

“Competências comunicacionais e interculturais: ferramentas essenciais para as organizações e para o gestor global”

Autores: Susana de Salazar Casanova | susana.casanova@europaia.pt | Universidade Europeia | Laureate International Universities
Sandra Miranda | smiranda@escs.ipl.pt | Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

RESUMO

Com a globalização, com o acelerado desenvolvimento da tecnologia, a par da acentuada crise económica que se vive na Europa, constituiu-se como uma alternativa, cada vez mais premente, às empresas negociarem noutros países, com pessoas de culturas distintas. Os gestores, para além de enfrentarem os desafios de uma negociação internacional – com todas as dificuldades que lhe são inerentes – precisam de desenvolver aptidões comunicacionais interculturais para negociarem em mercados globalizados. Trata-se de saber articular as habilidades de gestão com este tipo de competências comunicacionais, uma vez que estas determinam o sucesso de uma transação internacional. Nesta comunicação demonstrar-se-á a importância das competências de gestão intercultural no perfil do novo gestor global, bem como os seus benefícios, comprovando que estas valências são determinantes para o desempenho da atividade profissional e organizacional.

Palavras-chave: comunicação, gestão intercultural, competências comunicacionais, internacionalização.

INTRODUÇÃO

Com a globalização e com a influência do desenvolvimento suportado pela tecnologia passou a ser mais simples chegar a todos os continentes. Tornou-se, assim, mais comum estabelecer parcerias e negociar com profissionais de diversas regiões do globo. As empresas portuguesas não são exceção a esta regra. Neste contexto de internacionalização, os gestores têm sido conduzidos para outros continentes e para países com costumes, condutas e formas de organização social muito diferente. Do mesmo modo, recebe-se nas empresas gestores e profissionais de outros países.

Na verdade, a história de Portugal sempre esteve relacionada a viagens (Descobrimientos Portugueses) e à

exploração de outros continentes em busca de novos mundos e de novas oportunidades. Quase seiscentos anos depois, e face ao contexto macroeconómico que o país atravessa, vive-se uma fase diferente de alargamento internacional e de procura de novos mercados. Em 2013, as empresas veem a internacionalização como uma opção para ir além do mercado Ibérico, da União Europeia (UE) ou o dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Contudo, segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP Portugal Global), estima-se que a exportação de produtos nacionais continue a processar-se para os Estados-Membros da UE. A mesma fonte perspetiva que situação semelhante deva acontecer para os PALOP, em particular para Angola e Moçambique, que são países que têm as economias mais fortes (“Portugal - Ficha País,” 2013). A dependência da exportação de produtos intracomunitária é arriscada devido ao ritmo lento de crescimento que o continente europeu atravessa. Definem-se novas rotas junto de outros mercados: países da América Latina, como o Brasil ou a Colômbia e, mais recentemente, o México, mantendo-se o interesse noutros mercados extracomunitários como a Rússia, os Estados Unidos da América e a China.

Como consequência desta realidade de ampliação internacional, os gestores foram forçados a contactar com profissionais de outras culturas, passando a estar envolvidos em contextos de negociação internacional (Chitakornkijasil, 2010). Para os gestores, mudar de continente, de país ou de região é um imperativo demográfico no século XXI (Rego & Pina e Cunha, 2009).

O processo de internacionalização das empresas representa um grande investimento, quer em termos de tempo, quer em termos de recursos financeiros (Castaneda, Bateh, & Heyliger, 2013). Contudo, este investimento pode ficar condicionado se os gestores não possuírem certas competências de gestão intercultural que lhes permita compreender aspetos culturais particulares, do país de destino. Considera-se fundamental que os gestores globais desenvolvam uma sensibilidade cultural (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Muitas vezes deparam-se com situações de aparente simplicidade mas que, na realidade, acabam por não o ser (Dutta, 2008). Analise-se o seguinte exemplo ao negociar com um parceiro chinês. As regras do processo de negociação exigem, entre tantos pormenores, muita paciência e disponibilidade do parceiro estrangeiro, uma vez que a tomada de decisão é bastante demorada (Langgner, 2009). Um dos procedimentos passa pela marcação de diversos encontros, em muitos casos envolvendo viagens, até a negociação se concretizar (Cohen, 1997). Aprestar o fecho de uma negociação não é uma boa estratégia e

pode ter o efeito contrário ao esperado (Press, 2004), cancelando-se o negócio. Acresce, ainda, o facto de ser necessário contar com as variáveis culturais e religiosas: é provável que se valide se o dia é ou não auspicioso para efetuar o acordo (Morrison & Conway, 2006).

O exemplo apresentado ilustra que aos gestores nem sempre é dada uma justificação para que um negócio ou um projeto não se concretize (Cohen, 1997), percebendo-se que algo não correu como esperado, mas as razões não são evidentes (Chaney & Martin, 2010).

Os gestores precisam, portanto, de desenvolver as competências essenciais e estas crescem às que se designam por técnicas ou à formação de base (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Centram-se na gestão e na comunicação intercultural, no estilo de negociação e na liderança, sendo determinantes para que se consigam alcançar os propósitos ao interagir com gestores estrangeiros (Rego & Pina e Cunha, 2009).

Desta feita, de acordo com as indicações da literatura da especialidade e as idiossincrasias do enquadramento empresarial contemporâneo, torna-se relevante desenvolver uma investigação (inserida no âmbito do projeto doutoral em ciências da comunicação) nesta área que permita obter dados para responder a questões. Quais são as dificuldades sentidas pelos gestores no decurso do processo de internacionalização? Há continentes e países onde o processo decorre com maior simplicidade? Como é que as empresas e os seus profissionais podem otimizar tempo e recursos de forma a alcançarem os seus objetivos? Deverão as empresas definir estratégias em função do país e da cultura de destino? Que competências são essenciais a um líder global? E a uma equipa multicultural?

Questões como as apresentadas encontram-se ainda sub-investigadas, inquietando os investigadores. Procurar-se-á conhecer qual é o perfil do gestor, como comunica, como é que deve ajustar os seus valores e crenças na sua atuação na esfera internacional, como proceder numa negociação e, ainda, qual o melhor estilo de liderança nos diferentes países onde os gestores portugueses atuam.

1 Enquadramento concetual

1.1 Cultura, comunicação intercultural e comunicação multicultural

A cultura proporciona um ambiente regulatório que molda a nossa maneira de ver e de interagir com o mundo exterior. É necessário, por essas razões, não cair na tentação de fazer comparações com a cultura de origem e partir para o estudo aprofundado dessa cultura, com o propósito de descobrir a razão pela qual "as coisas" são feitas de forma tão diferente.

A palavra cultura tem um significado muito amplo e representa uma "civilização". O conceito envolve artes e ofícios, educação e boas maneiras, além de ter outros sentidos. A cultura vai sendo adquirida ao longo do crescimento do indivíduo, a partir da infância, permitindo às pessoas uma atuação dentro de uma sociedade específica. Refere-se à maneira como as pessoas pensam, sentem e agem de acordo com as normas e os valores dominantes da sociedade. Segundo Hofstede, a cultura é definida como uma programação coletiva da mente e é distinta entre os membros do grupo; refere-se aos valores que são conhecidos para um determinado grupo (Hofstede et al., 2010).

A cultura desempenha um papel valioso no pensamento do indivíduo e na forma de estar dos outros; os gestores internacionais irão precisar de desenvolver um *global mindset*, para se poder identificar quais são os sinais culturais indispensáveis ao lidar com estrangeiros. "The ability to recognize and adapt to cultural signals so that you intuitively see global opportunities and are effective in dealing with people from different backgrounds around the world." (Solomon & Schell, 2009:37).

É pertinente fazer uma distinção entre comunicação intercultural e comunicação multicultural, ainda que de forma sucinta (Matsumoto, 2001). A primeira envolve a comunicação entre pessoas e diferentes culturas, ou seja, o que acontece ao nível da comunicação quando dois ou mais grupos de pessoas se juntam e interagem. Foca-se no papel da comunicação na criação e na negociação de identidades partilhadas, bem como na compreensão da comunicação, inserida numa determinada cultura (Gudykunst, 2003).

Compreender a comunicação multicultural, mais direcionada para a comparação entre culturas, pode ser um pré-requisito para entender a comunicação intercultural (Arasaratnam & Doerfel, 2005). Apesar de se fazer uma distinção entre os dois conceitos, estes nem sempre são evidentes (Martin & Nakayama, 2009). Segundo Hofstede (Hofstede et al., 2010), quando se pretende desenvolver um estudo sobre uma certa cultura, o que é manifestamente evidente são os comportamentos aparentes. É por isso que, com frequência, alguns dos pontos que mais conflitos promovem, sejam aquelas atitudes facilmente observáveis no comportamento do indivíduo: a pontualidade, as crenças subjacentes ou os valores que enunciam que existem diferenças (Morrison & Conway, 2006). Mesmo um gestor experiente pode facilmente esquecer-se de que as pessoas atuam de formas diversas face a certos estímulos, que existem múltiplas influências culturais que afetam a nossa interpretação e que, conseqüentemente, esses comportamentos irão

influenciar a condução de negócios (Griffith, 2002).

Estas questões foram enunciadas no modelo de *iceberg* criado por Hall, onde é possível constatar que os aspetos da cultura que são visíveis e facilmente perceptíveis são inferiores aos que não são facilmente entendidos (Hall, 1977). Refiram-se o tempo, o espaço pessoal, ou algumas dimensões culturais como o individualismo¹/coletivismo². Há autores que apresentam um modelo de cultura diferente: em formato circular e composto por diversos níveis (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Para se comunicar de forma eficaz é preciso começar por se evitarem os estereótipos e estar-se preparado para enfrentar os desafios inerentes e uma grande capacidade de adaptação à diversidade cultural (Berry, 2008), tentando desenvolver competências comunicacionais e habilidades específicas para negociar (Cohen, 1997).

1.2 Competências e características dos gestores no contexto internacional

Ao olhar-se hoje para o mundo e para os seus cinco continentes percebe-se que evidencia um *mix* global composto pela seriedade europeia, pelo pragmatismo americano, pela flexibilidade latina, pela astúcia árabe, pela sabedoria asiática, pela resistência africana e pela modernidade australiana (Kugelmeier, 2009). Desta forma, o contributo que cada pessoa pode oferecer, enquanto recurso de uma organização, passa pela sensibilidade cultural que desenvolveu e pela capacidade de ajuste às diferenças culturais (Rego & Pina e Cunha, 2009).

A valência cultural e a experiência internacional são pontos reconhecidos como uma das competências centrais e preponderantes em ambiente de negócios (Cohen, 1997). Tornou-se indispensável às empresas, com vista à sua participação em mercados globais, formarem profissionais com sensibilidade para temas culturais, para mais facilmente prosseguirem os seus fins comerciais (Norales, 2006).

Os gestores precisam estar aptos a entender as diferentes necessidades destes novos mercados para conseguir desenvolver nichos de oportunidade e para atrair novos clientes (Griffith, 2002). É conhecida a dificuldade que muitas organizações encontram ao

1 Privilegia-se o bem-estar individual, como exemplo, pode indicar-se os Estados Unidos da América, Reino Unido e França (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

2 Quando numa sociedade as pessoas se veem como parte de um grande grupo, fortalecendo-se o coletivo, como exemplo podem indicar-se países asiáticos e de médio oriente (Hofstede et al., 2010).

lidar com temas de cariz multicultural (Solomon & Schell, 2009). É insuficiente um gestor dominar apenas o seu setor de atividade ou ter produtos de qualidade para comercializar. É necessário ser-se flexível e ter capacidade de adaptação (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002). É obrigatório pensar à escala global, aprender a nível internacional e saber atuar localmente (Martin & Nakayama, 2009):

"Our world is run by money. The only way to be able to gain power in the world is through your economic status. A major part of gaining economic status is to be able to negotiate and to do business with people of different cultures. The technology available in this age simplifies the task." (Martin & Nakayama, 2009:4)

No âmbito da capacitação empresarial (Solomon & Schell, 2009) ao desenhar-se uma estratégia de internacionalização, esta não se resume à apresentação da empresa, serviços e produtos; refere-se ao conhecimento histórico, geográfico, político, económico e social de um país. A abordagem a um novo mercado é um processo complexo a nível cultural (Zhao & Parks, 1995). Mas há outros elementos que são fundamentais como a língua, a cultura, a religião, o estilo de comunicação e os procedimentos de uma negociação (Deresky, 2010).

Apesar da necessidade de interagir, em contexto de trabalho, internacionalmente, não ser recente, nem decorrer unicamente da globalização dos mercados, os estudos dedicados a esta temática adquiriram um particular impacto, a partir da segunda metade do século XX:

"The roots of the study of intercultural communication can be traced to the post-World War II era, when the United States increasingly came to dominate the world stage." (Martin & Nakayama, 2009:45)

Os estudos que servem de base aos trabalhos de investigação neste domínio datam da década sessenta e setenta do século XX, tendo Hall sido um dos primeiros investigadores a problematizar este assunto (Hall, 1965). Foi essencialmente na década de setenta do século passado que se desenvolveram os primeiros trabalhos. Alguns dos aspetos elementares presentes nessas investigações passaram por entender os valores, os pressupostos básicos e as motivações dos atores organizacionais e perceber de que forma é que esses valores estão associados aos seus comportamentos. É frequente perceber-se que existem diferenças mas nem sempre se entendem as razões que estão subjacentes (Hall, 1977). Em particular os gestores devem afastar-se do etnocentrismo individual (Castaneda et al., 2013). Face ao exposto, pode dizer-se que as comunidades empresariais são cada vez mais miscigenadas, facto

que se deve número elevado de emigrantes que existe. Numa primeira fase, o fluxo ocorreu nos anos 60 e 70, em particular dos PALOP³ e, num outro momento, deu-se com emigrantes da Europa de Leste e do Brasil, na última década do século XX. Deu-se uma nova realidade multicultural, aumentou-se a necessidade de compreensão e de estudo sobre pessoas dessas comunidades e a forma como comunicam e trabalham (Gudykunst, 2004; Varner & Beamer, 2010).

Particularmente no que se prende com os gestores portugueses, (Lewis, 2005) afirma:

“The Portuguese are among the best negotiators in the world. When they negotiated the terms of their entry into the Common Market at the same time as the Spaniards, they obtained considerably better conditions than their fellow Iberians” (Lewis, 2005:276).

De igual modo, (Rego & Pina e Cunha, 2009), partindo da mundialmente famosa tipologia de Hofstede (1985) (distância ao poder, individualismo vs. coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, evitamento da incerteza, dinamismo confuciano), a gestão portuguesa encaixa-se no tipo de sociedade em que existe uma grande distância ao poder, apresentando um resultado de 63. Isto significa que as hierarquias estão muito presentes na sociedade e que não existe grande igualdade, aspeto que é observável nas empresas nacionais (Hofstede et al., 2010:83). As culturas onde esta característica é bastante acentuada evidenciam organizações em que existe menos diálogo (Hofstede et al., 2010). Na dimensão individualismo *versus* coletivismo, Portugal apresenta um resultado de 27, que em comparação com a grande maioria dos países europeus, o torna num país coletivista. Neste tipo de sociedade, há um compromisso maior com o grupo e menor para com o indivíduo. A pontuação de Portugal na dimensão masculinidade *versus* feminilidade é de 31 (Hofstede et al., 2010). Isto representa que o foco da sociedade é o consenso e onde a competição exacerbada não é muito apreciada; trabalha-se para viver, aprecia-se a igualdade e evitam-se os confrontos diretos (Hofstede et al., 2010). Os dados obtidos sobre a dimensão evitamento da incerteza, posicionam Portugal num nível altíssimo e com um resultado de 104 (Hofstede et al., 2010), indicando que existe uma grande dificuldade em aceitar a incerteza, preferindo-se regras e situações mais estruturadas (Rego & Pina e Cunha, 2009). A última dimensão é referente ao dinamismo confuciano, também designada como orientação a curto ou longo prazo e que fornece indicadores sobre a forma como a sociedade está orientada numa perspectiva de futuro ou, contrariamente, orientada para o curto prazo como o é a sociedade

3 Emigrantes oriundos das ex-colónias portuguesas.

portuguesa, com um resultado de 30 (Hofstede et al., 2010). Nestas sociedades, a orientação denota respeito pelas tradições, fraca propensão para a poupança e uma pressão social que visa a manutenção das aparências e a obtenção de resultados rápidos (Hofstede et al., 2010; Rego & Pina e Cunha, 2009).

Em Portugal, tal como acontece noutras sociedades com uma estrutura muito hierarquizada, há uma tendência para que os gestores adotem uma atitude um tanto ou quanto paternalista para com os seus colaboradores que pode até exceder o âmbito profissional. Nos negócios, as hierarquias têm impacto e existe uma tendência para um maior conservadorismo. Curioso também o facto de os portugueses não gostarem trabalhar em equipa (Rego & Pina e Cunha, 2009:139) e os dados acima apontarem uma tendência para o coletivismo (Hofstede et al., 2010).

De uma maneira geral, os portugueses são percecionados como amistosos e hospitaleiros, além de serem atenciosos, cordiais, dotados de grande flexibilidade e facilmente moldáveis à cultura do outro. Contudo, não apreciam expressar um não de forma direta (Morrison & Conway, 2006; Rego & Pina e Cunha, 2009). Nos negócios, recorre-se com muita frequência à *network* e os relacionamentos interpessoais são obrigatórios para a construção das relações profissionais (Morrison & Conway, 2006:404). Portanto, o gestor português é apreciador de uma cultura de alto contacto, uma vez que é face a face que as condições de um negócio se acertam. Apesar disso, o gestor português é, conhecido por ser formal (ponto indicado como menos positivo), sendo um dos exemplos mais apontados neste âmbito a excessiva importância que é dada ao uso dos títulos académicos antes do nome próprio (Morrison & Conway, 2006).

Considerações finais

As considerações teóricas que aqui se apresentam, inseridas no âmbito de um projeto de doutoramento em ciências da comunicação, têm como fito mostrar que o conhecimento na área da comunicação intercultural é determinante na formação dos gestores, em especial, no complexo e desafiante processo de internacionalização das empresas nacionais.

Adicionalmente, têm com objetivo validar que os gestores beneficiam, ao negociar com pessoas de outras culturas, de possuir este tipo de aptidões. Mais, que estas competências lhes permitem um desempenho mais efetivo na esfera internacional. A aplicabilidade destas valências dirige-se a todos os setores de atividade em Portugal. Em particular ao turismo nacional, que detém um forte impacto sobre a economia, possibilitará demonstrar que as competências comunicacionais contribuem para uma melhor prestação de serviços ao

cliente, contribuindo desta forma para elevar a imagem das organizações, tornando-as mais competitivas internacionalmente.

Referências bibliográficas

- Arasaratnam, L. A., & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 137–163. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.04.001
- Berry, J. W. (2008). Globalisation and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 328–336. doi:10.1016/j.ijintrel.2008.04.001
- Castaneda, M. E., Bateh, J., & Heyliger, W. (2013, Second Quarter). Areas Of Cross-Cultural Difference In The Workplace. *Journal of International Education Research*, 9(2).
- Chaney, L., & Martin, J. (2010). *Intercultural Business Communication* (5th ed.). Prentice Hall.
- Chitakornkijasil, P. (2010). Intercultural Communication Challenges and Multinational Organization Communication. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 6–20.
- Cohen, R. (1997). *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World* (Revised Edition.). United States Institute of Peace.
- Deresky, H. (2010). *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases* (7th ed.). Prentice Hall.
- Dutta, B. (2008). Communication in Cross-Cultural Context. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(2), 7–12.
- Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256–265. doi:10.1016/S1090-9516(02)00092-5
- Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. SAGE.
- Gudykunst, W. B. (Ed.). (2004). *Theorizing About Intercultural Communication* (1st ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hall, E. T. (1965). *The Silent Language* (5th Premier Printing.). Fawcett Premier.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kugelmeier, W. K. P. (2009, de Dezembro de). Diversidade multicultural: fonte de valor múltiplo para as empresas. *Administradores.com*. Retrieved June 15, 2013, from <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/diversidade-multicultural-fonte-de-valor-multiplo-para-as-empresas/36477/>
- Langgner, M. (2009). *Culpetence: Developing Cross-cultural Competence in Negotiations with Chinese Partners*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Lewis, R. D. (2005). *When Cultures Collide, 3rd Edition: Leading Across Cultures* (3rd Edition.). Nicholas Brealey Publishing.
- Martin, J., & Nakayama, T. (2009). *Intercultural Communication in Contexts* (5th ed.). McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Matsumoto, D. R. (2001). *Handbook of Culture and Psychology*. Oxford University Press.
- Morrison, T., & Conway, W. A. (2006). *Kiss, Bow or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries* (2nd Revised edition.). Adams Media Corporation.
- Norales, F. O. (Ed.). (2006). *Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges*. Cambria Press.
- Portugal - Ficha País. (2013, March). Aicep Portugal Global. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- Press, H. B. S. (2004). *Harvard Business Review on Doing Business in China: The Great Transition. The Chinese Negotiation. The Hidden Dragons. Short-Term Results: The Litmus ... Trouble in Paradise. The Forgotten Strategy*. Harvard Business School Press.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1ª Edição.). Editora RH.
- Solomon, C., & Schell, M. S. (2009). *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Spencer-Rodgers, J., & McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609–631. doi:10.1016/S0147-1767(02)00038-X
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. (3rd Revised edition.). Nicholas Brealey Publishing.
- Varner, I., & Beamer, L. (2010). *Intercultural Communication in the Global Workplace* (5th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Zhao, J. J., & Parks, C. (1995). The Relationship Between Communication Behavior and Intercultural Business Success. *Business Communication Quarterly*, 58(1), 25–26.