

A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento

PEDRO A. VIEIRA* / HELENA SOUSA**

PALAVRAS-CHAVE: Diferenças culturais, Níveis de cultura, Dimensões de cultura, Barreiras à comunicação, Comunicação empresarial, Comunicação intercultural.

KEYWORDS: Cultural differences, Levels of culture, Dimensions of culture, Barriers to communication, Business communication, Intercultural communication.

1. Comunicação empresarial intercultural

A comunicação, seja ela escrita ou falada, desempenha um papel importante no mundo dos negócios e está no centro de todas as actividades relacionadas com o trabalho dentro e entre organizações. A comunicação é, aliás, essencial para a sobrevivência de qualquer organização, seja no desenvolvimento e manutenção de relações internas entre funcionários, seja nas relações externas com os clientes, parceiros, media, funcionários públicos ou políticos (cf. Kathpalia / Ling, 2014: 274).

Quando o negócio se torna internacional (se é que não nasceu logo internacional), a distância faz aumentar significativamente a complexidade do processo. A distância entre dois países pode manifestar-se através de quatro principais dimensões, explicadas no Modelo CAGE: cultural, administrativa, geográfica e económica (cf. Ghemawat, 2001: 3). Neste modelo, a distância cultural engloba as diferenças na língua, nas redes sociais, nas normas sociais e entre religiões e etnias. As diferenças culturais, apesar de difíceis de observar e de medir, são obviamente muito importantes. Se não as avaliarmos e considerarmos podemos incorrer em erros embaraçosos e em relações de tensão que podem determinar o mau desempenho do negócio (cf. Ghemawat / Reiche, 2011: 1).

* Universidade do Minho (Departamento de Estudos Asiáticos).

** Universidade do Minho (Departamento de Ciências da Comunicação). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da mesma Universidade.

Ao utilizar a expressão «comunicação intercultural» no livro *The Silent Language*, em 1959, Edward T. Hall tornou-se fundador deste campo de estudo. Hall considerou quatro áreas principais de influência do seu trabalho: a antropologia cultural; a linguística; a etologia (ou o estudo do comportamento animal); e a teoria psicanalítica de Freud. Hall defendeu ainda que cultura é comunicação e nenhuma comunicação entre humanos pode ser desligada da cultura (Hall, 1993). Gunther Kress exemplifica, referindo que a ópera chinesa não é a ópera de Mozart ou Puccini (cf. Kress, 2010: 8). A ele, sendo alguém do Ocidente, é requerido um trabalho semiótico muito focado para perceber os seus significados, a sua estética; aproximadamente o mesmo volume de trabalho que imagina ser requerido a alguém que cresceu com a música clássica chinesa para entender a música ocidental (cf. *ibid.*).

Nos negócios a questão é muito semelhante. Para os ocidentais, um contrato, por exemplo, significa um acordo em relação a determinadas condições pré-negociadas. Mas para os chineses, o contrato não é a última palavra nem significa o final das negociações; é o sinal da vontade de fazer negócio com a outra parte; o início de um relacionamento que implica a troca de favores e concessões (cf. Tang / Ward, 2003: 181). A palavra, dita e escrita, pode por isso ser interpretada de forma muito diferente e causar problemas de comunicação com consequências graves.

Denis McQuail trata este fenómeno quando apresenta os modelos de comunicação. No «modelo de recepção» esclarece que a atribuição e a construção de sentido dependem muito do receptor. Os receptores podem ler nas entrelinhas e inverter mesmo a direcção intencional da mensagem. As mensagens mediáticas são sempre abertas e «polissémicas» (com sentidos múltiplos) e interpretadas de acordo com o contexto e a cultura dos receptores (cf. McQuail, 2010: 73). Língua e cultura são por isso uma enorme barreira para certos tipos de conteúdos ou para a transmissão directa de qualquer mensagem que pode divergir para direcções imprevisíveis.

Do nosso ponto de vista, os resultados de uma empresa são sem qualquer dúvida afectados pela sua capacidade em perceber o contexto cultural dos receptores e em adaptar a sua mensagem a esse contexto. Uma comunicação empresarial eficaz representa um enorme desafio, desde logo porque quase tudo numa empresa está em processo de comunicação: as mensagens do presidente, a marca, as cores das embalagens, um email, as reuniões de negócios, a participação num seminário, o preço do produto, o canal de distribuição escolhido, o vestuário dos comerciais ou as brochuras institucionais, só para

dar alguns exemplos. Além disso, a comunicação é multimodal, com recurso à escrita, à fala, às cores ou aos gestos e que podem ter significados diferentes em diferentes culturas.

2. Definição de cultura

A definição de cultura pode levar a uma discussão interminável, mas a sua abordagem é incontornável quando se relaciona a comunicação empresarial em contexto internacional. O maior problema com a palavra cultura é que ninguém parece saber exatamente o que ela significa; ou, melhor, o maior problema é que ela significa muitas coisas diferentes para diferentes pessoas (cf. Scollon / Scollon / Jones, 2011: 4).

No século XIX o termo «cultura» era habitualmente usado como sinónimo para «civilização ocidental» (cf. Jandt, 2013: 6). Esta visão redutora não faz sentido hoje, como não faria na altura, se pensarmos, por exemplo, que a civilização chinesa tem mais de quatro mil anos de história.

O termo cultura pode também ser encarado como sinónimo de país/nação. Algo que também não é razoável, já que podemos falar de culturas nacionais, é certo, mas podemos também falar de culturas regionais, industriais, corporativas ou profissionais. Países de escala continental, como o Brasil, a China ou a Rússia, ajudam-nos a perceber que as generalizações são perigosas. Um brasileiro do nordeste será em muitos aspectos diferente de um brasileiro de São Paulo; um chinês de cantão fala um dialecto (o cantonês) diferente da língua de um chinês de Pequim (o mandarim), apesar de escreverem da mesma forma; um russo de São Petersburgo está a tomar o pequeno-almoço à mesma hora que um russo de Vladivostok está a jantar; e em Portugal, um país cuja escala não tem nada de continental, encontramos, em alguns aspectos, mais afinidades entre um minhoto e um galego do que entre um minhoto e um algarvio. Além disso, se nos pedirem para descrever a nossa própria cultura, chegaremos à conclusão que a tarefa não é fácil. Aliás, é muito normal só começarmos a ter noção da nossa cultura quando estamos afastados dela e em confronto com outras (cf. Schneider / Barsoux, 2003).

Apesar destas dificuldades, apresentamos abaixo algumas definições de cultura e das suas implicações, com as quais nos identificamos e que estarão subjacentes ao desenvolvimento deste texto:

- A cultura é uma forma de dividir as pessoas em grupos (de acordo com alguma característica dessas pessoas) ajudando-nos a entender algo

- sobre elas e como elas são diferentes ou semelhantes a outras pessoas (cf. Scollon *et al.*, 2011: 5);
- Cultura é uma programação mental colectiva que distingue um grupo, ou uma categoria de pessoas, de outro (cf. Hofstede, 2001: 9);
 - Cultura é um sistema comum de significados que mostra ao que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar (cf. Trompenaars / Hampden-Turner, 1998: 13);
 - A cultura é o repositório de recursos semióticos, materiais e não-materiais, produzidos em conjunto na interacção social (cf. Kress, 2012: 369);
 - A cultura controla o comportamento de uma forma profundo e persistente, algumas vezes de forma inconsciente e fora do controlo do indivíduo (cf. Hall, 1959: 48).

3. Níveis de cultura

Alguns da confusão à volta da definição de cultura resulta da não diferenciação dos níveis no qual ela se manifesta (cf. Schein, 2004: 25). Edward T. Hall criou, por isso, uma analogia entre estes níveis e um icebergue (cf. Hall, 1959: 85), no qual existe uma parte visível e uma invisível. Tal como no icebergue, aquilo que fica acima da linha de água é incomparavelmente menor do que o que fica abaixo e para realmente compreendermos uma cultura temos que explorar os comportamentos abaixo da superfície. Esta metáfora do «icebergue cultural» é útil para uma análise dos níveis de cultura, sob um ponto de vista técnico, formal e informal (cf. Schmidt *et al.*, 2007: 22).

O enquadramento criado por Schein não é muito diferente. Os níveis variam desde as manifestações perfeitamente visíveis ou tangíveis até às manifestações profundamente enraizadas, inconscientes, ao nível dos princípios mais básicos que ele define como a essência da cultura (cf. Schein, 2004: 25). Entre estas duas camadas estão as crenças, os valores, as normas e as regras de comportamento que os membros de uma determinada cultura usam como forma de a representar e a descrever, para si mesmos e para os outros (cf. *ibid.*).

Schneider e Barsoux resumem esta visão, dizendo que uma cultura tem os seus fundamentos nas premissas básicas que dão origem a diferentes crenças e valores e que por sua vez se manifestam nos comportamentos e artefactos (cf. Schneider / Barsoux, 2003: 22). Fazendo de novo a analogia com o icebergue, temos os comportamentos e artefactos na sua parte visível, as crenças e valores numa primeira linha abaixo da superfície – mas que podem ser

visíveis furando a camada de gelo e com um pequeno mergulho – e, por fim, as premissas ou princípios básicos numa parte muito profunda do icebergue, praticamente inacessível aos mergulhadores.

Procurando transpor estes níveis de cultura para a realidade das empresas, Schneider e Barsoux utilizaram alguns exemplos, abaixo apresentados e ligeiramente adaptados:

Os comportamentos e os artefactos são aquelas características de uma cultura que conseguimos observar nos primeiros contactos, como a arquitectura e a organização dos espaços de trabalho (espaços abertos, espaços divididos em vários gabinetes, dimensão dos gabinetes dos responsáveis, entre outros), as fórmulas para cumprimento (*i.e.*, aperto de mão ou vénia), as formas de nos dirigirmos aos interlocutores (segunda ou terceira pessoa do singular, com ou sem título), o espaço privado (maior ou menor proximidade física entre as pessoas), os códigos de vestuário (mais formais ou mais informais, com ou sem gravata, por exemplo) ou a comunicação mais ou menos explícita e mais ou menos dita ou escrita (cf. *ibid.*).

As crenças e valores são aquelas características que vamos vendo e percebendo à medida que os contactos e a comunicação se desenrolam ao longo do tempo. Podem ter a ver com os critérios para o sucesso das empresas e dos produtos (os alemães focados na qualidade e fiabilidade, os franceses na tecnologia, os italianos no design e os japoneses na quota de mercado), com a definição de gestão (focada para a tarefa nos EUA ou para o trabalho técnico na Alemanha, por exemplo) e com a escolha da pessoa certa para o lugar (com os anúncios de emprego no Reino Unido muito claros em relação ao salário oferecido, mas, na França e na Alemanha, pouco claros em relação a essa matéria mas extremamente detalhados em relação às qualificações necessárias) (cf. *ibid.*: 27).

Por fim, as premissas ou princípios básicos são aquelas características que podemos nunca chegar a compreender na nossa relação com pessoas de uma cultura diferente da nossa. Podem ser tão profundos como a relação com a natureza, ou seja, a diferença entre controlo da natureza e fatalismo: um gestor americano considera-se capaz de fazer qualquer coisa e dificilmente acredita que algo esteja predeterminado, enquanto um gestor de um país religioso como os países islâmicos ou mesmo Portugal pode achar que o processo avançará, ou não, numa determinada

direcção apenas «com a ajuda de Deus». Estes princípios básicos podem estar também relacionados com a forma de relacionamento entre pessoas: foco na tarefa nos EUA e foco no relacionamento na China; o papel dos mais velhos na sociedade, extremamente valioso e reflectido na vida das empresas, no Japão; a maior ou menor distância hierárquica entre colaboradores de uma mesma empresa (níveis muito planos e quase de decisão democrática nos países Nórdicos, mas bem hierarquizados em França, na China ou no Japão). As premissas básicas podem ainda estar relacionadas com o espaço (maior ou menor distância pessoal, social ou pública), com a linguagem (mais ou menos explícita) ou com o tempo: maior ou menor foco no passado (Europa e Ásia) ou no futuro (EUA); tempo mais monocrómico (os japoneses são extremamente preocupados com a pontualidade e com a boa gestão do tempo, mas mais lineares e sequenciais na execução de tarefas) ou mais policrónico (para os latino-americanos a pontualidade não é das principais preocupações, o tempo é encarado como tendo menos limites, mas é possível a execução de diferentes tarefas em simultâneo) (cf. *ibid.*: 30).

Estas premissas ou princípios básicos estão obviamente interrelacionadas. Por exemplo: as premissas de controlo sobre a natureza relacionam-se com a forma como se encara o tempo: em culturas nas quais se assume existir controlo sobre a natureza, o tempo é visto como monocrómico e é possível controlar calendários e agendas (cf. *ibid.*: 42). Além disso, um controlo percebido sobre a natureza encoraja a execução de tarefas. Este foco na tarefa reduz o esforço na construção de relacionamentos, dá mais força à iniciativa individual do que à pertença ao grupo, dá mais importância à obtenção de resultados e tende para um tipo de linguagem mais explícita e para a comunicação de baixo contexto (é importante seguir procedimentos e referir todos os pontos de forma clara para que se assegure que irão ocorrer como planeado) (cf. *ibid.*). Um raciocínio num sentido inverso é igualmente possível, embora tenhamos que perceber que estes padrões de comportamento não são nem exaustivos, nem mutuamente exclusivos (cf. *ibid.*).

Em conclusão, os níveis de cultura ajudam-nos enquadrar a observação que fazemos em contextos de comunicação intercultural, seja de características mais visíveis, seja de aspectos mais profundos e invisíveis. Não serão nunca o modelo perfeito e devemos considerar que a dinâmica das várias culturas é grande, com diversidade interna a cada momento e com alterações ao longo do tempo.

4. Dimensões de cultura

Analisados os níveis de cultura, torna-se fundamental perceber as dimensões de cultura. Os autores que trabalharam esta questão tentaram identificar semelhanças e diferenças entre culturas e procuraram uma arrumação que não só nos permitisse explicar alguns fenómenos interculturais, como também nos ajudasse lidar com eles de uma forma eficaz.

Geert Hofstede trabalhou durante vários anos na IBM e apercebeu-se que havia diferenças culturais significativas entre os colaboradores da empresa, em diferentes países e regiões, pelo que quis avaliar de que forma os valores no local de trabalho eram afectados pela cultura. O seu trabalho resultou num modelo apresentado no livro *Culture's Consequences*, publicado pela primeira vez em 1980 e mais tarde reeditado (vd. Hofstede, 2001). Esse modelo identificou quatro dimensões principais – distância ao poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza – às quais juntou, mais tarde, a orientação para o longo-prazo e, mais recentemente, a indulgência (cf. Hofstede / Hofstede / Minkov, 2010: 277). As culturas seriam depois classificadas em cada uma das dimensões, sendo, por exemplo, umas mais individualistas (EUA) e outras mais colectivistas (China). Esta categorização seria feita para todos os países estudados, em todas as dimensões.

O trabalho de Hofstede tem limitações (cf. Schmidt *et al.*, 2007: 27), mas ajuda-nos a compreender diferenças e semelhanças culturais e permitem que líderes e gestores de empresas antecipem certos tipos de comportamentos sociais. Além disso, os resultados mostram que, para terem sucesso, esses líderes e gestores têm que adaptar a sua filosofia de liderança e de gestão de forma a se enquadrarem com os princípios, valores e comportamentos enraizados nas culturas dos países com os quais estão a trabalhar.

Na década de 90, o Projecto GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research procurou ultrapassar algumas das limitações e críticas colocadas ao modelo de Hofstede e teve como principal objectivo desenvolver uma teoria, sustentada empiricamente, que descrevesse, explicasse e antecipasse o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais (cf. House *et al.*, 2002: 4). O projecto, que decorreu em várias fases, ao longo de vários anos, testou várias hipóteses e chegou a 9 dimensões de cultura: aversão à incerteza; distância ao poder; colectivismo social; colectivismo do endogrupo; igualdade de género; assertividade; orientação para o futuro; orientação para resultados; orientação humana (cf. *ibid.*: 5).

Outros autores, como Shalom H. Schwartz (Gouveia / Ros, 2000; Schwartz, 1994), Fons Trompenaars (Trompenaars / Hampden-Turner, 1998), ou Edgar Schein (Schein, 2004), apenas para citar alguns, dedicaram-se a esta mesma problemática e tentaram, de alguma forma desenvolver métodos para analisar as dimensões de cultura, embora alertando para as suas dificuldades, para o dinamismo e permanente evolução das diferentes culturas e para os traços de personalidade.

Para concluir este ponto, devemos realçar que as «dimensões» aqui referidas não são tangíveis nem observáveis de uma forma directa; existem nas nossas mentes e fomos nós que as criámos (cf. Hofstede, 2006: 895). Acreditamos, porém, que são extremamente úteis para compreendermos e lidarmos com a realidade complexa do nosso mundo social.

5. Barreiras à comunicação em contexto intercultural

Ao ocorrer em contexto intercultural, a comunicação enfrentará, portanto, os obstáculos colocados pelos níveis de cultura e pelas diferentes dimensões acima referidas. Os gestores internacionais e todos os elementos de equipas que trabalham em contexto internacional enfrentam o desafio diário de lidar com estes obstáculos, seja quando se deslocam a outros mercados, seja quando, sem saírem da sua secretária, trocam emails e fazem videoconferências com elementos da sua equipa, fornecedores, cliente ou parceiros de outras culturas. Porém, para além das diferenças culturais, outras barreiras deverão ser tidas em conta (cf. Barna, 1998: 337). A língua é talvez a mais evidente. É certo que impedir completamente a comunicação mas, mesmo que falemos uma língua comum, as dificuldades podem surgir ao nível do vocabulário, da sintaxe, dos idiomas, do calão e dos diferentes dialectos.

Ao nível intercultural, um obstáculo (cada vez mais comum) resulta de assumirmos as semelhanças em vez das diferenças. Se acharmos que como seres humanos somos todos iguais, prestamos menos cuidado à descodificação de símbolos, de signos e de significados não-verbais. Mas, tal como acima referido a propósito da «aldeia global», as pressões para a convergência podem criar uma pressão igual para a divergência e, como tal, as diferenças culturais não estão a desaparecer.

Pessoas de diferentes culturas passam por realidades sensoriais diferentes. Vêem, ouvem, sentem e cheiram o que tem importância para eles e fazem interpretações de acordo com os referenciais da sua própria cultura. Vimos também atrás que há culturas com linguagem mais explícita e outras com

linguagem mais implícita. Tudo isto concorre para o surgimento de outro obstáculo: as interpretações erradas da linguagem não-verbal.

Ao nível intercultural surgem também com facilidade os preconceitos e os estereótipos que não só limitam a nossa capacidade para interpretar o que se está a passar e o nosso esforço para compreender uma realidade diferente, como limitam a capacidade de comunicação de quem percebe que existe sobre ele um preconceito ou que foi estereotipado.

Muito próxima dos estereótipos e preconceitos está a tendência para avaliar os outros, entendida como a tendência para imediatamente aprovarmos ou condenarmos as declarações ou as atitudes dos outros, ao invés de tentarmos compreender os sentimentos, a forma de pensar e a perspectiva do mundo que os outros poderão ter.

Por fim, temos o obstáculo criado pela ansiedade, muito normal ao nível intercultural e que pode ser criada pela incerteza, pela comida, pela dificuldade em lidar com formas de negociar diferentes, pela insegurança ou mesmo pelo clima. Sendo menos óbvia, é certo que nos leva a jogar na defensiva e baixa a nossa performance comunicacional.

6. Conclusão

Partilhamos com alguns autores a convicção de que as melhores teorias e modelos na área da gestão, do marketing, das finanças e da produção apenas podem ser transformadas em operações bem-sucedidas através de comunicação empresarial eficaz (cf. Schmidt *et al.*, 2007: 7). Está também claro para nós que, ao ocorrer em contexto intercultural, a comunicação enfrentará vários obstáculos, criados pela distância, pelas diferentes dimensões de cultura ou pela capacidade de mergulhar o mais fundo possível nos níveis de cultura.

Os teóricos da gestão pensaram um dia que os seus conhecimentos técnicos (de boas práticas de produção, para dar um exemplo) estavam suficientemente desenvolvidos e que os processos precisavam apenas ser ajustados para se adequarem às condições locais noutros países. Mas estes conhecimentos têm que, mais frequentemente do que pensavam, ser radicalmente reformulados. Não porque a tecnologia estivesse errada, mas porque tudo à sua volta altera a forma como ela pode funcionar. Ou seja, não há nada de errado com as ferramentas que temos à nossa disposição, mas a sua aplicação exige inteligência contextual: a capacidade de compreender os limites de nosso conhecimento e de adaptar esse conhecimento a um contexto diferente daquele em que foi adquirido (cf. Khanna, 2014: 58).

Como empresários, gestores, professores ou investigadores no campo da gestão intercultural, temos que constantemente avaliar como é que a cultura está a influenciar o nosso próprio trabalho e, em particular, o que escrevemos. A nossa «pegada cultural» pode ser encontrada no que está escrito. Às vezes estamos conscientes desse facto; outras não. (Cf. Schneider / Barsoux, 2003: ix).

Definir cultura é difícil e polémico; abordar conceitos como «níveis de cultura» e «dimensões de cultura» também. Porém, do nosso ponto de vista e de acordo com a revisão de literatura que foi feita, são temas incontornáveis quando se procura estudar a comunicação empresarial em contexto intercultural.

Outros assuntos, aqui não analisados, deverão fazer parte de uma investigação mais profunda. Referimo-nos, por exemplo, à noção de «comunidade», de «esferas de cultura», de «proxémica», de «choque cultural» e de «inteligência cultural». O impacto dos traços de «personalidade» é igualmente importante para entendermos estes processos, nomeadamente porque nos mostram que há pessoas que podem ter características mais próximas de uma cultura diferente do que da sua própria cultura (algo facilmente explicável com curvas de distribuição normal). As diferenças individuais, em termos de traços de personalidade mais amplos ou mais estreitos, são também um factor importante na predição da competência cultural e do sucesso de resultados do ajustamento intercultural (cf. Wilson / Ward / Fischer, 2013: 913). Mas os traços de personalidade são apenas um dos aspectos a considerar e a sua existência não coloca em causa as dimensões de cultura. Aliás, concorde-se, ou não, com a categorização – e com os termos dessa categorização – o que dela resulta não é apenas uma arrumação. Todo o processo ajuda-nos a perceber que somos diferentes, ajuda-nos a procurar as diferenças e a saber onde as procurar. E, se as descobrirmos, se estivermos atentos e se nos soubermos adaptar vamos entender melhor a nossa própria cultura, vamos entender melhor as nossas expectativas sobre como o outro deveria pensar e agir e, portanto, vamos comunicar de forma mais eficaz e vamos obter melhores resultados.

Referências bibliográficas

- BARNA, L. M. (1998), «Stumbling Blocks in Intercultural Communication», in: BENNETT, M. J. (ed.) (1998), *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Boston: Nicholas Brealey Publishing, p. 337-346.
- GHEMAWAT, P. (2001), «Distance Still Matters», *Harvard Business Review*, 79, p. 137-147.

- GHEMAWAT, P. / REICHE, S. (2011), «National Cultural Differences and Multi-national Business», *Globalization Note Series*, 11, p. 1-18.
- GOUVEIA, V. V. / ROS, M. (2000), «Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: Their relation to macro-social and macro-economic variables», *Psicothema*, 12, p. 25-33.
- HALL, E. T. (1959), *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- (1976), *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- (1993), *An Anthropology of Everyday Life*. New York: Doubleday.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- (2006), «What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds», *Journal of International Business Studies*, 37, p. 882-896.
- HOFSTEDE, G. / HOFSTEDE, G. J. / MINKOV, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- HOUSE, R. / JAVIDAN, M. / HANGES, P. / DORFMAN, P. (2002), «Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE», *Journal of World Business*, 37, p. 3-10.
- JANDT, F. E. (2013), *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. London: Sage.
- TANG, J. / WARD, A. (2003), *The Changing Face of Chinese Management*. London: Psychology Press.
- KATHPALIA, S. S. / LING, K. S. (2014), «The changing landscape of business communication», in: BHATIA, V. / BREMNER, S., *The Routledge Handbook of Language and Professional Communication*. London: Routledge, p. 274-286.
- KHANNA, T. (2014), «Contextual Intelligence», *Harvard Business Review*, 92, p. 58-68.
- KRESS, G. (2010), *Multimodality: A Social Semiotic Approach to Contemporary Communication*. London: RoutledgeFalmer.
- (2012), «Thinking about the notion of “cross-cultural” from a social semiotic perspective», *Language and Intercultural Communication*, 12, p. 369-385.
- McQUAIL, D. (2010), *McQuail's Mass Communication Theory*. London: Sage.
- SCHEIN, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHMIDT, W. V. / CONAWAY, R. N. / EASTON, S. S. / WARDROPE, W. J. (2007), *Intercultural Communication and International Business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHNEIDER, S. C. / BARSOUX, J. L. (2003), *Managing Across Cultures*. Hemel Hempstead: Prentice Hall/Financial Times.

- SCHWARTZ, S. H. (1994), *Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOLLON, R. / SCOLLON, S. W. / JONES, Rodney (2011), *Intercultural Communication: A Discourse Approach*. New Jersey [u.a.]: Wiley Blackwell.
- STIER, J. (2006), «Internationalisation, Intercultural Communication and Intercultural Competence», *Journal of Intercultural Communication*, 11, p. 1-12.
- TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TURNER, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- WILSON, J. / WARD, C. / FISCHER, R. (2013), «Beyond Culture Learning Theory: What Can Personality Tell Us About Cultural Competence?», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44 (6), p. 900-927.

TÍTULO: A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento

RESUMO: O modo como as empresas olham cada vez mais para o mundo como o seu mercado potencial faz com que o sucesso dos negócios internacionais dependa em grande medida da eficácia da comunicação em contexto intercultural. Estudar e relacionar a comunicação intercultural e a comunicação empresarial faz por isso muito sentido. O que distingue a comunicação intercultural de outros tipos de comunicação é a interação entre pessoas percebidas como diferentes de nós. No entanto, é fácil perdermo-nos neste conceito e nas suas implicações. Este texto procura, por isso, contextualizar a noção de cultura, os seus níveis e as suas dimensões, assim como identificar barreiras à comunicação intercultural.

Uma análise e investigação mais profunda das teorias pode levar-nos a concordar ou a discordar sobre os seus resultados e sobre o que elas advogam. Porém, do nosso ponto de vista, esse não será o aspecto mais importante. Fundamental na sua leitura e revisão será a ajuda que nos dará a entender melhor a nossa cultura, a encontrar e a perceber as diferenças em relação às outras, a antecipar os riscos e as formas de minimizar o seu impacto, a tornar-nos comunicadores interculturais mais eficazes e, como consequência, a obter melhores resultados.

TITLE: The importance of culture in business communication: a brief introduction

ABSTRACT: The way in which companies increasingly look to the whole world as their potential market means that international business success largely depends on the effectiveness of intercultural communication. Thus, it makes sense to study and to link intercultural communication to international business and to business communication. What distinguishes intercultural communication from other types of communication is the interaction between people perceived as different from us. However, we can easily fail to understand these concepts and their implications. We will then try to address some issues such as culture, levels of cultures and dimensions of cultures, as well as some barriers to intercultural communication.

Further analysis and investigation into these theories can lead us to agree or to disagree with them and with their results. But from our point of view, this is not the key aspect. What is important in reading and reviewing them is to get a better understanding of our own culture, to identify and understand the differences in relation to others, to anticipate the risks and the means to minimize their impact, to become more effective intercultural communicators and, consequently, to achieve better results.