uma atitude muito diferente em relação a essa distribuição desigual de poder. As pessoas que vivem num contexto cultural com baixo índice de distância do poder são educadas tendo por base que na vida todas as pessoas são iguais, embora algumas pessoas tenham certas vantagens na sua origem, como riqueza e reputação, não devem ser superiores às outras. No entanto, isso não significa que essas pessoas sejam tratadas todas da mesma forma. Numa cultura com alto índice de distância ao poder, o poder é hierárquico. Certos grupos, como o partido no poder, por exemplo, têm mais poder que os indivíduos comuns. As pessoas que vivem neste contexto cultural são educadas a aceitar que algumas pessoas na sua sociedade são "nobres" e detêm mais poder,

aprendendo a respeitar esse poder em detrimento da igualdade.

Esta diferença cultural é muito comum no estilo de comunicação entre superiores e funcionários. Numa sociedade com baixo índice de distância ao poder, as pessoas não gostam de contradizer os seus superiores e os superiores tomam a decisão pela opinião da maioria e consultam os seus subordinados. Na maioria das vezes, a distância emocional entre a equipa e o chefe é baixa e, se houver algum problema, eles conversarão entre si para os resolver (Fonseca, 2013, p.2, original de Hofstede, 2011, p.51, p.57). Embora os superiores detenham poder, os funcionários nos níveis inferiores não se deixam intimidar por eles. O chefe toma decisões através das opiniões da maioria e consulta os seus subordinados. Os funcionários na sociedade de baixo índice de distância do poder estão mais preocupados com o direito à liberdade e querem mais oportunidades para a tomada de decisões, especialmente aquelas relacionadas com o seu próprio trabalho. Esses funcionários podem refletir as suas opiniões por meio de pesquisas de satisfação de funcionários ou de sindicatos. Em contraste, numa sociedade com alto índice de distância do poder, os funcionários normalmente acomodam-se à situação corrente do trabalho e raramente dão opiniões. Preferem que o seu chefe emita ordens que possam seguir. As empresas com alto índice de distância do poder são empresas com um forte sentido de classe. Os funcionários receiam defender opiniões opostas às dos líderes. Os chefes vão, deliberadamente, construir muros psicológicos, gerir funcionários enfatizando a sua autoridade e a necessidade de obediência, mantendo-se inacessíveis.

● **Individualismo vs. Coletivismo**

Nesta dimensão, Hofstede separa dois pólos: o individualismo e o coletivismo. Na teoria da dimensão cultural de Hofstede, o grau de preocupação com os objetivos individuais define o individualismo, quando as pessoas se preocupam com os membros do grupo e os objetivos do grupo, surge o coletivismo (Fonseca, 2013, p.2, original de Hofstede, 2011, p.97; Hofstede, 2011, p.11). Os individualistas estão mais preocupados com os seus próprios valores e necessidades, procurando obter os

interesses através dos seus próprios esforços. As pessoas tendem a ser espiritualmente independentes e tendem a agir motivadas por fins egoístas. Já no coletivismo, cuja estrutura social tende a ser menor, as pessoas são frequentemente distinguidas por estarem "dentro do grupo" ou "fora do grupo". Nesta estrutura, as pessoas esperam obter ajuda das "pessoas dentro do grupo", para superar dificuldades e são leais à organização. Numa sociedade dominada pelo coletivismo, as pessoas estabelecem relações com os outros membros do grupo, encontram a sua própria identidade no coletivo e adquirem um maior sentido de pertença.

- **Masculinidade vs. Feminilidade**

Nesta terceira dimensão, Hofstede diferencia dois tipos: masculinidade e feminilidade. A dimensão da sociedade masculina e da sociedade feminina refere-se à distribuição de valores entre os sexos, que é outra questão fundamental para qualquer sociedade (Hofstede, 2011, p.12). Numa sociedade onde os valores masculinos são dominantes, a busca pela realização do trabalho ocupa uma posição importante nas suas perspetivas sobre valores, como a defesa do heroísmo, a assertividade, as recompensas materiais para o sucesso, e a busca de dinheiro e riqueza material, o que aumenta muito o sentimento de competição entre as pessoas na sociedade. Portanto, o padrão para medir o sucesso rege-se pelas ideias de fama e riqueza, pelo que a sociedade encoraja e promove os *workaholics* e a cultura enfatiza a justiça, a competição e o desempenho no trabalho. Por seu turno, a sociedade feminina é mais orientada para o consenso. Feminilidade significa a preferência pela cooperação, modéstia, reserva e qualidade de vida e os seus valores são mais focados na busca por uma atmosfera amigável ou bom convívio com os chefes e colegas. Por isso, as pessoas geralmente estão mais predispostas a adotar a reconciliação e a negociação para resolver contradições e conflitos nas organizações, elevando-se a harmonia, a igualdade e a solidariedade a principais características dessas sociedades. (Hofstede, 2011, p.12)

- **Aversão à incerteza**

Esta dimensão estuda até que ponto determinada cultura enfrenta situações novas e incertas e sobre que forma o bem-estar das pessoas é afetado (Fonseca, 2013, p.5, original de Hofstede, 2011, p.97). Hofstede acrescenta ainda que

uncertainty avoidance is not the same as risk avoidance; it deals with a society's tolerance for ambiguity. Uncertainty avoiding cultures try to minimize the possibility of such situations by strict behavioral codes, laws and rules, disapproval of deviant opinions, and a belief in absolute Truth. (Hofstede, 2011, p.10)

Diferentes nações, países ou regiões têm necessidades diferentes no que concerne o evitar a incerteza. Numa sociedade com um baixo índice de aversão à incerteza as pessoas geralmente têm uma sensação de segurança e tendem a ter uma atitude relaxada em relação à vida e uma tendência para arriscar. Todavia, numa sociedade com alto índice de aversão à incerteza, as pessoas geralmente têm um forte sentido de urgência e iniciativa, assim, facilmente se gera um impulso interno para trabalhar com maior esforço.

- **Orientação para o Longo vs. Curto Prazo**

Orientações para longo e curto prazo refletem as perspectivas sobre valores dos interesses de longo prazo ou de curto prazo de uma nação e mostram-nos se esta cultura valoriza a tradição e se os critérios para tomar decisões sociais são influenciados pela tradição e pelo passado, ou pelo presente ou, ainda, pelo futuro (Hofstede, 2011, p.8, p.13). Por exemplo, sociedades com baixa pontuação nesta dimensão preferem manter tradições e normas honradas pelo tempo, enquanto observam a mudança social com suspeita; povos com alta pontuação adotam uma abordagem mais pragmática: incentivam a economia e a perseverança como uma maneira de se preparar para o futuro (Hofstede, s.d.). Nas pesquisas do final dos anos 80 e início dos anos 90, Hofstede descobriu esta dimensão e os valores positivos e negativos desta dimensão podem ser encontrados nos ensinamentos de Confúcio, o filósofo chinês mais influente conhecido pela "nova dimensão" da ética confucionista

tradicional (Hofstede, 2011, p.13).

● **Indulgência vs. Restrição**

Esta é a última dimensão da teoria da dimensão cultural de Hofstede. De acordo com o autor (Hofstede,2011, p.15), “indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that controls gratification of needs and regulates it by means of strict social norms”.

Indulgência refere-se, assim, ao grau de aceitação de uma sociedade relativamente às necessidades básicas das pessoas e ao desfrutar da vida (Hofstede, 2011, p.15). Quanto mais baixo o índice de indulgência, quanto mais forte a restrição da sociedade geral a ela mesma, e quanto menor o grau de aceitação da sociedade para a indulgência, mais as pessoas estão habituadas a se restringirem a elas próprias. Pessoas com uma sociedade de baixo índice nesta dimensão tendem a controlar as suas emoções e sentimentos para estabelecerem condições superiores para si mesmos. Além disso, em comparação com as sociedades indulgentes, as pessoas oriundas de sociedades que tendem mais para a restrição não valorizam o tempo de lazer e entretenimento e controlam a satisfação de seus desejos. As pessoas são limitadas por normas comportamentais convencionais e acreditam que o prazer é um estilo de vida incorreto e que na vida se deve trabalhar com esforço para o sucesso (Hofstede, 2011, p.16; Hofstede, s.d.).

2.2.3. Comparação entre as culturas nacionais da China e de Portugal

De acordo com os últimos dados disponibilizados pela plataforma de comparação cultural Hofstede, s.d.s, no que concerne às seis dimensões que acabámos de apresentar os resultados da China e de Portugal são os seguintes:

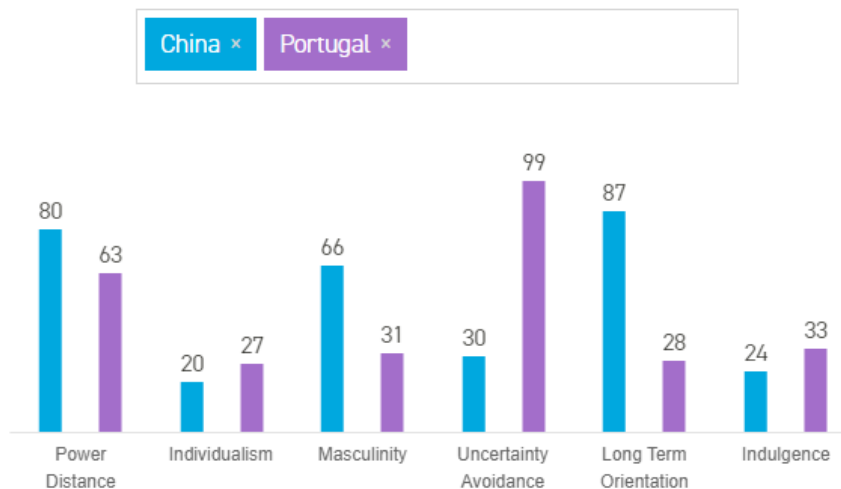


Figura 6: Comparação de seis dimensões culturais entre a China e Portugal

Fonte: www.hofstede-insights.com

Como podemos verificar na figura 6, a cultura chinesa e a cultura portuguesa diferem bastante em três aspetos principais: masculinidade vs. feminilidade, aversão à incerteza e orientação para longo vs. curto prazo e partilham semelhanças no que diz respeito às restantes dimensões, indicadores que passaremos de seguida a analisar de forma mais minuciosa.

● **Distância ao poder**

No que concerne à distância ao poder, de 0 a 100, o índice da China é 80 e o seu lugar ocupado entre 104 países é a 22^a posição, num lugar relativamente alto, demonstrando uma grande aceitação e tolerância da sociedade chinesa da distância ao poder. A China é, pois, uma sociedade que acredita que as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis e as pessoas geralmente respondem à desigualdade com silêncio ou tolerância. Nesse ambiente, a sociedade apresenta uma óbvia e restrita hierarquia, em que a classe da autoridade tem privilégios e evidencia a sua posição através de vários símbolos de poder para ganhar respeito.

Desde a antiguidade que a China estabeleceu um sistema hierárquico rigoroso e

promoveu um conceito desigual de "há diferenças entre altos e baixos; nobres e humildes; jovem e velho (上下有异, 贵贱有分, 长幼有序)" e de "as pessoas seguem o exemplo dos seus superiores (上行下效)". É comum existirem três guias cardeais e cinco virtudes constantes, conforme especificado no código de ética feudal (三纲五常) na China, por exemplo, existem cinco relações cardeais entre o monarca e os seus súbditos, o pai e o filho, o marido e a mulher, entre irmãos e entre amigos (五伦). Este fenómeno infiltrou-se em todos os níveis da sociedade e manteve-se profundamente enraizado ao longo dos tempos.

Embora o índice de Portugal nesta dimensão (63) seja mais baixo do que o da China (80), ainda assim fica num lugar relativamente alto, refletindo que a distância hierárquica é aceite e aqueles que têm posições mais poderosas são admitidos como tendo privilégios na sua posição. No entanto, essa pontuação fica no centro das classificações dos 104 países, portanto, Portugal é um país no qual as pessoas respeitam a autoridade, mas têm também bastante presente o conceito de igualdade. É habitual que em Portugal as decisões sejam tomadas unicamente pelo supervisor. E a maioria dos funcionários espera um chefe forte e assertivo, que possa controlar e resolver problemas (Fonseca, 2013, p.2). Muitos chefes têm, como sinal de seu poder e posição hierárquica, símbolos de *status* para que possam mostrar o seu poder externamente.

Quando os chineses e os portugueses estão no mesmo local de trabalho, ou quando os portugueses trabalham e vivem no ambiente cultural chinês, é provável que os portugueses sintam um maior impacto da desigualdade de poder mais forte e que sintam que a autoridade e a posição dos superiores não podem ser quebradas. Mas essa aceitação não será muito difícil para os portugueses, contudo é recomendável que os chineses em funções de chefia tratem os funcionários portugueses com uma atitude mais respeitosa não só por uma questão de motivação, mas também para que participem nos assuntos da empresa, transmitindo informações que apoiem a gestão e o desenvolvimento da mesma.

● Individualismo vs. Coletivismo

Tanto a China (20) como Portugal (27) têm pontuações e lugares mais baixos em termos de individualismo, e a pontuação destes dois países não é muito diferente, pois a China e Portugal são culturas de coletivismo. Num ambiente de trabalho ou de negócios, chineses e portugueses são muito leais e tendem a integrar-se bem no seu grupo de trabalho.

O conceito de coletivismo tanto aparece em assuntos de família, como nas relações com os colegas. O índice de individualismo de Portugal é um pouco superior ao da China e, em comparação, os portugueses prestam mais atenção ao valor pessoal do que os chineses. A China é um país tipicamente de cultura coletivista e tende a esforçar-se por interesses coletivos e não tanto pessoais. O povo chinês tende a concentrar-se na família, na sociedade e no estado, não nos indivíduos.

Por um lado, a China é uma cultura confucionista, preconizando modéstia e prudência, sustentando uma doutrina de ponderação através da qual o sujeito se coloca numa posição intermédia, neutra (*golden mean*). Nesta base, os valores culturais da China são formados enfatizando os interesses e direitos gerais, ignorando os direitos individuais, a consciência individual deve obedecer à consciência geral e a personalidade humana deve ser esquecida no modelo comportamental geral. Por outro lado, na China, a ideologia oficial é preconizada pelo coletivismo. "Os interesses pessoais devem estar subordinados aos interesses do coletivo" ou "Quando os interesses pessoais entram em conflito com os interesses coletivos, optamos pela situação geral mais pesada, porque o coletivo é mais eficaz" são afirmações comuns na literatura e no discurso oficial do líder da China. A título de exemplo, "Os membros do partido não devem colocar primeiro os seus interesses pessoais, em momento e lugar nenhum, e os seus interesses pessoais devem estar subordinados aos interesses da nação e do povo" (Mao, 1991, p.510). A 18 de outubro de 2017, o presidente Xi Jinping apontou no relatório do 19º Congresso Nacional que é necessário fortalecer a construção ideológica e moral e a educação coletivista. "Siga a

orientação do valor de coletivismo, o coletivismo é a correta orientação do valor," pode ser lido em livros políticos do ensino médio para estudantes chineses.

Portugal, em comparação com o resto dos países europeus (exceto Espanha), é um país com cultura de coletivismo (Hofstede, s.d.). Portugal viveu em ditadura até a *Revolução dos Cravos*, em 25 de abril de 1974. Durante esse período era importante para a população portuguesa viver em pequenos grupos fechados e apoiar-se mutuamente; só assim seria possível sobreviver nesse tempo. Outro comportamento que confirma que Portugal é uma cultura coletivista será a baixa iniciativa individual dos portugueses, na medida em que as decisões tendem a ser tomadas em grupo. Mesmo a própria opinião não é contada diretamente e eles não aceitam a opinião direta de outro estranho sem o conhecer, pensam que esse comportamento é rude (Fonseca, 2013, p.3).

● **Masculinidade vs. Feminilidade**

Com uma pontuação de 66 e a ocupar o 13^a lugar relativamente à totalidade dos países estudados, torna-se claro que a China é uma sociedade masculina, isto é, orientada e impulsionada pelo sucesso. A necessidade de assegurar o sucesso pode ser exemplificada pelo facto de muitos chineses sacrificarem as prioridades da família e do lazer, para trabalhar. Há muitos ramos profissionais, especialmente na área dos serviços, em que o horário laboral se estende noite dentro. Existem até algumas áreas profissionais que oferecem serviço de 24 horas por dia e sete dias por semana. Por exemplo, hoje em dia vivendo na China, ainda que sejam as primeiras horas da manhã, podemos encomendar comida e aguardar em casa a sua entrega. O tempo de lazer não é tão importante como o trabalho. Podemos ainda observar esta tendência em outras situações como, por exemplo, no caso dos agricultores migrantes que deixam as suas famílias para trás, em lugares bem distantes, a fim de obter melhor trabalho e remuneração nas cidades ou, ainda, a extrema preocupação dos estudantes chineses com as notas e a classificação dos exames, pois acreditam que esse é o principal

critério para se obter ou não sucesso (Hofstede, s.d.).

A pontuação de Portugal nesta dimensão é 31, muito feminina em comparação à China, que tem 66 pontos. A palavra-chave de Portugal é "consenso", o que significa que os conflitos são resolvidos por compromisso e negociação. Portanto, a polarização ou a competitividade excessiva não são bem consideradas, nem apreciadas. Portugal é um país tipicamente latino, mas difere da maioria dos países latinos nessa dimensão, como a Itália (70), França (43), Espanha (42) e outros países latinos que têm características de preferência masculina; os portugueses tendem a ser mais sociáveis e amigáveis. O baixo índice de masculinidade de Portugal em relação a outros países europeus também significa que a sociedade é mais tolerante, respeitosa e paciente. Em Portugal, o foco é "trabalhar para viver" (Hofstede, s.d.). Devido às enormes diferenças nesta dimensão cultural, o facto dos chineses que sacrificam as suas vidas e tempo de lazer pelo trabalho, dinheiro e sucesso talvez seja pouco compreendido pelos portugueses.

- **Aversão à incerteza**

A dimensão de aversão à incerteza coloca Portugal e China, em extremos opostos. Nesta dimensão, a China pontuou 30 e ficou na 97^a posição, refletindo um baixo índice de aversão à incerteza; por seu turno, Portugal pontuou 99 e ficou em segundo lugar (atrás da Grécia), refletindo uma forte aversão à incerteza. O alto índice de Portugal nesta dimensão significa que os portugueses tentam minimizar a possibilidade de incógnitas e de novas situações através de leis, regras e medidas de segurança muito precisas (Hofstede, s.d.). Os portugueses mantêm códigos rígidos de crença e comportamento e são intolerantes a comportamentos e ideias não-ortodoxas (Hofstede, s.d.).

Os chineses aceitam mais facilmente a incerteza, o que significa que eles são mais tolerantes a opiniões diferentes das suas. Os chineses são flexíveis no cumprimento de leis e até de regras para se adequarem à situação real e o pragmatismo é um facto da vida. Os chineses sentem-se confortáveis com a

ambiguidade, mesmo a língua chinesa é cheia de significados ambíguos que podem ser difíceis para os ocidentais entenderem (Hofstede, s.d.).

Supondo que o ambiente de trabalho português e chinês esteja ligado, os chineses irão sentir a necessidade e obrigação que os portugueses cumpram várias regras e ordens. Talvez seja difícil para os portugueses aceitarem o uso flexível das regras por parte dos chineses e entender a língua chinesa cheia de significados ambíguos no processo de comunicação. Exemplificando, os chefes chineses geralmente tendem a não explicar detalhadamente as suas ordens, esperando que os seus subordinados entendam os seus pensamentos e façam bem o seu trabalho. Tal situação pode fazer com que os portugueses se sintam confusos. A China e Portugal diferem bastante nesta dimensão cultural, facto que deve ser altamente valorizado pelos investidores/empreendedores chineses aquando do processo de implementação e condução dos seus negócios em território português.

● **Orientação para o Longo Prazo vs. Curto Prazo**

A China é uma cultura de orientação para longo prazo (87), ocupando o quarto lugar entre os 87 países pesquisados, enquanto Portugal é uma cultura de orientação para curto prazo (28), ocupando o 58^a lugar. Hofstede considerou as características de economia e forte propensão a economizar e investir como uma prova da orientação para longo prazo dos chineses (Hofstede, s.d.). De facto, a orientação a longo prazo dos chineses pode encontrar-se em tudo o que eles fazem. A orientação para o longo prazo da China decorre da cultura de "buscar o desenvolvimento a longo prazo (求久)" e "prestar atenção à tradição (重传统)" chinesa. "Buscar o desenvolvimento a longo prazo" significa ter em vista o sucesso a longo prazo e ter a perseverança para se manter sempre no caminho para o alcançar, sem prestar atenção aos ganhos e perdas de curto prazo. No fundo, os chineses acreditam que o planeamento a longo prazo é mais compensador do que o planeamento a curto prazo. "Prestar atenção à tradição" significa aprender através da prática dos seus antecessores, não arriscar

radicalmente e permanecer num desenvolvimento constante. No aspeto organizacional, no recrutamento e na promoção de pessoal os chineses acreditam que obter reconhecimento e compromisso a longo prazo na organização é mais importante do que ter uma metodologia aplicada diretamente. Em termos de incentivos ao pessoal, os chineses acreditam que ter segurança no emprego a longo prazo é mais atrativo do que obter incentivos económicos a curto prazo. Na tomada de decisões estratégicas, valorizam o crescimento e os retornos a longo prazo, em vez das mudanças nos indicadores financeiros de curto prazo (Yang Xionglan, 2014).

Por outro lado, os portugueses preferem o pensamento normativo ao pragmático. Os portugueses estão mais preocupados com interesses imediatos, focados em obter resultados rapidamente e alcançar objetivos a curto prazo, demonstrando pouca propensão para economizar para o futuro (Hofstede, s.d.). Podemos ainda salientar que tal como os chineses, ainda que de uma outra forma, os portugueses respeitam muito a sua tradição, sendo visível, por exemplo, no facto de cada região de Portugal ter as suas próprias festividades e rituais tradicionais (Fonseca, 2013, p.6).

● **Indulgência vs. Restrição**

No que concerne ao índice de indulgência, a pontuação da China é de 24 pontos e a de Portugal é de 33, classificações que por ser tão baixas indicam que ambos os países têm uma cultura de restrição. O facto de o índice de indulgência da China ser um pouco menor que o de Portugal talvez possa estar relacionado com a masculinidade presente na sociedade chinesa. A China tem uma cultura de restrição muito forte e ocupa a 68ª posição dos 81 países pesquisados. "Honra para aqueles que trabalham com esforço e vergonha para aqueles que detestam ter que trabalhar (以辛勤劳动为荣，以好逸恶劳为耻)" é uma questão ideológica muito importante na perspetiva socialista sobre a honra e a vergonha, promovida pelo quarto presidente da China Hu Jintao, a 4 de março de 2006. Este não é apenas um resumo incisivo das virtudes tradicionais da nação chinesa, mas também possui características nítidas da época e assume-se como consensual para o povo chinês. Em 2012, o Partido

Comunista da China propôs os Valores Socialistas Principais, enfatizando mais uma vez a importância da "dedicação (敬业)" (CPCNEWS, 2014). No relatório de dados sobre a taxa de participação no mercado de trabalho dos países no mundo, contabilizada pelo Departamento do Trabalho dos EUA em 2018, os recursos trabalhistas e a taxa de participação no mercado de trabalho dos países, a China ocupa a primeira posição no mundo, no que refere à quantidade total de trabalho e de participação no mercado de trabalho (BLS, 2018). O relatório indica que a taxa de participação no mercado de trabalho da China atingiu 76%, apenas 24% das pessoas não trabalhava e outros 24% das pessoas incluíam idosos, crianças e estudantes. Na China, a proporção da população idosa atingiu 13,32%, ou seja, quase todas as pessoas que ficam em idade legal para trabalhar e têm capacidade para trabalhar encontram-se a trabalhar (BLS, 2018). E a taxa de participação masculina no trabalho da China é de 90%, sendo um dos mais altos do mundo, e a taxa de participação feminina é de até 70%, ocupando o primeiro lugar no mundo (BLS, 2018). Em Portugal, as pessoas limitam-se à satisfação de suas necessidades e seguem-nas de acordo com normas sociais restritivas; na China, gastar dinheiro, divertir-se ou qualquer outro tipo de indulgência desperta nos indivíduos um certo sentimento de culpa ou de estar a fazer algo de errado (Hofstede, s.d.).

Concluindo, as diferenças culturais entre os dois países apresentadas nos parágrafos anteriores resumem-se agora na tabela 1, apresentada de seguida:

Tabela 1: Comparação das culturas nacionais entre a China e a Portugal

Fonte: Elaboração própria

Dimensão cultural	China	Portugal
<i>Distância ao poder</i>	Alto	Alto
<i>Individualismo vs. Coletivismo</i>	Coletivismo	Coletivismo
<i>Masculinidade vs. Feminilidade</i>	Masculinidade	Feminilidade
<i>Aversão à incerteza</i>	Baixo	Alto
<i>Orientação a Longo vs. Curto Prazo</i>	Longo Prazo	Curto Prazo
<i>Indulgência vs. Restrição</i>	Restrição	Restrição

2.2.4. Cultura organizacional

A cultura organizacional, também chamada de cultura corporativa, diz respeito ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas partilhadas por todos os membros da organização. Trata-se do sistema de significados partilhados por todos os membros, que distingue uma organização das demais (Chiavenato, 2004, p.165). Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir numa organização. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Através da metáfora do iceberg, podemos observar a cultura explícita e a cultura implícita para compreender melhor a cultura organizacional. A cultura organizacional explícita refere-se a conteúdos expressos na forma de produtos materializados de espírito e comportamentos, e que os indivíduos apreendem através da função audiovisual intuitiva, adaptando-se à essência da cultura organizacional, incluindo sinais, ambiente de trabalho, regras, regulamentos e práticas de gestão da organização (Li, 2006, p.202). A cultura organizacional implícita é a base da cultura organizacional e a parte mais importante, incluindo filosofia organizacional, valores, ética, espírito organizacional (Li, 2006, p.202). Por exemplo, pessoas da mesma

empresa usam o mesmo vestuário profissional e começam a trabalhar ao mesmo tempo, todas falam a "linguagem especializada" da empresa, que é a cultura explícita da empresa. Vestir vestuário profissional reflete a ideia de identidade coletiva, começar a trabalhar ao mesmo tempo promove a disciplina, a empresa tem a sua própria linguagem especializada, como, por exemplo, na Huawei, a "Cultura de Lobo" (*Lupine Culture*), que representa a filosofia de gestão da empresa. A cultura implícita da empresa é a base da cultura organizacional, em que os valores são definidores da cultura nacional, do país em que a empresa se localiza, como o coletivismo, o conceito de família e a noção de classe, enfatizado pelas empresas chinesas (Chen, 2016, p.14).

As empresas portuguesas diferem bastante das chinesas. Por exemplo, nem todas as organizações em Portugal exigem que os funcionários "piquem o ponto" quando começam a trabalhar e que façam horas extra, mas isso é muito comum na China, e as diferenças dos fenómenos superficiais refletem as diferentes culturas sociais nacionais. Podemos, pois, afirmar que a cultura nacional é um dos fatores que mais influencia a cultura corporativa. A cultura corporativa também é uma parte importante da cultura nacional e um derivado da cultura nacional. Segundo Hofstede (1993), se as práticas de gestão de uma empresa forem altamente consistentes com a cultura nacional, então seu desempenho será muito bom.

Xiao e Cheng (2002, pp.22-23) propuseram duas conclusões analisando a relação entre cultura organizacional e cultura nacional. Primeiro, a cultura nacional tem precedência sobre a cultura organizacional. A cultura organizacional é formada com base na cultura nacional. Em segundo lugar, o custo da organização depende da consistência da cultura organizacional com a cultura nacional. Se a cultura organizacional é altamente consistente com a cultura nacional, o custo da organização será reduzido. A cultura nacional desempenha um papel crucial na formação da cultura corporativa no seu período inicial, pois "quando o edifício é construído, você não pode ver suas colunas, vigas e barras, mas sem eles, o edifício entrará em colapso.

A cultura é como assim para as empresas" (Goffee & Jones, 1998).

Como a cultura tem uma relação direta com cada aspeto da gestão, isso tem impacto na estratégia de negócios da empresa, estrutura organizacional, estabelecimento e execução de sistemas corporativos, comportamento dos superiores e dos funcionários (Chen, 2016, pp.17-21). Posto isto, se os investidores/empreendedores chineses quiserem operar melhor em Portugal devem criar uma cultura mais adequada ao desenvolvimento da empresa, não basta entender a estratégia e a visão de desenvolvimento a longo prazo da empresa, também é necessário que adquiram uma profunda compreensão da cultura social nacional local.

2.3. Comunicação intercultural

A noção de "comunicação intercultural" remonta ao ano de 1959, momento em que o antropólogo norte-americano Edward Hall propôs pela primeira vez o conceito na sua obra *A Linguagem Silenciosa*.

A comunicação intercultural, geralmente, refere-se ao comportamento de comunicação entre pessoas de diferentes origens culturais. Como as diferenças culturais são causadas por fatores como diferenças geográficas e diferenças étnicas, a comunicação intercultural pode ocorrer internacionalmente, entre diferentes grupos culturais. Para a comunicação intercultural, seja comunicação verbal ou comunicação não-verbal, o processo básico é o mesmo, isto é, passagem da codificação para a decodificação, exceto quando a informação é transmitida entre duas partes em diferentes contextos culturais, ou seja, quando o emissor da informação é membro de uma cultura e o recetor da informação é membro de outra cultura. O emissor e o recetor da mensagem, a codificação e a decodificação, durante o processo de transmissão, são afetados e restringidos por fatores culturais. O contexto cultural de uma pessoa determina em grande parte como esta fará as suposições mais básicas sobre as coisas, e como isso irá afetar as suas visões, ideias ou expressões de emoções, afetando, conseqüentemente o seu comportamento (Yu, 2017, p.11).

A gestão intercultural das empresas e a comunicação intercultural corporativa não conseguem ser separadas. Do ponto de vista da gestão, de facto, todas as atividades de gestão podem ser atribuídas à comunicação mútua e à conversão de informações entre as pessoas. A eficácia de tal comunicação e transformação depende quase inteiramente do entendimento mútuo entre as pessoas. Num ambiente de negócios intercultural, a compreensão mútua e a comunicação intercultural entre os interlocutores são particularmente importantes. Uma comunicação intercultural eficaz é indispensável entre pessoas com diferentes perspetivas sobre o mundo, diferentes valores, linguagens e comportamentos se relacionarem dentro da mesma organização. Por vezes, esta

gestão intercultural decorre da forma menos eficaz geralmente devido a diferenças de costumes, comportamentos e valores, os quais se tornam, assim, barreiras à comunicação intercultural.

2.3.1. Barreiras para uma comunicação intercultural eficaz

Atualmente, as barreiras à comunicação intercultural na gestão de empresas existem principalmente nos seguintes aspetos: fraca partilha cultural entre os dois países, etnocentrismo, preconceito, diferentes estilos de comunicação e choque cultural (Yu, 2014, pp.4-5).

Antes de mais, em qualquer processo de comunicação intercultural, devido à fraca partilha cultural, é natural que surjam barreiras à comunicação. A partilha cultural refere-se a um grupo ou vários de pessoas que possuem uma identidade cultural comum e que usam um código comum na comunicação (Yu, 2014, pp.4-5). No processo de comunicação entre elementos da mesma cultura, o emissor e o recetor da informação usam os mesmos códigos e, portanto, é relativamente fácil comunicar. No entanto, no processo de comunicação intercultural, uma vez que as duas partes vivem em regiões geográficas e culturas independentes, as suas experiências pessoais e as suas histórias são diferentes, resultando em diferentes valores, linguagem, sistemas não verbais e perceção das coisas.

Por um lado, a linguagem é uma das maiores barreiras à comunicação intercultural. Além da fluência em língua estrangeira, cada idioma possui ainda um significado interior cultural específico. Ao traduzir o próprio idioma para a língua-alvo, as escolhas de vocabulário imprecisas vão causar ambiguidade (Zhao & Jiang, 2006, p.53-54). Para além disso, países com diferentes origens culturais têm também diferentes interpretações para alguns enunciados não-verbais (Zhao & Jiang, 2006, p.54). Se os dois lados não compreenderem o contexto cultural da outra parte, tal poderá levar a dificuldades de comunicação. Por outro lado, existem menos assuntos e atividades de interesse comum entre os dois lados, e as várias peculiaridades de uma

cultura provavelmente não encontram equivalentes culturais na outra cultura, o que cria dificuldades na comunicação (Yu, 2014, p.4). Por exemplo, figuras e eventos históricos, alusões, expressões idiomáticas, etc. podem causar dificuldades no processo de comunicação intercultural.

Outra manifestação de fraca partilha cultural é o facto de que colaboradores com diferentes origens culturais geralmente se apoiam na sua própria realidade cultural quando comunicam, ignorando a outra realidade, distinta da sua. Na verdade, pessoas de diferentes origens culturais têm diferentes perspetivas sobre valores e crenças básicas. Do ponto de vista da comunicação, a parte que comunica assume que a outra parte vive segundo os mesmos fatores culturais, pensamentos e comportamentos semelhantes aos seus. Este tipo de pensamento e comportamento, que usa sempre as suas próprias normas e padrões culturais como um quadro de referência para avaliar a maneira como as pessoas pensam e se comportam noutra cultura, muitas vezes leva a mal-entendidos e a uma comunicação ineficaz (Zhao & Jiang, 2006, p.53-54).

Em segundo lugar, os estilos de comunicação de pessoas de diferentes origens culturais são muito diferentes, o que pode levar a problemas de comunicação (Zhao & Jiang, 2006, p.54). Embora o processo de comunicação em todo o mundo seja basicamente o mesmo, o modo como as pessoas se mostram no processo de comunicação é diferente. Por exemplo, na expressão de emoções fortes, os americanos gostam de desabafar a sua indignação e esclarecer os factos por meio de conversas e debates, enquanto muitos países da região do Mediterrâneo tendem a usar a linguagem corporal. Noutros países, como a China e o Japão, as pessoas não gostam de mostrar as suas emoções aos outros. A comunicação intercultural é um processo interativo que pode afetar a aquisição e expressão de informações se não entenderem os estilos de comunicação da outra parte (Zhao & Jiang, 2006, p.54).

Em terceiro lugar, outra barreira à comunicação intercultural é o etnocentrismo. No *Dicionário Priberam Da Língua Portuguesa*, etnocentrismo refere-se à visão ou forma de pensamento de quem crê na supremacia do seu grupo étnico ou da sua

nacionalidade. A maioria das pessoas, em todas as culturas, forma inconscientemente o seu próprio etnocentrismo. A crença no etnocentrismo da própria cultura nacional formará uma identidade social estreita e defensiva, o que faz com que as pessoas se tornem relutantes em compreender outras culturas; em simultâneo, o etnocentrismo também moldará a perceção de outras culturas com estereótipos e preconceitos e fará com que os comunicadores comparem a sua própria cultura a outras culturas. Cada interlocutor vai perceber a sua própria cultura como sendo normal, enquanto outras culturas não o são. Ao não admitir que outras culturas são tão ricas quanto a sua e ao rejeitar diferentes pontos de vista e até tecnologias, o etnocentrismo assume-se, assim, como um obstáculo à comunicação intercultural (Zhao & Jiang, 2006, p.54).

Saliente-se que a noção de etnocentrismo estará sempre associada ao preconceito. Marli Leite (2008, p.27) salienta que, em termos filosóficos, "o preconceito é um fenómeno que se verifica quando um sujeito discrimina ou exclui outro, a partir de conceções equivocadas, oriundas de hábitos, costumes, sentimentos ou impressões". O preconceito cultural dificulta a comunicação intercultural, porque se supõe que todos os membros de um grupo têm as mesmas características, ignorando as características e diferenças individuais, porque devido à excessiva simplificação e categorização a comunicação não é bem-sucedida e, também, porque devido à repetição e ênfase incessante de certos estereótipos estes acabam por se tornar "verdade", impedindo, assim, a uma comunicação intercultural plena e eficaz (Zhao & Jiang, 2006, p.54).

Kalervo Oberg (1954, 1960) descreveu o conceito de "choque cultural", a última das barreiras de comunicação que aqui apresentamos, como consequência da tensão e da ansiedade resultantes do contacto com uma nova cultura e do sentimento de perda, confusão e impotência resultante da perda de pistas culturais e regras sociais habituais. Quando colaboradores de corporações multinacionais se integram numa cultura diferente por um longo tempo deparam-se frequentemente com choques culturais. As manifestações comuns de choques culturais são saudade, aflição, irritabilidade e

"medo do país de acolhimento".

O impacto dos choques culturais na comunicação da gestão intercultural é óbvio: quando enfrentam choques culturais, os sujeitos visados sentem que imergem no caos, sentem-se envergonhados, com uma sensação de perda completa, indisponibilizando-se ou demonstrando pouca energia para se envolverem na comunicação empresarial. Mesmo que as atividades de comunicação sejam executadas de modo forçado, o resultado talvez não seja o melhor devido ao impacto de choques culturais. (Yu, 2014, p.5)

2.3.2. Comunicação / Culturas de alto e baixo contexto

Como já foi anteriormente aludido, o contexto em que cada um dos interlocutores se encontra tem um impacto profundo na forma como comunicam entre si. Esta questão foi amplamente teorizada por Edward T. Hall em *Beyond Culture* (1976), obra onde são introduzidos os conceitos de Culturas de "Alto Contexto" e de "Baixo Contexto", categorias criadas de acordo com o grau de dependência do contexto aquando da comunicação entre diferentes interlocutores.

De acordo com o ponto de vista de Hall (1976, p.79), "uma comunicação ou mensagem de alto contexto é aquela em que a maioria das informações está no contexto físico ou interno da pessoa, enquanto se encontra pouca informação codificada, explícita." Por outras palavras, a comunicação das culturas de alto contexto raramente depende das informações de codificação da própria linguagem comunicativa, mas depende principalmente do contexto de comunicação de informações ou dos respetivos contextos das duas partes comunicativas. Portanto, antes da comunicação, ambas as partes têm um procedimento de transmissão de informações previamente estabelecido, como costumes comuns, valores e verdades geralmente admitidas pela sociedade. O comunicador pode obter o conteúdo que a outra parte deseja expressar apenas a partir de uma análise contexto, não sendo necessário um enunciado verbal explícito. A comunicação é, em suma, caracterizada

por uma linguagem oculta e implícita.

Por outro lado, uma comunicação ou mensagem de baixo contexto é aquela em que a informação transmitida assenta num código explícito (Hall, 1976, p.79). Ou seja, na cultura de baixo contexto, o grau de dependência da comunicação de informações no contexto comunicativo é muito baixo e a lógica da expressão da linguagem é enfatizada na comunicação. As características da linguagem utilizada são a clareza e objetividade. No uso da linguagem, a comunicação de informações na cultura de baixo contexto pode ser expressa de forma clara e precisa apenas baseando-se nas informações de codificação da linguagem e raramente exige que as duas partes estejam de acordo com o contexto comunicativo. Portanto, indivíduos formatados numa cultura de baixo contexto consideram o expressar-se com rodeios ou mecanismos implícitos como um desrespeito à própria comunicação.

A diferença entre a comunicação de alto e baixo contexto determina que as pessoas adotem diferentes expressões na comunicação cultural. As pessoas oriundas de culturas de baixo contexto gostam de expressar os seus pensamentos e opiniões direta e francamente e não são boas a conjecturar os pensamentos dos outros de acordo com o contexto em que se encontram. Por outro lado, os indivíduos de culturas de alto contexto gostam de se expressar cautelosamente e têm em consideração os sentimentos das outras partes de forma a evitar embaraços causados pela comunicação direta.

A diferença entre alto e baixo contexto também determina a diferença nas responsabilidades das duas partes na comunicação (Wang, 2012, p.139). Na cultura de alto contexto, como a maioria das informações comunicativas se encontra no contexto ou internalizada nas duas partes da comunicação e menos dependente das informações de codificação da linguagem, o emissor na comunicação tem menos responsabilidade, não precisa expressar as suas próprias opiniões detalhadamente e pode permitir que os recetores entendam o significado interior do código. Mas para o recetor, como a expressão do emissor é mais ambígua e oculta, ele necessita analisar as informações

abrangentes dentro e fora do discurso, de acordo com o contexto da comunicação. Portanto, na cultura de alto contexto, o recetor tem mais responsabilidade na comunicação e deve ter forte capacidade de raciocínio e lógica para entender as intenções do emissor. Na cultura de baixo contexto, as informações precisam de ser expressas por códigos precisos e detalhados, portanto, o emissor tem mais responsabilidade pela realização da comunicação. Para tal, deve ter forte capacidade verbal para expressar os seus significados na mensagem, caso contrário, o recetor não entenderá as verdadeiras intenções do emissor. O recetor, necessita que o emissor se expresse de forma precisa e detalhada para entender com exatidão as informações comunicativas. Portanto, numa cultura de baixo contexto é, sobretudo, o emissor quem decide se a comunicação se pode realizar sem problemas ou não (Wang, 2012, p.139). Resumindo, as duas partes envolvidas no processo de comunicação devem expressar-se de forma o mais direta e clara, possível.

A China e Portugal pertencem a uma cultura de alto contexto. Países que pertencem a uma cultura de alto contexto são mais semelhantes na sua forma de expressão. Ambos os países usam predominantemente a expressão indireta, portanto, os mal-entendidos e as diferenças trazidas pela comunicação serão menores do que aqueles que surgem na comunicação entre indivíduos de culturas com padrões de comunicação opostos. No entanto, como os dois países pertencem a duas culturas diferentes, as duas partes envolvidas têm um procedimento de transmissão de informações diferente previamente estabelecido antes da comunicação. Portanto, ao se comunicarem, os dois lados devem não apenas tentar entender o contexto cultural um do outro, mas também assumir mais responsabilidade na transmissão da informação de forma a facilitar o entendimento da outra parte e evitar o uso de expressões limitadas apenas ao contexto cultural doméstico.

2.4. Adaptação cultural

Neste ponto serão apresentadas algumas teorias e modelos de adaptação cultural, fundamentais para uma melhor compreensão do processo de aculturação. Estas teorias e modelos são bastante relevantes nos nossos dias, não só porque permitem que as pessoas se preparem para o desafio da emigração, desenvolvendo antecipadamente estratégias para a sua adaptação a uma nova cultura, como também permitem, no mundo empresarial, aos investidores estrangeiros compreender melhor o estado psicológico dos seus trabalhadores, fornecendo ajuda e orientação para alcançar mais facilmente os seus objetivos.

2.4.1. Teorias da adaptação cultural

O psicólogo coreano Yong Yun Kim (2001, pp.54-61) afirma que o processo de adaptação transcultural é o processo em que os comunicadores, diante da pressão trazida por um ambiente cultural desconhecido, se ajustam constante e gradualmente, adaptando-se a novos estilos de vida, estabelecendo, assim, um processo de identidade intercultural. Em síntese, a adaptação cultural é o processo de entrosamento com uma nova cultura, diferente da nossa.

Ward (1992) propôs uma definição de adaptação sociocultural e de adaptação psicológica, as duas dimensões que, na sua perspectiva, subjazem ao processo de adaptação transcultural. A adaptação sociocultural refere-se à capacidade de os indivíduos se adaptarem ao ambiente sociocultural local, através do contacto efetivo com membros de grupos culturais locais. Por sua vez, a adaptação psicológica refere-se à saúde mental do sujeito, se este processo é causa de sofrimento interior ou se a pessoa tem capacidade de se ajustar a novas situações e circunstâncias, provenientes do contacto transcultural, tendo por base, para análise, a sua reação emocional.

O conceito de adaptação transcultural está, intimamente, ligado ao de aculturação.

A aculturação refere-se à modificação na psicologia e no comportamento dos indivíduos, depois de terem um contacto prolongado, com membros de grupos de diferentes origens culturais (Redfield, Linton & Herskovits, 1936, pp.149-152). A adaptação transcultural envolve principalmente as modificações comportamentais e psicológicas das pessoas que se envolvem em contactos transculturais, enquanto a aculturação envolve principalmente as modificações na cognição, nas atitudes e valores.

São vários os autores que se dedicaram ao estudo do fenómeno da adaptação transcultural, tendo sido propostos vários modelos de análise. Entre eles, destaca-se o modelo de adaptação transcultural de John W. Berry como sendo o mais amplamente aceite no âmbito da pesquisa atual.

O modelo intercultural de aculturação ("cross-cultural model of acculturation") proposto por Berry caracteriza-se por ser um modelo bidimensional de adaptação cultural para sociedades multiculturais (Berry, 1980). Berry divide a adaptação transcultural em duas dimensões: uma de manutenção do património cultural e identidade de origem e outra de manutenção de relações com os outros fora de seu próprio grupo. Neste modelo teórico, de acordo com as diferentes atitudes dos indivíduos, cada uma das duas dimensões atrás identificadas pode dividir-se em quatro tipos: integração, separação, assimilação e marginalização, tal como se ilustra na figura 7:

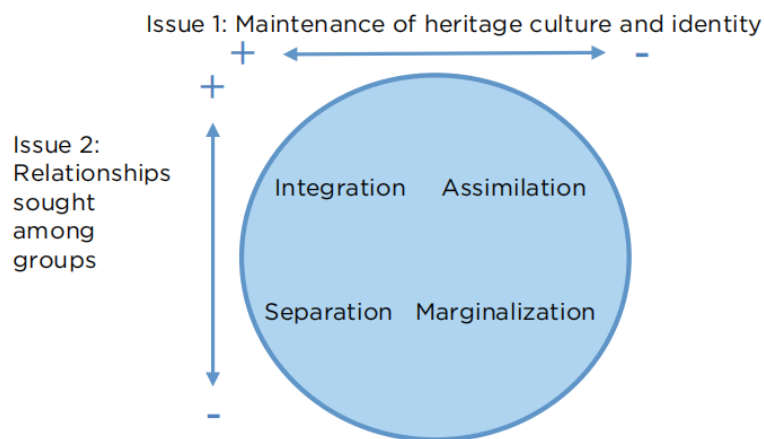


Figura 7: O processo de aculturação de John W. Berry

Fonte: Berry, 2001, p.618

Quando indivíduos do grupo não-dominante não só desejam manter sua identidade cultural de origem, mas também procuram a interação com outros sujeitos, aceitando e aderindo aos valores e normas culturais de ambas as culturas, a estratégia de integração é escolhida. Mas se os indivíduos não revelam interesse em entrar em contacto com pessoas fora de seu próprio grupo e se valorizam apenas a manutenção da sua cultura, este tipo de aculturação é feito por separação. Quando os indivíduos não atribuem muita importância à manutenção da sua própria cultura e procuram a interação com grupos da cultura de acolhimento, seguem a estratégia de assimilação. A marginalização refere-se ao desinteresse pela interação intercultural, assim como pela manutenção cultural, em que o indivíduo ou grupo não aceita nem adere aos valores de nenhuma das culturas, nem a de origem nem a de acolhimento. Para Berry (2001), a aculturação mais bem-sucedida é a que se dá pelo processo de integração, quando há o interesse em manter a cultura original, e ao mesmo tempo, interagir com outras culturas. A integração é um processo que ocorre ao nível social, cultural e também psicológico, em que as crenças, atitudes, valores e comportamentos exercem um papel importante nas relações interculturais.

Com base numa revisão sistemática de estudos anteriores, Colleen Ward (Ward, Bochner & Furnham, 2001) propôs um modelo de processo de aculturação que coloca

a ênfase no processo e nos fatores de influência em vários níveis da aculturação (veja-se Figura 8).

No modelo de Ward, o contacto cultural e a transição intercultural são vistos como eventos-chave na vida de uma pessoa que trazem modificações à vida. A experiência da adaptação cultural é não só desafiadora e excitante, mas também pode fazer com que o indivíduo se sinta confuso e incompreendido. De qualquer forma, os "adaptadores culturais" geralmente não estão (pelo menos inicialmente) preparados para lidar com as exigências de um novo ambiente. Os conceitos de "stress debilitante" ou "défice de habilidades sociais" são utilizados para explicar o processo de adaptação cultural de cada indivíduo. Em ambos os casos, os atores sociais vão reagir em três níveis de emoção, comportamento e cognição, controlando o stress ou adquirindo habilidades culturais específicas (Ward, Bochner & Furnham, 2001, p.43).

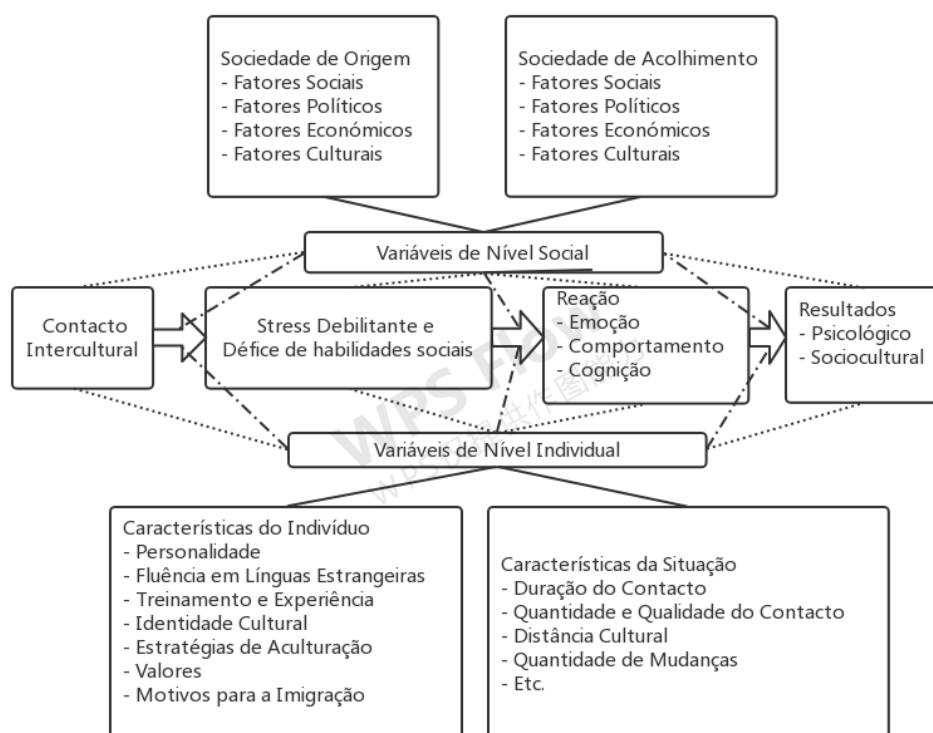


Figura 8: Processo de aculturação de Ward
 Fonte: Ward, Bochner & Furnham, 2001, p.44

Os resultados do processo de aculturação incluem modificações psicológicas e socioculturais. As reações dos "adaptadores culturais" ao nível das emoções, comportamentos e ao nível cognitivo são influenciadas por uma série de fatores individuais e sociais. As variáveis de nível social são despoletadas tanto por parte da sociedade de origem, como da sociedade de acolhimento. Cada variável pode ser decomposta em fatores sociais, políticos, económicos e culturais. As variáveis de nível individual incluem características do indivíduo, por um lado, e características da situação, por outro. As características do indivíduo incluem a sua personalidade, a fluência em línguas estrangeiras, experiência, identidade cultural, estratégias de aculturação, valores e motivação para a imigração. As características da situação incluem a duração do contacto cultural, a quantidade e qualidade do contacto dentro e entre grupos sociais, a distância cultural entre o país de origem e o país de residência, quantidade de mudanças vivenciadas na vida e o apoio social recebido. (Ward, Bochner e Furnham, 2001, p.43-44)

2.4.2. Modelos de adaptação cultural

O uso de modelos para explicar o processo de adaptação cultural é inestimável porque nos mostram que muitos dos desafios que se encontram durante uma experiência intercultural são normais e esperados. Os modelos de adaptação cultural representam o tempo e o processo necessários para um indivíduo assimilar as diferenças de uma nova cultura. Eles não só permitem que as pessoas se preparem para tais desafios, desenvolvendo antecipadamente estratégias construtivas, mas permitem também, no mundo empresarial, que os investidores / gestores compreendam eventuais mudanças do estado psicológico do indivíduo, podendo assim fornecer apoio e orientação adequados.

- **O modelo da curva u, de Kalvero Oberg**

Desde que o antropólogo cultural Kalvero Oberg propôs pela primeira vez o

conceito de "choque cultural" em 1960, a pesquisa transcultural tem usado este conceito para rastrear a adaptação cultural dos indivíduos de origem estrangeira. Como os imigrantes vivem num ambiente cultural desconhecido e encontram várias diferenças culturais sofrem, normalmente, choques culturais que dificultam a sua adaptação. Tal como se ilustra na figura 9, Oberg acredita que a adaptação transcultural das pessoas passa por quatro níveis de adaptação emocional – o período de lua de mel, período de crise, período de recuperação e período de adaptação –, tendo, assim, criado o modelo da Curva U, no qual utiliza a forma da letra "U" para descrever as subidas e descidas das emoções que ocorrem durante esse período de ajuste a um novo ambiente cultural. A ideia básica deste modelo é que, quando uma pessoa viaja para outras culturas, ela certamente passará por momentos difíceis, isto é, irá experimentar um choque cultural antes de alcançar o nível de conforto que sentia antes de viajar. (Oberg, 1960, pp.177-182)

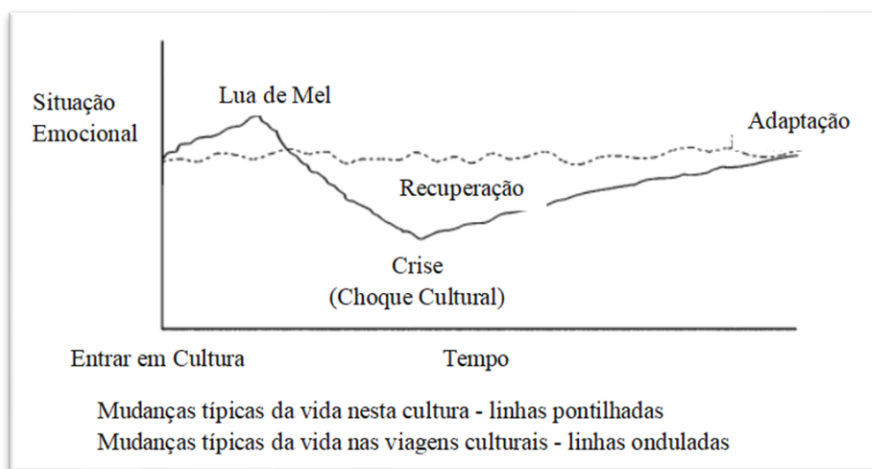


Figura 9: Modelo de adaptação cultural da curva u
 Fonte: Wang, 2011, p.46, original de Oberg, 1960, 7(3)

No entanto, alguns investigadores, incluindo Adler (1997, p.238), consideram que o choque cultural não traz apenas emoções negativas; normalmente também é um sinal positivo na medida em que é um sinal que os migrantes começam a embrenhar-se na nova cultura, em vez de viverem isoladas, numa área residencial populada apenas por indivíduos estrangeiros.

- **O Modelo de transição, de William Bridges**

Na obra *Managing Transitions*, publicada em 1991, William Bridges propôs o Modelo de Transição. Diferente do modelo da Curva U, de Oberg, que se concentra na mudança, a principal vantagem do modelo de Bridges é que se concentra na transição, isto é, o processo psicológico interno pelo qual as pessoas passam quando interiorizam e aceitam a nova situação que a mudança traz.

O Modelo de Transição de William Bridges (2004), abrange três fases (Figura 10). A primeira fase é designada por Término, fase em que o indivíduo abandona a velha situação e a antiga identidade que o acompanhava. Nesta fase, as pessoas podem experimentar emoções como: medo, negação, raiva, tristeza, desorientação, frustração, incerteza, sensação de perda. A segunda fase, designada Zona Neutra, é a ponte entre o antigo e o novo; de certa forma, as pessoas ainda se encontram apegadas ao antigo, enquanto ao mesmo tempo se tentam adaptar ao novo. Nesta fase, as pessoas afetadas pela mudança geralmente sentem uma mistura de ansiedade, curiosidade e ceticismo. Eventualmente, o indivíduo avança para a terceira e última fase, o Reinício, isto é, um novo começo quando, finalmente, se encontra emocionalmente capaz de aceitar e acolher a mudança. O indivíduo desenvolve as habilidades necessárias para trabalhar com sucesso, ainda que seja de uma nova forma nova para si, e começa a ter as primeiras vitórias provenientes dos seus esforços.

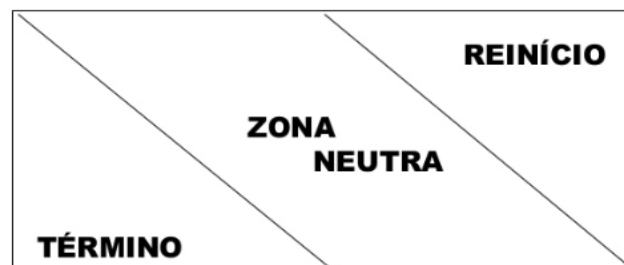


Figura 10: Fases da transição

Fonte: wmbridges.com

- **O Modelo de adaptação e crescimento pelo stress, de Young Yun Kim**

Yong Yun Kim, psicólogo coreano, realizou uma extensa pesquisa sobre o processo de adaptação cultural e propôs o Modelo de Adaptação e Crescimento pelo Stress, que propõe que a adaptação cultural e crescimento pessoal acontece gradualmente, num processo em espiral (veja-se Figura 11), avançando para a frente e adaptando-se constantemente a diferentes culturas (Kim, 2001, pp.54-61). Neste modelo, o stress é considerado normal e não um fracasso. Cada situação stressante sucessiva leva o participante para um nível de adaptação alto, o que significa que os desafios que o indivíduo enfrenta são importantes para o seu crescimento pessoal. Também é importante notar que o modelo mostra um processo contínuo, em que o indivíduo não volta ao ponto de partida, mas sim continua subindo em espiral, pois toda a crise leva a nova aprendizagem e crescimento. Com o tempo, a adaptação torna-se mais fácil. Conforme a espiral avança, cada vez menos stress é experimentado e o nível de adaptação é maior (AFS, p.3).

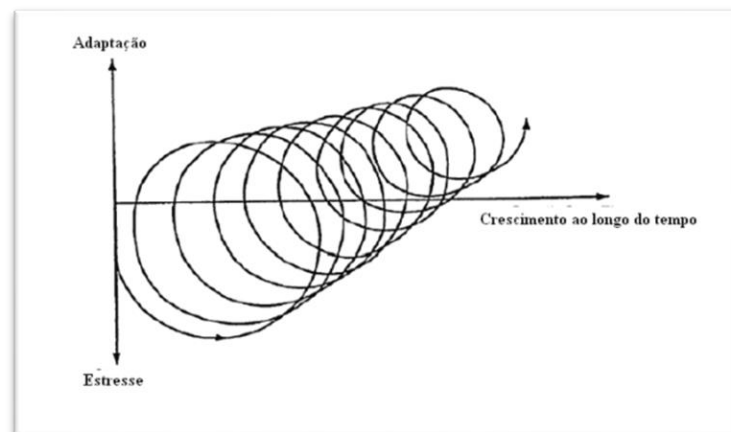


Figura 11: Modelo de adaptação e crescimento pelo stress

Fonte: Kim, 2001, p.59

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E ADAPTAÇÃO À CULTURA LOCAL: A PERCEÇÃO DOS CHINESES IMIGRANTES EM PORTUGAL

3.1. O questionário e a amostra

O universo desta investigação empírica é constituído por representantes da comunidade chinesa imigrante em Portugal. Para obter resultados que possam refletir melhor a situação real, a autora expandiu a amostra o mais possível, distribuindo um questionário elaborado por si aos mais diversos setores e ao maior número de cidades possível. Concluída a fase de recolha de dados, a autora obteve 70 respostas válidas dadas por chineses que residem em diferentes cidades de Portugal e com ocupações profissionais diversificadas. Ressalve-se que a amostra estudada não deve ser considerada representativa de todos os chineses residentes no país, ainda assim, espera-se que permita a obtenção de resultados e conclusões significativos.

O objetivo deste estudo é o de aferir a perceção da comunidade chinesa trabalhadora residente em Portugal relativamente ao seu processo de adaptação ao país, com enfoque particular nas relações laborais. O questionário (Anexo 1), que é constituído por um total de 39 perguntas, divide-se em três partes: 1) "Caracterização da amostra", 2) "Perceção dos inquiridos relativamente à sua adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas" e 3) "Gestão das diferenças culturais no local de trabalho".

A autora optou por questões maioritariamente de resposta obrigatória. Algumas dessas questões são fechadas e outras são abertas. Existem três tipos de questões fechadas: de escolha única, escolha múltipla e escala tipo Linkert de cinco níveis. A autora elaborou o maior número possível de perguntas fechadas para reduzir o tempo de preenchimento do questionário, contudo, com o objetivo de obter informações mais detalhadas, a autora propôs também algumas perguntas abertas.

Na primeira parte, "Caracterização da amostra", são colocadas dez perguntas,

referentes a género, idade, localidade Chinesa de origem, local de residência em Portugal, profissão na China, local de trabalho e função exercida em Portugal, grau de escolaridade, agregado familiar e motivos pelos quais Portugal foi o destino de emigração escolhido. Estas perguntas foram elaboradas sobretudo para entender as informações pessoais dos inquiridos e explorar o relacionamento entre estas informações pessoais e a sua adaptação cultural. É de salientar que estas questões não foram elaboradas de forma arbitrária, mas sim em linha com alguns dos aspetos delineados no enquadramento teórico do presente trabalho.

Na segunda parte, "Perceção dos inquiridos relativamente à sua adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas", a autora concentra-se nas opiniões dos inquiridos sobre "o antes e o depois" de chegarem a Portugal e a sua opinião atual, tendo solicitado que os inquiridos avaliassem a sua perceção, numa escala de cinco níveis e complementassem com explicações simples. Ao elaborar as questões, a autora procurou avaliar a adaptação transcultural dos inquiridos em duas dimensões: a adaptação sociocultural e a adaptação psicológica, de acordo com a teoria de Ward. Para além disso, a autora elaborou deliberadamente perguntas sobre a atitude em relação à cultura portuguesa, para avaliar as preferências de escolha da estratégia cultural dos inquiridos. Ainda na análise de dados sobre a adaptação / integração transcultural dos chineses a residir em Portugal, alguns dados desviam-se do nível médio, mas através da análise da primeira parte do inquérito, podemos tentar aferir de que modo e quais os fatores que têm impacto na adaptação transcultural dos chineses a residir em Portugal e de que forma podem melhorar a sua adaptação.

Na terceira parte, "Gestão das diferenças culturais no local de trabalho", como não existem respostas padrão, as perguntas são todas abertas. As respostas abertas ofereceram à autora informações inesperadas, mas muito significativas. A elaboração das questões, nesta terceira parte, coloca o fenómeno da adaptação transcultural no âmbito organizacional, isto é, o da gestão da comunicação intercultural em contexto laboral.

Depois de elaborar uma primeira versão do questionário, a autora enviou o questionário a um grupo-teste constituído por dois indivíduos passíveis de serem integrados na amostra, pedindo-lhes que o preenchessem, testando-se assim a adequação das questões presentes no questionário. Em algumas situações foi necessário introduzir alguns ajustes na tipologia de questões, nomeadamente, transformar uma questão aberta numa questão de escolha múltipla.

Inicialmente, a autora pretendia contactar os inquiridos diretamente, distribuir os questionários e anotar as suas respostas, *in loco*. Posteriormente, considerando as limitações geográficas desse método e a dificuldade de agendamento devido aos horários de trabalho dos inquiridos, a autora optou por contactar os inquiridos por Wechat, uma aplicação de uma rede social chinesa, e enviar-lhes um *link* para um *google form*. Como os inquiridos eram todos chineses, a autora traduziu o questionário para o idioma nativo dos inquiridos, a língua chinesa, para que o entendessem com mais facilidade e não se recusassem a preenchê-lo devido dificuldades linguísticas. Assim, através do Wechat, a autora contactou diretamente chineses a residir em Portugal, cerca de 22 pessoas, incluindo o proprietário do Fórum Chinês a Residir em Portugal. Foi-lhes pedido que preenchessem o questionário e o reencaminhassem para familiares, amigos ou colegas que também residissem em Portugal. A autora solicitou igualmente a colaboração de alguns amigos estudantes chineses em Portugal, pedindo-lhes que enviassem o referido *link* para chineses seus conhecidos a residir em Portugal. No final deste processo, foram rececionadas 74 respostas. No entanto, porque alguns questionários foram respondidos por indivíduos não pertencentes ao universo pretendido, foram invalidados quatro questionários. Portanto, obtiveram-se 70 questionários válidos, sendo a taxa de recuperação efetiva do questionário de 94,6%. De seguida, a autora vai apresentar e analisar os dados recolhidos através do questionário.

3.2. Apresentação dos dados

3.2.1. Caracterização da amostra

Conforme pode ser observado na figura 12, dos 70 inquiridos, 29 são homens (41,4%) e 41 são mulheres (58,6%). A maioria dos inquiridos tem idades compreendida entre os 21 e 48 anos, 54 pessoas (77,1%); 33 pessoas têm idade compreendida entre 21 e 30 anos (47,1%); há 21 pessoas com idade entre 31 e 34 (30%). Nos restantes inquiridos, existem 10 pessoas com idade entre 40 e 50 anos (14,3%), 5 pessoas com mais de 50 anos (7,1%) e só uma pessoa tem idade inferior a 20 anos (1,4%).

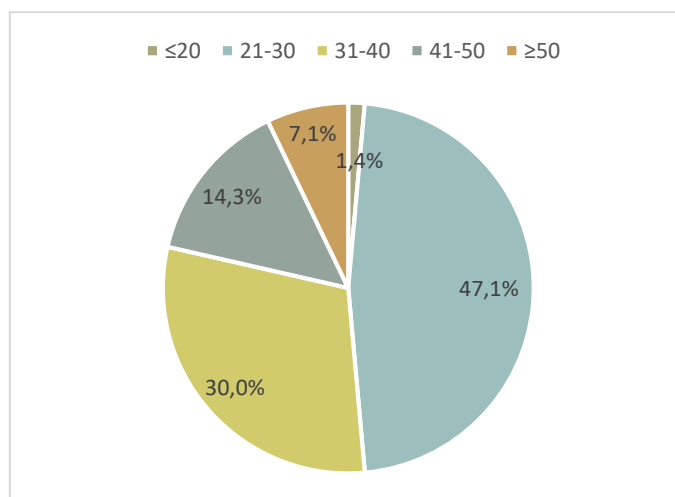


Figura 12: Distribuição dos inquiridos por idade

Dos setenta indivíduos analisados, dois inquiridos optaram por não revelar o seu local de origem na China; 40 pessoas vêm da província Zhejiang (57,1%), sobretudo de duas cidades, Wenzhou e Qingtian; 8 pessoas são oriundas da província Shandong; 6 pessoas da província Fujian, e as restantes pessoas vêm de outras cidades chinesas. De acordo com um mapa que a autora criou (Figura 13), a maioria das pessoas vieram das regiões mais desenvolvidas de sudeste e litoral, os restantes inquiridos vieram da capital da sua província ou de outras cidades desenvolvidas.

A título de curiosidade, refira-se que na China, a província Zhejiang é conhecida como a "Terra Natal dos Patrões". Por exemplo, na lista de bilionários da *Forbes* de

2017, a província Zhejiang foi a que teve mais pessoas na lista, 22 pessoas, em que a soma das suas riquezas totalizou 1,258 mil milhões de dólares, ocupando o primeiro lugar na China. Um relatório de setembro de 2016, conforme os dados do *Hurun Report*, aponta para 72 bilionários em Zhejiang, ficando abaixo apenas da Califórnia, nos EUA, com 92 bilionários no mundo (Baimushuo, 2017).

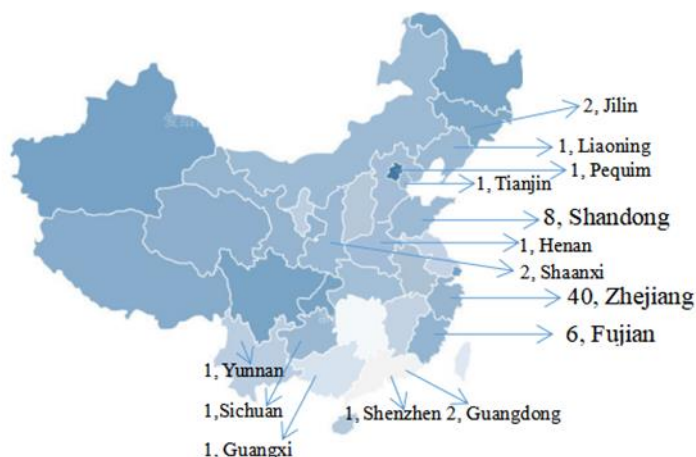


Figura 13: Distribuição dos inquiridos por localidade chinesa de origem

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às cidades em que os inquiridos moram atualmente (Figura 14), 17 pessoas residem em Lisboa, 11 no Porto, 16 em Aveiro e os restantes moram em cidades como Almada, Águeda, Barreiro, Braga, Beja, Évora, Espinho, Guimarães, Leiria, Loulé, Madeira, Nazaré, Ovar, Paredes, Portimão, Quarteira, Queluz, Santo Tirso, Sesimbra, Setúbal, Sintra, Tondela, etc. A amostra permite concluir que os imigrantes chineses escolheram para se estabelecer, principalmente, as cidades de Lisboa e Porto, ou seja, a primeira e segunda cidades do país, e que a maioria das pessoas reside em cidades que são capitais ou as maiores cidades turísticas de cada região.

Aveiro é também uma cidade que também tem muitos imigrantes chineses, sendo uma constatação não alheia a alguma influência por parte da autora que vive nesta cidade.



Figura 14: Distribuição dos inquiridos por onde reside atualmente

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao número de anos de residência em Portugal, podemos observar na figura 15 que um dos inquiridos já vive em Portugal há 25 anos, sendo o inquirido do universo a viver há mais anos no país. 8 é o número de inquiridos que reside em Portugal há 10 anos, o mesmo número que reside há 15 anos. 7 inquiridos vivem neste país há 20 anos, 12 respondentes vivem há 3-4 anos e 10 há 8-9 anos.

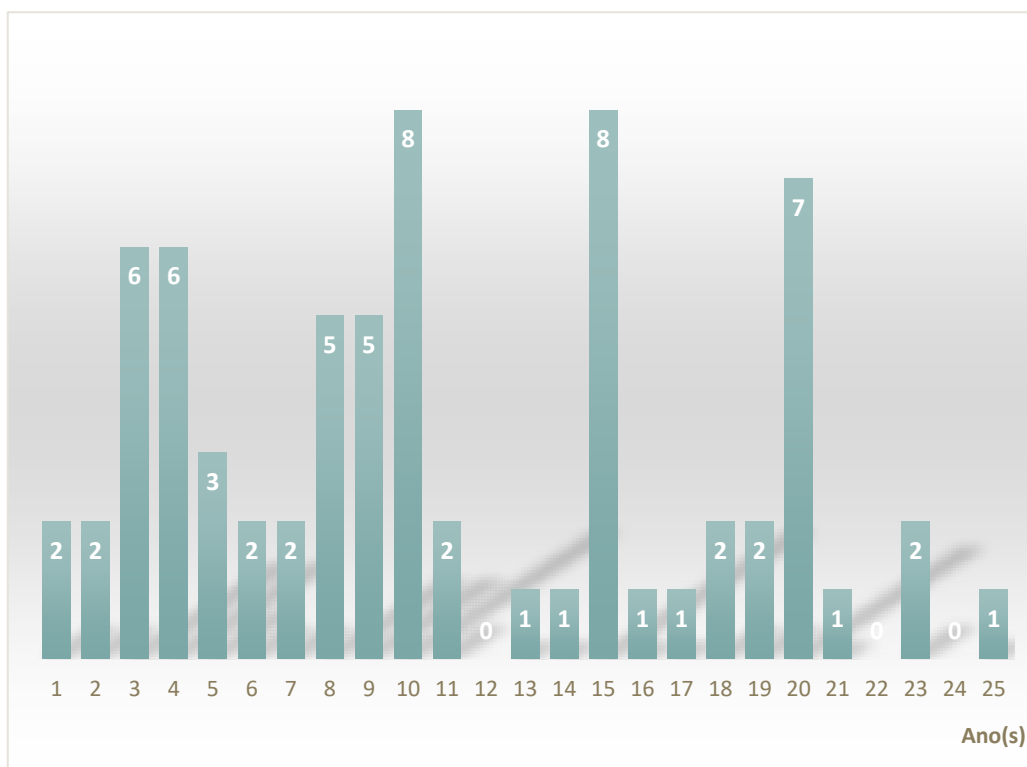


Figura 15: Número de anos a residir em Portugal

Estes dados permitem-nos observar um padrão interessante: 7 inquiridos chegaram a Portugal há 20 anos atrás, em 1999, ou seja, o ano da transferência da soberania de Macau. 8 inquiridos, chegaram a Portugal há 15 anos, em 2004, ano em que a China realizou o Fórum de Cooperação Económica e Comercial com os Países Lusófonos e reestabeleceu nova relação com Portugal. Vários inquiridos chegaram a Portugal, há 8, 9 e 10 anos, ou seja, em 2009, 2010, e 2011, três anos sucessivos depois da crise financeira de 2008, em que Portugal sofreu com a crise da dívida externa. Outro período em que chegaram vários inquiridos, foram os anos de 2014 a 2016; estes três anos referem-se ao período em que Portugal saiu oficialmente do "plano de resgate". Nestes três anos, a economia portuguesa aumentou positivamente, o défice financeiro diminuiu a cada ano, o desemprego também diminuiu, a subsistência do povo melhorou e o nível de confiança no futuro do desenvolvimento da economia em Portugal também aumentou.

Relativamente às profissões que os inquiridos tinham na China antes de chegarem a Portugal, verifica-se uma grande diversificação, por exemplo, encontramos na

amostra desde um ex-diretor de marketing de uma empresa de IT, a funções tão diversas como, gestor de clientes, administrador profissional, funcionário público, professor de língua portuguesa, estudantes, maquilhador, analista, profissional médico, secretário, tradutor, empresário independente, empregado de restauração, comerciante de vestuário, vendedor, bancário, cozinheiro, agricultor etc. Deve salientar-se que 16 pessoas preencheram o inquérito sem mencionar o trabalho anterior.

No que respeita aos motivos pelos quais os inquiridos escolheram Portugal para emigrar, a procura por uma melhor qualidade de vida, foi o motivo mais apontado entre os inquiridos. 26 pessoas, escolheram esta opção (Figura 16). 16 pessoas escolheram a resposta: "melhor ambiente para a implementação de negócios"; 10 pessoas indicaram "mais oportunidades de emprego" e 7 pessoas escolheram: "a estabilidade social e política". Nas respostas, surgiu outro fator, muito relevante: a maioria das pessoas emigrou para se juntar aos seus pais, marido ou outro familiar que já vivia em Portugal. Algumas pessoas mencionaram ainda fatores que, geralmente, levam a fluxos de imigração e a procura por salários mais altos.

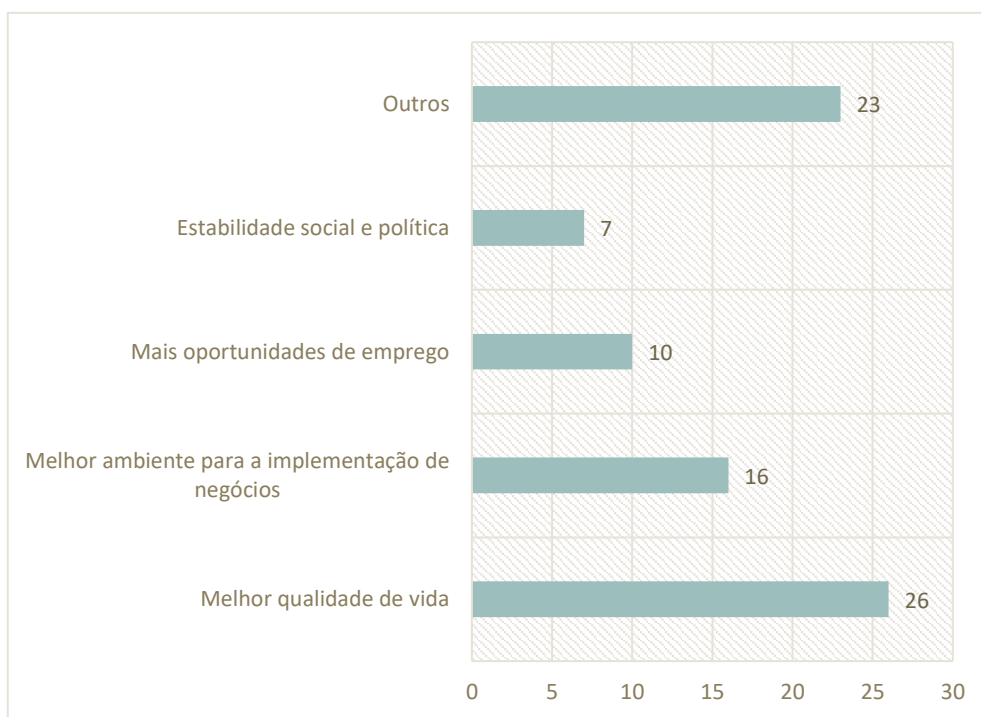


Figura 16: Motivo(s) pelo qual (pelos quais) Portugal foi destino de emigração

No que diz respeito aos locais de trabalho e funções exercidas atualmente, podemos observar na Tabela 2 que os chineses migrantes em Portugal se concentram sobretudo no setor do comércio:

Tabela 2: Setores, locais de trabalho e funções exercidas

Setor	Local de Trabalho / Funções	Nº de Inquiridos
<i>Comércio</i>	Patrão/gestor, caixa, vendedor de loja chinesa ou de supermercado; Funções relativas a comércio, como patrão da empresa, encarregado de loja e secretário;	28
<i>Restauração</i>	Patrão/gestor, empregado de mesa e cozinheiro;	10
<i>Educação</i>	Professores na Escola de Língua Chinesa em Portugal, Instituto Confúcio; Diretor escolar;	6
<i>Setor não especificado</i>	Empresários, proprietários;	9
<i>Outros</i>	Tradutor, jornalista, gestão vinícola, consultor, secretário, assistente administrativo, etc.	17

Nesta questão, à exceção de uma pessoa aposentada, todos os inquiridos se encontravam no ativo.

Quanto ao grau de escolaridade da amostra (Figura 17), 20 pessoas têm licenciatura ou o grau de escolaridade mais elevado (28,5% dos inquiridos), 50 pessoas têm um grau de escolaridade abaixo da licenciatura (71,5% dos inquiridos).

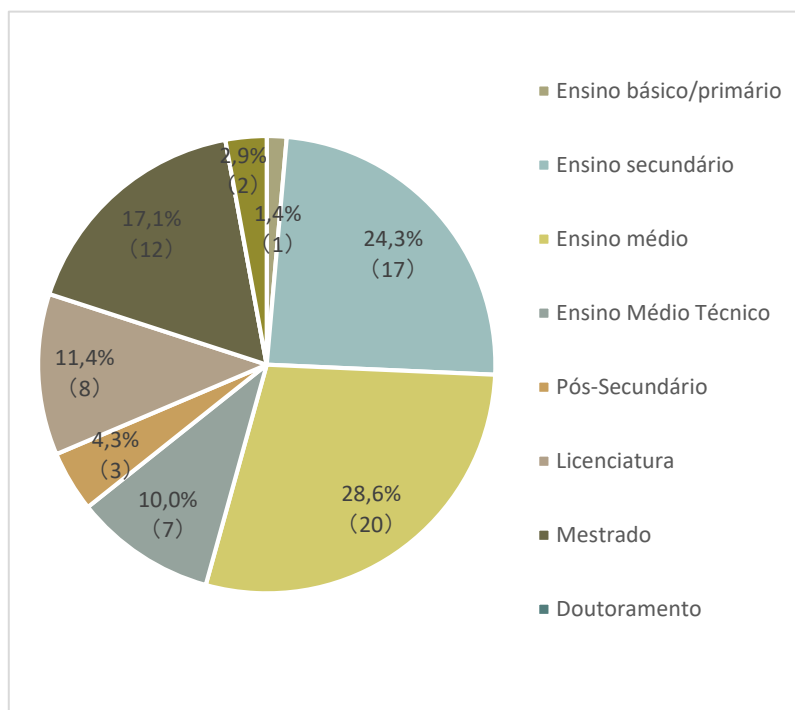


Figura 17: Distribuição dos inquiridos por grau de escolaridade

No que toca à composição do agregado familiar (Figura 18), no universo de 70 inquiridos, apenas dez pessoas indicaram viver sozinha em Portugal; as restantes, 60 pessoas (85,7%), afirmaram viver com a família, namorado(a) ou amigos.

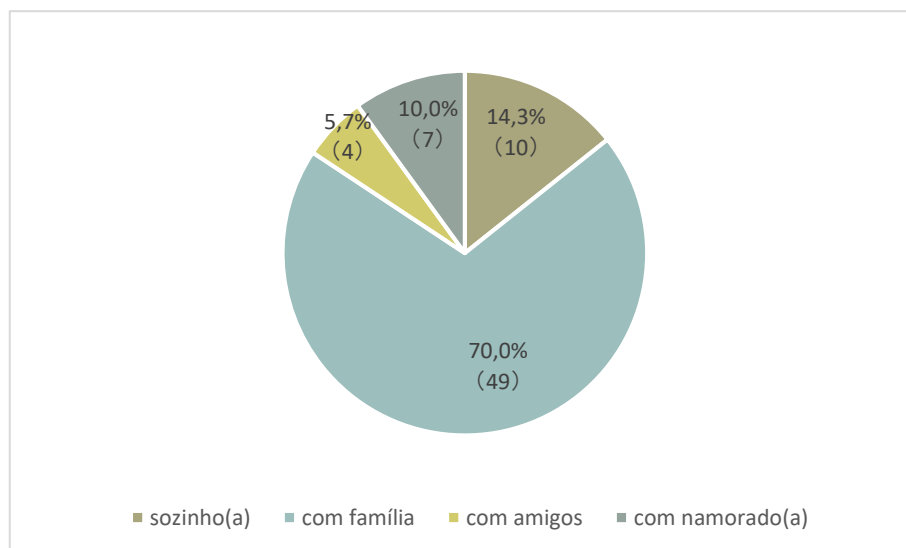


Figura 18: Composição do agregado familiar

3.2.2. Perceção dos inquiridos relativamente à sua adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas

Na segunda parte do inquérito, "Perceção dos inquiridos relativamente à sua adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas", pediu-se aos inquiridos para avaliarem o seu nível de domínio da língua portuguesa, segundo uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a mau, 2 a insuficiente, 3 a suficiente, 4 a bom e 5 a muito bom. Nesta questão, a autora teve em conta a frequência e percentagem de dados, sendo que, a percentagem efetiva e a percentagem são iguais. Além disso, aferiu-se também a média, mediana, moda, o valor máximo, valor mínimo e desvio-padrão. Nas questões de escala seguintes, também se calcularam estes tipos de dados.

Os dados apresentados na Tabela 3 indicam que 48,6% dos inquiridos consideram o seu domínio da Língua Portuguesa "suficiente" e 28,6% autoavaliam-se com um domínio entre o "mau" e o "insuficiente". A Tabela 4, cujos valores são ainda mais claramente ilustrados através da *box slot* patente na Figura 19, a qual permite verificar que a média do nível de domínio da Língua Portuguesa dos inquiridos é de 2,91, um pouco abaixo do nível "suficiente". A mediana mostra que o nível não foi influenciado pelo extremo, o que representa que o nível da maioria das pessoas compreende o "suficiente" da língua portuguesa. A moda mostra que a maioria das pessoas avaliaram o seu nível de domínio da Língua Portuguesa como "suficiente". Nesta questão, também se obtiveram algumas respostas de avaliações extremas, "mau" e "muito bom".

Mais de 50% da amostra encontra-se a residir em Portugal há mais de 10 anos. A média do nível de domínio da língua portuguesa deste grupo é de 3, valor apenas um pouco mais elevado do que o valor médio da amostra total (2,91). Por um lado, verifica-se que há quanto mais tempo estão em Portugal, melhor percebem o seu nível de domínio da Língua Portuguesa. Por outro lado, um resultado de apenas "suficiente" também reflete que, embora residam em Portugal há mais de uma década,

a maioria dos inquiridos ainda não encontrou formas (ou razões, ou estímulo) para aprofundar este conhecimento.

Tabela 3: Distribuição de frequência dos inquiridos por nível de domínio da Língua Portuguesa

	Frequência	Porcentagem	Percentual efetivo	Percentual acumulado
1 Mau	7	10,0	10,0	10,0
2 Insuficiente	13	18,6	18,6	28,6
3 Suficiente	34	48,6	48,6	77,1
4 Bom	11	15,7	15,7	92,9
5 Muito bom	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tabela 4: Valores calculados do nível de domínio da Língua Portuguesa dos inquiridos

Nível de domínio da língua portuguesa	
Média	2,91
Mediana	3
Moda	3
Valor Máximo	5
Valor Mínimo	1
Desvio-Padrão	1,018

Figura 19: Box-plot de nível de domínio da Língua Portuguesa dos inquiridos

Na questão seguinte, a autora também usou a escala de 1 a 5 (correspondendo o 1 a "desconhecimento total" e o 5 a "conhecimento profundo"), para avaliar o grau de conhecimento da cultura portuguesa antes da chegada a Portugal dos inquiridos. Conforme pode ser observado na tabela 5, 61,4% dos inquiridos desconhecia

totalmente ou tinha pouco conhecimento do país que os viria a acolher. Apenas 6 pessoas afirmaram conhecer bem o país e ninguém achou que tinha conhecimento profundo antes de vir para Portugal. A tabela 6 e a figura 20 reforçam estas conclusões, sendo, assim, evidente que a maioria das pessoas conhecia pouco ou até desconhia totalmente o país.

Tabela 5: Distribuição de frequência dos inquiridos por grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal

	Frequência	Percentagem	Percentual efetivo	Percentual acumulado
1 Desconhecimento total	22	31,4	31,4	31,4
2 Pouco conhecimento	21	30,0	30,0	61,4
3 Conhecimento razoável	21	30,0	30,0	91,4
4 Bom conhecimento	6	8,6	8,6	100,0
5 Conhecimento profundo	0	0	0	
Total	70	100,0	100,0	

Tabela 6: Grau de conhecimento da cultura portuguesa antes da chegada a Portugal

Grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal		
Média	2.16	
Mediana	2	
Moda	1	
Valor Máximo	4	
Valor Mínimo	1	
Desvio-Padrão	0.973	

Figura 20: Box-plot do grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vinda para Portugal

No que concerne à questão (aberta) "Que percepção / ideia tinha de Portugal antes

de migrar para este país?" obtiveram-se várias respostas, compiladas na tabela 7. Aparentemente, antes de migrarem para Portugal, as impressões dos chineses sobre este país eram exclusivamente formatadas pelo que a cultura superficial deixa antever, isto é, conheciam alguns símbolos da cultura portuguesa, nomeadamente através de imagens de Portugal nos materiais de propaganda turística e do que era dito por outras pessoas.

Tabela 7: Que perceção / ideia tinha de Portugal antes de migrar para este país

Os portugueses jogam bem futebol e têm um futebolista famoso, o Cristiano Ronaldo.
Os portugueses têm o pastel de nata delicioso.
Os portugueses gostam de beber cerveja e apanhar sol na praia.
Portugal é um país pequeno no oeste da Europa.
Os uniformes escolares portugueses são muito engraçados, parecem-se com o mágico do filme Harry Potter.
Durante os Descobrimentos, Portugal colonizou Macau.
Em Portugal existem muitos locais de interesse e comida deliciosa.
O ambiente e o clima são muito bons, chove sempre no inverno, em Portugal.
Os portugueses são simpáticos.
Em comparação com outras cidades europeias, em Portugal o preço das mercadorias não é alto.
O país é estável.
É um país adequado para os idosos viverem.

Tal como se observa na figura 21, dos 70 inquiridos, apenas 24 pessoas procuraram aprender a língua e a cultura portuguesas antes de virem para Portugal (34,3% dos inquiridos).

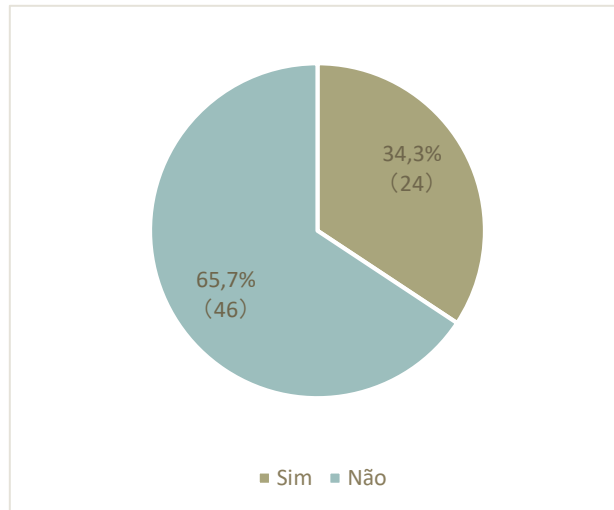


Figura 21: Questão "Procurou aprender a língua e a cultura portuguesas antes da vinda para Portugal?"

Aquando da sua chegada a Portugal, os inquiridos referiram ter tido alguns sentimentos que variaram consoante a sua personalidade ou ao seu nível de instrução (Figura 22). A maioria das pessoas vieram cheias de curiosidade e com algum receio para a nova vida em Portugal, outra parte dos inquiridos afirma que veio com tranquilidade. Algumas pessoas sentiram-se receosas, desconfiadas e tristes. Podemos concluir que de uma forma geral os inquiridos não sentiram um grande choque cultural.

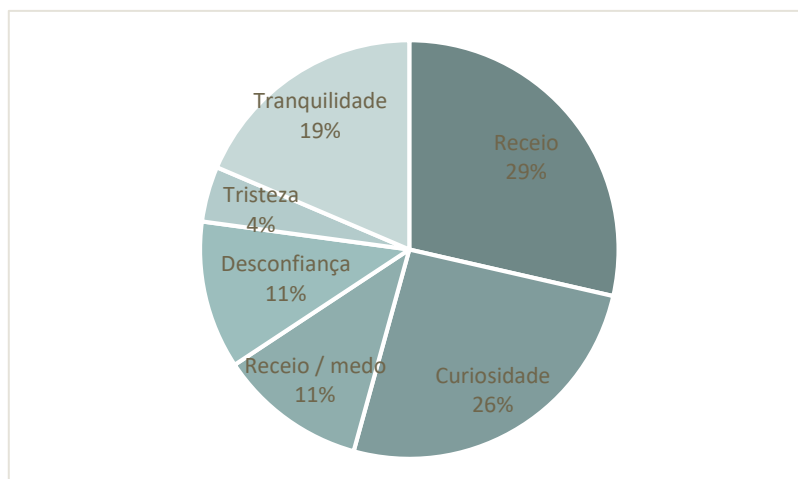


Figura 22: Distribuição dos inquiridos por sentimento aquando da chegada a Portugal

Na questão de escolha múltipla "Quais as principais dificuldades sentidas

aquando da chegada a Portugal?", 54 pessoas (77,1% dos inquiridos) responderam que tiveram sobretudo dificuldades com a língua. 24 pessoas (34,5%) indicaram as dificuldades com as normas de relacionamento entre as pessoas, 21 pessoas (30%) indicaram dificuldade com a cultura, 19 pessoas (27,1%) apontaram as leis gerais e laborais como fator de dificuldade e 14 pessoas (20%) indicaram dificuldades em lidar com a organização social. Também surgiram algumas respostas mais residuais indicando os "transportes públicos" e "racismo".

À pergunta "Superou essas dificuldades?", 15 pessoas (20%) responderam "não", as restantes que "sim".

Quanto à forma encontrada para superação das dificuldades, as respostas obtidas foram muito diversificadas e, por isso, a autora fez uma recolha geral dos dados.

Em primeiro lugar surge a necessidade de estudar a língua e aumentar a capacidade de comunicação. A língua, na verdade, é a base para superar todas as dificuldades; quer recorrendo a uma escola, quer estudando de forma independente, dominando a língua a adaptação ao novo ambiente torna-se mais fácil. À medida que as pessoas vão dominando a língua, a comunicação melhora e aprofunda-se; passo-a-passo as pessoas vão conhecendo as regras da comunicação e vão-se ambientando nas atividades sociais portuguesas, o que ajuda a desenvolver relações sociais favoráveis, promovendo também a comunicação com organizações sociais. Note-se que os inquiridos afirmaram não conseguir compreender o funcionamento do setor público devido a restrições na linguagem. No aspeto cultural, os inquiridos participam, frequentemente, em atividades culturais locais, em Portugal, comunicam continuamente com os amigos portugueses, optando muitas vezes por viver com portugueses, procurando, assim, aumentar o seu conhecimento da cultura portuguesa. No que refere à legislação, os inquiridos revelaram consultar advogados e consultores quando encontram dificuldades neste setor. Ao enfrentar as diferenças com atitude, compreensão e tolerância, respeitando hábitos, costumes culturais e crenças locais, o chinês acumula experiências que o vão ajudando a adaptar-se gradualmente.

Quanto à questão "Quais são as características, hábitos e costumes, gestos ou atitudes dos portugueses que mais o surpreenderam ou ainda surpreendem?", os inquiridos indicaram os elementos elencados na tabela 8:

Tabela 8: As características, hábitos e costumes, gestos ou atitudes dos portugueses que mais surpreenderam ou ainda surpreendem os inquiridos

Os portugueses são simpáticos para os estrangeiros, têm um carácter suave, caloroso, honesto e hospitaleiro.
Os portugueses têm o bom hábito de se cumprimentarem quando se encontram, são muito educados e cultos.
O ritmo de vida em Portugal é lento. As pessoas sabem gozar a vida.
O ritmo de trabalho em Portugal é lento, a eficiência é baixa, fazem as coisas passo-a-passo.
A pressão da competição no trabalho é baixa. Os portugueses têm pouca ambição, preferindo manter o seu status quo.
Os portugueses fazem coisas com seriedade.
Têm muitos feriados.
Gostam de festa.
Os portugueses bebem muito café e gostam de ir com frequência aos cafés.
Em Portugal é normal as pessoas atrasarem-se 15 minutos para os seus compromissos.
Os portugueses têm por hábito dividir a conta, por exemplo, no restaurante.
Em Portugal, é comum os pais, mesmo já idosos, pagarem a renda e suportarem o custo de vida sozinhos, ainda que morando com os filhos. Quando fazem compras, os pais pagam pelos filhos.
Os portugueses não fazem empréstimos aos seus parentes e amigos.
Em Portugal comem-se caracóis.
Em Portugal quando alguém faz anos, é normal os amigos atirarem ovos crus à sua cabeça.
Os portugueses falam sem rodeios.
Os portugueses são muito abertos.
Existem muitos ladrões em Portugal, a polícia não funciona.
As organizações governamentais e a saúde são pouco eficientes.

Os portugueses acreditam em notícias e rumores falsos, têm preconceitos estranhos em relação aos chineses.

Os portugueses reconhecem que os filhos dos imigrantes que participam na economia e sociedade portuguesa, nascidos em Portugal, devem ser registados como portugueses.

Em Portugal, alguns contratos de arrendamento mais antigos mantêm-se com valores muito baixos, muitas vezes entre os 15 e 20 euros por mês, mas os inquilinos ainda reclamam que os seus senhorios não fazem manutenção dos prédios.

As questões elaboradas neste inquérito visavam não só refletir as tendências de estratégia cultural dos inquiridos, como também perceber a frequência do contacto dos chineses com os portugueses, dentro dos grupos e entre os grupos, espelhando assim a adaptação transcultural na dimensão sociocultural dos inquiridos. Na questão "Participa em festas / eventos / iniciativas culturais organizadas em Portugal, pelos portugueses", 51 pessoas escolheram a resposta "às vezes" (72,9%), 17 pessoas escolheram a resposta "nunca" e só duas pessoas responderam "frequentemente" (2,9%). Quando questionados "Frequenta alguma escola, ginásio, coletividade, etc.?", 37 pessoas escolheram a resposta "às vezes" (52,9%), 21 pessoas responderam "frequentemente" (30,0%) e 12 pessoas escolheram "nunca" (17,1%). Estes resultados encontram-se ilustrados nas figuras 23 e 24:

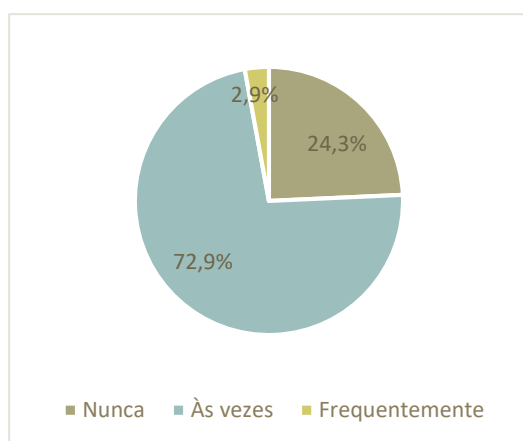


Figura 23: Distribuição dos inquiridos por participar em festas / eventos / iniciativas culturais organizadas pelos portugueses em Portugal

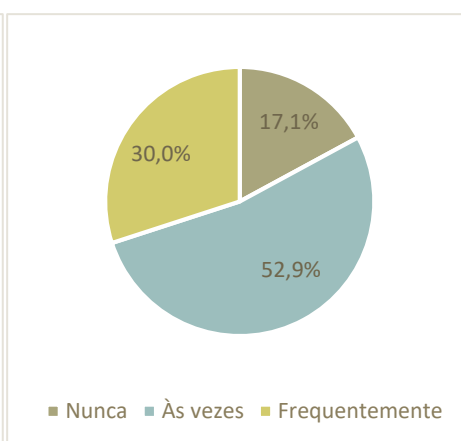


Figura 24: Distribuição dos inquiridos de ir alguma escola, ginásio, coletividade, etc.

Posteriormente, perguntou-se aos inquiridos se trabalhavam com portugueses (veja-se figura 25 e figura 26). 53 pessoas afirmaram que "sim" (75,7%) e 17 pessoas responderam "não" (24,3%). Dos inquiridos, 45 pessoas (64,3%) têm alguns portugueses no seu círculo de amigos, 18 pessoas (25,7%) têm muitos, e apenas 7 pessoas (10%) disseram não ter nenhum.

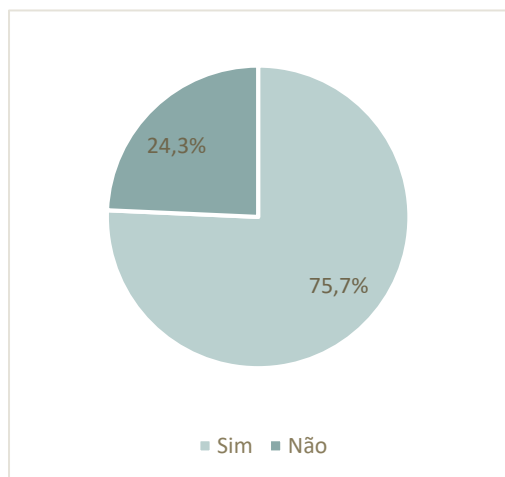


Figura 25: Distribuição dos inquiridos por se emprega/trabalha com portugueses

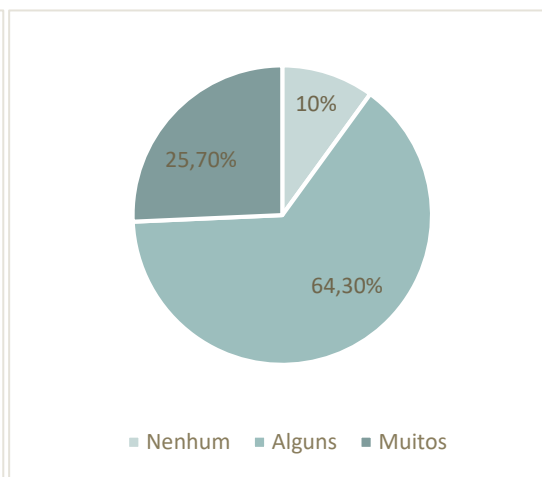


Figura 26: Distribuição dos inquiridos por se há portugueses nos seus círculos de amigos

Pela análise dos dados das quatro questões atrás mencionadas, podemos concluir que a maioria das pessoas aprecia o contacto com os portugueses, relacionando-se com os portugueses e participando nos seus eventos culturais e coletividades. Só uma pequena parte da comunidade chinesa imigrante se mantém totalmente separada dos portugueses e da sua cultura. Além de tentar perceber com que frequência os chineses contactam nos seus tempos livres e no trabalho com portugueses, a autora também concebeu algumas questões com o intuito de aferir se os chineses contactam com os seus compatriotas residentes em Portugal. Como pode ser observado nas figuras 27 e 28, os resultados indicam que 44 pessoas (62,9%) contactam "às vezes", 21 pessoas (30%) contactam "frequentemente" e 5 pessoas (7,1%) "nunca" contactam.

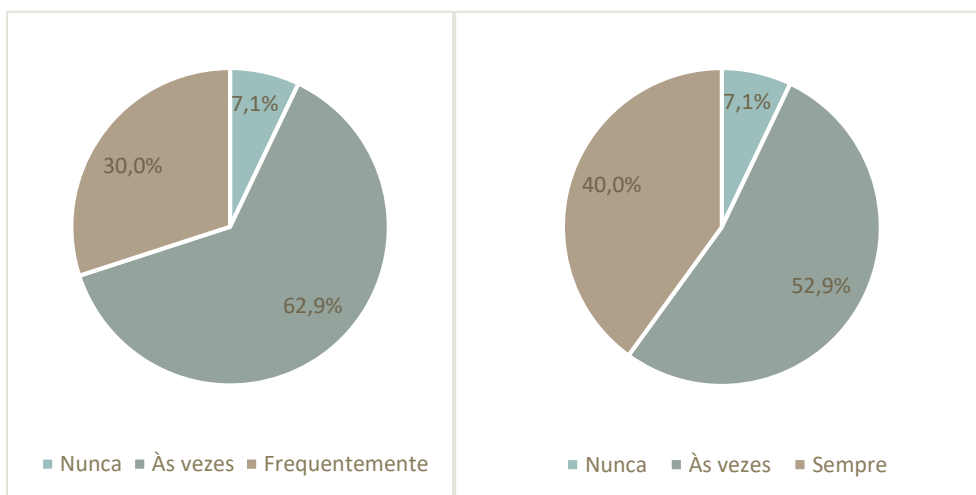


Figura 27: Distribuição dos inquiridos por se mantêm contacto próximo com a comunidade chinesa local

Figura 28: Distribuição dos inquiridos por se continuam a celebrar as festividades tradicionais chinesas

Com o objetivo de saber se os inquiridos continuam ou não a manter os hábitos tradicionais e culturais chineses, fez-se a seguinte questão: "Continua a celebrar as festividades tradicionais chinesas?". Os resultados mostram que a maioria dos chineses que mora em Portugal celebra as festividades tradicionais chinesas: 37 pessoas (52,9%) celebram "às vezes", 28 pessoas (40%) celebram "sempre" e só 5 pessoas (7,1%) "nunca" celebram. O número de pessoas que "nunca celebra" é igual ao número de pessoas que "nunca contacta" com os seus compatriotas em Portugal. Após verificação, a autora percebeu que ambas as respostas pertencem exatamente à mesma amostra, o que significa que 5 inquiridos neste estudo não valorizam, nem procuram manter o contacto a cultura nacional chinesa. Das festividades celebradas, a véspera de Ano Novo e o Festival da Primavera foram mencionados por quase todos os inquiridos. Alguns mencionaram ainda o Festival das Lanternas, o Festival do Barco do Dragão e o Festival de "Meio do Outono", o que significa que apesar de morarem em Portugal, a maioria dos chineses ainda mantem hábitos e costumes chineses, celebrando as festividades tradicionais chinesas.

Neste inquérito, 44 pessoas (62,9%) afirmaram que no seu dia-a-dia não adotaram nenhum hábito português e que mantêm exclusivamente os hábitos e costumes

chineses. 20 pessoas (28,6%), afirmaram ter sido influenciados numa parte dos seus hábitos e 6 pessoas (8,6%), disseram ter sido muito influenciados nos seus hábitos (veja-se figura 29).

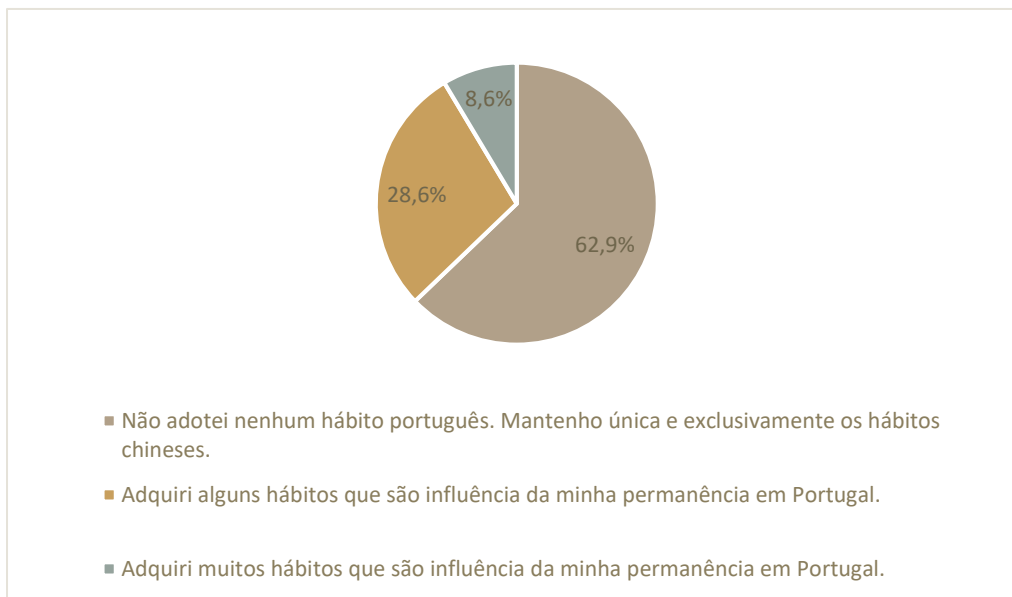


Figura 29: Distribuição dos inquiridos por se mantêm exclusivamente os hábitos e costumes chineses ou adotou alguns hábitos portugueses

A partir dos resultados desta investigação, podem-se identificar os seguintes hábitos portugueses adquiridos pelos chineses:

Tabela 9: Hábitos dos inquiridos que foram influenciados pela cultura portuguesa

Os **hábitos alimentares** mudaram: os chineses passaram a beber café e vinho; leite e pão com manteiga pela manhã e passaram também a beber água fresca. Os horários das refeições alteraram-se.

No geral, os **horários** diários dos chineses mudaram: deitam-se tarde, levantam-se tarde, e deixaram de dormir a sesta.

Os **hábitos do dia-a-dia** dos chineses a residir em Portugal mudaram: o ritmo de vida tornou-se mais lento, os chineses fazem as coisas com mais calma; separam o lixo; tomam banho de manhã (na China era à noite); gostam mais de fazer desporto; chegam atrasados às reuniões informais com os portugueses e não pontualmente como acontecia na China; já não pagam a conta total nos seus encontros com os portugueses, dividindo-a entre todos; a condução dos chineses melhorou em Portugal e agora têm a cortesia dos condutores em relação aos peões quando atravessam a rua.

A **comunicação interpessoal** dos chineses mudou: atualmente demonstram mais respeito e usam frequentemente uma linguagem educada; o carácter dos chineses ficou mais suave,

passaram a falar em voz baixa.

O **tempo de lazer** dos chineses também é usufruído de outra forma: à tarde, os chineses vão para pastelarias beber café e comer doces; gostam de apanhar sol na praia e passaram a encarar o fim-de-semana como tempo de lazer, para usufruto próprio.

O **relacionamento com órgãos oficiais** mudou: os chineses contactam com as entidades portuguesas sem procurar conhecidos que possam eventualmente trabalhar naquele setor. Quando necessário para esclarecimento de alguma dúvida ou problema, os chineses procuram um advogado; obedecem às leis portuguesas.

Além da vida quotidiana, a autora acha que a educação dos filhos pode refletir profundamente o nível de influência da cultura portuguesa nos inquiridos, como tal, concebeu uma questão para perceber que regras é que os inquiridos incutiram nos seus filhos. Entre os 70 inquiridos, 28 pessoas não têm filhos, 6 pessoas afirmaram estar a educar os seus filhos segundo as normas chinesas e uma pessoa afirmou estar a educar mediante as regras portuguesas. 35 pessoas, 83,3%, afirmaram preferir uma combinação das duas (Figura 30).

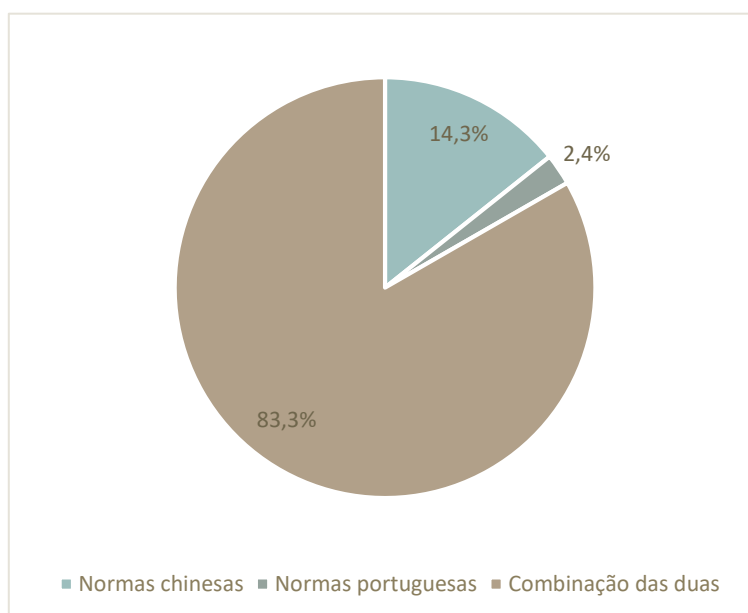


Figura 30: Caso tenha filhos, educa-os de acordo com as normas chinesas ou portuguesas?

Quando questionados sobre "O nível de satisfação relativamente à sua vida em Portugal", o resultado é bom. Como se observa nas tabelas 10 e 11 e na figura 31, a média encontra-se no nível 3,59, entre "Nem satisfeito, nem insatisfeito" e

"Parcialmente satisfeito". A mediana e a moda são de nível 4, "Parcialmente satisfeito", mostrando que a maioria das pessoas se sente satisfeita relativamente à sua vida em Portugal. Nenhum inquirido respondeu "Muito insatisfeito" e 12 responderam "Muito satisfeito".

Tabela 10: Distribuição de frequência dos inquiridos por nível de satisfação relativamente dos inquiridos à suas vidas em Portugal

	Frequência	Percentagem	Percentual efetivo	Percentual acumulado
1 Muito insatisfeito	0	0	0	0
2 Parcialmente insatisfeito	10	14,3	14,3	14,3
3 Nem satisfeito, nem insatisfeito	21	30,0	30,0	44,3
4 Parcialmente satisfeito	27	38,6	38,6	82,9
5 Muito satisfeito	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tabela 11: Valores calculados do nível de satisfação relativamente à vida em Portugal dos inquiridos

Nível de satisfação relativamente à vida em Portugal		
Média	3,59	
Mediana	4	
Moda	4	
Valor Máximo	5	
Valor Mínimo	2	
Desvio-Padrão	0,940	

Figura 31: Box-plot de nível de satisfação relativamente à vida em Portugal dos inquiridos

Foi elaborado um gráfico para comparar "O grau de conhecimento da cultura portuguesa atualmente" dos inquiridos e "O grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal" (Tabela 12 e Tabela 13). Podemos observar, claramente, através do gráfico de barras (veja-se Figura 32), que o número de pessoas com desconhecimento total diminuiu de 22 para 3, aparecendo ainda uma pessoa com conhecimento profundo. A média subiu de 2,16 para 2,48, a mediana de 2 para 3, a moda subiu de 1 para 3 e o valor máximo passou de 4 a 5. O desvio-padrão diminuiu passando de 0,973 a 0,897.

Tabela 12: Distribuição de frequência dos inquiridos por grau de conhecimento da cultura portuguesa atualmente

	Frequência	Percentagem	Percentual efetivo	Percentual acumulado
1 Desconhecimento total	3	4,3	4,3	4,3
2 Pouco conhecimento	22	31,4	31,4	35,7
3 Conhecimento razoável	30	42,9	42,9	78,6
4 Bom conhecimento	13	18,6	18,6	97,1
5 Conhecimento profundo	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tabela 13: Comparação dos valores calculados de grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal e atualmente

	Grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal	Grau de conhecimento da cultura portuguesa atualmente
Média	2,16	2,84
Mediana	2	3
Moda	1	3
Valor Máximo	4	5
Valor Mínimo	1	1
Desvio-Padrão	0,973	0,879

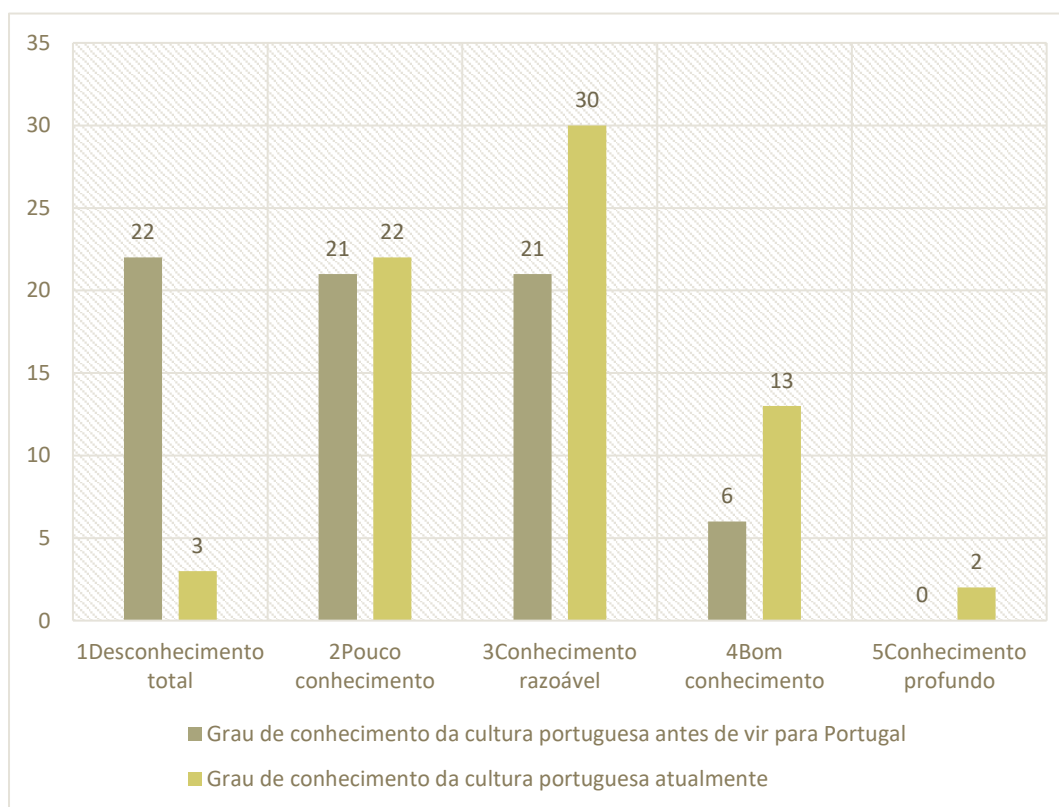


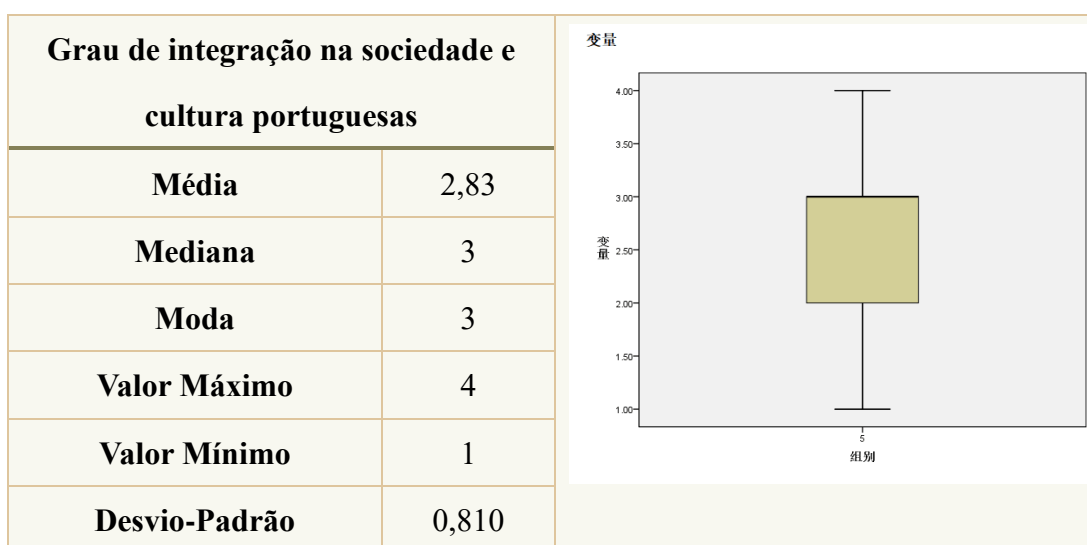
Figura 32: Comparação do grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal e atualmente

Relativamente ao "Grau de integração na sociedade e cultura portuguesas", cujos resultados se apresentam nas tabelas 14 e 15 e na figura 33, a média obtida é de 2,83. 50% dos chineses que moram em Portugal atualmente avaliaram o seu grau de integração na sociedade e cultura portuguesas como "Razoavelmente integrado", existindo, contudo, 4 indivíduos que se dizem "Totalmente afastados" e nenhum que se sinta "Totalmente integrado".

Tabela 14: Distribuição de frequência da integração dos inquiridos na sociedade e cultura portuguesas

	Frequência	Percentagem	Percentual efetivo	Percentual acumulado
1 Totalmente afastado	4	5,7	5,7	5,7
2 Pouco integrado	17	24,3	24,3	30,0
3 Razoavelmente integrado	35	50,0	50,0	80,0
4 Bem integrado	14	20,0	20,0	100,0
5 Totalmente integrado	0	0	0	
Total	70	100,0	100,0	

Tabela 15: Valores calculados do grau de integração na sociedade e cultura portuguesas



sociedade e cultura portuguesas

Figura 33: Box-plot do grau de integração na

3.2.3. Gestão das diferenças culturais no local de trabalho

Como todas as perguntas da terceira parte do questionário são abertas - com exceção da primeira pergunta -, a tarefa de sistematizar de todas as respostas obtidas reveste-se, pois, de alguma complexidade. Após recolher os pontos de vista dos setenta inquiridos, a autora do presente estudo optou por realizar uma apresentação abrangente dos resultados, resumindo-se de seguida as respostas a cada uma das questões colocadas.

Pergunta: "No que diz respeito à diferença entre leis gerais e laborais, quais são os aspetos que mais diferem entre Portugal e a China?"

No que diz respeito à diferença entre leis gerais e laborais, existem vários aspetos que diferem entre Portugal e a China, por exemplo, as tipologias de contratos e horários de trabalho (várias pessoas deram esta resposta). Muitos mencionaram diferenças relativamente a férias, salários, proteção social, em caso de doença ou gravidez e de apoio à família. Um inquirido respondeu que "Existe desvantagem no contrato de trabalho de longo prazo de Portugal".

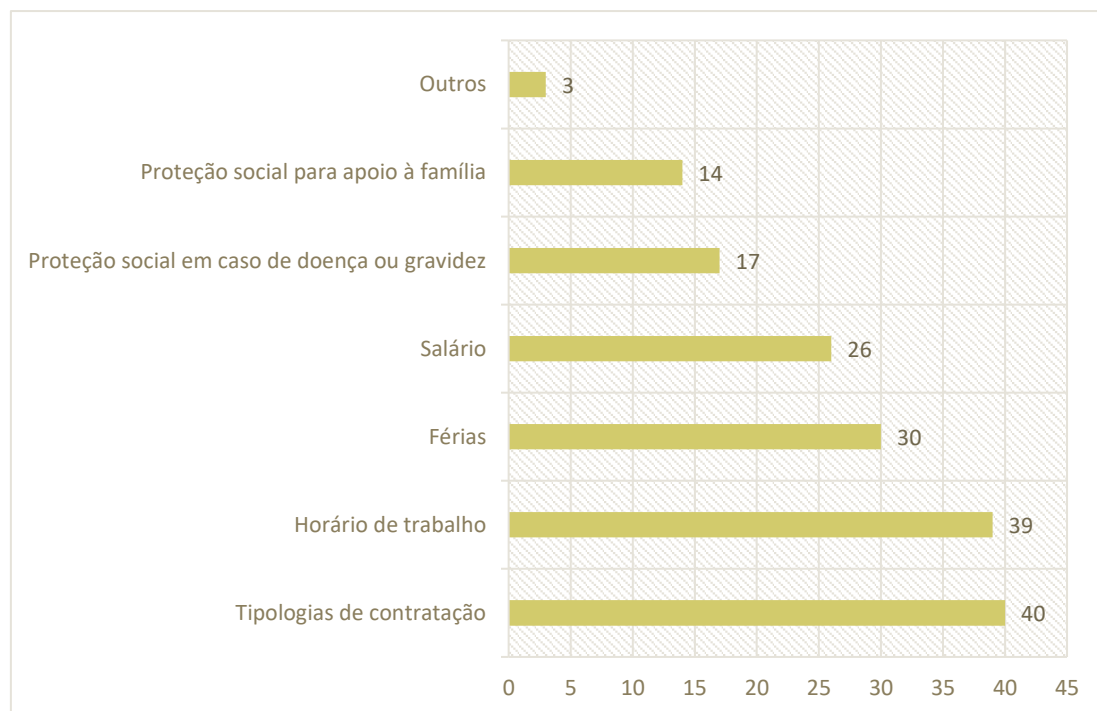


Figura 34: Leis gerais e laborais da China e de Portugal: características mais diferenciadoras

Pergunta: "Quais são os principais desafios na interação com entidades portuguesas (bancos, finanças, câmara municipal, etc.)?"

Surpreendentemente, os 70 inquiridos deram respostas muito semelhantes nesta questão. Em primeiro lugar, foi mencionado o problema da língua. As dificuldades com a língua portuguesa trazem barreiras de comunicação e compreensão. Em segundo lugar, os chineses, que são tão focados na eficiência do trabalho e economia de tempo, mencionam a eficiência baixa das organizações e serviços públicos; o longo tempo de espera é também frequentemente mencionado. Em terceiro lugar, os inquiridos referiram que não conhecem bem as políticas de Portugal; existem diferenças relativamente aos documentos realmente necessários e os que são indicados nas páginas oficiais dos organismos / entidades quando as pessoas procuram saber o que é necessário para cumprirem as formalidades. Para além disso, há a perceção de os documentos necessários estarem sempre a mudar, dando origem a um sentimento de confusão ainda maior. Como os dois lados não conseguem comunicar eficazmente, os inquiridos precisaram deslocar-se várias vezes à entidade responsável pela sua legalização no país ou procurar uma organização que os ajudasse a preparar os documentos necessários. Por último, os inquiridos referem não ter recebido os avisos quando os documentos ficaram prontos. Nem SMS, nem telefonema, que deviam ser a via privilegiada, uma vez que podem ocorrer determinados problemas com os correios e os documentos acabarem por se extraviar.

Pergunta: "Quais são as principais dificuldades na comunicação com fornecedores / clientes portugueses?"

Também aqui o problema da língua é a principal dificuldade na comunicação, mencionada pela maioria dos inquiridos. Os inquiridos referem que quando comunicam com fornecedores ou clientes portugueses, a falta de domínio sobre a língua impede que ambas as partes se compreendam. Os inquiridos referiram ao mesmo tempo que a principal razão para a comunicação internacional não correr bem

é também por a outra parte não dominar a língua inglesa. Também foram mencionados os diferentes métodos de comunicação e modos de pensar, motivados por diferentes contextos culturais. Os inquiridos revelam uma preocupação constante com o facto de os dois lados serem incompreendidos devido a barreiras na comunicação. Algumas pessoas referem as diferenças nos termos técnicos, o que também pode ser atribuído ao problema da língua. Por fim, também os requisitos do cliente ao solicitar uma devolução ou troca de mercadorias (de produtos que já foram usados/experimentados ou que não podem continuar a ser vendidos) faz com que muitos inquiridos se sintam perdidos, porque na China os produtos usados geralmente não podem ser devolvidos à loja. O atraso e a falta de eficiência na comunicação voltam a ser mencionados, especialmente no que concerne ao tempo de resposta da outra parte.

Pergunta: "Indique as características dos consumidores portugueses às quais não estavam habituados (relativamente aos consumidores chineses) e às quais tiveram que se adaptar. "

Uma parte dos inquiridos respondeu que não há nenhuma característica a que não estejam habituados, e outra parte refere que precisam ter mais paciência com os consumidores portugueses, em vários aspetos. Alguns inquiridos acham que os consumidores portugueses gostam de fazer muitas perguntas e de "pechinchas" – comportamento muito diferente do dos consumidores chineses que estão habituados a fazer uma apreciação pessoal e individual do produto assim que entram na loja, seleccionando diretamente os produtos-alvo e pagando. Muitos dos inquiridos referem que os consumidores portugueses são maus no cálculo matemático. Por outro lado, afirmam que os consumidores portugueses têm expectativas sobre a qualidade dos produtos e serviços mais elevadas do que os consumidores chineses. O sistema de devoluções e trocas de mercadorias é algo com que os inquiridos se sentem desconfortáveis, porque na China não é permitido devolver mercadorias desembaladas,

pois não podem ser revendidas. Outra questão que deixa os inquiridos menos confortáveis é o facto de os consumidores portugueses estarem muito atentos aos direitos do consumidor e terem o costume de reclamar, enquanto os consumidores chineses raramente fazem uma reclamação. Os inquiridos da indústria da restauração mencionaram também que os consumidores portugueses têm sabores/paladares mais fortes do que os dos chineses, o que exige que os cozinheiros chineses, em Portugal, necessitem de ajustar alguns sabores dos seus pratos.

Pergunta: "Que ajustes / adaptações introduziu nos seus produtos e/ou métodos de trabalho com o objetivo de minimizar as diferenças culturais entre os dois países?"

No que diz respeito à necessidade de ajustes e/ou adaptações nos produtos e métodos de trabalho, os inquiridos indicaram os pontos elencados na tabela 16.

Tabela 16: Os ajustes / adaptações introduzidos nos produtos e/ou métodos de trabalho com o objetivo de minimizar as diferenças culturais entre os dois países dos inquiridos

Aprender a língua portuguesa, promovendo a compreensão e a comunicação entre as duas partes.
Aprender a cultura portuguesa, conhecer os hábitos e costumes. "Em Roma, sê romano."
Compreender a existência de diferenças, colocando-se no lugar dos outros, contactar com a atitude geral, respeitosamente e tentar integrar o grupo local.
Não estar ansioso quando se faz qualquer coisa, ter mais paciência, sobretudo quando surge algum problema.
Estabelecer bem os horários com a outra parte, logo à partida.
Aprender a relaxar e a aproveitar a vida para minimizar a sensação de vazio, provocada por menos horas de trabalho.
Respeitar a legislação e os regulamentos portugueses, ter sempre os produtos conforme os padrões da EU.
Comunicar frequentemente com os portugueses para conhecer as necessidades deles, adaptando-se às necessidades dos consumidores portugueses, melhorando a qualidade dos produtos, estabelecendo preços mais acessíveis e atendendo a todos os requisitos do cliente.
Pedir aos funcionários portugueses para comunicar com os fornecedores sobre os produtos diários da loja. Aumentar os mercadorias temáticas durante as festividades portuguesas.

Decorar a loja atendendo ao gosto estético dos portugueses.
Aumentar o número de trabalhadores tradutores de chinês-português na empresa.

Pergunta: "Se for empregador/supervisor – prefere contratar funcionários chineses ou portugueses? Porquê? Comparando com os funcionários chineses, que dificuldades encontra na gestão de funcionários portugueses?"

Os inquiridos acham que os funcionários chineses são iguais aos funcionários portugueses, concordando que não se pode avaliar um funcionário pela sua nacionalidade. Nas tabelas 17 e 18 encontram-se as vantagens e desvantagens de empregar colaboradores chineses ou portugueses, tendo por base o ponto de vista dos empregadores chineses.

Tabela 17: Vantagens e desvantagens em empregar colaboradores chineses (ponto de vista do empregador chinês)

COLABORADORES CHINESES	
Vantagens	Desvantagens
<input type="checkbox"/> Os funcionários chineses são muito trabalhadores, trabalham rapidamente, são muito eficientes no trabalho, podem trabalhar por longos períodos de tempo;	<input type="checkbox"/> Os funcionários chineses exigem salários altos, alojamento e refeições;
<input type="checkbox"/> A comunicação com os funcionários chineses é muito mais fácil, existem menos barreiras na língua.	<input type="checkbox"/> O nível de português da maioria dos funcionários chineses é baixo;
	<input type="checkbox"/> Os funcionários chineses precisam de ajuda para tratar do visto de residência, cartão bancário, entre outra documentação.

Tabela 18: Vantagens e desvantagens em empregar colaboradores portugueses (ponto de vista do empregador chinês)

COLABORADORES PORTUGUESES	
Vantagens	Desvantagens
<input type="checkbox"/> Os funcionários portugueses falam português, conhecem melhor as necessidades dos clientes e também comunicam melhor com os clientes;	<input type="checkbox"/> Os patrões chineses têm muita dificuldade em comunicar com eles;
<input type="checkbox"/> Conhecem melhor a cultura portuguesa, podem colocar perguntas aos clientes quando têm dúvidas;	<input type="checkbox"/> Os funcionários portugueses trabalham devagar;
<input type="checkbox"/> Têm vidas pessoais, mesmo trabalhando juntos, não precisam viver juntos.;	<input type="checkbox"/> Relativamente aos funcionários chineses, os funcionários portugueses não são estáveis no trabalho;
<input type="checkbox"/> Empregar diretamente os funcionários portugueses por meio de um contrato de trabalho é mais fácil.	<input type="checkbox"/> Os funcionários portugueses têm mais feriados do que os chineses;
	<input type="checkbox"/> Os funcionários portugueses que trabalham por um período longo de tempo, não obedecem totalmente ao chefe, no trabalho;
	<input type="checkbox"/> Depois de assinarem o contrato de trabalho, os trabalhadores portugueses estão sempre de baixa ou simplesmente não vão trabalhar, mesmo sem baixa.

Pergunta: Enquanto funcionário – prefere trabalhar com colegas chineses ou portugueses? Porquê? Com que tipo de mal-entendidos / conflitos, causados por diferenças culturais se deparou ao longo do tempo?

Os inquiridos que gostam de trabalhar com funcionários chineses indicaram as suas razões: Não existem barreiras linguísticas, os padrões de pensamento são mais próximos e a comunicação é mais fácil. Reduzir os mal-entendidos causados pelas diferenças na comunicação é favorável ao trabalho. Os inquiridos acham que as diferenças no modo de vida e na atitude vão trazer conflito na atribuição do trabalho e no tratamento de clientes. Tendo a mesma cultura que os colegas têm mais coisas em comum. As pessoas consultadas referem ainda que alguns colegas portugueses têm preconceitos raciais contra os chineses, o que tem um impacto negativo no trabalho.

As pessoas que gostam de trabalhar com outros funcionários portugueses

indicaram as suas razões: os portugueses são mais simpáticos e são muito zelosos; os portugueses fazem bem o seu trabalho, respeitam a privacidade dos colegas e não interferem na sua vida pessoal depois do horário de trabalho; os portugueses são mais simples e diretos. No entanto, a maioria das pessoas refere que gostar ou desgostar dependia das diferentes pessoas em si e não da sua nacionalidade.

CAPÍTULO 4 – REFLEXÃO CRÍTICA

Com base nos resultados do questionário apresentado, o presente capítulo procurará combinar o enquadramento teórico anteriormente exposto, analisando e discutindo os resultados obtidos mais aprofundadamente.

A presente tese é um estudo em torno do tema da gestão da comunicação intercultural, com particular enfoque na questão da adaptação intercultural no processo de comunicação intercultural. O objeto de estudo desta tese são os chineses que residem e trabalham em Portugal e o seu processo de adaptação à cultura portuguesa, a qual difere da sua própria cultura. Nos parágrafos que se seguem serão consideradas, especificamente, as seguintes questões:

1. Quais são as manifestações específicas das diferenças entre as culturas nacionais da China e de Portugal no trabalho e na vida quotidiana dos imigrantes?
2. Quais são as condições da adaptação cultural dos chineses em Portugal e que fatores influenciam a sua adaptação cultural?
3. A pesquisa e análise do questionário proposto pode fornecer algumas sugestões à comunidade chinesa residente em Portugal?

4.1. Reflexão sobre as diferenças entre as culturas chinesa e portuguesa

Em primeiro lugar, de acordo com as definições culturais, em particular as definições sobre a parte subjetiva da cultura em que a presente tese se concentra, podemos observar claramente que os chineses e os portugueses têm perceções diferentes relativamente às estratégias para resolver problemas, ao modo como se relacionarem com outras pessoas, à forma como avaliam a passagem do tempo e à maneira como encaram o ambiente que os rodeia, etc.

Em segundo lugar, perante os resultados dos inquéritos, podemos assumir,

claramente, que antes de vir para Portugal a maioria dos inquiridos desconhecia completamente ou conhecia muito pouco da cultura portuguesa: 65,7% das pessoas não aprendeu a língua, nem investigou sobre a cultura portuguesas antes de imigrar para Portugal. A partir destes dados, podemos concluir que a maioria dos inquiridos negligencia a aprendizagem da língua e da cultura. Podemos verificar que nenhum dos inquiridos, incluindo 6 deles com uma autoavaliação cultural de nível 4, "bom conhecimento", na realidade não sabiam muito sobre Portugal e as suas impressões são apenas resultantes da cultura superficial.

Segundo a analogia do iceberg cultural, de Hall, a cultura é dividida em partes visíveis e invisíveis. A cultura visível é apenas uma pequena parte do iceberg cultural. A parte que permanece oculta debaixo do mar é a parte mais importante da cultura, é o lugar onde colisões e conflitos ocorrem, quando duas culturas diferentes se encontram. A língua é a melhor ferramenta para auxiliar as pessoas a conhecer a parte invisível da cultura.

As respostas a várias perguntas do inquérito confirmaram essa teoria. No trabalho, as pessoas não estão apenas limitadas ao contacto superficial, podendo os chineses e portugueses ter um contacto mais profundo. No processo de comunicação de descodificação e codificação, como as duas partes têm contextos culturais e reservas de conhecimento diferentes, a eficácia da comunicação entre ambas é facilmente afetada por alguns obstáculos. Particularmente, porque tanto a China, como Portugal, pertencem a culturas de alto contexto. Os nativos de cada um destes países recorrem muito ao eufemismo para se expressar, por exemplo, gerando um contexto de comunicação com muita informação, como se o emissor da informação não tivesse capacidade para expressar claramente o seu próprio significado. Ou como se o recetor da informação não tivesse conhecimentos suficientes sobre a outra cultura, para entender a informação oculta na expressão do outro. Desta forma, é comum existirem mal-entendidos entre os dois lados. Mediante a análise dos dados do inquérito, tanto ao nível da comunicação externa das organizações, como ao nível das entidades

portuguesas, dos fornecedores, dos clientes e consumidores portugueses, como ao nível da comunicação interna nas organizações, com os funcionários ou colegas, ao processo de adaptação cultural subjaz uma série de dificuldades ou conflitos devidos às diferenças de valores entre ambos os grupos. Esses obstáculos na comunicação são causados pelo facto de nenhum dos lados compreender a cultura profunda do outro país.

Essas diferenças de valores, de nível profundo, devido à mudança dos objetos de referência, de classificação mundial e comparações entre os dois países, e as características definidas das culturas de Portugal e da China, segundo a teoria de seis dimensões de Hofstede, causam um certo desvio em algumas delas. Embora muitas das dimensões apresentadas no capítulo 2 do presente trabalho sejam consideradas como características semelhantes, também existem diferenças e contradições significativas na vida real.

Primeiro, em termos de distância ao poder, e de acordo com a avaliação proposta por Hofstede, a China e Portugal são países com alta distância ao poder. Quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas, os empregadores/supervisores chineses expressaram insatisfação relativamente ao facto de os colaboradores portugueses aparentemente não obedecerem às instruções das suas chefias e, ainda, porque muitas vezes não comparecem ao trabalho sem pedir autorização para tal. Por um lado, isto ilustra o reconhecimento subconsciente do superior chinês em relação à figura de "autoridade" e à ideia de "obediência"; por outro lado, mostra também que na dimensão da distância ao poder, em comparação com a China, Portugal deve ser considerado como um país vinculado à "igualdade".

Segundo, em termos de individualismo e coletivismo (Hofstede, s.d.), a China e Portugal são países que representam uma cultura do coletivo. No entanto, comparando com a China, Portugal pode ser definido como um país relacionado à cultura de "individualismo". Podemos observá-lo, por exemplo, quando os portugueses vão comer fora com os amigos, cada um paga separadamente a sua parte. Já os chineses

acreditam que entre amigos ou namorados não precisam ser particularmente claros; subentende-se que "hoje pagas tu esta refeição, amanhã pago eu". Se existir uma divisão clara do valor da refeição, na hora de fazer o pagamento, os chineses interpretam-no como um sinal de que a relação não é próxima. Também no trabalho, os chineses prestam muita atenção à manutenção das relações de amizade com os colegas, e consideram a empresa um coletivo, tendo uma ideia de pertença, eles trabalharão arduamente e lutarão sempre pelos benefícios da empresa. Os inquiridos revelam no questionário que os portugueses que conhecem tendem a separar o seu trabalho da vida pessoal e, fora do trabalho, quase nunca convivem com os colegas. Muitos inquiridos chineses afirmaram que preferem esta maneira de estar dos portugueses, que os faz sentir relaxados.

No que respeita, ao grau de masculinidade e feminilidade, as características da "cultura masculina" da China e as características da "cultura feminina" de Portugal, estão em total concordância com a avaliação e definição de Hofstede. Estas duas características opostas são muito óbvias no conflito de valores na vida quotidiana dos dois povos. As frequentes descrições dos inquiridos chineses sobre as características de Portugal como havendo "ineficiência no trabalho", "atraso", um "ritmo de vida lento" e "dificuldades na gestão dos funcionários portugueses" são disso espelho. O problema da "ineficiência" é mencionado repetidamente em todas as questões da terceira parte do questionário (veja-se, Anexo 1). Tais características são contrárias aos valores dos chineses os quais assentam numa forte "orientação para o sucesso" ou situação em que "tempo é dinheiro". Os chineses acreditam que melhorando a eficiência se podem fazer mais coisas e obter mais resultados, num menor espaço de tempo.

Mas, de facto, qualquer característica tem as suas vantagens e desvantagens, e as "características femininas" na cultura portuguesa também mostram a sua grande superioridade. Em muitas questões, os inquiridos enfatizaram o quão simpáticos os portugueses são e a sua tolerância relativamente aos estrangeiros. A estabilidade e a

paz do estado português são reflexo das "características femininas" da cultura portuguesa.

Na dimensão da aversão à incerteza (Hofstede, s.d.), Portugal tem uma cultura de alta aversão à incerteza, enquanto a China tem uma cultura de baixa aversão à incerteza. As conclusões a que autora chega são consistentes com a avaliação de Hofstede. De acordo com a pesquisa efetuada, muitos inquiridos disseram-se surpresos com a forma com que os portugueses fazem as coisas: lentamente, passo-a-passo. Por um lado, eles pensam que isso demonstra cuidado. Por outro lado, eles também acham que esse método é muito rígido. Esta forma de fazer as coisas de acordo com regras rígidas é uma manifestação da alta aversão à incerteza presente na cultura portuguesa. Os chineses acham que a prática é mais importante que o princípio; os chineses gostam de usar regras para lidar com as coisas de maneira flexível e acham que essa é uma maneira mais inteligente de tratar os assuntos. A aversão à incerteza também se revela no consumo e na vida quotidiana dos portugueses. Os inquiridos disseram que os consumidores portugueses são muito atentos aos seus direitos enquanto consumidores e que têm requisitos de qualidade dos produtos e serviços mais altos do que os chineses. Quando não estão satisfeitos com o serviço exigem a devolução do dinheiro ou reclamam. As leis, os regulamentos e os comportamentos de acordo com as normas são fruto do alto nível de aversão à incerteza de Portugal.

Para além disso, estas diferenças culturais são também o reflexo do rigor na aplicação da lei no que toca ao direito e às leis gerais e laborais. Os inquiridos chineses deste questionário declararam que, em comparação com a China, as leis de Portugal são mais rigorosas e as salvaguardas são mais completas. Em Portugal, o relacionamento entre as chefias e os seus colaboradores tende a ser direto e claro e os funcionários exigem trabalhar e viver estritamente de acordo com a lei. No entanto, a situação da China a este respeito não é exatamente a mesma. Embora os regulamentos legais sobre o horário de trabalho, o pagamento de horas extraordinárias, de férias e

feriados não sejam muito diferentes¹, os inquiridos indicaram que o "horário de trabalho" e as "férias" nos dois países diferem bastante. Esta diferença, porém, não é uma diferença literal, mas uma diferença na atitude relativamente à implementação da lei.

Na verdade, existe um conjunto de regras tácitas no ambiente de trabalho da China que afeta a implementação prática das leis gerais e laborais. As chefias preferem colaboradores que "se voluntariam" para trabalhar mais (sem pagamento de horas extraordinárias ou a valores muito reduzidos), porque acreditam que esses colaboradores têm o desejo de progredir. Num país com uma cultura de alto índice de distância do poder, todo o trabalhador que não "gosta" de trabalhar horas extraordinárias poderá ver a sua carreira estagnar ou até ser dispensado, pois as chefias terão sempre mais opções para contratar colaboradores que "gostam"; com efeito, quanto melhor a posição, mais pessoas competirão por essas tarefas. Este tratamento flexível da lei e do direito é um reflexo do baixo índice de aversão à incerteza na cultura chinesa. De acordo com Hofstede (s.d.), "adherence to laws and rules may be flexible to suit the actual situation and pragmatism is a fact of life. The Chinese are comfortable with ambiguity".

Em suma, no ambiente jurídico português, os empregadores chineses precisam de fazer ajustes e adaptações quando contratam os funcionários portugueses, para que tudo seja feito de acordo com as leis e regulamentos portugueses e não de acordo com as práticas enraizadas na cultura chinesa.

No que diz respeito à dimensão da orientação para longo e curto prazo, ainda segundo Hofstede (s.d.), a China é uma cultura orientada para longo prazo, enquanto Portugal é uma cultura orientada para curto prazo. Essas duas características também se refletem no plano de trabalho. No questionário, alguns inquiridos afirmaram que

¹ Por exemplo, ambos os países determinam que na maior parte dos setores de atividade um sujeito não possa trabalhar mais de 40 (Portugal) / 44 (China) horas semanais e que, se trabalhar para além deste horário, o trabalhador deverá receber um pagamento de horas extraordinárias, cujo valor à hora é sempre superior ao do salário base. No que às férias diz respeito, os colaboradores de ambos os países têm direito a um período de descanso que deverá ser remunerado.

por vezes preferem não contratar jovens portugueses porque a sua vida ainda é muito instável, não existe um plano de desenvolvimento estável a longo prazo, enquanto os funcionários chineses têm por objetivos os mesmos da empresa em que trabalham, trabalhando e lutando pelos benefícios da empresa. O facto de os consumidores reclamarem para defender os seus direitos e interesses atuais também revela a sua orientação para curto prazo. A maioria dos consumidores chineses, geralmente, tolera quando encontra problemas. Por exemplo, nos restaurantes muitos consumidores chineses disseram que têm medo de reclamar, pois as pessoas podem vingar-se no serviço e, por exemplo, cuspir nos pratos na próxima visita, então preferem manter uma relação cordial a longo prazo através de um certo grau de compromisso.

Na dimensão da indulgência e restrição Hofstede (s.d.), a China e Portugal pertencem à mesma cultura restritiva. No entanto, nesta dimensão a China e Portugal ainda mostram algumas diferenças. Na opinião dos chineses, Portugal está mais inclinado a ser um país com cultura restrita e cultura indulgente ao mesmo tempo. De acordo com o *feedback* dos inquiridos, os portugueses têm um ritmo de vida lento e desfrutam da vida. Eles passam muito tempo no café, gostam de participar em festividades, têm muitas férias e gostam de ir à praia. Por outro lado, muitos inquiridos disseram que os consumidores portugueses gostam de negociar preços e comprar produtos baratos, o que deve estar relacionado com restrições orçamentais e culturais de Portugal. Os portugueses tendem a controlar as suas próprias despesas mediante as suas necessidades, e gastar dinheiro desnecessário faz com que se sintam culpados. Na China, como um país em que a cultura restrita é superior à de Portugal, na perspetiva dos chineses uma vida em que não se esforcem a trabalhar fará com que se sintam culpados. No entanto, nesta dimensão os chineses que vivem em Portugal estão mais conscientes do modo de vida português e tentam aproveitar a vida o máximo possível.

Embora possamos concluir, mediante os resultados desta investigação, que existem diferenças entre a China e Portugal nas seis dimensões da cultura e que estas

diferenças são os principais obstáculos à comunicação entre os dois lados, é de salientar que a presente tese não tem por intuito provar quão grandes são as diferenças culturais entre chineses e portugueses, mas sim, o de conhecer, admitir e superar a existência das diferenças. Para além de identificar os obstáculos que os dois grupos possam vir a ter no processo de comunicação, esta investigação pretende, essencialmente, proporcionar uma oportunidade de aprofundamento do conhecimento mútuo e sugerir algumas estratégias que possam ser usadas para superar esses mesmos obstáculos.

Quer através do grau de satisfação com a sua vida atual, quer da avaliação que os chineses a residir em Portugal fazem da sua integração na sociedade e cultura portuguesas, podemos aferir que as dificuldades encontradas não são tão difíceis assim, nem intransponíveis.

4.2. Reflexões sobre a adaptação intercultural

A partir da definição de adaptação intercultural de Yong Yun Kim (2001, pp. 54-61) e do seu Modelo de Adaptação e Crescimento pelo Stress, entendemos que a adaptação intercultural é um processo de ajuste constante em que os indivíduos se adaptam gradualmente face à pressão de um ambiente desconhecido.

Tanto o Modelo da Curva U, proposto por Kalvero Oberg (1960, pp.177-182), como o Modelo de Transição de William Bridges (2004, wmbridges.com) sugerem que o processo de adaptação intercultural é feito por fases. A ideia central do Modelo da Curva U é que o processo de adaptação intercultural se divide em: i) Lua de Mel, ii) Crise, iii) Recuperação e iv) Adaptação. O Modelo de Transição, por sua vez, divide o processo de adaptação intercultural em três fases: o término, a zona neutra e o reinício – ou seja, no processo de adaptação cultural experimentar-se-á um período de crise causado pelo choque cultural ao longo do qual o indivíduo sentirá várias pressões, descobrindo aí o seu défice de habilidade para se adaptar ao novo ambiente, o que resulta numa variedade de emoções negativas. Contudo, as pessoas não permanecem nesta fase para sempre, continuam a ajustar-se, a aprender e a adaptar-se

constantemente. Esta fase também é chamada de "período de recuperação". Embora possa haver ansiedade ou ceticismo entre o abandono do passado e a entrada numa nova cultura, as pessoas rumam a uma boa fase de adaptação.

Os dados dos inquiridos também refletiram claramente este processo. Por exemplo, na pergunta "Como superou as dificuldades encontradas?" um grande número de inquiridos indicou que se adaptaram natural e gradualmente ao longo do tempo. Esta transição intercultural trouxe mudanças às suas vidas e, por isso, à pergunta "Quais são as características, hábitos e costumes, gestos ou atitudes dos portugueses que mais o surpreenderam ou ainda surpreendem?", os chineses revelaram-se surpresos com o estilo de vida diferente dos portugueses, com o novo ambiente cultural e pelos valores dos portugueses. Neste processo de adaptação, as pessoas descobriram várias diferenças culturais – já mencionadas anteriormente – quer na vida quotidiana, quer no trabalho, diferenças legislativas, dificuldades na comunicação com entidades públicas, fornecedores e clientes portugueses, diferenças entre os consumidores portugueses e consumidores chineses, dificuldades na gestão de funcionários portugueses, diferenças que dificultam o relacionamento com os colegas portugueses, etc. Quando se deparam com as dificuldades, as pessoas sentem uma tremenda pressão e emoções como ansiedade, nervos, confusão, medo, tristeza e perda de confiança. Mas com o tempo de permanência em Portugal, os chineses têm cada vez mais conhecimento sobre a cultura portuguesa e começam a compreender a cultura de nível mais profundo. Gradualmente, as pessoas vão ajustando as suas próprias emoções, mudam os seus hábitos, esforçam-se por aprender, entender e por se adaptar, encontrando formas de superar as dificuldades, acabando por se adaptarem tanto a um nível psicológico como sociocultural.

De acordo com os dados recolhidos sobre os "Hábitos influenciados pela cultura portuguesa", percebe-se claramente que os chineses que vivem em Portugal mudam os seus hábitos alimentares, horário de trabalho, hábitos de vida, lazer e entretenimento, relacionamentos interpessoais e até formas de pensar. Com base nas

respostas à pergunta "Tem filhos? Se sim, educa-os de acordo com as normas chinesas ou portuguesas?", verificamos as mudanças que ocorrem nas ideias educacionais pré-concebidas dos chineses a viver em Portugal. Os inquiridos que superaram com sucesso as dificuldades afirmaram que a maioria dos problemas é de fácil resolução e que, quando se lida com diferenças culturais, as partes envolvidas devem manter tolerância e compreensão. É, acima de tudo, importante melhorar a capacidade de comunicação através do domínio da Língua Portuguesa, a qual se alcançará através do uso continuado da língua e ou recorrendo a aulas.

Mediante os dados da segunda parte do inquérito, "Perceção dos inquiridos relativamente à sua adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas", podemos perceber que a adaptação geral dos chineses em Portugal é boa. Podemos verificar que, no conjunto de respostas quanto a "o grau de integração na sociedade e cultura portuguesas", a mediana e a moda são nível 3, "razoavelmente integrado". E que quanto ao "nível de satisfação relativamente à sua vida em Portugal", a mediana e a moda fixam-se no 4, "Parcialmente satisfeito", num nível relativamente alto. Sublinhe-se que nenhum inquirido escolheu 1, "Muito insatisfeito".

Embora este inquérito analise apenas as opiniões pessoais dos inquiridos, e como cada pessoa tem os seus próprios critérios, a visão subjetiva não consegue refletir a adaptação objetiva. Mediante as duas dimensões de Ward de adaptação intercultural – a adaptação sociocultural e a adaptação psicológica –, entendemos que a satisfação dos chineses com o nível de vida em Portugal pode refletir a adaptação cultural da dimensão psicológica da amostra. A capacidade de adaptação ao ambiente sociocultural local e o contacto efetivo com membros de grupos culturais locais podem refletir a situação da adaptação na dimensão sociocultural. Este inquérito comprova que o grau de "integração na sociedade e cultura portuguesas" é apenas moderado, o que leva a autora a observar os dados da adaptação dos inquiridos ao nível sociocultural.

As perguntas que a autora elaborou no inquérito: "Participa em festas / eventos /

iniciativas culturais organizadas em Portugal, pelos portugueses?", "Frequenta alguma escola, ginásio, coletividade etc.?", "Emprega / trabalha com portugueses?", "Há portugueses no seu círculo de amigos?" pretendem precisamente entender "a capacidade de se adaptar ao ambiente sociocultural local e de ter contacto efetivo com membros de grupos culturais locais", ou seja, a adaptação sociocultural. Com base nos dados – 75,7% dos inquiridos trabalha com portugueses – é possível que esses dados estejam relacionados com as repostas à pergunta "Há portugueses no seu círculo de amigos?", ou seja, é muito provável que os colegas de trabalho façam parte do círculo de amigos dos inquiridos. No caso do número de amigos portugueses, 10% dos inquiridos indicou não ter amigos portugueses e 64,3% afirmaram que existem alguns portugueses no seu círculo de amigos, mas apenas 25,7% dos inquiridos disseram ter muitos amigos portugueses. Ora vejamos: vivendo e trabalhando em Portugal, a maioria das pessoas, neste caso particular, os chineses, precisa trabalhar com os portugueses, a comunicação entre a maioria dos chineses e portugueses estabelece-se.

Atentemos às respostas às seguintes questões "Frequência de participação em festas / atividades / iniciativas culturais organizadas em Portugal, pelos portugueses", "Frequenta alguma escola, ginásio, coletividade, etc." apresentadas na tabela 19:

Tabela 19: Participação em atividades culturais e frequência de lugares públicos em Portugal

	Nunca	Às vezes	Frequentemente
Participação em festas / atividades / iniciativas culturais organizadas em Portugal, pelos portugueses	24.3%	72.9%	2.8%
Frequência de escola, ginásio, coletividade, etc.	17.1%	52.9%	30.0%

Observando os resultados, podemos concluir que apenas 2,8% dos inquiridos indicaram participar frequentemente em reuniões, eventos ou iniciativas culturais

organizadas pelos portugueses, e os restantes expressaram uma atitude negativa: nunca participou ou participou ocasionalmente. Nas respostas à segunda pergunta, podemos ver que a situação é um pouco melhor do que na questão anterior: 30% dos inquiridos disseram que costumam frequentar escolas, ginásios, comunidades, etc., e 70% afirmaram que não vão ou vão ocasionalmente. Aqui, devemos considerar a diferença essencial entre as duas questões, ou seja, as festas, atividades ou iniciativas culturais não são de carácter obrigatório para os inquiridos, mas para a escola, para o ginásio, coletividades e outros locais os inquiridos vão com "objetivos" definidos, por exemplo, para aprender, para fazer exercício, etc. No geral, os chineses que vivem em Portugal, mostram espírito de iniciativa no contacto com os portugueses e com a sua cultura social, no entanto a sua adaptação na dimensão social e cultural revela-se baixa. As respostas acima apresentadas devem ser reflexo da avaliação dos inquiridos relativamente ao seu nível de "integração na sociedade e cultura portuguesas".

Podemos, de seguida, vincular as dimensões da adaptação intercultural ao modelo de adaptação cultural de Berry (1980) e tentar perceber qual/quais das 4 estratégias de adaptação culturais distinguimos na amostra, de acordo com a atitude e a orientação dos indivíduos na manutenção do património cultural e identidade de origem e manutenção de relações com os outros fora de seu próprio grupo.

Segundo os dados apresentados, percebemos que os chineses que vivem em Portugal não têm uma atitude positiva na procura pelo contacto e comunicação com o coletivo português e que a moda se concentra na resposta "Às vezes". Observa-se ainda que os inquiridos não estão completamente isolados do contacto com as coletividades culturais portuguesas e que a maioria das pessoas atribui importância à manutenção do contacto com os grupos culturais locais.

Passemos agora à análise da atitude dos inquiridos em relação à cultura da nação, ou seja, à orientação para manter a cultura e a identidade tradicionais chinesas, em Portugal. Nas perguntas, "Mantém contacto próximo com a comunidade chinesa local?" e "Continua a celebrar as festividades tradicionais chinesas?", a maioria dos

chineses que vivem em Portugal afirmou que mantém um certo grau de contacto com o coletivo chinês (veja-se a tabela 20). A maioria das pessoas também afirmou manter a sua cultura tradicional. Deve ainda salientar-se que os inquiridos que responderam "nunca" a ambas as questões são exatamente os mesmos, um total de cinco pessoas. Ou seja, 92,9% dos chineses que vivem em Portugal mantêm a cultura e a identidade chinesas tradicionais.

Tabela 20: Manutenção do contacto próximo com a comunidade chinesa local e atitude de continuar a celebrar as festividades tradicionais chinesas

	Nunca	Às vezes	Frequentemente /Sempre
Manutenção de contacto próximo com a comunidade chinesa local	7.1%	62.9%	30.0%
Atitude de continuar a celebrar as festividades tradicionais chinesas	7.1%	52.9%	40.0%

Em suma, podemos concluir que a maioria dos chineses em Portugal mantém a sua própria cultura e também considera que a ligação com o coletivo social é importante, estratégia que Berry (2001, p.618) considera a como sendo conducente a uma integração de maior sucesso. Também por este motivo, o grupo da amostra apresenta um alto nível de satisfação com a vida em Portugal. Contudo, se o seu intuito é o de melhorar o seu nível de integração cultural, os chineses devem ter uma atitude mais positiva em relação aos grupos culturais locais.

Mas estes não são os únicos fatores que influenciam o nível de adaptação intercultural. O processo de adaptação cultural provou ser um mecanismo muito complexo, envolvendo tanto o nível psicológico, como fatores pessoais ou sociais. O "modelo do processo de aculturação" proposto por Ward (2001, p.43) concentra-se no processo de adaptação cultural e nos fatores de influência a vários níveis.

Este modelo enfatiza que todo o processo de adaptação cultural é influenciado por

fatores individuais e sociais. A autora elaborou algumas perguntas de acordo com os fatores de influência listados no modelo e verificou que esses fatores têm efeitos diferentes na adaptação cultural dos chineses que vivem em Portugal. No entanto, como cada indivíduo apresenta diferentes fatores, e o inquérito não possui uma fórmula científica para medir o nível de adaptação cultural, é difícil para a autora obter a correlação específica entre cada fator e o nível de adaptação cultural dos inquiridos. Podemos apenas inferir, de forma razoável, resultados intuitivos da leitura dos dados da experiência.

Primeiro, os fatores de influência no nível social, incluindo fatores sociais, políticos, económicos e culturais, têm um impacto significativo no processo de comunicação intercultural. Pelos dados do questionário, podemos ver pelos anos em que os inquiridos emigraram, que os chineses optaram por imigrar e investir em Portugal durante períodos de melhoria e aprofundamento das relações sino-portuguesas; os inquiridos escolheram emigrar para Portugal devido à estabilidade da sociedade, por reconhecerem em Portugal uma maior estabilidade social e política, por haver um ambiente propício à implementação de negócios e mais oportunidades de emprego, etc. No primeiro capítulo deste documento já vimos que, por análise da evolução histórica das relações bilaterais entre a China e Portugal, a situação atual das relações sino-portuguesas e os fatores de atratividade de Portugal para os investidores chineses, e como existem relações amistosas entre os dois países e um bom ambiente social em Portugal, o país torna-se muito atrativo para o investimento estrangeiro. E um bom ambiente social no "país de acolhimento" é favorável à integração dos imigrantes. Ainda no primeiro capítulo, a autora analisou detalhadamente as condições favoráveis apresentadas por Portugal em vários aspetos, e esses aspetos são confirmados pela própria investigação – na avaliação do grau de satisfação com a vida e na avaliação de integração na cultura portuguesa dos inquiridos que residem atualmente em Portugal.

Segundo, ao nível individual, os dados dos inquiridos demonstram que ter um

nível melhor do Português, aprender a língua e a cultura portuguesa, ter um maior conhecimento da cultura portuguesa e uma estratégia cultural contribuem para uma melhor adaptação e integração cultural. Para além disso, quanto maior a frequência de contacto com o coletivo português, maior é o contacto com a cultura portuguesa. O apoio de familiares ou amigos também tem um impacto positivo na adaptação e integração cultural dos indivíduos.

4.3. Reflexão sobre a gestão da comunicação intercultural

O objetivo geral deste estudo é o de entender o processo de adaptação cultural dos imigrantes chineses que residem em Portugal e as dificuldades e estratégias adotadas na comunicação interna e externa das organizações chinesas que se estabeleceram em Portugal. A autora espera que através do seu trabalho possa fornecer algumas sugestões à comunidade chinesa que reside e trabalha em Portugal. As recomendações específicas são as seguintes:

1. Aumentar a consciência e atenção às diferenças culturais.

Primeiro, os operadores devem admitir objetivamente as diferenças culturais, tratá-las corretamente e adotar uma atitude positiva na compreensão das diferentes culturas. Embora as diferenças entre as culturas chinesa e portuguesa possam causar vários obstáculos à comunicação, pessoas com culturas diferentes têm os mesmos problemas em muitas questões. Por exemplo, todas as pessoas querem ser respeitadas, em vez de negligenciadas; todos querem ser tratados com educação, não tratados de maneira irracional; todos querem ser reconhecidos, não negados. Compreender o que é comum na natureza humana ajuda a entender as posições uns dos outros e as esperanças que os outros têm em nós. Seja na comunicação interna das organizações com os seus funcionários portugueses ou na comunicação externa das organizações com funcionários públicos portugueses, consumidores, clientes, fornecedores, operadores, deve comunicar-se de maneira educada, respeitosa, inclusiva e compreensiva.

Segundo, os operadores devem prestar atenção às diferenças culturais. De acordo com os resultados da investigação, o número de inquiridos que antes de vir para Portugal estudou a língua e a cultura do país foi de 34,3% no total da amostra. É, na nossa perspetiva, um valor muito baixo. Antes de emigrar para Portugal, a maioria dos chineses tinha um baixo nível de conhecimento da cultura portuguesa, o que significa que só conhecia a cultura superficial. Isso fez com que os chineses que vieram trabalhar para Portugal precisassem de um longo período de tempo para se ajustarem e se adaptarem ao novo ambiente, tanto a nível psicológico, como sociocultural. Portanto, tanto as entidades oficiais com representação em Portugal como os próprios investidores devem fornecer mais apoio e assistência aos chineses que vêm trabalhar em Portugal, tomar a iniciativa de dar mais atenção ao seu trabalho e vida quotidiana, partilhar as suas experiências com eles, ajudá-los a resolver dificuldades práticas e promover a sua comunicação com os funcionários e demais portugueses, para que eles se possam adaptar ao ambiente o mais rapidamente possível e poderem dedicar-se inteiramente ao trabalho. Ao mesmo tempo, segundo os inquiridos, os chineses com cargos de chefia devem equipar a empresa com um número razoável de tradutores bilingues, como ponte na comunicação entre funcionários chineses e portugueses e entre a organização e os interlocutores externos.

2. Criar e promover uma cultura organizacional em conformidade com a cultura nacional local.

A cultura corporativa tem um papel orientador para os líderes e funcionários. Esta cultura afetará o pensamento comercial da empresa e as regras para lidarem com problemas. Os métodos e regras provenientes do corporativismo orientam os operadores a tomar decisões corretas e os funcionários a adotar métodos científicos para se envolverem em atividades de produção e gestão. As empresas dirigidas por investidores chineses em Portugal, independentemente da comunicação interna e externa das organizações, enfrentam conflitos decorrentes de diferentes culturas nacionais e valores diferentes. E uma cultura corporativa compatível com a cultura

nacional portuguesa contribui para que os padrões de julgamento dos funcionários da empresa estejam mais em sintonia com as orientações dos valores locais, regulando as contradições entre funcionários de diferentes nações da empresa e permitindo que os funcionários cheguem a um consenso sobre o julgamento das coisas e fortaleçam a coesão da empresa, caminhando todos, assim, na mesma direção, para uma meta comum. Por exemplo, os consumidores portugueses prestam muita atenção à qualidade dos produtos e serviços, pelo que os conceitos de "maior qualidade" e "melhor serviço" devem ser incluídos nos objetivos corporativos.

3. Estabelecer e fortalecer mecanismos eficazes de comunicação intercultural dentro da organização.

A comunicação intercultural é uma parte importante na gestão intercultural. Geralmente refere-se à comunicação entre pessoas de diferentes origens culturais, origens que levarão inevitavelmente a diferenças nos seus conceitos, expressões e comportamentos, criando assim uma série de obstáculos na comunicação entre os dois lados. Problemas como a fraca partilha cultural, o etnocentrismo, o preconceito, diferenças no estilo de comunicação ou choques culturais podem levar a falhas na comunicação entre chineses e portugueses.

Mediante a situação atual da organização, os empregadores/gestores de pessoal devem criar um ambiente que possa ajudar funcionários de diferentes origens culturais a comunicar de forma mais tranquila e eficaz, procurando-se sempre atingir uma atmosfera de trabalho positiva. Tal permitirá que ambos os lados compreendam, reconheçam e respeitem a cultura um do outro e alcancem uma identidade cultural e uma comunicação eficaz entre funcionários com diferentes origens culturais. Tal garantirá que a atividade da empresa floresça em diferentes contextos culturais.

Em suma, não devemos usar os padrões morais da nossa própria cultura para medir o comportamento das pessoas em culturas estrangeiras; não devemos impor opiniões e nem comportamentos aos outros; no processo de tomada de decisões na gestão de negócios, também devemos respeitar os funcionários e os seus antecedentes

culturais, evitar a discriminação, devemos procurar, no fundo, o valor positivo das diferenças.

4. Reforçar a adaptabilidade intercultural dos funcionários da empresa.

Os empregadores chineses em Portugal devem fornecer informações abrangentes e sistemáticas aos funcionários chineses da empresa sobre Portugal, devendo incluir tanto o idioma quanto a cultura. Somente entendendo as diferenças culturais entre os dois lados de maneira intelectual e psicológica, e por meio de competências linguísticas suficientes, podemos analisar e resolver os problemas encontrados tanto na vida quotidiana como no local de trabalho. Os empresários chineses deveriam solicitar o apoio a colegas com mais experiência e/ou a outras entidades para transmitirem aos novos funcionários chineses noções sobre a política portuguesa, a economia, a cultura e costumes, comportamentos, atitudes, etc. Na nossa perspectiva, a partilha das suas experiências de adaptação, das competências ao nível da comunicação e das soluções encontradas para determinados problemas seria extremamente benéfica. Outra alternativa passaria pela dinamização de ações de formação mais formais, nomeadamente através da contratação de professores de Português e/ou profissionais da área da comunicação intercultural, os quais estariam aptos a preparar os imigrantes chineses para imergirem numa nova cultura, minimizando-se, assim, o choque e garantindo-se uma transição/adaptação mais rápida e positiva.

Como já foi referido anteriormente, a melhoria da capacidade linguística pode melhorar significativamente a eficácia da comunicação e das informações sobre a cultura. Por um lado, tal permite entender melhor os valores e os comportamentos dos colegas portugueses, permite promover a cooperação harmoniosa entre colegas e, por outro lado, torná-los mais conscientes dos modos de pensamento dos consumidores e clientes portugueses. Assim, podemos evitar mal-entendidos e alcançar uma comunicação mais eficaz entre todas as partes envolvidas.

Para além disso, as chefias das empresas chinesas devem organizar regularmente reuniões ou eventos festivos internos para intensificar a comunicação entre funcionários de diferentes origens culturais e, assim, aumentar a coesão e espírito de equipa. Aumentar a frequência do contacto com a cultura portuguesa promove a integração dos chineses e a sua adaptação cultural. Por outro lado, os empregadores chineses devem, também, celebrar as festividades chinesas e/ou distribuir comida chinesa associada a festividades tradicionais chinesas, favorecendo o entendimento e a compreensão da cultura chinesa, por parte dos colegas portugueses, reforçando-se, assim, a identidade cultural de ambos os lados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os laços económicos, comerciais e culturais entre a China e Portugal remontam ao século XVI; há quinhentos anos, portanto, que os dois países mantêm relações bilaterais amigáveis. Este relacionamento intensificou-se ao longo das últimas décadas, em particular, desde o início do século XXI, momento de um desenvolvimento extraordinário das relações sino-portuguesas, tendo o número de imigrantes e investidores chineses em Portugal aumentado substancial e rapidamente. Este é o contexto histórico e socioeconómico que justifica o tema central do presente trabalho, isto é, a necessidade de uma comunicação intercultural eficaz que potencie esta vontade de ambas as partes estreitarem os laços que há muito as unem.

O primeiro capítulo da presente tese faz uma breve análise da evolução das relações sino-portuguesas ao longo dos séculos, apresentando a base para o desenvolvimento das relações amigáveis entre a China e Portugal a partir de uma perspetiva histórica. Também se analisam os fatores de atratividade de Portugal para os investidores chineses e a situação do investimento da China em Portugal, nos últimos anos, esperando-se um futuro auspicioso para o desenvolvimento das relações bilaterais entre os dois.

No segundo capítulo, a autora pôs em evidência os vários estudos sobre a comunicação, a cultura, a comunicação intercultural e a adaptação intercultural, os quais incluem várias definições, teorias e modelos, estabelecendo-se, assim, o enquadramento teórico desta dissertação.

No terceiro capítulo, a autora analisa os resultados de um questionário por si elaborado. A amostra do inquérito é constituída por 70 chineses residentes em Portugal, a trabalhar em diferentes localidades de todo o país. A autora procurou aferir a perceção da comunidade chinesa trabalhadora residente em Portugal relativamente ao seu processo de adaptação ao país. Concluiu-se que os chineses a residir em

Portugal têm uma mediana situação de adaptação e integração cultural, demonstram aceitação da cultura portuguesa, reconhecendo, ainda, que as principais barreiras à comunicação provêm do baixo domínio da Língua Portuguesa e do preconceito e estereótipo originados pela falta de compreensão da cultura portuguesa; a maioria dos inquiridos indicou não ser difícil superar as dificuldades e partilharam as suas próprias experiências.

O quarto e último capítulo combina os resultados do questionário com a análise do primeiro capítulo e o enquadramento teórico do segundo capítulo, estabelecendo uma ponte entre a teoria e a prática. Para tal, a autora analisou as diferenças culturais nacionais, em contexto empresarial entre a China e Portugal e a adaptação/integração cultural dos chineses a residir em Portugal, apresentando também algumas sugestões aos investidores chineses em Portugal.

A cultura nacional da China e de Portugal apresenta diferenças óbvias nas seis dimensões definidas por Hofstede, dimensões a que os comunicadores interculturais precisam prestar atenção. A maioria dos chineses em Portugal optou por uma estratégia de integração, mas se aumentarem a frequência do contacto com os portugueses integrar-se-ão melhor.

Os empresários chineses que investem em Portugal devem aumentar a sua consciência e atenção relativamente às diferenças culturais e tratar as diferenças culturais com a atitude correta, dando mais apoio e ajuda aos funcionários que sofrem de choque cultural. É ainda importante criar e promover a cultura organizacional em conformidade com a cultura nacional local, estabelecendo os valores corporativos comuns, regulando as contradições internas, fortalecendo a coesão corporativa; estabelecer e fortalecer um mecanismo eficaz de comunicação intercultural dentro da organização, criando uma atmosfera de trabalho pacífica e resolver ativamente os problemas; fortalecer a adaptação intercultural dos funcionários, promovendo a comunicação eficaz com colegas e clientes, facilitando os seus negócios em Portugal.

Uma gestão adequada dos processos de comunicação intercultural é fundamental

no sucesso dos investidores e trabalhadores chineses que vivem em Portugal. Embora possa não se refletir diretamente na eficiência e no lucro, esta gestão tem influência na administração diária e nos negócios empresariais, afetando todos os funcionários da empresa, pelo que deve ser levada a sério por todos os empresários chineses.

Reconhece-se, por fim, que este estudo apresenta algumas deficiências, em parte devido a algumas limitações da própria autora. Por um lado, comparado ao universo de 25.357 chineses a residir em Portugal, segundo os dados do SEF relativos a 2018, a amostra de inquiridos é muito residual. Por outro lado, a questão da comunicação intercultural em contexto empresarial não terá sido analisada com a profundidade desejada uma vez que a autora não possui formação em gestão ou economia. Ainda assim, crê-se que terão sido apresentadas algumas estratégias bastante válidas para uma melhoria da comunicação interna e externa das empresas chinesas que operam em Portugal.

É um facto que há cada vez mais indivíduos chineses a investir em Portugal. A autora espera que o estudo efetuado nesta dissertação forneça algumas ideias que possam ser usadas na gestão das suas empresas e que estas empresas possam operar cada vez melhor em Portugal, contribuindo positivamente para as relações entre os dois países.

BIBLIGRAFIA

Adler, Nancy J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3rd. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing. p.238.

Administração Geral das Alfândegas da China. (2019). Disponível em: www.customs.gov.cn.

AFS. (2015). Modelos de Adaptação Cultural. AFS Intercultural Programs. Disponível em: <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs--friends/9385/download>.

AICEP. (2019). Disponível em: <http://portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>.

Almeida, Ana Teresa Maia. (2008). *Comunicar com a China: estratégias adoptadas por empresas da região de Aveiro*. [Dissertação de mestrado]. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Alves, Sara Filipa Fonseca. (2015). *As relações bilaterais entre Portugal e a China: enquadramento histórico-económico e distância cultural*. [Dissertação de mestrado]. BUM: Universidade de Minho.

Ambler, Tim; Witzel, Morgen. (2004). *Doing Business in China*. 2^a Ed. London: Taylor & Francis.

António, Nelson. (2008). *Economia e Gestão Chinesas: Aspetos Fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.

APS. (2019). *PORT OF SINES*. Administração dos Portos de Sines e do Algarve S.A. Disponível em: <http://www.apsinesalgarve.pt/en/ports/port-of-sines/>.

Araújo, Sónia Marisa Lemos. (2014). *A presença da cultura organizacional chinesa nos negócios em Portugal*. [Dissertação de mestrado]. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Baimushuo. (2017). *浙江人是中国最会做生意的人，没有之一*. Disponível em: <https://kknews.cc/finance/m2av5zz.html>.

Banco de Portugal. (2019). Projeções económicas. Disponível em:

<https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas?mlid=1876>.

Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2019*. Disponível em:

https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf.

Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2020 Economy Profile Portugal*. Disponível em:

<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/portugal/PRT.pdf>.

Berry, John W. (1980). Social and cultural change. In H. C. Triandis & R. Brislin (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, Vol. 5. Social*. Boston: Allyn & Bacon. pp. 211-279.

Berry, John W. (2001). A Psychology of Immigration. *Journal of Social Issues, Vol. 57, No.3, pp.615-631*.

Bridges, William. (2004). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Hachette Books.

Bureau of Labor Statistics. (2018). Disponível em:

<https://www.bls.gov/opub/ted/2018/labor-force-participation-rate-at-62-7-percent-in-september-2018-little-changed-over-last-5-years.htm>.

Cai, Run. (2019). Resultados frutíferos da cooperação económico-comercial e do investimento China-Portugal. *Diário de Notícias*. Disponível em:

<https://www.dn.pt/edicao-do-dia/15-jun-2019/interior/resultados-frutiferos-da-cooperacao-economico-comercial-e-de-investimento-china-portugal-11011654.html>.

Carey, James W. (1989). *Communication As Culture*. Unwin Hyman, Inc.

Carvalho, Nilsem Iracema Soares de. (2013). A influência da Orientação Cultural nos Estilos de Negociação e na Orientação Ética das Táticas Negociais. [Dissertação de mestrado]. Leiria: Instituto Politénico de Leiria.

Casaburi, Ivana (2018). *Tendencias de la inversión china en Europa 2018*, Barcelona: ESADE Business School. Disponível em <https://bit.ly/2SOQLm7>.

Chang, Jingyu. (1988). 语境对语体的选择. *Chinese Language World*, No.5, p.2-4.

Chen, Xiaoping. (2016). *跨文化管理*. Pequim: Tsinghua University Press, pp.3-74.

Chen, Xiwen. (1999). 中葡关系史与澳门问题. *Journal of Capital Normal University (Social Sciences Edition)*. No.6 1999, General No. 131.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

CM Portugal. (2018). MNE português diz na China esperar retoma do voo direto Pequim-Lisboa. *Confina Média*. Disponível em: <https://www.cmjornal.pt/portugal/detalhe/mne-portugues-diz-na-china-esperar-retoma-do-voo-direto-pequim-lisboa>.

CNUCED. (2018). *World Investment Report 2018*. Disponível em: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_overview_ch.pdf. p.16.

Countryeconomy. (2016). Disponível em: <https://pt.countryeconomy.com>.

CPCNEWS. (2014). Disponível em: <http://theory.people.com.cn/n/2014/0212/c40531-24330538.html>.

Dutta, Mohan J. (2015). Decolonizing Communication for Social Change: A Culture - Centered Approach. *Communication Theory*, volume 25, edição 2, maio de 2015, pp.123-143.

EF. (2018). *O Índice de Proficiência em Inglês da EF 2018*. Disponível em: <https://www.ef.edu.pt/epi/>.

Embaixada da China em Portugal. (2015). Disponível em: <http://pt.china-embassy.org/chn/zpgx/t1244751.htm>.

Embaixada de Portugal em Pequim. Disponível em: <http://portugueseembassybeijing.com/903948030397/>.

Expatrier Insider. (2019). *Expatrier Insider 2019*. InterNations. Disponível em: https://cms-internationsgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/cms-media/public/2019-09/Expatrier-Insider-2019_The-InterNations-Survey_0.pdf. p.13, p.15.

- EY. (2019). *EY Attractiveness Survey Portugal 2019*. Empresa Ernst & Young.
Disponível em:
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-survey-portugal-june-2019/\\$FILE/ey-attractiveness-survey-portugal-june-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-survey-portugal-june-2019/$FILE/ey-attractiveness-survey-portugal-june-2019.pdf).
- Feng, Xuejun. (2018). Portugal e China reforçam cooperação para uma parceria azul. *Fanzine Magazine*. Departamento de Português da Rádio Internacional da China e Ibéria Universal Lda. Disponível em:
<http://portuguese.cri.cn/attach/201903/74d97c29-87c0-f427-e4d8-e8e8857d801f.pdf>.
- Ferrari, Maria Aparecida. (2012). Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. *Comunicologia. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*.
- Fonseca, Miguel. (2013). *Portugal and Germany: Geert Hofstede's Five Cultural Dimensions*. GRIN.
- Fórum Económico Mundial. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*.
Disponível em:
http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/The_Global_Competitiveness_Report_2018.pdf.
p.471.
- Goffee, Rob & Jones, Gareth. (1998). *The character of a corporation: how your company culture can make or break your business*. Collins.
- Hall, Edward T. (1959). *The Silent Language*. New York: Anchor Books Editions.
- Hall, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books Editions.
- Herskovits, Melville. (1964). *Man and his works: in Antropologia cultural (vol.2)*. São Paulo: Ed. Mestre Jou (Trad.Maria José de Carvalho e Hélio Bichels).
- Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (s.d.). *Hofstede, s.d.s*. Disponível em:
<https://www.hofstede-insights.com/>.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's consequences: International differences in work*

related values. Beverly Hill, CA, Sage.

Hofstede, Geert. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, vol. 7, no. 1. p.81-94.

Hofstede, Geert. (2001). *Culture's consequences - Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Second ed. London: Sage Publications.

Hofstede, Geert. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).

<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

Hofstede, Geert. (2011). *Lokales Denken, globales Handeln*. Druck: Verlag C.H. Beck oHG.

Huang, Qinghua. (2006). *中葡关系史:1513-1999*. Huangshan Publishing House, pp.629-654.

Huntington, Samuel P. (2005). *Who are We? America's Great Debate*. Free Press. p.5.

Hybels, Sandra & Weaver, Richard L. (2002). *Communicating Effectively*. Hua Xia Publishing House.

IEP. (2019). *Global Peace Index Report 2019*. The Institute for Economics & Peace. Disponível em:

<http://visionofhumanity.org/app/uploads/2019/06/GPI-2019-web003.pdf>. p.8.

IMD. (2018). *IMD World Talent Ranking 2018*. IMD Business School. Disponível em: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2018/>.p.79.

Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Anuário Estatístico de Portugal 2018*.

Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=381689773&PUBLICACOESmodo=2, pp.34-35.

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2.

- Intercultural English. (2018). The Cultural Iceberg. Disponível em:
https://www.youtube.com/watch?v=a9Z83I_g4Hw.
- Khoury, Haitham A. (2006). *Measuring culture: The development of a multidimensional culture scale*. Graduate School Theses and Dissertations.
- Kim, Young Yun. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.54-61.
- Klein, Jennifer D. (2017). *Moving Beyond Visible Culture: Diving Beneath the Surface in Global Learning*. *Solution Tree Blog*. Disponível em:
<https://www.solutiontree.com/blog/moving-beyond-visible-culture/>
- Kluckhohn, Clyde. (1954). *Culture and behavior*. In G. Lindzey (Ed.) *Handbook of social psychology*. Cambridge, MA: Addison-Wesley. Vol. 2, pp.921-976.
- Leitão, Luciana; Lin, Cecília. (2013). Jorge Álvares: Visto pelos historiadores chineses. *Revistamacau*, 15 de dezembro de 2013. Disponível em:
<https://www.revistamacau.com/2013/12/15/jorge-alvares-visto-pelos-historiadores-chineses/>
- Leite, Marli Quadros. (2008). *Preconceito e Intolerância na Linguagem*. S. Paulo: Contexto.
- Li, Deshun. (2007). *价值论*. Pequim: China Renmin University Press.
- Li, Fujun. (1994). 葡萄牙与中国的第一次官方接触. *History Teaching*.
- Li, Jing. (2006). *管理心理学*. Pequim: Science Press.
- Li, Longsheng. (2005). *晚明海外贸易数量研究—兼论江南丝绸产业与白银流入的影响*. Taiwan: Showwe Information Co., Ltd.. pp.21-35.
- Liu, Yijun. (2016). *A imagem da China nos principais media de Portugal: Estudo de caso da RTP*. [Dissertação de mestrado]. Dalian: Dalian University of Foreign Languages.
- Lumsden, Donald & Lumsden, Gay. (2001). *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*. Pequim: China Machine Press.
- Lusa (2018). Chineses pediram quase 4.000 vistos "gold" em seis anos. *Jornal de*

- Negócios*, 11 novembro 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2EwWv0I>.
- Mendes, Carmen. (2008). *澳門史新編: 中葡建交始末*. Fundação Macau. p.329-340.
- Ministério das Relações Exteriores da República Popular da China. (2019). *中国同葡萄牙的关系*. Disponível em:
https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679570/sbgx_679574/.
- MIPEX. (2015). *Migrant Integration Policy Index 2015*. Disponível em:
<http://www.mipex.eu/sites/default/files/downloads/pdf/files/custom/a4/2019.10.28-17.55.40-mipex-2015-custom-book-a4.pdf>.
- Oberg, Kalervo. (1954). *Culture Shock*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Oberg, Kalervo. (1960). *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*. *Practical Anthropology*, 7(3). pp.177-182.
- OCDE. (2019). *葡萄牙吸引更多外商直接投资*. Disponível em:
<http://www.investgo.cn/article/gb/yshj/201904/446912.html>
- Oliveira, Tiago Costa de. (2010). *Valores Culturais no Tecido Empresarial Português*. [Dissertação de mestrado]. Porto: Universidade do Porto.
- Qian, Zhongbing. (2018). *中华人民共和国和葡萄牙共和国关于进一步加强全面战略伙伴关系的联合声明(全文)*. Xinhuanet. Disponível em:
http://www.xinhuanet.com/world/2018-12/06/c_1123813260.htm.
- Redfield, R., Linton & Herskovits, M. (1936). Memorandum on the study of acculturation. *American Anthropologist*. p.149-152.
- Ribeiro, Glória Maria Miraldes dos Santos. (2005). *Investimento português na China: um estudo sobre a importância da cultura*. [Dissertação de mestrado]. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ribeiro, João Ruela. (2018) Xi: Relações entre Portugal e a China estão a "entrar no melhor período da História". *Público*, 4 de dezembro de 2018. Disponível em:
<https://www.publico.pt/2018/12/04/politica/noticia/xi-relacoes-portugal-china-estao-e-entrar-melhor-periodo-historia-1853496>.

- Ribeiro, Olivério de Paiva. (2006). *Cultura organizacional*. Viseu: Instituto Politécnico de Viseu.
- Rocha, Cátia. (2019). Voo direto entre Lisboa e Pequim quer atrair mais turistas chineses. *Dinheiro Vivo*. Disponível em:
<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/voo-direto-entre-lisboa-e-pequim-quer-atrair-mais-turistas-chineses/>.
- Samovar, Larry A.; Porter, Richard E.; Stefani, Lisa. (2000). *Communication Between Cultures*. Pequim: Foreign Language Teaching and Research Press.
- Santiago, Anabela Rodrigues. (2014). *A presença da cultura organizacional chinesa nos negócios em Portugal*. [Dissertação de mestrado]. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Schein, Edgar Henry. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2019). Autorização de Residência para Atividade de Investimento (ARI). Disponível em:
https://www.sef.pt/pt/Documents/Mapa_ARI_PT_setembro19.pdf.
- Shang, Yanrong. (2009). 澳门百年：1558-1849 年的澳门. Disponível em:
<http://news.cctv.com/china/20090109/113681.shtml>.
- Sousa, Simão. (2015). *A Cultura Nacional e a Cultura Militar*. Instituto Universitário Militar. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10131>.
- Sputnik & Kozlova, Yulia. (2018). 中国与葡萄牙关系：从"黄金签证"到"黄金合作". 俄罗斯卫星通讯社. Disponível em:
<http://sputniknews.cn/opinion/201812031027014804/>.
- Sun, Jianmin & Xu, Shiyong. (2006). *管理沟通*. Pequim: Tsinghua University Press.
- Taylor, Edward. (1920). *Primitive Culture*. New York: J. Putnam's Sons. p.1.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Tu, Jingfen. (1999). 近年来中国内地与澳门经贸关系发展概述. *Social Science in*

Hubei. p.22-24.

Villalobos, Luís (2017). Portugal é o país da UE onde o investimento chinês tem mais peso. *Público*. Disponível em: <https://bit.ly/2rCzReT>.

Wang, Jing. (2012). 论高低语境文化的形成和交际差异. *English on Campus*. No.6. p.139.

Wang, Lijuan. (2011). 跨文化适应研究现状综述. *Shan Dong Social Sciences*. No.4 de 2011, General No.188. p.44-49.

Wang, Xiaoyi. (2009). 1553: 葡萄牙人入居澳门. Disponível em: <http://history.news.163.com/09/1209/16/5Q3TLM1A000140IV.html>.

Ward, C.; Bochner, S.; Furnham, A. (2001). *The Psychology of Culture Shock*. Psychology Press.

Xi, Jinping. (2015). 中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要. Disponível em: <https://www.cma.org.cn/attachment/2016322/1458614099605.pdf>. p.15.

Xiao, Zhixing & Cheng, Chunhua. (2002). 社会文化与组织文化关系探究. *EnterpriseEconomy* 3. p.22-23.

Xin, Ling. (2019). 21 对话 | 专访葡萄牙经贸投资促进局局长恩里克斯: 葡萄牙对中资绝对开放 可对接葡语国家共建"一带一路". *21st Century Business Herald*.

Disponível em:

<https://m.21jingji.com/article/20190803/0af8eac32d215e317997bf561cefa868.html?from=weibo>.

Xinhuanet. (2016). *China e países de língua portuguesa discutem cooperação em conferência ministerial*. Disponível em:

http://portuguese.xinhuanet.com/2016-10/11/c_135746323.htm.

Xu, Suqin. (2005). "封锁"澳门问题与清季中葡关系. *Journal of Sun Yatsen University (Social Science Edition)* No.2 2005, Vol. 45, General No. 194. pp.34-39

Xu, Ying. (2002). 早期中葡关系的开端与演变. *Tribune of Social Sciences in Xinjiang*. pp.69-71.

- Ye, Ronghui. (2015). *跨文化传播-教育的体验与实践*. Taiwan: Wu-Nan Book Inc..
- Yu, Huafang. (2014). *跨文化沟通的障碍及其消除*. Chongqing Radio&TV University.
- Yu, YiJing. (2015). *A Imigração Chinesa em Portugal e a sua Integração Linguística e Cultural na Sociedade Portuguesa*. [Dissertação de mestrado]. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Yue, Yang. (2018). *解码沟通: 升级版*. Pequim: Tsinghua University Press. p.1.
- Zhang, Dexin. (2007). 一部填补空白的力作——《中葡关系史 (1513-1999)》读后. *Ming Studies Journal*. No.00 de 2007. pp.411-414.
- Zhang, Tianze. (1988). *中葡早期通商史*. Hong Kong: Chung Hwa Book Company (Hong Kong) Limited. p.46.
- Zhang, Zengxin. (1988). *《明季东南中国的海上活动(上篇)》*. Taipei: 中国学术著作奖助委员会. p.248.
- Zhao, Yichuan; Jiang, Shaoping. (2006). 跨文化沟通中的主要障碍及改进途径. *Journal of Dalian Maritime University(Social Science Edition)*.
- Zhou, Yingting. (2004). 中葡关系史研究取得重要进展——《近现代中葡关系史 (1840-1999)》介绍. *Pequim: 学术动态*. p.19-21.

ANEXO 1

关于居住在葡萄牙的华人群体的文化融合和适应过程的问卷(Questionário sobre o processo de integração e adaptação cultural da comunidade chinesa residente em Portugal)

本调查问卷是在安娜贝拉·瓦朗特·西蒙斯教授的指导下，在阿威罗大学语言和文化系教授的葡萄牙语作为第二外语的硕士课程“论文”中编写的。这项研究的目的是评估居住在葡萄牙的中国工作者群体对适应葡萄牙过程的想法。

为此，您的协助非常重要。请回答以下所列的问题。完成问卷大约需要15分钟。所收集的数据是匿名且保密的。

预先感谢您的支持与合作。

O presente questionário é elaborado no âmbito da unidade curricular "Dissertação" do Mestrado em Português Língua Estrangeira, ministrado no Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, sob orientação da Professora Anabela Valente Simões. O objetivo deste estudo é aferir a percepção da comunidade chinesa trabalhadora residente em Portugal relativamente ao seu processo de adaptação ao país.

Para tal a sua colaboração é muito importante. Por favor, responda às questões que se seguem. O preenchimento do questionário demorará cerca de 15 minutos. Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

Desde já agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

第一部分/Parte 1

样本特征/Caracterização da amostra

1. 性别 / Género *

请仅选择一个答案。

- 男 (Masculino)
- 女 (Feminino)

2. 年龄 / Idade *

请仅选择一个答案。

- < 20 (menos de 20)
- 20~30 (entre 20 e 30)
- 30~40 (entre 30 e 40)
- 40~50 (entre 40 e 50)
- > 50 (mais de 50)

3. 来自中国哪里 (Localidade Chinesa de origem)

*

4. 目前居住的城市 (Local de residência em Portugal) *

5. 在葡萄牙居住的年数 (Anos de permanência em Portugal) *

6. 在中国的职业 (Profissão na China) *

7. 选择移民葡萄牙的目的 (Motivo(s) pelo qual (pelos quais) Portugal foi destino de emigração)

*

请选择所有适用项。

- 更好的生活质量 (Melhor qualidade de vida)
- 更好的经营环境 (Melhor ambiente para a implementação de negócios)
- 更多的工作机会 (Mais oportunidades de emprego)
- 社会和政治稳定 (Estabilidade social e política)
- 其他: _____

8. 目前的工作场所及岗位 (Local de trabalho e função exercida em Portugal) *

9. 教育背景 (Grau de escolaridade) *

请仅选择一个答案。

- 小学 (Ensino básico/primário)
- 初中 (Ensino secundário)
- 高中 (Ensino médio)
- 中专 (Ensino Médio Técnico)
- 大专 (Pós-Secundário)
- 本科 (Licenciatura)
- 硕士 (Mestrado)
- 博士 (Doutoramento)
- 职业技术培训 (Formação Técnica e Profissional)
- 其他: _____

10. 和谁一起在葡萄牙生活? (Pessoas com quem vive em Portugal) *

请仅选择一个答案。

- 一个人 (sozinho(a))
- 与家人一起 (com família)
- 和朋友 (com amigos)
- 伴侣 (com namorado(a))
- 其他: _____

第二部分/Parte 2

受访者对自己适应葡萄牙国家、语言和文化的看法/Perceção dos inquiridos relativamente à sua adaptação ao país, à língua e à cultura portuguesas

11. 在1-5分制中，其中1表示差，到5则表示非常好，您如何评价您对葡萄牙语的掌握程度？(Numa escala de 1-5, sendo que 1 corresponde a mau e 5 a muito bom, como avalia o seu nível de domínio da língua portuguesa?) *

请仅选择一个答案。

- 1差 (Mau)
- 2不够用 (Insuficiente)
- 3够用 (Suficiente)
- 4较好 (Bom)
- 5非常好 (Muito bom)

12. 在1-5分制中，其中1表示完全不知道，而到5表示有深刻的了解，您如何评价【来到葡萄牙之前】您对葡萄牙文化的了解？(Numa escala de 1-5, sendo que 1 corresponde a desconhecimento total e 5 a conhecimento profundo, como avalia o seu grau de conhecimento da cultura portuguesa antes de vir para Portugal?) *

请仅选择一个答案。

- 1 完全不了解 (Desconhecimento total)
- 2 了解一点 (Pouco conhecimento)
- 3 一般性了解 (Conhecimento razoável)
- 4 了解较多 (Bom conhecimento)
- 5 深刻了解 (Conhecimento profundo)

13. 移民葡萄牙之前对葡萄牙的感受/看法(Que perceção / ideia tinha de Portugal antes de migrar para este país?)

14. 来葡萄牙之前，您是否有尝试过学习葡语和葡萄牙文化？(Antes da vinda para Portugal, procurou aprender a língua e a cultura portuguesas?)*

请仅选择一个答案。

- 有 (Sim)
 没有 (Não)

15. 当你到葡萄牙的时候你的感受？(O que sentiu quando chegou a Portugal?)

请仅选择一个答案。

- 担忧(Receio)
 好奇(Curiosidade)
 害怕(Receio / medo)
 丧失信心(Desconfiança)
 悲伤(Tristeza)
 平静(Tranquilidade)
 其他(Outro)
 其他: _____

16. 您到达葡萄牙时主要遇到哪些困难？(Quais são as principais dificuldades sentidas aquando da chegada a Portugal?)*

请选择所有适用项。

- 语言 (Língua)
 文化 (Cultura)
 人际交往 (Normas de relacionamento entre as pessoas)
 与社会组织的接触 (Organização social)
 一般法律和劳动法 (Leis gerais e laborais)
 气候 (Clima)
 其他: _____

17. 您克服这些困难了吗？(Superou essas dificuldades?)*

请仅选择一个答案。

- Sim
 Não

18. 如果之前回答是，您怎么克服您的这些困难？(Se respondeu "sim" na questão anterior, como superou as suas dificuldades?)

19. 最让你感到惊讶的葡萄牙人的特点、风俗习惯或行为态度是什么? (Quais são as características, hábitos e costumes, gestos ou atitudes dos portugueses que mais o surpreenderam / ou ainda surpreendem?) *
-

20. 您参加葡萄牙人在葡萄牙举办的聚会/活动/文化倡议吗? (Participa em festas / eventos / iniciativas culturais organizadas em Portugal, pelos portugueses?) *

请仅选择一个答案。

- 从不 (Nunca)
- 偶尔 (Às vezes)
- 经常 (Frequentemente)

21. 您是否会去当地的学校, 健身房或是社区等葡萄牙人聚集的地方? (Frequenta alguma escola, ginásio, coletividade, etc.?) *

请仅选择一个答案。

- 从不 (Nunca)
- 偶尔 (Às vezes)
- 经常 (Frequentemente)

22. 您是否雇用葡萄牙员工或者与葡萄牙人一起工作? (Emprega/trabalha com portugueses?) *

请仅选择一个答案。

- 是 (Sim)
- 否 (Não)

23. 您的朋友圈子中是否有葡萄牙人? (Há portugueses no seu círculo de amigos?) *

请仅选择一个答案。

- 完全没有 (Nenhum)
- 有少数几个 (Alguns)
- 有很多 (Muitos)

24. 在您的日常生活中, 您是否仅保留了中国习惯和风俗, 还是养成了葡萄牙人的习惯? (No seu dia-a-dia, mantém exclusivamente os hábitos e costumes chineses ou adotou alguns hábitos portugueses?) *

请选择所有适用项。

- 我没有养成任何葡萄牙人的习惯。我只保持了中国的习惯。(Não adotei nenhum hábito português. Mantenho única e exclusivamente os hábitos chineses.)
- 我养成了一部分受居住在葡萄牙影响而形成的习惯。(Adquiro alguns hábitos que são influência da minha permanência em Portugal.)
- 我养成了很多受居住在葡萄牙影响而形成的习惯。(Adquiro muitos hábitos que são influência da minha permanência em Portugal.)

25. 如果有受葡萄牙影响而形成的习惯，都是什么？(Exemplifique que hábitos adquiriu.)

26. 您是否会和当地的华人群体保持紧密的联系？(Mantém contacto próximo com a comunidade chinesa local?) *

请仅选择一个答案。

- 从不 (Nunca)
- 偶尔 (Às vezes)
- 来往密切 (Frequentemente)

27. 您是否会庆祝中国的传统节日？(Continua a celebrar as festividades tradicionais chinesas?) *

请仅选择一个答案。

- 完全不过 (Nunca)
- 偶尔会过 (Às vezes)
- 总是会过 (Sempre)

28. 如果庆祝中国节日，都是哪些？(Se festividades celebra?)

29. 您有孩子吗？如果有，您会按照中国标准还是葡萄牙标准教育他们？(Tem filhos? Se sim, educa-os de acordo com as normas chinesas ou portuguesas) *

请仅选择一个答案。

- 我没有孩子 (Não tenho filhos)
- 中国标准 (Normas chinesas)
- 葡萄牙标准 (Normas portuguesas)
- 两者结合 (Combinação das duas)

30. 在1-5分制中，1代表非常不满意，到5代表非常满意，哪一个可以代表您对在葡萄牙生活的满意程度？(Numa escala de 1-5, sendo que 1 corresponde a muito insatisfeito e 5 a muito satisfeito, qual o seu nível de satisfação relativamente à sua vida em Portugal?) *

请仅选择一个答案。

- 1 非常不满意 (Muito insatisfeito)
- 2 部分不满意 (Insatisfeito)
- 3 没有哪里满意，也没有哪里不满 (Nem satisfeito, nem insatisfeito)
- 4 部分满意 (Parcialmente satisfeito)
- 5 非常满意 (Muito satisfeito)

31. 在1-5分制中，1代表完全不了解，到5代表有深刻的了解，您怎样评价您【目前】对葡萄牙文化的了解程度？(Numa escala de 1-5, sendo que 1 corresponde a desconhecimento total e 5 a conhecimento profundo, como avalia o seu grau de conhecimento da cultura portuguesa atualmente?) *

请仅选择一个答案。

- 1 完全不了解 (Desconhecimento total)
- 2 了解一点 (Pouco conhecimento)
- 3 一般性了解 (Conhecimento razoável)
- 4 了解较多 (Bom conhecimento)
- 5 深刻了解 (Conhecimento profundo)

32. 在1-5分制中，1代表完全远离，到5代表完全融入，您如何评价您融入葡萄牙社会和文化的程度？(Numa escala de 1-5, sendo que 1 corresponde a totalmente afastado e 5 a totalmente integrado, como avalia o seu grau de integração na sociedade e cultura portuguesas?) *

请仅选择一个答案。

- 1 完全远离 (Totalmente afastado)
- 2 稍微融入 (Pouco integrado)
- 3 普通融入 (Razoavelmente integrado)
- 4 融入较好 (Bem integrado)
- 5 完全融入 (Totalmente integrado)

第三部分/Parte 3

工作场所中文化差异的管理/Gestão das diferenças culturais no local de trabalho

33. 在一般法律和劳动法的差异方面，您认为中葡在哪些方面差异最大? (No que diz respeito à diferença entre leis gerais e laborais, quais são os aspetos que mais diferem entre Portugal e a China?) *

请选择所有适用项。

- 雇佣类型 (Tipologias de contratação)
- 工作时间 (Horário de trabalho)
- 假期 (Férias)
- 薪水 (Salário)
- 生病或怀孕时的社会保障 (Proteção social em caso de doença ou gravidez)
- 对家庭支持的社会保障 (Proteção social para apoio à família)
- 其他: _____

34. 与葡萄牙机关单位 (银行, 金融, 市政厅等) 接触时的主要挑战是什么? (Quais são os principais desafios na interação com entidades portuguesas (bancos, finanças, câmara municipal, etc.)? *

35. 与葡萄牙供应商或客户沟通时有哪些主要的困难? (Quais são as principais dificuldades na comunicação com fornecedores / clientes portugueses?) *

36. 与中国消费者/顾客相比, 葡萄牙消费者/顾客有哪些你不习惯但是必须得适应的特点? (Indique as características dos consumidores portugueses às quais não estavam habituados (relativamente ao consumidores chineses) e às quais tiveram que se adaptar.) *

37. 您对产品 and/或工作方法进行了哪些调整/适应，以最大程度地减少两国之间的文化差异？(Que ajustes / adaptações introduziu nos seus produtos e/ou métodos de trabalho com o objetivo de minimizar as diferenças culturais entre os dois países?) *

38. 如果你是老板或上级，你更喜欢雇佣中国员工还是葡萄牙员工？为什么？对比中国员工，在对葡萄牙员工的管理上遇到过什么困难？（如果不是可不作答）(Se for chefe/supervisor -- prefere contratar funcionários chineses ou portugueses? Porquê? Comparado com os funcionários chineses, que dificuldades encontra na gestão de funcionários portugueses?)

39. 如果你是员工，你更喜欢和中国员工一起工作还是和葡萄牙员工？为什么？随着深入的相处，您遇到了什么样的由文化差异引起的误解或冲突？(Se for funcionário -- prefere trabalhar com colegas chineses ou portugueses? Porquê? Que tipo de mal-entendidos / conflitos causados por diferenças culturais se deparou ao longo do tempo?)

非常感谢您的合作。(Muito obrigada pela sua colaboração.)