

As diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos

Marcelo Henriques de Brito

Sabemos que a história, os costumes e as tradições afetam os relacionamentos em um grupo e também a maneira pela qual seus membros se comunicam com pessoas em outros grupos. Reconhecer a existência de diferenças culturais pode, entretanto, gerar a vontade de infelizmente julgar culturas e rotular grupos sociais e, subsequentemente, divulgar ideias racistas inaceitáveis de que certos grupos seriam superiores ou melhores. Em reação a tais pontos de vista, imaginei como explicar de forma objetiva, inovadora e imparcial os desafios, as dificuldades e as consequências dos relacionamentos humanos e simultaneamente demonstrar que alguns traços culturais de um mesmo grupo tanto podem perdurar quanto mudar, o que impede comparações entre povos e suas culturas. Ao observar fatos, sem recorrer apenas a narrativas com palavras e frases e também tendo em mente a ideia do ditado que sugere que: “Uma figura vale mil palavras”, refinei os esclarecimentos sobre diferenças culturais com o modelo visual de comunicação, que denomino “Modelo IEAC” (uma abreviação de “Modelo Interesse-Expectativa-Atitude na Comunicação”) e que está na Figura 1.

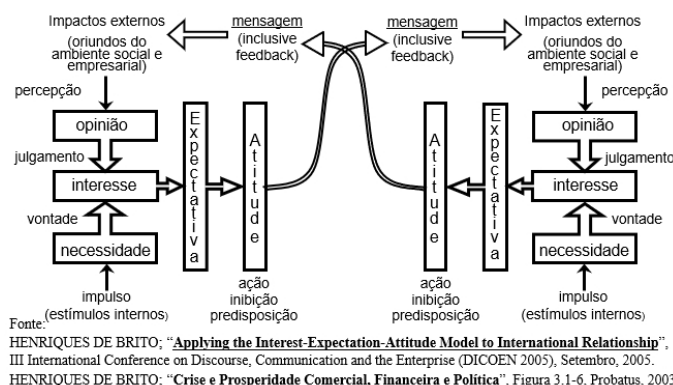


Figura 1 O Modelo IEAC (Modelo Interesse-Expectativa-Atitude na Comunicação)

O “Modelo IEAC” foi publicado no livro “Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política” (2003) de minha autoria para primordialmente explicar de outra maneira a ocorrência do “efeito manada”, quando investidores simplesmente aderem a uma decisão coletiva, deixando-se guiar pela emoção, incluindo coragem ou medo, ao invés de tomarem decisões otimizadas e em sintonia com os objetivos pessoais de cada um. Percebi após a publicação do mencionado livro que o “Modelo IEAC” poderia ser aplicado em outras situações, além das Finanças. Vislumbrei que o “Modelo IEAC” retrata de forma visual a comunicação entre duas pessoas, cada uma representada por um modelo básico denominado “Modelo IEA” (Modelo Interesse-Expectativa-Atitude), que é mostrado na Figura 2.

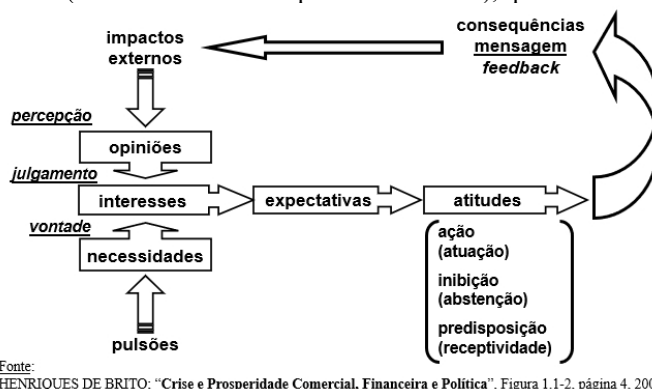


Figura 2 O Modelo IEA (Modelo Interesse-Expectativa-Atitude)

O Modelo IEA na Figura 2 precisa ser compreendido antes de expor o Modelo IEAC na Figura 1. O motivo é que o Modelo IEAC resulta da combinação de duas unidades do Modelo IEA, que vincula as atitudes de uma pessoa ao processo pelo qual são formulados seus interesses e suas expectativas. Seguem explicações sobre como cada termo deve ser compreendido ao usar o Modelo IEA na Figura 2.

Uma necessidade decorre de estímulos internos que levam uma pessoa a se esforçar para obter uma satisfação, para atenuar um desconforto ou para evitar uma ameaça à sua sobrevivência. Segundo Abraham Maslow no artigo “A Theory of Human Motivation” (1943), demandas fisiológicas, busca por segurança, pertencimento social, autoestima e autorrealização constituem os tipos de necessidades que desencadeiam comportamentos humanos. Para o Modelo IEA, existem várias possibilidades para atender cada tipo de necessidade que ativa uma vontade. Pessoas diferentes identificam, avaliam e classificam as alternativas para atender uma mesma vontade de acordo com suas opiniões.

Cada opinião pode ser entendida como um conhecimento pessoal, um ponto de vista, uma crença, um sentimento ou

uma avaliação sobre um assunto. As opiniões existentes podem ser alteradas de forma benéfica ou adversa e ainda de maneira temporária ou duradoura também pela percepção do exterior (ou cognição). A percepção pode distorcer, exagerar, negligenciar ou sequer considerar informações relevantes que contribuem para formar, manter ou modificar opiniões. Esta etapa da percepção de informações, mensagens ou sinais advindos do exterior antecede o entendimento ou a opinião sobre o conteúdo, contexto ou significado do que foi captado pela visão, audição, olfato ou tato.

Além de variarem entre os indivíduos no momento atual, as opiniões são modificadas ao longo das vidas das pessoas, uma vez que cada indivíduo percebe (ou observa), retém (ou registra), lembra (mas também esquece) e interpreta (ou processa) de forma diferente os mais variados impactos externos ao ser exposto a situações, ao obter informações divulgadas pelos meios de comunicação (livros e revistas, rádio, televisão e internet) e, sobretudo, pelo conviver com outras pessoas. Assim, a cultura de um indivíduo é de fato um conjunto de opiniões internalizadas sobretudo pela repetição, ênfase ou pluralidade dos impactos externos (oriundos do ambiente social e empresarial). Ao longo da vida, essas opiniões são moldadas involuntariamente ou deliberadamente de tal forma que, quando necessário, um juízo interno “surge” por meio de um processo consciente ou inconsciente. Conforme mostrado na Figura 2 com o Modelo IEA, um juízo (decorrente de opiniões) interage com uma vontade (resultante de necessidades) na formulação de interesses e expectativas pessoais.

Enquanto um interesse especifica como satisfazer uma vontade de forma precisa no momento atual, o termo expectativa resulta de (mas não se limita a) previsões, palpites e intuições sobre o que poderá acontecer, considerando a probabilidade de ocorrência de determinados eventos ou a eficácia de certas decisões. As expectativas subjetivas de ocorrências futuras são de fato relevantes ao definir interesses pessoais. Ao mencionar o termo interesse no Modelo IEA é fundamental uma postura neutra, sem qualquer avaliação externa de mérito ou valor. O termo interesse denota apenas um resultado de foro íntimo sobre como equacionar uma vontade pessoal a partir de um juízo pessoal.

Interesses e expectativas configuram os alicerces de atitudes, que, portanto, resultam de duas origens diferentes: uma é a entrada exclusivamente endógena (interna) no Modelo IEA, que é desencadeada por pulsões e que estabelecem necessidades e vontades; outra origem é uma entrada exógena (externa) ao Modelo IEA com o filtro da percepção, que proporciona subsídios para formar, manter ou modificar opiniões e para emitir julgamentos.

O Modelo IEA salienta um discernimento entre três tipos distintos de atitudes: ação, inibição ou predisposição. A inibição distingue-se de uma ação por não alterar o que vinha sendo feito, embora em ambos os casos tenha havido uma decisão deliberada. Já a predisposição refere-se a um estado de alerta para acompanhar ou verificar com mais atenção um determinado assunto, sem, contudo, adotar ou alterar uma decisão imediata, seja por ação, seja por inibição.

Há três decisões diferentes, que podem ser tomadas de maneira consciente ou inconsciente e que acarretam desdobramentos distintos. Cada um dos três tipos de atitudes provoca mais cedo ou mais tarde consequências, o que configura uma retroalimentação do Modelo IEA. Tal feedback aparece com o Modelo IEA (Figura 2) e, de fato, “*todos nós aprendemos a responder a incentivos, negativos ou positivos, desde o início da vida*”, tal como afirmam Steven Levitt e Stephen Dubner no livro “*Freakonomics*” (2006, capítulo 1). A percepção de um feedback e também a lembrança das opiniões ou consequências de atitudes tomadas no passado poderão gerar ou alterar opiniões. Mudanças de opiniões terão impacto na definição de futuros interesses, na concepção ou revisão de expectativas e, consequentemente, na escolha de atitudes futuras que acarretarão novas consequências. Um feedback pode ser benéfico, pertinente e acurado, mesmo quando não for agradável ou provir de um interlocutor mal-intencionado. Ainda que a real intenção dele não seja construtiva, atentar aos comentários ferinos de um adversário ou inimigo pode contribuir mais para o desenvolvimento pessoal do que escutar palavras de amigos com um viés na gentileza, tal como exposto por Plutarco no livro “*Como Tirar Proveito dos seus Inimigos*” (2003). Vale constantemente estimar as perspectivas de como seria um feedback de forma a avaliar *a priori* as consequências de atitudes, incluindo palavras e gestos.

Existem atitudes típicas do processo de comunicação. Falar é uma atitude de ação; o silêncio, uma situação de inibição; a escuta atenta com o cuidado para falar o estritamente necessário ou permanecer calado exemplifica uma situação de predisposição. A modelagem de uma conversa aparece ao unir dois Modelos IEA, cada um representando um participante. A combinação resultante, denominada Modelo IEAC, está na Figura 1.

Uma conversa inicia quando o participante que está representado pelo Modelo IEA no lado esquerdo da Figura 1 emite uma mensagem com palavras, sons ou gestos. Esta atitude é percebida pelo destinatário da mensagem, que é representado pelo Modelo IEA no lado direito da Figura 1. Em seguida à sua percepção, este participante formará uma opinião sobre o conteúdo da mensagem verbal (com palavras) e sobre a forma da comunicação não-verbal (com gestos e olhares), juizando a atitude daquele que iniciou a conversa (o participante no lado esquerdo da Figura 1). O juízo do participante do lado direito da Figura 1 é em geral influenciado pelas lembranças ou opiniões de relacionamentos anteriores. Se tiver o interesse em desenvolver o diálogo, o participante no lado direito da Figura 1 vai ter a atitude de elaborar e emitir uma mensagem para a pessoa que está representada no Modelo IEA no lado esquerdo da Figura 1, com a expectativa de responder de forma adequada a mensagem originalmente percebida, recepcionada e avaliada. Tal feedback construído com palavras, sons ou gestos pode informar ao participante que está no lado esquerdo da Figura 1 como foi compreendida e se foi aceita ou rejeitada a sua mensagem anteriormente enviada.

Enquanto os dois participantes permanecerem interessados em manter a conversa pela expectativa de benefícios ou satisfações com a troca de informações, é estabelecido um fluxo contínuo de mensagens entre ambos. Isso pode ser visualizado no diálogo retratado com o Modelo IEAC na Figura 1, com as atitudes de enviar mensagens tanto da

esquerda para a direita quanto da direita para a esquerda. Por outro lado, a conversa é interrompida a partir do momento em que qualquer um dos comunicadores da Figura 1 perde o interesse em continuar a conversar. Adicionalmente, ao enviar mensagens é preciso cuidado para: não ofender ou desrespeitar o interlocutor; não transmitir pontos de vista polêmicos como se fossem fatos objetivos e indiscutíveis; e não persuadir ou intimidar alguém com ideias falsas, absurdas ou doentias. No relacionamento ente pais e filhos, Bruce Lipton no livro *“The Biology of Belief”* (2015, capítulo 7) destaca a marcante e até indelével participação e responsabilidade dos pais no desenvolvimento físico e mental dos seus filhos, inclusive por meio de diferentes formas de comunicação, que criam, desenvolvem e mantêm ambientes saudáveis e benéficos, que afastam a ocorrência de transtornos psicológicos ou disfunções fisiológicas. Existem inúmeros aspectos éticos a considerar durante os processos de comunicação.

O Modelo IEAC representa um aprimoramento de outros modelos de comunicação. Em primeiro lugar, o Modelo IEAC na Figura 1 retrata de forma explícita o fato de que partes diferentes do corpo humano emitem e recebem uma mensagem. Enquanto uma pessoa envia uma mensagem ao escolher uma atitude, por exemplo: emitir sons pela boca, movimentar o corpo, gesticular, escrever e/ou lançar olhares, esta pessoa percebe uma mensagem pela audição, visão, olfato e tato (exemplo: ler em braille). É notável a habilidade humana para captar e decodificar o significado de sinais emocionais, especialmente expressões faciais, como argumenta Matthew Walker no livro *“Why We Sleep”* (2017, capítulo 10). Aquele professor em neurociência descobriu a partir de imagens computadorizadas da atividade cerebral de participantes que o sono (*“REM sleep”*) é essencial para recalibrar a cada noite a habilidade para interpretar de forma acurada as expressões e as emoções faciais. Esta habilidade possibilita uma percepção melhor da realidade a fim de tomar decisões críticas, o que até contribuiu para a evolução da espécie. A comunicação não-verbal complementa realmente uma mensagem com palavras e enriquece a compreensão de situações para além da audição ou da leitura de palavras emitidas e recebidas. O envio e a recepção de mensagens com todos os componentes desenrolam-se em locais distintos do corpo humano e também nas duas unidades do Modelo IEA que compõem o Modelo IEAC na Figura 1.

Em segundo lugar, o Modelo IEAC destaca a relevância da percepção no processo de comunicação, além de ressaltar o impacto da percepção nas opiniões e, subsequentemente, no interesse em manter a comunicação. Se houver uma dificuldade, intermitência ou obstrução na percepção de mensagens emitidas por outrem, o interesse em manter a conversa será difícil. Por exemplo, ao ouvir mal uma frase, uma pessoa pode formar uma opinião errônea sobre o que foi dito e ter o interesse em encerrar uma conversa rapidamente por sentir-se indignada ou ofendida. Ademais, os barulhos e as interferências externas, bem como o não conhecimento de uma palavra ou o conhecimento com outro significado, podem prejudicar a continuação de uma conversa. Os ruídos na comunicação, que impactam o fluxo e/ou distorcem o sentido de mensagens, podem incidir bem perto da percepção de uma mensagem, mas também durante o seu trajeto, inclusive no local de cruzamento de mensagens, tal como ilustrado na parte central superior na Figura 1. Uma vez que distúrbios na percepção podem acarretar o encerramento precoce de uma conversa difícil ou de uma negociação complexa, é recomendável solicitar ao interlocutor a paráfrase de uma mensagem relevante. A paráfrase é uma nova mensagem do interlocutor que fornece um *feedback* sobre a sua recepção daquela mensagem relevante com o uso de outras palavras para o mesmo conteúdo, sem revelar novas opiniões, nem sinalizar anuência ou discórdia.

Por fim, porém não menos relevante, o Modelo IEAC pode ser aplicado para explicar objetivamente por meio de uma figura como e por quê as relações domésticas e internacionais podem-se diferenciar, mesmo quando os comunicadores têm as mesmas necessidades humanas e até empregam um mesma língua ou dialeto ao se exprimirem. O atual conhecimento do genoma humano confirma que eventuais diferenças genéticas são insuficientes para justificar variações das necessidades humanas a ponto de acarretar alterações significativas de comportamento, comunicação e relacionamento entre pessoas inseridas em grupos sociais distintos. É fato que dois gêmeos univitelinos (com genótipo idêntico) podem estabelecer relacionamentos diferentes, pois ambos não foram expostos aos mesmos acontecimentos da mesma maneira e tampouco tiveram o mesmo tipo de convívio com outras pessoas. Logo, as opiniões, os interesses, as expectativas e as atitudes de uma pessoa não podem ser compreendidas sem considerar o ambiente social e empresarial no qual está inserida. O Modelo IEAC possibilita inferir que a identidade de cada pessoa depende de como foi o seu entorno ao longo da sua vida, o que corrobora a frase de Ortega y Gasset no livro *“Meditaciones del Quijote”* (1914): *“Yo soy yo y mi circunstancia”* (*“Eu sou eu e minha circunstância”*). Em razão de as culturas variarem de forma significativa e facilmente observável ao redor do mundo, as pessoas apresentam comportamentos distintos, os estilos das conversas mudam e os relacionamentos são bem diferentes entre as regiões, mesmo dentro de um mesmo país, como na Suíça com seus cantões, na Espanha com suas regiões autônomas e no Canadá com a província do Quebec.

Várias constatações relacionadas às diferenças culturais são desdobramentos visualizáveis no Modelo IEAC. Depreende-se pelo Modelo IEAC que o processo de comunicação ao longo do tempo pode moldar as opiniões dos membros de um grupo coeso, pois haverá *feedback* constante, duradouro e até enfático na comunicação entre os seus membros do que pode ser aceito e do que deve ser rejeitado (e, portanto, eliminado ou alterado). Trata-se de um procedimento iterativo: um grupo coeso molda as opiniões dos seus membros e cada membro contribui com atitudes para salvaguardar a cultura daquele grupo coeso. A vantagem deste procedimento iterativo decorre da coesão social, tal como escrevi no artigo *“Circunstâncias Favoráveis para a Prosperidade”* que foi publicado na Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras em 2020. Escrevi que a coesão social é: *“a circunstância primária e fundamental para promover a prosperidade de um grupo social, no que a união possibilita aproveitar situações favoráveis e lidar com*

acontecimentos adversos de forma eficaz, no que o grupo compartilha e almeja objetivos comuns. Por outro lado, a falta de coesão social agrava as crises devido ao acirramento de conflitos que impedem entendimentos”.

Quanto mais coeso for um grupo e quanto menos cada um de seus integrantes forem expostos a outros grupos diferentes, mais ampla é a probabilidade desse grupo tornar similar e até homogeneizar as opiniões de seus membros com reflexos na formulação dos seus interesses, na concepção das suas expectativas e também na forma de expressar as suas atitudes, o que acaba reforçando a coesão e a cultura do grupo. Por outro lado, quanto mais um integrante de um grupo for exposto a outros grupos diferentes, reduz a possibilidade daquele indivíduo se sentir parte de um determinado grupo específico. Por isso, ao ser submetido ao longo da vida a formas bem diferentes de pensar e viver, um indivíduo desenvolve uma independência para selecionar e elaborar suas próprias opiniões e convicções, além de sentir uma autonomia para formular seus interesses e suas expectativas a partir das suas vivências singulares e até inusitadas.

Pessoas que foram expostas a diversas culturas reconhecem e respeitam a diversidade de opiniões, formas de pensar e viver e simultaneamente não sentem em geral nenhum compromisso em apresentar atitudes esperadas por um determinado grupo social. Exceto se houver uma obrigação formal e explícita ou uma conveniência de agir como estipulado pela cultura do grupo, estas pessoas com sua formação cultural particular têm mais facilidade para apresentarem atitudes sem se importarem com o que os outros vão pensar ou falar delas. Todavia, a falta de pertencimento a um grupo (“*belonging*”) dificulta o estabelecimento de relações de profunda amizade, intimidade e cumplicidade, o que pode levar ao isolamento social. Uma forma de contornar esse sofrimento com a solidão é o convívio com outros “*cidadãos do mundo*”, que acabam constituindo um grupo social *sui generis* que se preocupa com o sentimento de ausência de raízes e no qual prevalecem opiniões que valorizam explicitamente a pluralidade de ideias e aceitam de forma irrestrita a diversidade. Os “*desenraizados*” precisam desta oportunidade, pois “*a mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original*”, como teria dito Albert Einstein que viveu em vários países e valorizava o pensamento interdisciplinar e internacional.

Faz parte da cultura portuguesa o acolhimento de pessoas de diferentes origens que se tornaram “*cidadãos do mundo*”. Esta aceitação cultural resulta da forma destemida pela qual os portugueses se expuseram no mundo e interagiram com diferentes culturas ao longo da história. As famílias com a cultura portuguesa compartilham em geral a ideia de “*criar os filhos para o mundo*” em sintonia com a afirmação do Padre António Vieira: “*Nascer pequeno e morrer grande é chegar a ser homem. Por isso nos deu Deus tão pouca terra para o nascimento, e tantas para a sepultura. Para nascer, pouca terra, para morrer, toda a terra. Para nascer, Portugal: para morrer, o mundo*”.

Esta concepção encontra até respaldo jurídico, tal como exposto pelo britânico Martin Page no livro “*A Primeira Aldeia Global: como Portugal mudou o mundo*” (2008, capítulo II). O autor esclarece: “*O conceito português de nacionalidade, que é distinto do dos seus vizinhos, tem por base o sentido que lhe era dado no antigo Império Romano. ... Tal como ser-se cidadão romano, ser-se português é um estado de espírito, é a aceitação, em sentido amplo, da cultura nacional, é uma maneira de ser*”. O historiador inglês sustenta tal afirmação com fatos: “*... um grande número de cidadãos de Portugal, cujo único antepassado europeu poderia ter existido há um século ou mais, são detentores de pleno direito de passaporte português, mas nunca visitaram a sua ‘pátria’. São sino-europeus, ou vivem em Macau ou Hong Kong, purghers do Sri Lanka ou indianos que, oriundos de Goa, habitam atualmente em Bombaim*”.

A cultura portuguesa possibilita uma identidade de flexibilidade e tolerância que abraça a integração de culturas, a internacionalização e a adaptação às circunstâncias, sem desfigurar valores pessoais e sociais adquiridos no convívio com familiares e amigos. Como publiquei em 2005 no artigo “*Brava Herança Lusitana*”: “*os portugueses conseguiram, durante séculos, gerir grandes áreas no mundo, miscigenando se em geral com a população local na solução de problemas. É exemplar a união de escravos e índios aos portugueses e luso-descendentes para expulsar os holandeses de Pernambuco em 1648 na vitoriosa Batalha dos Guararapes, que lançou as bases do ideal de ser brasileiro*”.

Ao refletir sobre a coesão social no Brasil, escrevi o artigo “*Para que ter novos heróis do Brasil?*” (2005), no qual afirmo: “*Foi importante a acolhida brasileira de imigrantes de várias nacionalidades que colaboraram e ainda ajudam a construir este país: uns com trabalho, outros com aporte de capital e muitos com ação empreendedora. A eles se juntam os descendentes de africanos e índios valentes, que transmitiram muitos costumes e conhecimentos incorporados à vida brasileira. Esse processo de formação de uma inédita coesão social, que basicamente resulta do ‘índio destribalizado, negro desafrikanizado e branco deseuropeizado’, como registrou Darcy Ribeiro em ‘O Povo Brasileiro’, ainda não se consolidou neste país novo, onde há criatividade e alegria de viver*”. Esses ideais brasileiros de receptividade, criatividade e alegria que se desenvolveram a partir da cultura portuguesa precisam perdurar.

Uma vez que pessoas compartilhando uma determinada cultura comunicam-se entre si com o uso de uma mesma língua, o convívio intenso, frequente e prolongado dessas pessoas deve também interferir nas suas opiniões sobre a formação de palavras e sobre as regras de uso da língua comum empregado por aquele grupo social nos seus processos de comunicação. Há publicações que citam que esquimós usam palavras específicas para descrever diferenças da neve. No entanto, a abrangência e a abundância do vocabulário de uma língua não servem para avaliar se e até que ponto a estrutura da linguagem influenciaria ou refletiria os processos habituais de pensamento em um grupo social.

Acontece que as ideias que podem ser extraídas a partir da Figura 1 do Modelo IEAC fornecem um argumento visual adicional para a “*Hipótese Sapir-Whorf*”, além dos relatos por Richard Nisbett no livro “*The Geography of Thought*”. Edward Sapir e Benjamin Whorf postularam que a estrutura de uma língua, que vem sendo desenvolvida e usada através de gerações sucessivas, molda e também reflete o “*modo de pensar*” de um grupo social, além da cultura, ou seja, crenças, normas, valores. Por isso, falar uma língua estrangeira corretamente, com fluência e ótima pronúncia

não significa imperiosamente ter sucesso em desenvolver plenamente a capacidade de um “modo de pensar” que está implícito na cultura e que impacta a forma de se comunicar e relacionar. A dificuldade e quiçá impossibilidade para um estrangeiro ter domínio de uma língua com maestria naquele “modo de pensar” associado à cultura daquela língua esclarece o porquê dos relacionamentos internacionais serem desafiadores, mesmo quando pessoas com as mesmas necessidades humanas empregam bem e corretamente uma mesma língua ao se exprimirem. As exigências até crescem quanto maior for a percepção de que um interlocutor de outro país domina bem a língua estrangeira, pois são maiores as expectativas de que o interlocutor também tenha maestria naquele “modo de pensar” que também lhe é estrangeiro.

Para fundamentar o exposto, permito-me citar trecho de uma carta que escrevi aos 26 anos de idade em 11 de março de 1990 em Lausanne, na Suíça, para a minha família no Brasil, de onde eu partira em agosto de 1986. Embora eu estivesse no meio de um doutorado em engenharia na École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), após eu ter estado por quase um ano na Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETHZ), já naquela época eu refletia muito sobre o assunto “diferenças culturais”, principalmente por constatar como havia diferenças culturais entre os suíços franceses e os suíços alemães. Também vale mencionar o quanto eu observava que os outros europeus eram bem diferentes dos suíços, além do fato de que eu praticamente não convivia com brasileiros e mesmo os encontrava. Minha total fluência em Inglês, Francês, Alemão e até mesmo no dialeto suíço-alemão (que aprendi na Suíça) me possibilitava um contato estreito com todos e, sinceramente, sentia-me muito bem integrado.

Com o olhar descentrado de um estrangeiro, um dia subitamente me dei conta que “*existem duas formas de estruturar e exprimir um pensamento: (a) sequencial e (b) associativo*”, tal como registrei no início daquela carta redigida velozmente a mão em 1990. Em seguida escrevi: “*A forma sequencial tem como característica que as imagens vêm de forma lógica e sequencial na cabeça e uma vez estando o bloco de imagens pronto, ele será transmitido de forma verbal ou escrita ponto por ponto. ... Terminada essa sequência [de transmissão] o meu interlocutor dará o seu ponto de vista eventualmente com uma pergunta em estreita ligação ao [sic] que foi dito. A forma sequencial é como uma pauta de uma reunião*”. Continuí o registro expondo: “*A forma associativa é completamente diferente. As imagens estão soltas na cabeça e borbulham. A preocupação é de criar a maior quantidade possível de imagens mesmo se a coerência não está presente. As imagens são verbalizadas e a estrutura de uma conversa depende fortemente do interlocutor, isto é, da quantidade e capacidade dele transmitir suas imagens*”.

Relendo esses trechos 31 anos mais tarde, fico impressionado com o exposto, pois na época eu sabia muito pouco sobre teorias de comunicação, psicologia e sociologia. Com uma formação muito objetiva e típica de engenheiro, assinalei que “*ninguém é 100% sequencial ou 100% associativo o tempo todo*” e que até seria possível estabelecer uma fórmula para o “*grau de sequencialidade de uma pessoa*”. Depois relatei que o suíço seria o mais sequencial entre os europeus, enquanto os brasileiros e os sul-americanos seriam extremamente associativos e escrevi: “*Para que haja comunicação é preciso que o mesmo ‘cumprimento de onda’ esteja presente, ou seja, que entre os participantes a estrutura de desenvolvimento do processo de comunicação seja aceita e compreendida, e é neste ponto que começam os problemas. Alguém sequencial conversando com um associativo não o compreende sempre e vice-versa*”. Expus como são os sentimentos usando a Tabela 1, constante dessa carta, que permaneceu de forma vívida na minha memória a ponto de quinze anos depois servir de base para uma tabela em inglês no trabalho “*Applying The Interest-Expectation-Attitude Model to International Relationship*” (2005), que apresentei em um congresso internacional.

Tabela 1 Contraste entre diferenças de estilos de comunicação

COMO O SEQUENCIAL SENTE A CONVERSA	COMO O ASSOCIATIVO SENTE A CONVERSA
<ul style="list-style-type: none"> • como ele é longo, seu pensamento não chega a um fim • ele interrompe o meu discurso; é quase mal educado • como ele é confuso, não compreendo aonde ele quer chegar, falamos de tudo e de nada • como a conversa é trepidante • ele é extravagante, meio louco 	<ul style="list-style-type: none"> • como ele é seco, durante a conversa ele só me olha • ele nunca tem nada a acrescentar ao que eu digo • ele não é criativo, faltam ideias, energia tudo é muito frio, contido • como a conversa é lenta, monótona • ele é prolixo e estruturado

Fonte: Reprodução fiel de termos e expressões da tabela na carta que redigi em Lausanne (Suíça) em 11 de março de 1990.

O conteúdo da Tabela 1 na sua formulação original expõe as diferenças de expectativas quanto ao encaminhamento e ao ritmo da conversa entre quem emprega o estilo sequencial e quem adota o estilo associativo. Quem conversa em Alemão, tende a ser sequencial ao falar, pois cada comunicador precisa geralmente concluir as suas frases, já que a colocação de um verbo ou seu prefixo (no caso dos chamados “*Trennbare Verben*”) no final de uma frase pode mudar completamente o sentido da mensagem. Por outro lado, outras línguas permitem frases com estruturas mais flexíveis, que possibilitam interrupções e que, portanto, viabilizam o estilo associativo. Uma vez que a escolha entre o estilo sequencial ou o estilo associativo reflete uma forma de pensar associada à língua usada na comunicação, considero que a observação constante da Tabela 1 registrada em março de 1990 é mais uma evidência da validade da “*Hipótese Sapir-Whorf*”, que eu simplesmente desconhecia ao escrever a carta acima citada.

São de mencionar ainda duas observações associadas às diferenças entre estilos de comunicação. Uma primeira observação resulta de muitas conversas, durante muitos anos (décadas até), com várias pessoas, embora eu não tenha dados estatísticos ou referências bibliográficas para apresentar. Todavia, afirmo que o povo português em Portugal

tende a adotar a situação intermediária entre o estilo sequencial e o estilo associativo. Com seu apreço pela literalidade ao usar a língua, o português não é tão sequencial como o suíço, mas não é tão associativo como o brasileiro. Tal observação revela o porquê de brasileiros morando em Portugal ou de portugueses morando no Brasil poderem sentir um ligeiro desconforto associado a “choques culturais”, que não é explicável apenas por diferenças no uso de palavras, ortografia e fonética (ou sotaque). Ademais, os portugueses tendem a se integrar com os outros europeus do norte, inclusive suíços e alemães, de maneira mais fácil, discreta e eventualmente menos polêmica ou pitoresca do que outros europeus do sul. É como se o povo português não fosse tão latino, mas também não fosse tão germânico. É de destacar ainda a formalidade do povo português em Portugal, que se assemelha com a formalidade germânica no uso de pronomes pessoais e de títulos profissionais: formas como “Senhor Professor”, como no Alemão “Herr Professor”. E existe também a forma de tratamento, desconhecida no Brasil, “Senhor Doutor” (que o povo diz “Sotor”, de forma contracta), equivalente a “Herr Doktor” na cultura germânica, embora sem qualquer abreviação.

A segunda observação remete ao porquê de as pessoas no Brasil falarem e se comportarem de maneira diferente das pessoas em Portugal, apesar de compartilharem a mesma língua e até mesmo terem vínculos familiares nos dois países. A literalidade do povo português fica patente diante da irreverência do brasileiro e em especial do carioca. Portugueses e brasileiros concebem piadas divertidas, que não são necessariamente bem compreendidas uns pelos outros, embora a língua seja igual, mas podem ser distintas as palavras, os significados, as pronúncias e as maneiras de estruturar as frases. Uma edição portuguesa da década de 1990 do livro “*Principles of Corporate Finance*” de Brealey e Myers, que é uma obra em Finanças, teve dificuldades para ser bem aceita no Brasil, devido à forma pela qual as frases estão redigidas na tradução, além do uso de termos técnicos desconhecidos no Brasil, embora façam parte do vocabulário da língua portuguesa. Até mesmo na intimidade do amor aflora também pelo menos uma diferença no uso da língua. Enquanto em Portugal é bastante apreciado ouvir “Amo-te”, tal declaração gramaticalmente correta pode soar estranha no Brasil, onde se diz “Te amo”. O sentido é idêntico, mas a sonoridade é diferente. Tem-se, assim, um exemplo de como a forma de estruturar uma simples frase, usando os mesmos termos, pode afetar a transmissão de sentimentos.

Choques culturais são reações ante expectativas de familiaridade com a comunicação e os relacionamentos.

Um desconforto pode acontecer durante uma conversa pelo espanto ou pela frustração com detalhes ou peculiaridades culturais, como nos exemplos relatados acima. As diferenças culturais dificultam a comunicação e até prejudicam os relacionamentos de forma abrangente, persistente e recorrente, embora não seja viável nem correto apontar responsáveis ou culpados pelos transtornos decorrentes.

Embora os incômodos e os conflitos decorrentes dos choques culturais sejam mais marcantes quando envolvem imigrantes, expatriados ou estrangeiros que estão vivendo fora dos seus países de origem, indivíduos com formações profissionais distintas podem ter que lidar com desafios na comunicação e no relacionamento, mesmo quando utilizam uma mesma língua, são naturais de uma mesma localidade e lidam com assuntos que aparentemente pressupõem abordagens objetivas. No artigo “*Communication Affects Financial Decisions and Outcomes*” (2020), apresentado no 7º Encontro Brasileiro de Economia e Finanças Comportamentais, usei o Modelo IEAC para explicar como a comunicação impacta as atividades em Finanças, sem que necessariamente haja relações internacionais. Pode haver choques culturais quando a comunicação e o relacionamento ocorrem entre pessoas com formação e experiência profissionais distintas e sem que seja evitado ou esclarecido o jargão técnico associado a uma atividade profissional. Assim, mitigam-se os conflitos culturais quando há sensibilidade, consciência e paciência para reconhecer, respeitar e transpor as diferenças com uma mentalidade interdisciplinar e receptividade.

No contexto dos relacionamentos internacionais, um estrangeiro vai depender da eficácia do processo de comunicação para apreender logo com a experiência alheia, tudo o que os nativos de um local assimilaram de forma lenta e espontânea, ao longo de décadas, com familiares, amigos e conhecidos. Mesmo quando vai morar no exterior já com o conhecimento da língua usada naquele local e até mesmo com noções dos costumes da sociedade, um estrangeiro sente um choque cultural ao formular perguntas como: “As coisas aqui são realmente assim?” ou ainda “O que é aceitável ou adequado e o que é proibido ou não é apreciado aqui?”. Enquanto a primeira pergunta demonstra uma surpresa e falta de familiaridade com as diferenças culturais, a segunda revela um legítimo interesse em compreender as regras culturais vigentes. Todavia, não é fácil obter respostas úteis, inclusive pela dificuldade legítima de a população local conseguir explicar de forma didática com palavras os diversos sentimentos e as várias regras de convívio que simplesmente não estão escritas em lugar algum. Assim, o método de tentativa e erro pode ser a principal ou a única possibilidade de aprendizagem de detalhes culturais, embora possa causar sofrimento, mal-estar ou desentendimento.

Observando o Modelo IEAC da Figura 1, podemos identificar os três estágios do choque cultural: **P**ercepção, **A**ceitação e **U**so, tal como exponho com exemplos no artigo “*Applying The Interest-Expectation-Attitude Model to International Relationship*” (2005). A “**E**strutura P.A.U.” apresenta uma sequência dos desafios que um estrangeiro enfrenta ao lidar com os choques culturais.

A etapa “**p**ercepção” (cujo termo está no Modelo IEAC) requer um esforço e uma habilidade para ouvir palavras e sons estrangeiros. A surpresa com a forma diferente de pensar e agir e a constatação de notáveis diferenças físicas no ambiente podem também desorientar decisões e gerar uma inquietação. Um exemplo de um grande desafio na etapa “percepção” é notar como se usam as formas de tratamento para não ser formal ou informal demais. Requer cuidado lidar com falsos cognatos, preconceitos e inferências de que as relações humanas são similares em todo o mundo, pois os detalhes nos relacionamentos podem variar de forma significativa. É muito importante demonstrar humildade e

simultaneamente ter a sorte de poder contar com a compreensão, a ajuda e a paciência de pessoas no país de acolhimento. Um *feedback* franco e generoso pode auxiliar o processo de “percepção”, mas infelizmente nem sempre está disponível tal ajuda para perceber e transpor situações imprevistas que podem gerar aflições ou constrangimentos.

A etapa “*aceitação*”, que está associada às “*opiniões*” no Modelo IEAC da Figura 1, envolve respeitar sincera e profundamente os costumes locais, isto é, o modo de usar a língua, a forma de se apresentar, o sabor da comida, o estilo da música, o corte das roupas, por exemplo. Vários estrangeiros tendem a desmerecer a cultura do país de acolhimento e até julgar as regras locais como sendo complicadas, engraçadas, estúpidas ou mesmo inúteis. Nesta etapa é comum o humor de estrangeiros oscilar entre a hostilidade e a adoração pelo novo país. Na realidade, esta oscilação de humor é uma evidência de que o estrangeiro está tentando adaptar-se, mas está enfrentando dificuldades consigo mesmo, inclusive em definir qual seria o tipo “correto” de atitude a adotar. Com o passar do tempo, vem a descoberta de que na vida não existem julgamentos absolutos do tipo “certo ou errado”, “verdadeiro ou falso” ou “bom ou ruim”. Há apenas formas diferentes de relacionamento que geram consequências variadas em ambientes e momentos distintos.

A etapa “*uso*”, que está associada às “*atitudes*” no Modelo IEAC, ocorre quando o estrangeiro está sinceramente interessado e empenhado em aplicar os novos costumes e começa a obter pequenas vitórias ao se comportar como um habitante do país de acolhimento. Em alguns casos, um estrangeiro consegue depois de um longo período sentir-se como se estivesse em casa, porém o desafio da perfeita integração pode até ser intransponível, sobretudo quando é difícil pronunciar certas palavras, ampliar o vocabulário, alterar o modo de pensar ou lidar com as reminiscências e saudades da terra natal. Quanto mais idoso for o estrangeiro, mais difícil tende a ser a adaptação, independentemente da força de vontade para se comportar como um nativo. Mesmo após muitos anos, vários estrangeiros simplesmente não conseguem agir em sintonia com cultura local, ainda que se tenham esforçado muito. Pode ser frustrante e causar rancores observar a tendência de vários nativos não aceitarem que os estrangeiros ainda mantenham traços da sua cultura original, inclusive na pronúncia. Acontece que o francês François de La Rochefoucauld já apontava em 1678 que: “*O sotaque do país onde se nasceu permanece na mente e no coração, como na língua*” (“*Maximes*”, número 342).

Inevitavelmente, a cultura entranhada na cabeça de uma pessoa se transforma quando ela vai viver no exterior. Os estrangeiros gradualmente mudam, no país de acolhimento, suas concepções e apresentam comportamentos diferentes daqueles que teriam com seus familiares e amigos em seus países de origem. Ao retornarem para sua terra natal, após uma longa estadia no exterior, muitos estrangeiros não se deveriam surpreender com o fato de eles não estarem voltando exatamente para casa, como voltaria um turista. Depois de uma estadia prolongada no exterior, a readaptação à terra natal pode ser muito longa e dolorosa, inclusive por depender da forma pela qual os compatriotas vão recepcionar quem residia no exterior. Este desafio aumenta com o período de ausência, quando fatalmente diminuem a troca de informações e os contatos com o país de origem.

Mesmo que haja algum tipo de festa na chegada, o outrora estrangeiro possivelmente enfrentará competição e provavelmente também terá que lidar com a inveja e com os preconceitos por ter-se tornado diferente. Adicionalmente, todas as pessoas mudaram com o tempo e, conseqüentemente, os relacionamentos precisam ser reestabelecidos; alguns serão modificados ou desfeitos, mesmo com familiares e amigos de infância. Paradoxalmente, no retorno ao país de origem ocorre uma repetição dos três estágios do choque cultural (Percepção, Aceitação e Uso). Quem retorna para sua terra precisa ser humilde, paciente e tolerante para perceber e aceitar que a sua reinserção na sociedade não é um processo trivial. É possível que, durante algum tempo, aquele que retorna do exterior se sinta um exilado em seu próprio país. Além disso, os filhos e as gerações subsequentes dos imigrantes desenvolvem uma nova forma de pensar e viver a ponto de eventualmente se sentirem mais confortáveis no exterior, que acaba por ser a sua pátria, que no país de origem de seus pais, familiares ou antepassados. Estes fatos ocorrem independentemente dos países envolvidos.

Quem melhor lida com choques culturais são pessoas com mentalidade empreendedora, que costumam identificar oportunidades e enxergar alternativas que não são facilmente observadas ou detectadas pelos habitantes locais. Os imigrantes trazem aos respectivos países de acolhimento novas opiniões devido à sua exposição internacional e um sentimento de que é possível pensar e agir de forma diferente diante de obstáculos, ameaças e dificuldades. Aqueles imigrantes com comportamento empreendedor e resiliência cultural têm maiores chances de sucesso para transpor os choques culturais, contornar desconfiças, lidar com ironias sutis e suportar humilhações, períodos de isolamento e solidão. Vários países e regiões prosperaram muito por ter aproveitado o espírito empreendedor de estrangeiros.

O olhar estrangeiro é revelador de características tanto no país de origem, quanto no país de acolhimento.

Estrangeiros podem captar o real significado de uma nacionalidade, sem xenofobia ou ufanismo, e identificar as sutilezas nos estilos de vida. A leitura de biografias e autobiografias, incluindo diários e crônicas, com relatos sobre os hábitos, os sentimentos e as impressões de estrangeiros durante suas estadias no exterior em geral inspiram e trazem informações valiosas tanto sobre o país de acolhimento quanto sobre o país de origem. Os relatos são enriquecedores ao informarem de forma direta os detalhes sutis de como se vive em um determinado país, inclusive com eventuais inferências sobre as causas e os motivos para as crenças, as normas e os valores espontaneamente compartilhados pela população local. A contribuição é maior quando se tem a possibilidade de obter relatos com perspectivas cruzadas.

A visão de uma alemã sobre o Brasil e a visão de um brasileiro sobre a Alemanha afloram nos relatos da vida cotidiana em livros de Ina von Binzer e João Ubaldo Ribeiro. Embora ambos tenham registrados seus sentimentos e suas opiniões em épocas bem distintas, os dois autores esclarecem em conjunto as diferenças entre a essência da sociedade brasileira e da sociedade alemã. Em comum, os dois livros ilustram os desafios, as alegrias e os sofrimentos

decorrentes de choques culturais, além de registrar fatos históricos, que evidenciam características dos povos, embora os fatos em si não ocorram mais daquela maneira.

A partir dos 22 anos de idade, entre 27 de maio de 1881 e 9 de janeiro de 1883, a alemã Ina von Binzer escreveu à sua amiga Grete diversas cartas relatando casos e impressões sobre sua vida pessoal e profissional no Brasil. Esta coletânea de cartas foi publicada no livro “*Os meus romanos: alegrias e tristezas de uma educadora alemã no Brasil*” (1994). Este livro oferece uma visão magistral sobre as diferenças culturais entre os brasileiros e os alemães. Ainda que se tenham passado mais de 140 anos e que a escravidão tenha sido oficialmente abolida, as observações acuradas de Ina von Binzer permanecem extremamente atuais e ratificam a tese de que a cultura em um país não muda de forma radical.

Já o escritor brasileiro João Ubaldo Ribeiro e sua família começaram a morar em Berlim a partir de abril de 1990. Durante sua permanência de 15 meses, ele escreveu crônicas publicadas na Alemanha com suas impressões sobre aquele país pela ótica de um brasileiro. Reunidas no livro “*Um Brasileiro em Berlim*” (1995), as crônicas revelam várias características da sua vida na Alemanha, mas também há crônicas que são relatos históricos sobre a situação do Brasil. Por exemplo, em “Educação Financeira”, ele descreve com acuidade como era viver no Brasil com troca de moedas e inflação galopante até aquele final da década de 1980. Mesmo após 30 anos, esse olhar sobre a diferença de estilos de vida entre o Brasil e a Alemanha permanece atual.

Ambos, Ina von Binzer e João Ubaldo Ribeiro, deixam transparecer a saudade dos seus países de origem, sem depreciar os respectivos países de acolhimento. Acontece que estrangeiros sentem falta de hábitos, tais como: estar com pessoas, ver paisagens, ouvir sons, sentir cheiros, saborear alimentos, tocar em objetos e abraçar pessoas. Um hábito é um padrão de comportamento, repetitivo e ocorrendo em face de certas circunstâncias, sendo autopropulsor e eventualmente inconsciente. Esse comportamento é explicado por Charles Duhigg no livro “*The Power of Habit*” (2014, capítulo 1). Processos neurológicos sustentam um ciclo (“*the habit loop*”) que inicia com uma dica (“*cue*”), que desencadeia uma rotina (“*routine*”) com o objetivo de obter uma recompensa (“*reward*”), a qual satisfaz a ânsia (“*craving*”) que mantém o fluxo no ciclo do hábito. Ao viver no exterior, novos hábitos são introduzidos, alguns são modificados e outros são excluídos nos estágios do choque cultural (P.A.U.). A constatação da interrupção abrupta e inevitável de hábitos causa um desconforto e uma tristeza que está na bela e sonora palavra portuguesa “saudade”.

Ainda que João Ubaldo Ribeiro mencione que terá saudades da sua estadia de 15 meses em Berlim na crônica “*Storkwinkel 12, Rio*”, que é apresentada como a penúltima do livro “*Um Brasileiro em Berlim*”, um profundo sentimento de saudade aflora com mais intensidade na última crônica intitulada “*Memórias de Livros*”, redigida no final de 1990. Naqueles dias frios do período natalino no hemisfério norte, após estar 8 meses em Berlim, o escritor brasileiro registrou suas reminiscências de infância na cidade de Aracajú no Nordeste do Brasil, concluindo assim a sua crônica com exemplos emocionantes do sentimento de “saudade”:

“Os livros eram uma brincadeira como outra qualquer, embora certamente a melhor de todas. Quando tenho saudades da infância, as saudades são daquele universo que nunca volta, dos meus olhos de criança vendo tanto que se entonteciam, dos cheiros dos livros velhos, da navegação infinita pela palavra, de meu pai, de meus avós, do velho casarão mágico de Aracaju”. (Ribeiro, 1995, pg. 153).

Referências

BINZER, Ina von. Os Meus Romanos: alegrias e tristezas de uma educadora alemã no Brasil [*Leid und Freud einer Erzieherin in Brasilien*], 6ª. ed. rev. e bilingue, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

BREALEY, Richard A. e Stewart C. MYERS. Princípios de Finanças Empresariais [*Principles of Corporate Finance*], Editora McGraw-Hill de Portugal, 1992.

DUHIGG, Charles. The Power of Habit: why we do what we do in life and business [O poder do hábito]. New York: Random House Trade Paperbacks, 2014.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Probatas, 2003.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Applying The Interest-Expectation-Attitude Model to International Relationship. In: III International Conference on Discourse, Communication and The Enterprise, Rio de Janeiro. DICOEN, 2005.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/301328616_Applying_the_Interest-Expectation-Attitude_Model_to_international_relationship

ou

http://www.probatas.com.br/Conferences/Booklet_Dicoen_2005_MHdB.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Brava Herança Lusitana. Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, p. A-17, 10 jun. 2005.

Disponível em: http://www.probatas.com.br/JCom_050610.htm

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Para que ter Novos Heróis do Brasil?. Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, p. A-19, 22 set. 2005.

Disponível em: http://www.probatas.com.br/JCom_050922.htm

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo (2021). As diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos. Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras (ISSN 2675-7060), v. 21, p. 47-77, 2021.

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo. Circunstâncias Favoráveis para a Prosperidade. Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras, v. 20, p. 7-24, 2020.

Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/circunst%C3%A2ncias-favor%C3%A1veis-para-prosperidade-henriques-de-brito>

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo. Communication Affects Financial Decisions and Outcomes. In: 7º Encontro Brasileiro de Economia e Finanças Comportamentais, São Paulo. 7º Encontro Brasileiro de Economia e Finanças Comportamentais. São Paulo: FGV EAESP, 2020.

Disponível no portal SSRN com a seguinte sugestão de citação:

Henriques-de-Brito, Marcelo, Communication Affects Financial Decisions and Outcomes (July 31, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3728921> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3728921>

LA ROCHEFOUCAULD, François de (duc). Maximes et réflexions diverses [1678], Paris: GF Flammarion, editado por Jacques Truchet, 1977.

LEVITT, Steven e Stephen DUBNER. Freakonomics: a rogue economist explores the hidden side of everything. Penguin Books, 2006.

LIPTON, Bruce. The Biology of Belief: unleashing the power of consciousness, matter & miracles [A Biologia da Crença]. 10th anniversary edition. Hay House, Inc., 2015.

MASLOW, Abraham H.. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396, 1943, disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, último acesso em 29 de agosto de 2021.

NISBETT, Richard E.. The Geography of Thought: how Asians and Westerners think differently ... and why. New York: Free Press, 2003.

ORTEGA Y GASSET, J.. Meditaciones del Quijote. In: Obras completas de José Ortega y Gasset (7a ed., Vol. 1, p. 310-400). Madrid: Revista de Occidente, 1966. (Trabalho original publicado em 1914).

PAGE, Martin. A Primeira Aldeia Global: como Portugal mudou o mundo [*The First Global Village: how Portugal changed the world*]. 2ª. ed., Cruz Quebrada, Portugal: Casa das Letras, 2008.

PLUTARCO. Como Tirar Proveito de Seus Inimigos, seguido de Da Maneira de Distinguir O Bajulador do Amigo. 2ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

RIBEIRO, João Ubaldo. Um Brasileiro em Berlim : crônicas, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

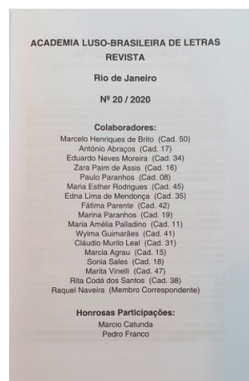
WALKER, Matthew. Why We Sleep [Por que nós dormimos]. Penguin Books, 2017.

Artigo concluído em 5 de setembro de 2021 e originalmente publicado na Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras em 2021.

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo (2021). As diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos. Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras (ISSN 2675-7060), v. 21, p. 47-77, 2021.

(*) Marcelo Henriques de Brito é membro da Academia Luso-Brasileira de Letras (cadeira 50), Acadêmico Fundador (cadeira 24) na Academia Rotária de Letras da Cidade do Rio de Janeiro (ABROL Rio de Janeiro), Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CNPI, CFP®, Professor do Ibmecc-RJ, Diretor da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ), sócio da Probatas Consultoria e sócio do Rotary Club do Rio de Janeiro.

Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras



ISSN 2675-7060

para a publicação da Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo (2021). As diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos. Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras (ISSN 2675-7060), v. 21, p. 47-77, 2021.

ANEXOS: Artigos e Vídeos

Outros artigos curtos de Marcelo Henriques de Brito associados ao tema “diferenças culturais”

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Casamento Intercultural. Boletim Semanal do Rotary Club Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, p. 1, 26 set. 2012.

Disponível em: http://www.probatius.com.br/Casamento-Intercultural_Boletim%20RC%20RJ%2026%2009%202012.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Negociações Internacionais. Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, p. A-13, 10 nov. 2010.

Disponível em: <https://www.institutomillennium.org.br/negociacoes-internacionais/>

ou http://www.probatius.com.br/JCom10Nov2010_NegocialInternacional.htm

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Lidando com culturas diferentes. Globalist Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, p. 42, 01 ago. 2010.

Disponível em: https://issuu.com/panoramaconsult/docs/globalist_primeira_edicao_o_agosto

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Aos empreendedores imigrantes. Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, p. A-22, 14 dez. 2006.

Disponível em: http://www.probatius.com.br/JCom_061214.htm

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Comunicação e relacionamento internacional. Folha Dirigida - Caderno Educação, Rio de Janeiro, p. 11, 24 nov. 2005.

Disponível em: http://probatius.com.br/FD_051124.htm

Apresentações de Marcelo Henriques de Brito gravadas em vídeos e relacionadas ao conteúdo do artigo “As diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos”:

- **Como as diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos.**
apresentação para a Academia Luso-Brasileira de Letras em 17 de agosto de 2021
disponível no canal da ALBL no YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=WHC5MOttZyE>
e no canal de Marcelo Henriques de Brito no YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=a_HAx9ytfqQ
- **Paz com sensibilidade para as diferenças culturais e de comunicação.**
apresentação para a organização Together For Peace em 4 de junho de 2021
disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=56zwmMCH9s0>
- **Como as diferenças culturais afetam você.**
apresentação na 16ª Reunião Ordinária do Rotary Club Rio de Janeiro Ipanema em 14 de outubro de 2021
disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=McL1O-JAEuk&t=4228s>
- **Communication affects financial decisions and outcomes.**
apresentação em português no 7º Congresso de Economia e Finanças Comportamentais em 9 de novembro de 2020
disponível no canal Centro de Estudos em Finanças da FGV no YouTube:
<https://www.youtube.com/watch?v=Z9CuwqKeXRE>
e uma versão do trabalho de Marcelo Henriques de Brito está no YouTube:
<https://www.youtube.com/watch?v=T2BhdkhgTjk>

Os últimos acessos a todos os links relacionados neste documento foram em 22 de dezembro de 2021

Marcelo Henriques de Brito

Administrador, Tec.Contábil e Engenheiro, Ph.D., CPA-20, CNPI, CFP®

Professor Ibmec-RJ

consulta@probatius.com.br

<http://lattes.cnpq.br/2930473403013872>

<http://br.linkedin.com/in/probatius>

www.probatius.com.br

Divulgação preparada no Rio de Janeiro em 22 de dezembro de 2021