



Ministério da  
**Ciência, Tecnologia  
e Inovação**



sid.inpe.br/mtc-m19/2013/08.20.19.31-MAN

**MANUAL DE PECULIARIDADES E PROTOCOLOS  
MULTICULTURAIS DOS PAÍSES PARCEIROS DO  
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS -  
INPE, E OUTROS PAÍSES (1A. VERSÃO).**

Marcia Perez de Vilhena Paiva

URL do documento original:

<<http://urlib.net/8JMKD3MGP7W/3EM6DF8>>

INPE  
São José dos Campos  
2013

## **PUBLICADO POR:**

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE

Gabinete do Diretor (GB)

Serviço de Informação e Documentação (SID)

Caixa Postal 515 - CEP 12.245-970

São José dos Campos - SP - Brasil

Tel.:(012) 3208-6923/6921

Fax: (012) 3208-6919

E-mail: pubtc@sid.inpe.br

## **CONSELHO DE EDITORAÇÃO E PRESERVAÇÃO DA PRODUÇÃO INTELLECTUAL DO INPE (RE/DIR-204):**

### **Presidente:**

Marciana Leite Ribeiro - Serviço de Informação e Documentação (SID)

### **Membros:**

Dr. Antonio Fernando Bertachini de Almeida Prado - Coordenação Engenharia e Tecnologia Espacial (ETE)

Dr<sup>a</sup> Inez Staciarini Batista - Coordenação Ciências Espaciais e Atmosféricas (CEA)

Dr. Gerald Jean Francis Banon - Coordenação Observação da Terra (OBT)

Dr. Germano de Souza Kienbaum - Centro de Tecnologias Especiais (CTE)

Dr. Manoel Alonso Gan - Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos (CPT)

Dr<sup>a</sup> Maria do Carmo de Andrade Nono - Conselho de Pós-Graduação

Dr. Plínio Carlos Alvalá - Centro de Ciência do Sistema Terrestre (CST)

### **BIBLIOTECA DIGITAL:**

Dr. Gerald Jean Francis Banon - Coordenação de Observação da Terra (OBT)

### **REVISÃO E NORMALIZAÇÃO DOCUMENTÁRIA:**

Marciana Leite Ribeiro - Serviço de Informação e Documentação (SID)

Yolanda Ribeiro da Silva Souza - Serviço de Informação e Documentação (SID)

### **EDITORAÇÃO ELETRÔNICA:**

Maria Tereza Smith de Brito - Serviço de Informação e Documentação (SID)

Luciana Manacero - Serviço de Informação e Documentação (SID)



Ministério da  
**Ciência, Tecnologia  
e Inovação**



sid.inpe.br/mtc-m19/2013/08.20.19.31-MAN

**MANUAL DE PECULIARIDADES E PROTOCOLOS  
MULTICULTURAIS DOS PAÍSES PARCEIROS DO  
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS -  
INPE, E OUTROS PAÍSES (1A. VERSÃO).**

Marcia Perez de Vilhena Paiva

URL do documento original:

<<http://urlib.net/8JMKD3MGP7W/3EM6DF8>>

INPE  
São José dos Campos  
2013



Esta obra foi licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 3.0 Não Adaptada.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 3.0 Unported License.

## APRESENTAÇÃO

Este manual foi elaborado como complemento à dissertação de mestrado intitulada "Competência intercultural dos servidores de um instituto de pesquisa científica e tecnológica localizado no Vale do Paraíba paulista", apresentada pela autora em 01/03/2013 para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté - UNITAU, na área de concentração Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional, sob a orientação da Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira.

Este manual foi baseado nos estudos de Hofstede (1991), Trompenaars (1994), Gomes (1997), Rocca (2004), Meirelles e Barros (2005), Tanure (2007) e Casanova e Fernandes (2011), e abrange as peculiaridades e protocolos multiculturais mais significativos dos seguintes países que têm cooperação atualmente com o INPE, incluindo os países de origem de servidores e alunos de pós-graduação estrangeiros atuais: Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Bolívia, Canadá, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Costa Rica, Cuba, Dinamarca, Egito, Espanha, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Holanda, Índia, Indonésia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Kuwait, México, Moçambique, Peru, Portugal, República Tcheca, Rússia, Suécia, Ucrânia e Venezuela. Foram incluídos, para complementar o manual, mais alguns países, como segue: Arábia Saudita, Finlândia, Nova Zelândia, Singapura, Suíça e Uruguai. O Brasil também é apresentado no manual, para comparação com os outros países. Outros países poderão ser futuramente incluídos, à medida que haja necessidade de que o manual seja periodicamente atualizado.

Os termos grifados em negrito, nos itens "Negociações" e "Valores Culturais", do manual, se referem às dimensões culturais predominantes nas sociedades estudadas por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007), e são explicados no final do manual, nas páginas 48 e 49.

**SUMÁRIO**

ALEMANHA.....	5
ARÁBIA SAUDITA.....	6
ARGENTINA .....	7
AUSTRÁLIA .....	8
ÁUSTRIA.....	9
BÉLGICA.....	10
BOLÍVIA .....	11
BRASIL .....	12
CANADÁ .....	13
CHILE.....	14
CHINA .....	15
COLÔMBIA .....	16
COREIA DO SUL .....	17
COSTA RICA .....	18
CUBA .....	19
DINAMARCA.....	20
EGITO.....	21
ESPANHA .....	22
ESTADOS UNIDOS .....	23
FINLÂNDIA.....	24
FRANÇA.....	25
GRÃ-BRETANHA.....	26
HOLANDA.....	27
ÍNDIA.....	28
INDONÉSIA.....	29
IRLANDA.....	30
ISRAEL .....	31
ITÁLIA .....	32
JAPÃO .....	33
KUWAIT .....	34
MÉXICO .....	35
MOÇAMBIQUE .....	36

NOVA ZELÂNDIA.....	37
PERU .....	38
PORTUGAL.....	39
REPÚBLICA TCHECA .....	40
RÚSSIA.....	41
SINGAPURA .....	42
SUÉCIA.....	43
SUÍÇA .....	44
UCRÂNIA .....	45
URUGUAI.....	46
VENEZUELA .....	47
NEGOCIAÇÕES.....	48
VALORES CULTURAIS .....	49
REFERÊNCIAS.....	50

<b>ALEMANHA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto firme de mão com leve inclinação da cabeça é o cumprimento habitual. Os alemães não toleram comportamentos intimistas, como contatos físicos, e muito menos tapas nas costas. Com as mulheres deve-se aguardar que estendam a mão primeiro. Deve-se usar o " <i>Herr</i> " ou " <i>Frau</i> " seguidos do sobrenome ou título profissional. O " <i>Doktor</i> " é usado somente para médicos ou para quem possui doutorado. Apreciam muito a troca de cartões de visita, nos quais devem constar os principais títulos profissionais. Caso o cartão esteja em português, no verso deve constar a tradução em inglês.
Vestuário	Deve-se usar trajes formais, como terno e gravata para os homens, e para as mulheres <i>tailleur</i> com saia ou calças compridas. Não se deve usar roupas extravagantes, nem acessórios ou bijuterias exuberantes.
Distância física	Deve-se manter distância adequada do interlocutor. Os alemães não toleram proximidade física desnecessária.
Conversação	Os alemães não toleram vaidades e elogios pessoais, e são muito respeitosos com a idade ou a posição social do interlocutor. Deve-se evitar conversar sobre vida pessoal, política, religião, saúde e sexo. O estilo de comunicação verbal é o típico anglo-saxônico: aguardam o interlocutor terminar a frase, sem interromper.
Convites	Almoçam em geral às 13h00, e jantam às 19h00. Aceitam flexibilidade nesses horários, porém os alemães exigem extrema pontualidade nos horários estabelecidos para os encontros. Os negócios deverão ser discutidos antes da refeição.
Pontualidade	Na cultura alemã, assim como para todos os povos anglo-saxões, a pontualidade é um fator extremamente importante. Atraso de alguns minutos pode ser considerado um insulto ao anfitrião.
À mesa	Em ambientes simples, como refeitórios de empresas, antes de sentar, um " <i>Mahlzeit</i> " ("Bom apetite") será bem vindo. Em ambientes mais formais, um " <i>Guten Appetit</i> " seria mais aconselhável. É gentil que o homem sirva bebida à senhora sentada à sua esquerda, mas sempre segurando a garrafa com a mão direita. Os alemães têm o costume de não cortar com faca as batatas e todos os pratos que as compreendem.
Negociações*	Os alemães não admitem sorrisos nem brincadeiras no transcorrer das negociações, porque são indicações afetuosas, e os alemães levam os negócios muito a sério. Deve-se conter as emoções, os exageros e os elogios. Não se deve esperar recebê-los nem fazê-los. Preferem receber sugestões e recomendações, em vez de instruções sobre o que deve ou não deve ser feito. Os alemães são conhecidos pela lentidão na tomada de decisões e por um sistema hierarquicamente forte, cheio de manuais e relatórios minuciosos. Dessa forma, é preciso ter paciência e tenacidade nas discussões empresariais. Não admitem assuntos de ordem pessoal nos negócios. O estilo de negociar dos alemães é com <b>baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de curto prazo</b> . Nas suas atitudes, são <b>universalistas</b> , <b>neutros</b> e <b>específicos</b> . Geralmente o <i>status</i> dos indivíduos é baseado na <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	A sociedade germânica é considerada <b>individualista</b> , <b>masculina</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> . As principais virtudes teutônicas são: ordem, disciplina e privacidade. São extremamente meticolosos e organizados, respeitando sempre a hierarquia.



<b>ARÁBIA SAUDITA</b>	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento usual com os ocidentais é o simples aperto de mão. Entre eles, os árabes se cumprimentam de acordo com os preceitos muçulmanos, que não devem ser infringidos em absoluto, pelos ocidentais. Jamais tocar ou oferecer a mão para uma mulher muçulmana. Aguardar a iniciativa dela para responder adequadamente. A troca de cartões de visita leva um tempo considerável, porque segue o ritual oriental, cheio de cortêsias e entregas demoradas. Jamais usar a mão esquerda para a entrega e, de preferência, os cartões deverão estar traduzidos em inglês ou francês, idiomas conhecidos pelos sauditas. Recomenda-se, para os homens, evitar cruzar as pernas expondo a sola dos sapatos, porque para os árabes é considerado uma grosseria intolerável mostrar a parte mais suja da pessoa. Deve-se lembrar que, assim como os orientais, os árabes retiram os calçados ao adentrar em residências, templos, etc.
Vestuário	Os árabes valorizam muito a aparência pessoal. Recomenda-se trajar roupas clássicas: homens com terno e gravata, e para as mulheres é recomendável que se apresentem com saia abaixo dos joelhos e blusas com mangas cobrindo o cotovelo.
Distância física	Os sauditas não questionam a distância corporal entre homens, porém, com as mulheres, é recomendável manter boa distância, e nem pensar em tocá-las. Entre homens, é comum andarem pelas ruas de mãos dadas, sem a mínima preocupação com o que outras culturas poderiam interpretar.
Conversa	Evitar conversas sobre sexo, vida privada e assuntos pessoais. Jamais perguntar a um saudita sobre sua mulher e filhas. Em vez disso, perguntar pela família em geral. Pode-se conversar sobre futebol, corridas de cavalos e camelos, mas evitar, como é óbvio, política no Oriente Médio, especialmente sobre o Estado de Israel. É de extrema falta de educação apontar com o indicador para as coisas ou pessoas. Deve-se usar a mão inteira com a palma para baixo.
Convites	Os horários para convidar para as refeições não diferem dos brasileiros, porém não respeitam rigorosamente os horários combinados. Os sauditas recusam convites para jantar pelo menos uma vez. É necessário insistir.
Pontualidade	Na cultura árabe, assim como na oriental, o tempo é encarado de forma filosófico-religioso, bem diferente da correria do mundo ocidental. A pressa e os horários rígidos são ignorados pelos árabes. Agendas, refeições, reuniões podem se eternizar, exigindo compreensiva paciência. Pelo menos, por questão de delicadeza, é necessário ser pontual nos encontros.
À mesa	Como a maioria dos muçulmanos, os sauditas não comem carne de porco nem bebem bebidas alcoólicas. Bebem apenas café ou chá. A mão esquerda, considerada impura, não deve ser usada para oferecer, servir, ou passar alimentos ou utensílios. O cardápio tradicional dos sauditas constitui-se de arroz, carneiro e galinha. Para os sauditas, arrotar após as refeições é sinal de boa educação. Não se deve espantar-se por esse hábito cultural.
Negociações*	Os empresários sauditas têm experiência internacional, viajam muito e são muito criteriosos nas negociações. Porém, só iniciam conversas sérias após estabelecer um determinado grau de confiança e intimidade com os anfitriões. Os sauditas evitam negociar com executivas ocidentais. Para evitar constrangimentos, é recomendado que sempre seja um homem que fale pelo grupo negociador. O estilo de negociar é com <b>alta distância hierárquica</b> .
Valores culturais**	A população saudita possui uma grande homogeneidade cultural, porque é o país muçulmano que exige maior adesão aos princípios islâmicos. Esses princípios são os alicerces dos valores culturais do país, os quais dirigem todos os aspectos da sociedade, e que se refletem no idioma arábico comum, na preservação dos valores, na vida familiar e na sociedade como um todo. A Arábia Saudita pode ser classificada como uma sociedade <b>coletivista, masculina</b> e com <b>alto controle da incerteza</b> .

<b>ARGENTINA</b>	
Saudação, cumprimentos	Os argentinos são cordiais e até efusivos, inclusive nos primeiros encontros. O aperto de mão deve ser firme e acompanhado de um sorriso. Os cartões devem ser trocados logo nas primeiras apresentações. Com as mulheres deve-se esperar que elas tomem a iniciativa no aperto de mão. Títulos e a posição social inspiram grande respeito nos argentinos. É bom mencioná-los nas apresentações. Deve-se usar o sobrenome das pessoas, e não o nome, como os brasileiros estão acostumados: Sr. ou Dr. García, e Sra. ou Dra. Fernandez são os tratamentos recomendados. Não é conveniente iniciar as saudações com abraços e tapas nas costas.
Vestuário	Os argentinos são mais formais e mais conservadores no trajar, na aparência e na conduta em geral, em relação aos demais países hispano-americanos. Recomenda-se usar ternos clássicos no estilo europeu; as mulheres, <i>tailleur</i> ou vestidos elegantes.
Distância física	Para os argentinos não existe o conceito de "espaço físico vital". Conversam muito próximos, efetuam toques e abraços no interlocutor.
Conversa	Os argentinos se interessam por assuntos familiares, e fazem perguntas ao interlocutor sobre sua posição, idade, estado civil e família. Nas conversas, aproximam-se muito do interlocutor e podem tocar no seu braço ou em suas costas. Tentar se afastar será considerado como atitude esnobe e rude. Bons temas de conversa são, além no núcleo familiar, futebol, história, cultura, tecnologia. Devem ser evitados assuntos como peronismo, religião, ilhas Malvinas. O estilo de comunicação verbal é o típico latino: interrompem o interlocutor antes de terminar a frase, para mostrar que já entenderam, e que estão interessados em responder.
Convites	Não existem horários rígidos para as refeições dos argentinos. O almoço pode começar às 12h00 e acabar depois das 16h00. E o jantar, costuma começar às 21h00 e pode se estender até após a meia-noite.
Pontualidade	Pela sua origem europeia, os argentinos mantêm certo rigor na pontualidade, superior aos outros países latino-americanos. Recomenda-se que as reuniões sejam marcadas com antecedência e os horários respeitados.
À mesa	A arrumação e comportamento à mesa são tradicionalmente europeus. Carne e vinhos são os principais pratos da culinária argentina. Deve-se evitar tratar de negócios, nas refeições, quando as mulheres estiverem presentes.
Negociações*	Conversas sociais fazem parte dos negócios. Os encontros começam e terminam com temas sociais variados. As negociações são demoradas, porque as decisões devem ser apreciadas e aprovadas por muitas pessoas. Relações pessoais pesam mais que as corporativas. O estilo de negociar dos argentinos é com <b>baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de longo prazo</b> . São <b>universalistas</b> e geralmente o <i>status</i> dos indivíduos é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Como a maior parte do povo é originária de imigrantes europeus, a cultura segue uma orientação mais europeia do que qualquer outro país latino-americano. Os hábitos são mais britânicos do que latinos. A informalidade e a casualidade típica do brasileiro podem não causar uma boa impressão. Os valores culturais da sociedade argentina podem ser considerados como <b>coletivistas</b> , <b>femininos</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

<b>AUSTRÁLIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Ao contrário dos seus colonizadores ingleses, o australiano é caloroso, amistoso e informal, sem a rigidez conservadora dos ingleses. O aperto de mão breve, mas firme, é o cumprimento usual, e pode até ser acompanhado de abraços ou tapas nas costas. A saudação clássica é o " <i>How are you</i> ", recíproco, mas a mais usada é " <i>Hi</i> ", simples e informal. Os títulos acadêmicos não são mencionados de forma alguma. Os cartões já podem ser trocados na apresentação inicial. É conveniente ter cartões impressos em inglês no verso.
Vestuário	Em reuniões empresariais, vestem-se formalmente. Após os primeiros contatos, o vestuário pode ser de estilo mais casual.
Distância física	Com os australianos, nas conversas, deve-se respeitar uma distância física adequada.
Conversação	Nas conversas, os australianos falam calmamente, olhando diretamente nos olhos, não mexem as mãos, e ouvem atentamente quem fala, num estilo tipicamente anglo-saxão (aguardam o interlocutor terminar a frase, sem interromper), por isso detestam gestos exagerados, voz alta e, mais ainda, serem interrompidos; nesse caso, calam-se imediatamente. Deve-se evitar conversar sobre a vida pessoal, porque os australianos mostram grande respeito pela privacidade alheia e pela própria. Dois gestos são intoleráveis para os australianos: assoar o nariz em público e apontar alguém com o dedo indicador. Se realmente for preciso, deve-se usar a mão inteira, e quem estiver resfriado, não deve sair de casa. Na Austrália, fazer o "V" da vitória ou o conhecido gesto "positivo", com a mão fechada e o polegar para cima, são gestos ofensivos.
Convites	Almoçam em geral às 13h00, e jantam às 19h30. Seja para encontros de negócios ou de jantar entre amigos, os australianos são extremamente pontuais. Os negócios devem ser discutidos antes da refeição.
Pontualidade	Como todo anglo-saxão, são extremamente pontuais, por isso não aceitam os atrasos, principalmente nas reuniões de negócios.
À mesa	A mesa dos australianos é diversificada e sofreu influência de todos os povos, podendo-se dizer que seus pratos são internacionais. Comem de tudo. Adotam a forma ocidental de serviço à mesa. Ficam sentados com as mãos sobre os joelhos até que todos sejam servidos; e se comem tudo frio, paciência. Churrascos, coquetéis e jantares informais em pé são ocasiões em que se come com as mãos. E depois, lambem escrupulosamente os dedos. Não se deve escandalizar-se, pois os costumes australianos são assim mesmo. São descontraídos e alegres; não se preocupam com regras precisas, porém, não é gentil falar de negócios à mesa.
Negociações*	Conversas sociais fazem parte dos negócios, por isso antes de falar de trabalho é obrigatório um " <i>small talk</i> ", no qual é bem apreciado o bom humor e compreensão. Sendo de ascendência anglo-saxônica, não toleram fazer ou distribuir elogios: não estão habituados e ficam embaraçados. Negociam como os americanos, indo direito ao assunto e olhando fixamente o interlocutor. Tomam decisões rapidamente e, quando o fazem, não gostam de burocracia, sendo claros e diretos nas explicações. O estilo de fazer negócios é basicamente <b>universalista</b> , <b>específico</b> , com <b>baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de curto prazo</b> . O <i>status</i> dos indivíduos é geralmente obtido na base da <b>conquista</b> pessoal.
Valores culturais**	Herdaram, adotaram e praticam as características culturais dos colonizadores ingleses. São dedicados aos estudos, à educação, e em adquirir experiência internacional, observando atentamente os hábitos e costumes dos outros povos. Essas características culturais dos outros povos, junto com as herdadas dos ingleses, estão formando a identidade cultural própria para o país. Pode-se considerar a sociedade australiana como <b>individualista</b> , <b>masculina</b> e com <b>baixo controle da incerteza</b> . O <b>ambiente é direcionado internamente</b> .

<b>ÁUSTRIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto firme de mãos, no início e no final dos encontros, é o cumprimento usual. Com mulheres e idosos, deve-se sempre esperar que eles tomem a iniciativa. Os cartões de visita podem já serem trocados durante as apresentações iniciais. Deve-se tratar os austríacos pelo sobrenome de família, a menos que seja concedido por eles o tratamento pelo primeiro nome. Os títulos acadêmicos também devem ser mencionados. Usar sempre as expressões " <i>herr</i> ", " <i>frau</i> ", " <i>fraulein</i> " ou " <i>Doktor</i> ", seguidas pelo nome de família.
Vestuário	Nos encontros formais, os austríacos se vestem com roupas conservadoras, de cores escuras e gravatas clássicas. As mulheres também utilizam moda clássica e elegante.
Distância física	Manter certa distância durante conversas formais. Os austríacos, como a maioria dos europeus e asiáticos, dão muito valor ao "espaço físico vital". Contatos físicos, abraços e tapas nas costas são desaconselháveis.
Conversação	Os austríacos não são alemães e fazem muita questão dessa diferença. O único que têm em comum é o idioma. Não se deve tratar de assuntos sobre dinheiro, divórcio, religião, política, especialmente nazismo. Aneotas devem ser evitadas, porque o senso de humor brasileiro geralmente não combina com o dos países anglo-saxões.
Convites	O almoço é por volta das 12h30, e o jantar às 19h00. Atrasos de mais de dez minutos são inaceitáveis. Como os jantares são considerados eventos sociais, não se aconselha tratar de negócios durante os mesmos.
Pontualidade	Como todo anglo-saxão, os austríacos são extremamente pontuais, por isso não aceitam atrasos, principalmente nas reuniões de negócios.
À mesa	Consideram o almoço como a refeição mais importante do dia, por isso, para tratar de negócios, a iniciativa deverá partir deles. Costumam manter as mãos no colo, debaixo do guardanapo, aguardando até que o anfitrião comece a comer. Acompanham o almoço com vinho ou cerveja. Os brindes devem ser iniciados pelo anfitrião do evento.
Negociações*	Recomenda-se que documentos e cartões de visita estejam traduzidos para o alemão ou inglês. Costumam iniciar as negociações com conversas descontraídas sobre as empresas que representam, assim como um pouco sobre a história da Áustria. Deve-se apreciar essas introduções sem interromper, mas retribuindo com informações da própria instituição. Não gostam de correr riscos, e são muito cautelosos nas decisões, por isso a decisão final não é tão rápida como se desejaria e está sempre nas mãos da pessoa de maior autoridade do grupo. Pode-se considerar o estilo austríaco de fazer negócios como <b>universalista e específico</b> . Apresentam <b>baixa distância hierárquica</b> e o <i>status</i> dos indivíduos é geralmente obtido na base da <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Algumas das mais sublimes realizações nas belas-artes, teatro, música, literatura, medicina e ciência são originadas na Áustria. O país tem uma tradição histórica e cultural muito rica. O povo é conhecido pela forte ética no trabalho e pelo conhecimento e gosto musical. São bastante conservadores e dão grande importância aos títulos, ao <i>status</i> e à hierarquia. A sociedade austríaca é considerada <b>individualista, masculina</b> e com <b>alto controle da incerteza</b> . O ambiente é <b>direcionado externamente</b> .

<b>BÉLGICA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto firme de mãos, no início e no final dos encontros, é o cumprimento usual. Com mulheres e idosos, deve-se sempre esperar que eles tomem a iniciativa. A troca de cartões pode ser efetuada já nas apresentações iniciais. O ideal é tê-los impressos em francês, inglês ou flamengo, no verso. Deve-se evitar tapinhas nas costas ou outras manifestações informais de intimidade. Como na maioria dos europeus, deve-se utilizar o sobrenome de família, seguido do título acadêmico, se houver, a não ser que o belga sugira ser tratado pelo nome.
Vestuário	Os belgas adotam estilo formal europeu no trajar: os homens com paletó e gravata, as mulheres com saias ou calças sociais.
Distância física	Exigem certa distância nas conversas formais. A proximidade física é considerada embaraçosa.
Conversação	A Bélgica está formada por duas grandes comunidades: flamengos e valões, e provavelmente não se saberá a origem dos visitantes, deve-se evitar qualquer menção à questão flamengos-valões; o risco de ofender é altíssimo, porque as diferenças entre eles são bastante acentuadas. Os belgas costumam olhar diretamente nos olhos do interlocutor, como sinal de interesse e respeito. O estilo de comunicação verbal é o anglo-saxônico: aguardam o interlocutor terminar a frase, sem interromper.
Convites	Costumam almoçar entre 12h30 e 13h00, e jantar por volta das 19h30. Os belgas preferem tratar de negócios nos almoços. Os jantares são considerados reuniões sociais.
Pontualidade	Os belgas têm grande respeito pela pontualidade e não aceitam qualquer tipo de atraso, mesmo justificado.
À mesa	Amiúde, o almoço dos belgas começa com uma sopa, porém, no jantar, a sopa é praticamente obrigatória. O comportamento à mesa é de cunho "europeu", com a única diferença dos brindes serem efetuados no início da refeição. Não se deve beber antes que um brinde seja feito. Não colocar as mãos sob a mesa, pois é considerado um gesto rude.
Negociações*	Nas negociações, as atitudes variam conforme o grupo. Alguns vão direto ao assunto em pauta, enquanto outros preferem uma preliminar de conversas informais. Adotam uma rígida cadeia de comando e são conhecidos pela negociação dura, mas profissional; por isso, é necessário ser bem objetivo e sincero no decorrer das conversas. Falar baixo e controlar o tom e volume da voz, independentemente do que se conversa, serão muito bem apreciados pelos belgas. Não veem com agrado as atitudes de muita excitação ou animação. A prática para fazer negócios, dos belgas, é <b>universalista, específica</b> e com <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> dos indivíduos é baseado na <b>atribuição</b> concedida.
Valores culturais**	Todo habitante da Bélgica sente-se antes de tudo valão ou flamengo, em segundo lugar europeu, e em terceiro lugar belga. Os belgas respeitam os princípios do senso comum, da confiança mútua, e prezam muito pela privacidade. O núcleo central da família permanece como a unidade básica, mas a extensão da família é conservada durante toda a vida, trazendo estrutura e estabilidade. A sociedade belga é considerada <b>individualista, masculina</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

<b>BOLÍVIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um firme aperto de mão é o habitual entre homens, e mulheres. Entre amigos, os homens se abraçam e beijam o rosto das mulheres. Entre amigas, as mulheres se beijam nas faces ao se cumprimentar. Os cartões já podem ser trocados nas apresentações e devem ser impressos em espanhol. Convém enfatizar os títulos nos cartões. Deve-se cumprimentar individualmente cada participante da reunião. Um " <i>Buenos días</i> " genérico, para todos, é considerado descortesia. Hierarquia, títulos acadêmicos e profissionais devem ser citados e respeitados.
Vestuário	Homens e mulheres vestem-se formalmente, tanto nas reuniões de negócios como para eventos noturnos.
Distância física	Os bolivianos tendem a ficar bem próximos do interlocutor, como é comum para a maioria dos latinos.
Conversação	O contato visual, olho no olho, é de grande importância nas conversas. Na Bolívia, uma conversa telefônica jamais substituirá um contato pessoal. Raramente se decide algo importante por telefone. Recomenda-se evitar conversas políticas, especialmente sobre o vizinho Chile, para o qual Bolívia perdeu seu acesso ao mar.
Convites	Como na maioria dos países latino-americanos, na Bolívia não existem horários rígidos para as refeições. Almoça-se por volta das 13h00 ou 14h00; e o jantar varia entre 20h00 e 21h00.
Pontualidade	A pontualidade não é observada rigorosamente pelos bolivianos. As reuniões de negócios raramente se iniciam no horário prefixado. E nas reuniões sociais, como festas e jantares, até meia hora de atraso já está sendo esperada.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional latino-americano. Carnes e vinhos são muito apreciados pelos bolivianos. No almoço, é comum tratar de negócios, porém o jantar é considerado um evento social, e só se deve falar de negócios se os convidados abordarem o assunto. Costumam não aceitar repetição de alimentos ou bebidas no primeiro oferecimento; esperam polidamente a insistência na oferta. Se receber um brinde, sempre se deve retribuir imediatamente o mesmo.
Negociações	Para os bolivianos, os valores e relações pessoais são mais importantes que as relações corporativas. Por isso, as reuniões de negócios devem ser iniciadas e encerradas com conversas sociais. As apresentações devem ser bem ricas em materiais, de preferência escritos em espanhol. O andamento das negociações é lento; recomenda-se ter paciência e não pressionar a contraparte.
Valores culturais	A Bolívia é um país sem litoral, e como o Paraguai, são os únicos países da América Latina que não têm saída para o mar. É o país latino-americano que mais preserva as tradições, língua e cultura indígena, o que influi profundamente nos valores culturais do país. A população boliviana é multiétnica, formada por ameríndios, mestiços, europeus e asiáticos. Porém, poucos executivos têm raízes indígenas, e se orgulham da sua herança europeia.

<b>BRASIL</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mão é o cumprimento tradicional seguido de contato visual. É recomendado cumprimentar, também, todos os presentes ao chegar e ao partir. As mulheres se cumprimentam com beijos nas faces. Os brasileiros não utilizam tanto os sobrenomes, como na maioria dos países. Pode-se usar o primeiro nome, sem conotação de intimidade. Os títulos acadêmicos e profissionais deverão ser utilizados. A proximidade física é uma característica do povo, o que implica em abraços e tapas nas costas. Mas com os estrangeiros essas manifestações são por vezes contidas. Porém, no decorrer da conversação, tocam nos braços, costas e mãos do seu interlocutor.
Vestuário	O brasileiro preocupa-se bastante com a aparência pessoal. É recomendado usar ternos escuros e gravatas tradicionais com sapatos clássicos. E as mulheres devem trajar roupas discretas, femininas e elegantes.
Distância física	Para os brasileiros não existe o conceito de "espaço físico vital"; aproximam-se dos interlocutores chegando a tocar mãos, braços, ombros e costas durante o desenrolar das conversas.
Conversação	Os brasileiros normalmente são muito falantes e animados. Bons assuntos de conversa são: viagens, comidas, indústria, música e artes do país. Nos esportes, o futebol, automobilismo, basquete, tênis, natação, são os predominantes. Recomenda-se não tratar de política, economia, racismo, reforma agrária, e assuntos pessoais. O estilo da comunicação verbal é o típico latino: interrompem o interlocutor antes que o mesmo termine seu raciocínio.
Convites	O horário de almoço costuma começar às 13h00 e dura no máximo uma hora. O jantar começa após as 20h00, e sendo uma reunião social, pode-se estender até meia-noite. Os horários das refeições costumam variar de acordo com as regiões do país.
Pontualidade	A falta de pontualidade, infelizmente, é uma característica típica do povo brasileiro. E quanto mais elevado o <i>status</i> do interlocutor, maior é o atraso. Os visitantes devem respeitar a pontualidade, e ter paciência para longas esperas.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional europeu-ocidental. Todo tipo de cardápio é aceito pelos brasileiros. Os <i>self-service</i> e os rodízios gastronômicos são muito populares. No caso de no almoço se tratar de negócios, pode durar até três ou quatro horas. Pode-se brindar tanto no início como no final das refeições.
Negociações*	Os cartões comerciais devem ser trocados no início das negociações, e de preferência traduzidos ao português, no verso. O protocolo de negociações do brasileiro exige leves conversas iniciais, antes de iniciar as discussões comerciais. Ir direto ao assunto é considerado descortês. Respeita-se muito a hierarquia, de forma que as decisões caberão ao mais alto escalão. As negociações são prolongadas e num ritmo lento, e há falta de assertividade nas decisões. O brasileiro tem dificuldade em dizer "não" taxativamente. Pode-se afirmar que as práticas para efetuar negócios no Brasil são <b>universalistas, emocionais, difusas, com alta distância hierárquica e com orientação de longo prazo</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	O povo brasileiro se origina da mestiçagem étnica e cultural entre indígenas, africanos e europeus. Estes, formados em grande parte por portugueses, além de espanhóis, italianos, alemães e asiáticos. Isto originou uma ampla gama de culturas e valores sociais heterogêneos. O brasileiro sente orgulho dessa herança multinacional e do idioma único português, que sendo o dominante, é uma das razões da unidade nacional. A Igreja Católica é parte relevante da vida cultural e social. A sociedade brasileira é considerada <b>coletivista, masculina, com baixo controle da incerteza e com ambiente direcionado internamente</b> .

<b>CANADÁ</b>	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento habitual é o aperto firme de mão, acompanhado de um sorriso, e um leve aceno da cabeça. Aperto de mão fraco denota falta de personalidade. Com as mulheres, deve-se aguardar que elas estendam a mão primeiro. Beijos, abraços, tapas nas costas e beijar a mão são intoleráveis para os canadenses. Deverão ser tratados pelo sobrenome até que eles próprios sugiram ser chamados pelo primeiro nome. Os cartões de visita podem ser trocados já nas apresentações iniciais. Se os visitantes pertencem à região de Quebec, recomenda-se que o verso seja escrito em francês. Faz uma grande diferença. Os títulos acadêmicos não devem ser necessariamente mencionados. Os canadenses não gostam muito de perfumes, que, aliás, são proibidos nos hospitais e consultórios médicos. Convém não usar exageradamente.
Vestuário	Adotam o estilo formal europeu no trajar. Os homens com paletó e gravata, e as mulheres com saias ou calças sociais. No trabalho e reuniões sociais, no verão, não usam o paletó, e ficam com camisa de mangas curtas.
Distância física	Os canadenses descendentes de ingleses não gostam de proximidade ao conversar. Deve-se manter certa distância. Os de origem francesa não são tão exigentes.
Conversa	As conversas devem ser efetuadas com educação, sem palavrões nem exageros verbais. Evitar gesticular e vociferar. Não devem ser tratados assuntos polêmicos, como privacidade ou que melindrem alguma idiosincrasia política: as províncias Anglófonas não querem ser confundidas com os Estados Unidos, e as províncias Francófonas são chauvinistas a ponto de se recusarem a usar um único vocábulo inglês. O estilo de comunicação verbal é o anglo-saxônico: aguardam o interlocutor terminar a frase, sem interromper.
Convites	Os horários das refeições são amplos: o almoço das 12h00 às 13h00, e o jantar das 18h00 às 19h00. Tratar de negócios durante o almoço, e até no <i>breakfast</i> , são bem aceitos pelos canadenses. Os jantares são considerados eventos sociais e, quando for necessário abordar assuntos empresariais, devem ser feitos no final da reunião.
Pontualidade	A pontualidade é considerada um dos itens mais importantes nas relações comerciais e sociais. A parte da manhã é o período predileto para as reuniões sobre negócios.
À mesa	À mesa, os canadenses adotam o comportamento clássico ocidental, isto é, com as mãos apoiadas ao lado do prato, quando não estiverem ocupadas com os talheres. Os brindes normalmente são realizados no início da refeição. Aceitam sem objeções os cardápios do país anfitrião. O comportamento é descontraído e espontâneo.
Negociações*	A forma de negociação é bem semelhante à dos Estados Unidos: objetiva, clara e direta. Promoção pessoal e de produtos não é bem aceita. Deve-se negociar, de preferência, no idioma inglês, com exceção dos originários de Quebec, que preferem o francês. Os canadenses geralmente são bem informados e abertos a debates. Além disso, são bem analíticos e preferem informações objetivas às subjetivas. O estilo canadense para os negócios é considerado <b>universalista, específico, com baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de curto prazo</b> . O <i>status</i> profissional dos indivíduos é baseado na <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	Os canadenses são extremamente ciosos de sua identidade política e cultural e não admitem ser tratados como uma filial dos Estados Unidos. Têm muito mais afinidades e laços sentimentais com a Grã-Bretanha. A exceção é Québec, a província visceralmente francesa, cujos habitantes sempre fingem não entender o inglês. Porém, no aspecto geral, o modo de vida, a estrutura familiar, a cozinha e o vestuário estão mais próximos dos Estados Unidos do que da Grã-Bretanha ou França. A sociedade canadense é considerada <b>individualista, masculina, com baixo controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .



<b>CHILE</b>	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento usual é um firme aperto de mão, acompanhado de sorriso e contato visual. Abraços e tapas nas costas são habituais depois de estabelecido um vínculo de amizade. As mulheres, entre si, costumam substituir apertos de mão por uma leve batida no antebraço ou no ombro da outra. Estão habituados a apertar a mão de todas as pessoas presentes. Não se recomenda perguntar a ocupação e posição dos visitantes, mas esperar que a informação seja dada espontaneamente. Os cartões de visita serão bem-vindos se o verso estiver em espanhol. Deverão ser tratados pelo sobrenome até que eles próprios aceitem serem chamados pelo primeiro nome.
Vestuário	Os chilenos usam trajes formais e conservadores. Ternos escuros, camisas claras e gravatas discretas. As mulheres usam saia ou <i>tailleur</i> , com sapatos altos. Sem muitos acessórios.
Distância física	O "espaço físico vital" não faz parte dos costumes chilenos. Conversam fisicamente próximos e tocam o braço ou ombros do interlocutor, que não deve recuar, pois essa atitude pode ser considerada como descortesia.
Conversação	Assuntos como família, dinheiro, saúde, posição social, são tratados sem restrições pelos chilenos. Pode-se gesticular, falar perto e tocar no interlocutor, sem cerimônia. Assuntos preferidos podem ser: futebol, esportes, cinema, mas devem-se evitar comentários sobre problemas limítrofes com os vizinhos Bolívia, Peru e Argentina. Especialmente, não comparar chilenos com argentinos, porque a barreira que os separam não é apenas a cordilheira dos Andes.
Convites	O horário de almoço costuma começar às 13h00, mas se houver conversas sobre negócios, poderá se estender durante horas. Costumam jantar após as 20h00, porém, sendo considerado como reunião social, também pode estender-se até meia-noite.
Pontualidade	É recomendável ser pontual, porém, como na maioria dos países latinos, deve-se evitar censurar a outra parte pelos atrasos rotineiros.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional latino-americano. Carnes e vinhos são muito apreciados pelos chilenos que, aliás, são produtores de excelentes vinhos internacionais. Almoços de negócios fazem parte da cultura chilena.
Negociações*	Os empresários chilenos são bastante profissionais e internacionalizados. São eficientes e rápidos nas decisões, porque a burocracia não é tão complicada como na maioria dos países latino-americanos. Agressividade não funciona; é preferível especificar claramente as prioridades, termos e condições do negócio. As decisões e contratos serão rigidamente observados. Existe <b>alta distância hierárquica e orientação de longo prazo</b> . Porém, como a maioria dos latino-americanos, os empresários chilenos têm dificuldades em manifestar com clareza seu desinteresse num negócio.
Valores culturais**	Dois grandes culturas predominam no país: a cultura cosmopolita da população urbana e a cultura popular camponesa, de forte influência espanhola, com traços dos nativos araucanos. Artes, educação e estilo de vida são basicamente modelos europeus. O povo chileno é amigável, caloroso, afetivo e hospitaleiro com os estrangeiros. Possuem um forte senso de identidade cultural hispânica, que pode ser comprovada pela influência do idioma espanhol e religião católica romana. A sociedade chilena pode ser classificada pelos seus valores culturais como <b>coletivista, feminina e com baixo controle da incerteza</b> .

<b>CHINA</b>	
Saudação, cumprimentos	A forma de cumprimento é a tradicional reverência oriental, porém, com os ocidentais, é habitual o aperto de mão seguido de uma reverência. Beijos, abraços e tapinhas nas costas devem ser evitados. Os orientais fazem da troca de cartões um ritual: recebem e entregam com as duas mãos, acompanhando também com outra reverência; efetuam uma leitura demorada antes de iniciar as reuniões. É aconselhável que estejam impressos também em inglês, com o maior número possível de informações sobre os anfitriões e sobre a empresa ou instituto que representam.
Vestuário	Recomenda-se trajar roupas formais, tanto os homens como as mulheres. Os chineses têm preferência pelos ternos azul-marinho. As mulheres chinesas não participam nas negociações.
Distância física	Não toleram qualquer tipo de contato físico, entretanto mantêm o hábito de conversar bem perto do interlocutor.
Conversação	Preferem ser tratados pelo sobrenome, porém, é preciso estar alerta ao fato de que os chineses colocam o sobrenome à frente do nome. Nos primeiros contatos com ocidentais, os chineses demonstram um formalismo frio e desconfiado, embora sejam muito gentis. Deve-se evitar falar de política, direitos humanos, sexo e obscenidades. A comunicação verbal dos orientais preocupa os ocidentais, porque efetuam um pequeno lapso de silêncio antes de responder, aparentando ser falta de interesse, mas na verdade significa que estão processando devidamente a informação antes de responder adequadamente.
Convites	Aceitam os horários habituais do país anfitrião, para os almoços, jantares ou outras reuniões sociais.
Pontualidade	Para efetuar negociações corretas e respeitadas, os chineses exigem pontualidade rigorosa nos compromissos. Desmarcar um encontro em cima da hora é interpretado como um desrespeito e uma ofensa gravíssima. Para os encontros sociais, são mais flexíveis.
À mesa	Nos países ocidentais, os chineses aceitam os costumes e cardápios locais. Porém, não bebem nada à mesa, apenas vinho em grandes ocasiões. O chá é consumido em abundância a toda hora. Para brindar, deve-se levantar o copo, olhar a quem se dirige o brinde, dizer " <i>kan-pie</i> " (saúde) e beber; ao acabar, embocar o copo na mesa, indicando que bebeu tudo.
Negociações*	Não admitem negociar com intermediários e/ou com pessoas de escalão inferior. São fechados, desconfiados, e falam pouco. Deve-se manter uma atitude discreta e calma, mesmo durante uma discussão acalorada. Falar sempre de forma gentil e em voz baixa, não demonstrar alguma irritação frente a respostas imprecisas. Aceitam um bom humor moderado. São pacientes, estudando sempre todos os detalhes da negociação antes de dar uma resposta, que pode ser lenta ou cheia de rodeios. São muito observadores, olhando sempre nos olhos do interlocutor. As práticas para efetuar negócios são <b>particularistas</b> , <b>difusas</b> e com <b>orientação de longo prazo</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Os chineses, possuindo uma cultura milenar bastante homogênea, não aceitam atitudes de superioridade por parte dos estrangeiros. Os principais valores culturais e sociais são: o respeito pela hierarquia, pelos idosos, pelo <i>status</i> , tradição e família. Trata-se de uma sociedade <b>individualista</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>COLÔMBIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um simples aperto de mão é o cumprimento inicial adequado entre homens, e mulheres. Após estabelecido um vínculo de amizade, os homens podem se abraçar, e dar beijos nas faces das mulheres. Deve-se usar o sobrenome das pessoas, e não o nome, como os brasileiros estão acostumados: Sr. ou Dr. García, e Sra. ou Dra. Lopez, são os tratamentos recomendados, até que eles próprios sugiram ser chamados pelo primeiro nome. Os colombianos costumam usar o termo "doutor" indiscriminadamente a todo aquele que tenha um curso superior ou que pareça tê-lo.
Vestuário	Recomenda-se usar roupas conservadoras, tanto homens como mulheres. Os colombianos avaliam os trajes dos anfitriões, como indicação da sua posição e sucesso empresarial.
Distância física	Não existem restrições de distância física entre os colombianos. Costumam conversar muito próximos, e se o interlocutor se distanciar, pode ser considerado um insulto.
Conversa	Pode-se conversar sobre cultura, arte, gastronomia, e assuntos neutros. Deve-se evitar apenas falar de política, guerrilha, drogas, e vida pessoal. Manter sempre contato visual com o interlocutor. Se o interlocutor afastar o olhar, pode ser considerado como desinteresse na conversa ou insegurança. Para assinalar algo deve-se usar a mão inteira, não apenas o dedo indicador. Recomenda-se ter cuidado com o gesto manual de "OK", que para os colombianos significa "homossexual", "gay".
Convites	Costumam almoçar entre as 13h00 e as 15h00. E o jantar, das 19h00 às 21h00. Se o jantar for apenas social, pode começar às 21h00 ou 22h00.
Pontualidade	Como todos os povos latinos, a pontualidade não é muito levada em conta pelos colombianos, mas é recomendável respeitar os horários estabelecidos e aguardar pacientemente.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional ocidental-europeu. Carnes, massas e vinhos são bem apreciados pelos colombianos. Para conversar sobre negócios, durante as refeições, a iniciativa deve partir dos convidados. Os brindes devem ser iniciados pelo anfitrião.
Negociações*	Tanto no início como no final da reunião, deve-se cumprimentar todos os presentes e iniciar/finalizar o encontro com conversas informais e triviais. Os cartões de visita devem ser trocados antes de iniciar as reuniões, e de preferência traduzidos em espanhol no verso. Os colombianos costumam estabelecer laços de amizade pessoal e confiança profissional com o grupo inicial das negociações. Por isso, é recomendado não mudar o grupo até o fim das mesmas. Apresentam <b>alta distância hierárquica</b> , por isso as decisões finais sempre serão ratificadas pelo executivo de maior nível. Apresentam <b>orientação de curto prazo</b> .
Valores culturais**	Os valores culturais na Colômbia foram derivados da interação entre os descendentes dos primeiros habitantes indígenas, colonos espanhóis, escravos africanos, imigrantes europeus e do Oriente Médio que foram chegando no século XX. Todas essas etnias produziram um rico patrimônio cultural. A sociedade colombiana pode ser considerada como <b>individualista, feminina</b> e com <b>baixo controle da incerteza</b> .

<b>COREIA DO SUL</b>	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento usual é uma leve reverência seguida do habitual aperto de mão. Não admitem intimidades como abraços e tapinhas nas costas. Com as mulheres, apenas uma reverência. É importante lembrar que, assim como os chineses, o sobrenome do coreano é o primeiro, e como tal preferem ser chamados. Muitas mulheres coreanas mantêm o nome de solteira e preferem esse tratamento. A troca de cartões já pode ser iniciada nos primeiros contatos pessoais, acompanhando o ritual oriental. Os coreanos dão muita importância aos títulos e cargos.
Vestuário	Para as reuniões de negócios, recomenda-se trajar roupas formais, tanto os homens como as mulheres.
Distância física	Não toleram qualquer tipo de aproximação nem contato físico, além do aperto de mãos inicial. Mesmo os cônjuges não andam de mãos dadas.
Conversação	Para não cometer uma gafe imperdoável, não se deve confundir os sul-coreanos com japoneses e chineses, que são pouco estimados por terem sido invasores extremamente duros. A conversação deve ser conduzida com delicadeza, porque os coreanos são muito sensíveis a toda ofensa à sua cultura, e questionamentos sobre a vida privada; ao passo que é usual, e muitíssimo educado, perguntar a idade ao interlocutor, de modo a poder expressar o respeito que o Confucionismo impõe em relação a quem é mais velho. Um sorriso conciliador cativa mais que um longo discurso. A comunicação verbal segue o estilo oriental: um breve silêncio antes de responder, para poder digerir plenamente a informação.
Convites	Não adotam horários nem protocolos rígidos para almoços, jantares ou outras reuniões sociais. A pontualidade também não é rigorosa para esses eventos. Os sul-coreanos apreciam convites para almoços e jantares de negócios, sempre regados a muita bebida.
Pontualidade	A pontualidade é exigida como forma de iniciar negociações corretas e respeitadas. Entretanto, não é muito observada nas reuniões sociais.
À mesa	Os empresários coreanos preferem restaurantes onde é servida comida caseira, seja ela ocidental, japonesa ou chinesa. Seguem a tradição oriental de usar "hashis" (palitos) e colher para comer. Porém, os talheres ocidentais também são apreciados. Sons indistintos, mastigação barulhenta e arrotos são sinais de que estão gostando da refeição. Os sul-coreanos gostam de uma boa bebida, e os brindes fazem parte obrigatória dos encontros de negócios.
Negociações*	Como para todo oriental, a troca de cartões de visita, de preferência em inglês, constitui um início indispensável a todo tipo de encontro, mesmo fora das relações de trabalho. É preciso estar preparado para misturar negócios com prazer, pois, para os coreanos, ambos são baseados nos relacionamentos pessoais. Após as apresentações, inicia-se uma conversa informal antes de tratar dos negócios. Os benefícios para o grupo estão acima dos empresariais e nacionais, devendo ser colocados em primeiro lugar. A prática para efetuar negócios é considerada <b>particularista, difusa, com alta distância hierárquica</b> e com <b>orientação de longo prazo</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	A Coreia do Sul moderniza-se rapidamente, porém, é importante reconhecer que tal modernidade ainda não se iguala ao Ocidente. Predomina a ética Confuciana, baseada nos três pilares fundamentais da submissão aos idosos e superiores, a simplicidade, e a dedicação ao bem-estar coletivo. Devido ao grande respeito pelos idosos, imposto pela doutrina Confucionista, as posições hierárquicas são sempre baseadas na idade. Trata-se de uma sociedade <b>coletivista, feminina, com alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>COSTA RICA</b>	
Saudação, cumprimentos	Os homens dão um aperto de mão, e as mulheres apenas um tapinha no braço esquerdo ou nas costas. Devem ser trocados os cartões de visita, de preferência em espanhol, e indicando os títulos acadêmicos e profissionais. Não dar abraços nos primeiros encontros. Os costa-riquenhos não fazem distinção entre as classes sociais. Todos recebem o mesmo tratamento e respeito. A comunicação verbal é a típica latino-americana: interrompem a conversa antes de terminar as frases, demonstrando que já entenderam seu interlocutor. Deve-se cumprimentar um a um todos os presentes.
Vestuário	Homens e mulheres vestem-se formalmente, tanto nas reuniões de negócios como para eventos noturnos.
Distância física	Como para a maioria dos latino-americanos, não existe o conceito de um "espaço físico vital". Conversam bem próximos do interlocutor, e podem tocar nos braços e dar tapinhas nas costas.
Conversa	Ao contrário de outros povos, os costa-riquenhos apreciam quando lhes perguntam sobre suas famílias, especialmente sobre os filhos, cultura local e história. Gostam de conversar sobre política, esportes e cinema. Pode-se gesticular, falar perto e tocar no interlocutor, sem cerimônia.
Convites	As refeições dos costa-riquenhos não diferem muito dos horários flexíveis, e cardápios variados, usuais nos demais países latino-americanos. Almoços e jantares de negócios são habituais, e as mulheres podem também participar dos mesmos, sem restrições.
Pontualidade	A pontualidade é muito importante para os costa-riquenhos, sendo mais respeitada do que nos outros países latino-americanos.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional latino-americano. Carnes, peixes e vinhos são muito apreciados pelos costa-riquenhos. Como os almoços de negócios são comuns, nesse caso, o almoço pode se estender por várias horas.
Negociações*	Dão muita importância aos contatos pessoais, que são a chave principal para efetuar negócios satisfatórios. São formais nas negociações, adotando o estilo europeu. Porém, as decisões são tomadas por consenso do grupo, e aqueles que têm maior poder de decisão falam abertamente. Por isso, o processo é lento, e a impaciência pode prejudicar o andamento das negociações. A <b>distância hierárquica é baixa</b> .
Valores culturais**	Culturalmente, a Costa Rica é um dos países mais homogêneos das Américas. Os costa-riquenhos são predominantemente descendentes de espanhóis, com uma ínfima minoria, apenas um por cento do povo, de indígenas nativos e mestiços. As características culturais, hábitos, modo de vida e religião, refletem a influência da colonização espanhola. O povo tem um profundo senso de honra pessoal, de modo que deve-se evitar qualquer manifestação que remotamente seja desrespeitosa. A sociedade costa-riquenha apresenta <b>coletivismo, feminilidade e alto controle da incerteza</b> .

<b>CUBA</b>	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento habitual é o clássico aperto de mão, tanto no encontro inicial, como nas despedidas, e pode ser acompanhado de tapinhas nas costas. Conforme a tradição hispânica, apenas o sobrenome de família é usado como tratamento formal. Somente após estabelecer uma amizade informal, poderá ser usado o nome inicial. Nos cumprimentos já pode ser efetuada a troca de cartões, mas os cubanos não dão a importância e valorização observada por outros países. Dão muito mais importância à hierarquia e ao <i>status</i> dos interlocutores, do que à idade e à experiência, devido à sua enraizada ideologia comunista.
Vestuário	Os cubanos usam trajes formais somente para compromissos oficiais. Nas reuniões informais usam a tradicional camisa " <i>guayabera</i> " (goiabeira), reconhecida mundialmente.
Distância física	Como na maioria dos países latino-americanos, a distância física a ser mantida nas conversas não é considerada vital, nem agressiva. Aproximam-se bastante e tocam no braço ou ombro para agradecer o interlocutor.
Conversa	Temas recomendados para conversar são: história, artes, esportes, em especial o beisebol, comida e bebidas. É conveniente evitar assuntos sobre vida pessoal, religião e política cubana, assim como não comentar a influência dos Estados Unidos na América Latina. O estilo de conversa é o típico latino: interrompem frequentemente para mostrar que já entenderam o assunto.
Convites	Os horários para convidar às refeições não diferem dos brasileiros, porém os cubanos não se preocupam em respeitar horários previamente combinados. É necessária calma e paciência para não prejudicar o relacionamento.
Pontualidade	Um dos maiores problemas, no trato com os cubanos, é a absoluta falta de pontualidade. Os horários dos compromissos não são respeitados, podendo-se atrasar horas sem um aviso prévio ou justificativa.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional ocidental-europeu. E devido às restrições do regime comunista no seu país, aceitam todo tipo de prato e culinária que lhes seja oferecido. O rum é a bebida nacional de Cuba, mas não recusam qualquer outro tipo de bebidas. Efetuam os brindes no início da refeição.
Negociações	As práticas para os negócios ainda estão enraizadas no contexto das práticas comunistas, onde poucos estão em condições de tomar iniciativas ou decisões. O fato se agrava pela típica atitude latino-americana de deixar tudo para "amanhã". Os acordos iniciais nos negócios podem gerar um falso otimismo de sucesso, e indicações de que tudo será fácil, mas assim que os visitantes voltem para seu país, provavelmente haverá um claro desinteresse.
Valores culturais	A população cubana está formada por duas grandes comunidades: os afro-americanos e os espanhóis. Os aborígenes americanos não tiveram grande influência na composição étnica da sua raça. Apenas dois quintos da população cubana são descendentes de europeus, principalmente da Espanha, mas representam o grupo dominante por séculos, monopolizando o rumo da economia, o acesso à educação e a outros serviços do governo.

<b>DINAMARCA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto firme de mão é o cumprimento habitual entre homens, e mulheres. As mulheres devem ser cumprimentadas primeiro. Os cartões de visita são muito valorizados, e devem ser trocados no início das apresentações, de preferência traduzidos em inglês. Os dinamarqueses respeitam e valorizam muito a tradição e a estabilidade empresarial. Caso a empresa do interlocutor exista há mais de dez anos, convém mencionar isso no cartão ou nos panfletos. Deve-se reprimir o fervoroso estilo de comunicação latino, porque os dinamarqueses preferem um estilo ponderado de dialogar, baseado na cortesia, delicadeza, respeito, fisionomia sorridente, comportamento afável e tom de voz agradável, controlado e baixo. Recomenda-se também manter contato visual nas conversações. Os títulos acadêmicos são muito pouco usados, até mesmo em relação aos médicos; só em ambiente universitário alguém ainda diz "professor", mas é um costume que está se perdendo.
Vestuário	Os homens usam ternos formais e as mulheres usam trajes clássicos, com poucos e discretos acessórios. Não gostam, de forma alguma, de demonstrar riqueza e ostentação.
Distância física	É aconselhável manter certa distância durante as conversas. Os dinamarqueses, como a maioria dos europeus e asiáticos, dão muito valor ao "espaço físico vital". Ficam incomodados com aproximações físicas.
Conversa	Sendo um povo simples e informal, muito cordial e educado, não há temas tabus, e todos os assuntos são apreciados sem restrições. Bons temas de conversa são: esportes, principalmente futebol, vela e handebol. Como são conhecidos mundialmente pela qualidade do seu <i>design</i> , este é também um bom assunto a ser tratado.
Convites	Os dinamarqueses comem pouco, mas com bastante frequência; além das três refeições clássicas, café da manhã, almoço e jantar, são hábitos irrenunciáveis as pausas para o café (e doces) às 10h00 da manhã, e uma pausa para o chá (e doces) por volta das 15h30. Jantam em torno das 18h00.
Pontualidade	Como a maioria dos europeus, os dinamarqueses exigem pontualidade rigorosa, tanto nas reuniões de negócios como nos compromissos sociais.
À mesa	O jantar é a principal refeição dos dinamarqueses. São demorados e não são apreciadas as conversas sobre negócios. Os brindes são bem formais, e não se deve ingerir a bebida antes de o anfitrião, ou o mais velho, fazer o tradicional brinde "skool". Os aperitivos, contrariando os hábitos brasileiros, são servidos após a refeição, por isso deve-se evitar retirar-se do evento rapidamente, porque seria considerado como uma atitude ofensiva.
Negociações*	Os dinamarqueses costumam ir direto ao assunto, quase sem conversas preliminares. As reuniões, apesar de informais, são sempre muito bem organizadas. Convém apresentar objetivos e relatórios minuciosos, pois são muito detalhistas e coerentes. São francos no modo de se expressar, e suas colocações podem ser diretas, mas não significam que estejam agindo de forma descortês. São também reservados e tolerantes, de modo que não se recomenda tecer comentários sobre pessoas ou modos. São <b>universalistas</b> e <b>específicos</b> para efetuar negócios, e com <b>baixa distância hierárquica</b> . O <i>status</i> social é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	Sendo uma população amplamente homogênea, as diferenças entre pobreza e riqueza são muito tênues, e não ficam evidenciadas. Pertencem basicamente a uma sociedade de classe média, cujas necessidades de família são o foco da política social e intervenção governamental. Dão muito valor ao núcleo familiar, e muitas tarefas domésticas são partilhadas pelo casal. Os dinamarqueses têm ainda uma grande preocupação em defender o meio ambiente e reduzir as diferenças sociais. A cultura dinamarquesa é <b>individualista</b> , <b>feminina</b> , com <b>baixo controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

<b>EGITO</b>	
Saudação, cumprimentos	Os egípcios ocidentalizados cumprimentam com o tradicional aperto de mãos. Os conservadores, com a mão no peito e a frase: "Que a paz esteja com você", fazendo uma reverência. É conveniente aguardar a iniciativa deles para responder adequadamente. A mulher anfitriã deverá esperar que o egípcio estenda a mão primeiro. São muito efusivos e expansivos nas apresentações. Porém, as mulheres (as deles ou as dos demais) são tratadas como se não estivessem presentes. Como a mão esquerda é considerada impura no mundo árabe, deve-se evitar gesticular ou apontar alguém com essa mão.
Vestuário	A aparência é vital no mundo árabe, e esperam que os ocidentais se apresentem vestidos adequadamente; homens com terno e gravata, e para as mulheres, é recomendável que se apresentem com saia abaixo dos joelhos e blusas com mangas cobrindo o cotovelo.
Distância física	Ao contrário dos asiáticos, os egípcios conversam muito próximos, tendendo às vezes a tocar o interlocutor.
Conversa	Não devem ser abordados temas sobre sexo, vida privada, e jamais perguntar pela saúde de seus familiares, especialmente das mulheres. Evitar a todo custo tratar temas sobre o estado de Israel. Se um egípcio segurar a mão do interlocutor, o gesto deve ser interpretado como amizade. Os egípcios não ocidentalizados costumam andar de mãos dadas.
Convites	Os convites deverão ser dirigidos somente aos homens. As mulheres, quando convidadas, deverão jantar com as esposas dos anfitriões em áreas separadas dos homens. Os egípcios costumam recusar o convite para jantar, pelo menos uma vez. É preciso insistir.
Pontualidade	Como na maioria dos países muçulmanos, a pontualidade ocidental não é levada muito a sério pelos egípcios, sendo recomendado não demonstrar sinais de recriminação ou desagrado, aos quais eles são extremamente sensíveis.
À mesa	Para os egípcios, prevalecem os hábitos ocidentais de alimentação, mas as rígidas diretrizes de comportamento muçulmanas exigem sempre o uso da mão direita nas refeições. Não se alimentar, nem passar pratos, copos, talheres, com a mão esquerda. Álcool e carne de porco são proibidos na cultura muçulmana. Convém não servir bebidas alcoólicas, a não ser que os próprios convidados demonstrem não seguir estritamente esses hábitos.
Negociações*	Os cartões de visita devem ser trocados antes de iniciar as reuniões, e de preferência em inglês ou francês no verso, idiomas que os egípcios dominam. Os compromissos se iniciam com longas conversas sobre saúde e viagem. A tomada de decisões dos egípcios é lenta e requer paciência. São negociadores persistentes, e nem sempre sensíveis aos argumentos racionais. Na sexta-feira, dia sagrado para os muçulmanos, é inviável marcar reuniões comerciais. Podem ser considerados <b>particularistas, neutros, específicos</b> , e com <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Apesar de o Egito ser o país mais ocidentalizado do mundo árabe, a religião islâmica domina fortemente a vida do povo e desempenha um papel importante nos valores culturais e na estrutura social. A sociedade egípcia pode ser classificada como <b>coletivista, masculina</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .



ESPANHA	
Saudação, cumprimentos	Um aperto de mão breve, mas firme, mantendo o contato ocular, é o cumprimento formal. As mulheres se beijam nas duas faces. Já amigos, é costume o abraço, acompanhado de um beijo no rosto. Nas apresentações oficiais, trocam-se cartões de visita, e são citados os títulos acadêmicos, que posteriormente não são usados. Os cartões devem ter um lado em inglês e o outro lado em espanhol. E deve-se apresentar com o lado em espanhol para cima. Não se deve deixar de usar o tratamento formal, de "usted", a não ser que autorizado pelo anfitrião o uso do "tu" coloquial.
Vestuário	A forma de vestir dos espanhóis é mais formal do que muitos outros europeus. É importante projetar bom gosto na aparência. Traje de negócios inclui ternos e gravatas bem feitos e conservadores. Deve-se evitar cores brilhantes, porque não faz o estilo deles. Preocupam-se muito com a aparência, porque é considerada símbolo de <i>status</i> e posição social.
Distância física	Na conversação, os espanhóis costumam ficar muito próximos, assim como podem tocar no braço ou ombro do interlocutor enquanto falam. Se tentar distanciar-se ou manter-se longe, isso poderá criar um clima de antipatia.
Conversação	Deve-se evitar comentar assuntos geralmente "problemáticos", isto é, política, religião, sexo, vida particular. E não falar palavrão. São extremamente regionalistas e adoram acentuar suas culturas diferentes. Assim, é recomendável certificar-se das peculiaridades dos visitantes e cuidar para não confundir características das diferentes regiões. Por exemplo, a tourada é tida como uma arte em algumas regiões da Espanha. Depreciá-la ou criticá-la seria uma grande ofensa para os nativos dessas regiões. Se for interrompido antes de terminar a fala, não se deve interpretar isso como um insulto ou desinteresse. Trata-se do clássico estilo de comunicação verbal latino: uma mostra do interesse no que o outro está dizendo.
Convites	Aceitam tratar de negócios durante os almoços, que assim podem prolongar-se das 12h00 às 15h00. Nesse caso, as mulheres não são convidadas. Os jantares também podem ser relacionados com os negócios. As reuniões durante o café da manhã não são muito apreciadas, e não devem ser programadas para antes das 8h30.
Pontualidade	Como na maioria dos países latinos, os espanhóis não são escravos da pontualidade, mas poderá ser exigida dos estrangeiros. O cumprimento de prazos é considerado como um objetivo a ser alcançado se possível, mas não será um problema se não o conseguirem.
À mesa	O comportamento à mesa não difere nada daquele que vigora na Europa. Do mesmo modo que para os brasileiros algumas atitudes, como o desejo de "bom apetite", são aceitas num nível social mais simples, devem ser evitadas em ambientes mais sofisticados e reservados. Os assuntos profissionais devem ser abordados depois do prato principal.
Negociações*	É necessário ser pontual nos encontros, embora os espanhóis possam não ser. Embora muitos falem inglês, é aconselhável ter materiais impressos em espanhol. Contatos pessoais são essenciais para o sucesso nos negócios. Não se recomenda alterar os representantes que iniciaram as negociações, porque é extremamente difícil mudar para outras pessoas. É preciso estar preparado também para negociações caóticas. Os espanhóis costumam falar simultaneamente e num tom de voz elevado, o que aparenta ser pouco amigável. As negociações são geralmente uma tarefa extremamente longa e árdua, assim não se deve esperar fechar rapidamente um negócio com os espanhóis. O seu estilo de fazer negócios é <b>universalista, neutro e específico</b> . Conservam <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Valorizam mais as características pessoais do que habilidades e qualificações profissionais. Os relacionamentos pessoais são mais importantes do que os empresariais. A Espanha é um país profundamente tradicional e conservador, isso se aplica particularmente à religião e à condição da mulher. Os ensinamentos da Igreja Católica são fundamentais para a grande maioria da população, além de constituírem fonte de estabilidade e segurança. A sociedade espanhola apresenta <b>individualismo, feminilidade e alto controle da incerteza</b> . O ambiente é <b>direcionado internamente</b> .

ESTADOS UNIDOS	
Saudação, cumprimentos	Um firme aperto de mão acompanhado de um sorriso é o cumprimento habitual para homens e mulheres. Com as mulheres, é recomendável aguardar que elas estendam a mão primeiro. Evitar todo tipo de contato físico, e muito menos o clássico tapa nas costas. O cartão de visita será bem vindo, mas nem sempre retribuído. As credenciais acadêmicas são dispensáveis, porque os americanos não lhes dão muita importância. Os americanos se impressionam mais com a experiência profissional no assunto, conhecimento do produto, da empresa e do mercado.
Vestuário	Os americanos se vestem com elegância formal; no verão costumam usar camisa de manga curta sob o paletó. Não se incomodam se os anfitriões vestirem trajes típicos do país.
Distância física	A proximidade física não é bem apreciada, deixando-os desconfortáveis. É conveniente manter uma distância razoável do interlocutor.
Conversação	Aceitam o bom humor sadio nas conversas, porém, deve-se evitar assuntos sobre religião, etnia, política, racismo e problemas de saúde, pelo menos até adquirir mais intimidade. Com as mulheres é recomendável não inquirir sobre o estado civil. Caso elas deem espontaneamente essa informação, pode-se fazer perguntas sobre o marido ou filhos. O estilo de comunicação verbal é o anglo-saxônico: não interrompem o seu interlocutor, até este terminar a frase.
Convites	Tratar de negócios no "breakfast" é comum para os americanos, assim como após o rápido e leve almoço, estilo "fast-food", que se deve lembrar que é invento americano, pois não admitem perder tempo almoçando, como os latinos.
Pontualidade	Apenas para as reuniões de negócios a pontualidade é enfatizada, porém, sem o exigente rigor britânico.
À mesa	Para os americanos, não existem regras específicas de comportamento à mesa. Aceitam qualquer desvio de conduta cultural do país anfitrião. Num jantar ou almoço formal, não se começa a comer antes que todos os comensais sejam servidos; é um costume por demais democrático, mas que havendo grande número de pessoas, obriga a comer a comida quase fria. Um almoço ou jantar oficial não é completo se não terminar com uma dúzia de brindes e discursos.
Negociações*	A cultura americana está baseada no conceito "time is money", que é levado muito a sério. É aconselhável planejar bem o que falar e apresentar. A maior falha ao tratar de negócios é a inabilidade de mostrar prontamente os dados e benefícios mais importantes do assunto em pauta. As conversas que antecedem os temas de negócios devem ser rápidas e deve-se evitar discutir assuntos pessoais. Como geralmente eles são educados e polidos em ouvir uma apresentação, isso pode levar à falsa impressão de interesse por parte deles. É necessário ser cauteloso nesse sentido. Quando não há interesse, encerram rapidamente a conversa, e sem retorno. As práticas para negociar, adotadas pelos americanos, são consideradas <b>universalistas, emocionais, específicas</b> , com <b>baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de curto prazo</b> . O <i>status</i> social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	A população americana é formada por descendentes de imigrantes do mundo inteiro. A maioria é caucasiana de origem europeia, incluindo ingleses, escoceses, franceses, alemães, judeus, escandinavos, poloneses e russos. Grande parcela é composta também de afro-americanos, asiáticos e hispano-americanos. Até os índios nativos americanos chegaram da Ásia pelo Estreito de Bering. Praticamente não existem valores culturais próprios, devido à miscigenação étnica. Os americanos acreditam que seu país representa o maior poder democrático e a suprema economia bem-sucedida do planeta. Esse ponto de vista geralmente conduz a uma completa falta de conhecimento de outras culturas. É preciso estar preparado para esse fato. A sociedade americana é considerada <b>individualista, masculina</b> , com <b>baixo controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

<b>FINLÂNDIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto de mão, acompanhado de um sorriso, é o cumprimento habitual, tanto para homens como para mulheres. Se no grupo houver muitas mulheres, porque existem muitas mulheres executivas na Finlândia, deverão ser cumprimentadas primeiro. Não é necessário esperar a iniciativa delas. Na troca de cartões, é recomendável seguir o respeitoso ritual europeu: entregar com as duas mãos, com a leitura para cima, e de preferência traduzida em inglês. Seria cortês perguntar ao visitante a pronúncia correta do seu nome. Os finlandeses são extremamente reservados e circunspectos, não demonstram emoções. Não se deve usar o primeiro nome, a menos que eles o permitam. Respeitam muito a hierarquia, por isso é aconselhado cumprimentar primeiro a pessoa mais importante do grupo.
Vestuário	Apesar da modernidade no país, os finlandeses usam roupas conservadoras, tanto profissionalmente como para reuniões sociais.
Distância física	Não toleram aproximação nem contatos físicos, como abraços e tapinhas nas costas.
Conversa	Como são extremamente reservados, é inconveniente fazer perguntas de ordem pessoal, a não ser que eles próprios tomem a iniciativa. Temas adequados para conversar são: esportes, história do próprio país, viagens, arte e cinema. O estilo da comunicação verbal dos finlandeses é o rígido anglo-saxônico: não interrompem a conversa e são muito coerentes ao falar.
Convites	Na Finlândia, costuma-se festejar o término de uma negociação satisfatória com um luto jantar, seguido de uma sauna, que é considerada quase como uma experiência religiosa. O convite para tal é considerado uma grande honra.
Pontualidade	Como a maioria dos europeus, os finlandeses exigem pontualidade, tanto nas reuniões de negócios como nos compromissos sociais. Adiantar-se à hora combinada, é considerada uma atitude muito apreciada.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional ocidental-europeu. Carnes, massa e peixes são muito apreciados pelos finlandeses. Os finlandeses acompanham os almoços com bastante café, bem fraco, e leite. Ocupam o primeiro lugar no mundo de consumo <i>per capita</i> de café. A posição das mãos pode ser sobre os joelhos, à inglesa, ou na mesa. Efetuam brindes com <i>snap</i> , no início das refeições.
Negociações*	Os finlandeses não admitem rodeios no início das reuniões de negócios. Vão direto ao assunto. Fazem muitas pausas no decorrer de uma frase, e utilizam muito o silêncio como forma de comunicação. Demoram alguns momentos para dar as respostas. São melhores ouvintes do que conversadores. É recomendado falar baixo e calmo, sem ademanes nem gesticulações grosseiras, como cruzar os braços, que são considerados atitudes de superioridade ou arrogância. O estilo de negociar é <b>universalista</b> , <b>específico</b> e apresentam <b>baixa distância hierárquica</b> . O status social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	Ainda não se sabe concretamente de onde imigraram os atuais finlandeses. Mas, está comprovado que foi pelo menos dois mil anos antes da Era Cristã. A Finlândia é um país de alto bem-estar social, com grandes preocupações humanitárias e pelo meio ambiente. Não existem tabus sociais ou religiosos. A população é completamente homogênea, o que permite a igualdade dos valores sociais e culturais. A sociedade finlandesa pode ser classificada como <b>individualista</b> , <b>feminina</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

FRANÇA	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento habitual é um aperto de mão, breve e leve, tanto nas chegadas como nas despedidas. Com as mulheres, deve-se aguardar que estendam a mão primeiro. Deve-se evitar contatos físicos: abraços, toque nos braços, no ombro, etc. É aconselhável não sorrir nas apresentações, porque é considerada atitude deselegante. Nos cumprimentos iniciais, deve-se acrescentar educadamente o " <i>monsieur</i> " ou " <i>madame</i> ". Recomenda-se que o verso do cartão de visita seja escrito em francês, acrescentando a formação acadêmica e profissional. É aconselhável agradecer o gesto da entrega dos cartões de visita.
Vestuário	Recomenda-se usar roupas conservadoras, tanto homens como mulheres. O francês avalia o traje do executivo como indicação de sua posição e sucesso empresarial.
Distância física	Deve-se manter certa distância durante as conversas formais. Ao falar, deve-se evitar qualquer contato físico, considerado intolerável. O francês, como a maioria dos europeus, dá muito valor ao "espaço físico vital".
Conversação	Considerando que os franceses convivem com problemas insolúveis com respeito à imigração, especialmente africana, e a sua integração europeia em relação aos vizinhos anglo-saxões, é aconselhável evitar temas como política, religião, racismo, união europeia, que podem suscitar reações de tipo passional. Piadas e comentários pessoais são considerados deseducados. Deve-se chamá-los simplesmente de " <i>monsieur</i> ", sem sobrenome.
Convites	Costumam almoçar às 13h00 e jantar às 19h30. Deve-se combinar previamente se as reuniões serão de negócios ou sociais.
Pontualidade	Recomenda-se pontualidade para reuniões de negócios e sociais. Um atraso justificado, e razoável, será aceito normalmente.
À mesa	Na mesa, a arrumação é igual à brasileira, com a única diferença do guardanapo à direita do prato. Aceitam qualquer tipo de cardápio, sem restrições filosóficas nem religiosas. Para os franceses, as refeições também fazem parte das negociações comerciais, desde que as esposas não estejam presentes. Nesse caso, trata-se de reunião social, portanto não é educado tratar de negócios. As mãos precisam sempre estar visíveis sobre a mesa.
Negociações*	As negociações tendem a ser formais, e as decisões, após longa e detalhada discussão, são tomadas rapidamente, devido à estrutura de autoridade centralizada. Os franceses são muito orgulhosos de sua língua, e acreditam que as pessoas bem-educadas devam conversar em seu idioma. Aceitam, mas não estimam muito o idioma inglês. Deve-se pedir desculpas polidamente se a conversa não for em francês, ou contratar os serviços de tradutores. A cultura francesa para negociar é considerada <b>universalista, emocional, específica</b> e com <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Os franceses estão cientes que pertencem a uma nação única, mas com uma enorme diversidade racial, resultado da mistura de três grupos étnicos principais: celtas, latinos e germânicos. Incluindo minorias eslavas, norte-africanas, indochinesas e bascas. Dessa forma, é difícil estabelecer valores culturais homogêneos. Aparentam grande preocupação com <i>status</i> , posição e formalidades. Apreciam a boa postura, gestos e atitudes elegantes. A sociedade francesa, pela sua influência latina, conjuga um forte <b>individualismo, feminilidade</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

GRÃ-BRETANHA	
Saudação, cumprimentos	Um simples aperto de mão é o cumprimento adequado entre homens, e mulheres, mesmo entre grandes amigos. Com as mulheres deve-se aguardar que estendam a mão primeiro. Abraços e tapinhas nas costas deixam os britânicos pouco confortáveis. A troca de cartões de visita não é obrigatória para os britânicos, porém, se for efetuada, é importante destacar sobrenomes e títulos, porque a posição, títulos acadêmicos e/ou herdados têm grande significado para os britânicos. Levam isso muito a sério, e seus próprios cartões são repletos de iniciais que indicam os títulos acadêmicos ou condecorações obtidas. Deve-se lembrar que está-se tratando com uma sociedade monárquica.
Vestuário	Deve-se usar roupas conservadoras e de boa qualidade, tanto para os homens como para as mulheres. Não se deve usar roupas extravagantes, nem acessórios ou bijuterias exuberantes. Apenas nos safáris africanos os britânicos inovam no traje.
Distância física	O "espaço físico vital" é muito importante para os anglo-saxões, e deve-se manter uma distância física adequada ao conversar. Não admitem tocar o outro em público ou durante conversas.
Conversa	Os britânicos apreciam mais um bom ouvinte do que um conversador brilhante. Deve-se evitar falar de política, de religião e perguntas pessoais, como o que a pessoa faz ou de que parte da Grã-Bretanha ela é. Um ponto delicado diz respeito ao léxico: o nome correto do país é "United Kingdom" ou "Great Britain", não "England"; e seus habitantes são Britânicos ("British"). Chamando-os de Ingleses ("English") se estará ofendendo a dignidade de escoceses, irlandeses e galeses. O estilo da comunicação verbal é rigorosamente o anglo-saxônico: não admitem interrupções; apenas quando um acaba de falar o outro responde.
Convites	O "lunch" é às 13h00, o chá às 16h00 e o "dinner" por volta das 19h30. O horário de almoço é o mais adequado para negociar. No café da manhã, e/ou ao se encontrar à noite, é considerado falta de educação falar de negócios.
Pontualidade	A "pontualidade britânica" é a mais importante característica cultural da Grã-Bretanha nos negócios e vida social. Essa frase é usada no mundo inteiro como sinônimo de pontualidade. Prazos de entrega e compromissos assumidos devem ser respeitados.
À mesa	No almoço, não bebem aperitivos. Para negócios, organizam amiúde almoços de trabalho, durante os quais se trabalha de verdade. Não se inicia a refeição até que todos estejam servidos. Durante as pausas da refeição, é regra de etiqueta britânica esconder as mãos debaixo da mesa toda vez que não estiverem ocupadas com os talheres. Quando uma mulher se levanta da mesa, os homens fazem menção de se levantar, assim como quando ela voltar: é um sinal de boa educação, muito observado pelos britânicos.
Negociações*	Os britânicos são muito diretos nas negociações, odeiam perder tempo. É preciso oferecer dados concretos e objetivos, nas apresentações. Para os britânicos, a única verdade é a evidência científica. Opiniões subjetivas, palpites, servem apenas para confundir. Nos encontros de negócios, passam rapidamente da apresentação à discussão do assunto em pauta; não há necessidade de estabelecer preâmbulos com conversas e/ou atitudes prévias. Porém, as decisões finais demoram a ser tomadas, e é preciso estar preparado para negociar. Para os britânicos, ao contrário dos latinos, um acordo verbal tem plena validade e será seguido de uma confirmação escrita. Apenas grandes contratos exigem os procedimentos legais, mas deve-se agir com precaução para sugerir a contratação de advogados, porque mudanças nas negociações e/ou decisões não são bem aceitas pelos britânicos. Para a prática de negócios, são <b>universalistas, neutros, específicos, com baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de curto prazo</b> . O <i>status</i> social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	A constituição étnica do Reino Unido reflete séculos de invasões, e/ou de imigrantes fugindo da pobreza, perseguições políticas ou religiosas. Escoceses, gauleses e irlandeses não se consideram ingleses, nem sequer europeus. Dessa forma, os valores culturais, sociais e religiosos diferem enormemente de região em região. Valorizam as iniciativas individuais e conquistas pessoais que resultem em liderança. As emoções são contidas em público; dificilmente revelam o que sentem em forma dramática, e esperam a mesma atitude dos outros. Estabelecem regras para tudo, o que lhes dá um senso de estabilidade na vida. A sociedade britânica possui alto índice de <b>individualismo, masculinidade e baixo controle da incerteza</b> . O ambiente é <b>direcionado internamente</b> .

<b>HOLANDA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um simples e firme aperto de mão é o cumprimento adequado entre homens, e mulheres, mesmo entre grandes amigos. Não é necessário aguardar a iniciativa da mulher, como muitos outros povos exigem. Evitar abraços e toques, e respeitar alguma distância do interlocutor. Os títulos acadêmicos não são necessariamente mencionados. Caso não seja apresentado formalmente a todos os visitantes, deve-se tomar a iniciativa de fazê-lo, estendendo a mão e repetindo o último nome. Os holandeses usam apenas o sobrenome das pessoas nos negócios e socialmente.
Vestuário	Como a maioria dos europeus nórdicos, os holandeses são conservadores no modo de vestir para os encontros sociais ou de negócios. Recomenda-se trajes convencionais e discretos, tanto para homens como para as mulheres.
Distância física	Os holandeses seguem as tendências europeias de manter uma distância adequada do interlocutor.
Conversa	Bons temas para conversa são o próprio país ou cidade, esportes, artes. Deve-se evitar falar de política, dinheiro, ostentações, religião, e perguntas de cunho pessoal ou críticas à família real. Ao referir-se ao país deles, deve-se usar o termo " <i>Nederland</i> ", porque " <i>Holland</i> " são apenas duas das onze províncias que compõem os Países Baixos.
Convites	Costumam almoçar às 13h00, aperitivos às 17h00, e o jantar por volta das 18h00. Toleram atrasos de apenas alguns minutos.
Pontualidade	A pontualidade é vital. Os holandeses dão grande importância ao tempo. Atrasos causam a impressão de incompetência e insegurança. Os holandeses consideram a precisão um dos elementos essenciais da boa educação, portanto, nos encontros, deve-se observar uma pontualidade quase militar.
À mesa	Não é conveniente tratar de assuntos empresariais nos almoços e jantares. Deve-se procurar evitar temas relacionados a negócios e dinheiro, e aproveitar a ocasião para desenvolver um relacionamento amistoso. Os holandeses não exigem comportamento especial à mesa. Valem as regras e costumes cotidianos brasileiros.
Negociações*	Os cartões devem ser trocados entre todos, antes de iniciar as reuniões. Devem constar títulos, qualificações profissionais e a data de fundação da empresa, que é um detalhe muito importante para os holandeses. Os preliminares devem ser rápidos, pois os holandeses gostam de ir logo ao assunto. Porém, as decisões geralmente implicam num processo lento. É necessário ser bem objetivo e apresentar dados claros e consistentes. Para fazer negócios, os holandeses são <b>universalistas, neutros, específicos</b> , com <b>baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de curto prazo</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	O principal valor cultural holandês é a tolerância às diferenças de cada indivíduo. Há uma convicção no país de que as pessoas devem viver da forma desejada, respeitando os demais. Deslealdade e atos anti-sociais são repudiados. Os holandeses são muito disciplinados, conservadores, polidos e atentos aos mínimos detalhes. Família e negócios são separados nessa cultura. A Holanda pode ser considerada uma sociedade <b>individualista, feminina</b> , com <b>baixo controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

<b>ÍNDIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto firme de mãos é o cumprimento tradicional com os estrangeiros, podendo ser seguido de beijos e abraços, em caso de amizade mais íntima. Para as mulheres, nem sequer devem ser estendidas as mãos. Um aceno de cabeça é suficiente. O nome pessoal na Índia é um rótulo, pois antigamente os indianos nem tinham sobrenome. Atualmente, a maioria já adotou um nome de família. Para evitar contratempos, é melhor perguntar sempre como a pessoa quer ser chamada. A troca de cartões de visita, ostentando títulos acadêmicos, é muito valorizada. Devem ser recebidos e entregues com a mão direita, nunca a esquerda, e posicionados de forma a ser lidos imediatamente à entrega.
Vestuário	No mundo dos negócios, principalmente nos primeiros contatos, o traje a ser usado é o formal. Porém, a gravata não é acessório essencial para o indiano, que utiliza mais o paletó e a camisa com o colarinho fechado. Executivas ocidentais devem usar de preferência saia e <i>blazer</i> . As mulheres indianas não participam dos negócios.
Distância física	Como todos os asiáticos, não toleram a aproximação física. É conveniente manter uma distância razoável do interlocutor.
Conversa	Nos contatos com os estrangeiros, os indianos são curiosos, cordiais e comunicativos, mas deve-se evitar qualquer menção a assuntos constrangedores, resultantes do excesso de população, como: miséria, mendicância, sujeira e doenças. A linguagem corporal é muito importante; os indianos mexem mais a cabeça do que os braços ou as mãos, enquanto falam. Mas deve-se evitar a tudo custo tocar na cabeça de um indiano, mesmo sendo uma criança: a cabeça, assim como as orelhas, são consideradas sagradas. Na Índia, balançar a cabeça da direita para a esquerda, acompanhado da palavra " <i>aka</i> ", quer dizer "sim". Um erguer de ombros quer dizer "entendi, mas não concordo". Não se deve de maneira alguma perguntar a um indiano a que casta pertence.
Convites	Conforme as regiões da Índia, a hora do almoço é entre 12h30 e 14h00; o jantar por volta das 18h30 e 20h00. Porém, no Ocidente, aceitam sem constrangimento os horários locais. Não se deve de modo algum pedir explicações para aquelas recusas que pareçam incompreensíveis: amiúde são ditadas pelas rígidas leis das castas, que impedem qualquer relacionamento com os "inferiores".
Pontualidade	Os indianos apreciam a pontualidade, mas nem sempre a praticam; deve-se chegar no horário previsto para uma reunião, mas é preciso estar preparado para esperar. O horário indiano é muito flexível.
À mesa	Os indianos, em sua maioria, são vegetarianos. Assim, pães, frutas, arroz, lentilha e pratos de verduras são seus favoritos, porém, dependendo da religião predominante entre os convidados, poderão aceitar algum tipo de carne. Álcool nem sempre será aceito. Nos almoços e jantares com ocidentais, usam os talheres normalmente. Para passar a comida, deve-se usar apenas a mão direita, ou ambas as mãos. Nunca usar a esquerda, que é considerada impura por todos os muçulmanos.
Negociações*	No início de qualquer reunião, é comum a troca de cartões, que devem ser impressos em inglês, com títulos, cargos e funções. Na troca dos cartões, o ideal é perguntar como a pessoa quer ser tratada. As reuniões comerciais costumam começar sempre com uma conversa informal, acompanhada de chá e simpatia. Aborda-se logo o assunto em pauta, sendo necessário ter em mãos todos os dados técnicos e legais, embora raramente sejam tratados nesse primeiro encontro. São morosos nas decisões, porque estão acostumados a grande burocracia e meios de comunicação lentos, na Índia. Por esses motivos, a prática para fazer negócios dos indianos é considerada <b>universalista, emocional, específica, com alta distância hierárquica e com orientação de longo prazo</b> . O <i>status</i> social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	Os arianos que conquistaram a Índia 1500 a.C. implantaram uma sociedade baseada num sistema de castas que prevalece até hoje e influencia toda a atividade econômica. Apesar de perante a lei todos os indianos serem iguais, o sistema de castas mantém-se firme, sendo os Brâmanes o grupo dos mais puros e educados, e os Intocáveis ou Párias o grupo dos mais impuros e iletrados. Para quem mantém relações empresariais com a Índia, o comportamento a ser adotado deve ser compatível com o <i>status</i> do interlocutor. A Índia apresenta grande influência britânica, nação da qual sofreu domínio a partir do século XVII. Paradoxalmente ao domínio, a cultura inglesa tornou-se um fator de união entre os indianos, que com o inglês formou um idioma comum. A Índia pode ser classificada como uma sociedade <b>coletivista, masculina, com baixo controle da incerteza e com ambiente direcionado internamente</b> .

<b>INDONÉSIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto de mão entre os homens é a prática habitual, sendo necessário cumprimentar suavemente a todos ao chegar, e repetir o gesto da mesma maneira ao retirar-se. As mulheres, é melhor não cumprimentá-las. Cartões de visita são utilizados normalmente, de preferência em inglês em um dos lados. O cumprimento é muito importante para os indonésios e é visto como demonstração de civilidade e respeito. Os mais idosos deverão ser os primeiros a ser cumprimentados. Assim como com os indianos, deve-se evitar tocar o chapéu, o rosto e os cabelos do interlocutor, homem, mulher ou criança; a cabeça é a parte mais sagrada do corpo, e quem a toca expressa, ao mesmo tempo, desprezo e mau agouro.
Vestuário	O traje mais usado para negócios é o terno formal; para as mulheres, vestido também formal. Nos seus próprios escritórios são usadas as tradicionais camisas estampadas, embora seja uma vestimenta esportiva.
Distância física	Os indonésios estão acostumados a conviver em espaços exíguos, por consequência o contato físico em conversas é comum, mas não deve ser considerado como sinal de intimidade.
Conversação	Os indonésios apreciam o estilo de conversação cortês, delicado, respeitoso, com fisionomia sorridente, comportamento afável e voz agradável. Palavras e gestos agressivos denotam falta de controle emocional. Ao conversar, tocam no interlocutor (mas entre pessoas do mesmo sexo), para chamar a atenção, para sublinhar um ponto da conversa, ou para ser acreditado. O estilo de comunicação verbal é o clássico oriental: efetuam um pequeno lapso de silêncio antes de responder, o que significa que estão avaliando devidamente a informação, para depois responder adequadamente.
Convites	As refeições principais costumam ser às 11h00 da manhã e 16h00, mas duram pouco tempo e não têm conotação social, da forma como os brasileiros estão acostumados.
Pontualidade	Pontualidade não é fator importante para os indonésios. Seguem um conceito denominado " <i>jam karet</i> ", que tem conotação religioso-fatalista, ou seja, os fatos ocorrem quando devem ocorrer.
À mesa	Na Indonésia, predominantemente muçulmana, é proibido consumir carne de porco ou bebidas alcoólicas. Seria aconselhável consultar os convidados indonésios sobre que tipos de cardápios aceitariam sem restrições culturais ou religiosas. Como a mão esquerda é considerada impura, é preciso abster-se de passar alimentos ou qualquer objeto com ela. Inicia-se a refeição com uma conversa amena e delicada, seguida de um drinque (chá, café ou refrigerante).
Negociações*	Não se preocupam com horários, compromissos e prazos, como europeus e americanos, pois os indonésios não têm a mesma urgência a respeito do trabalho, visto que a vida é a prioridade. Os tópicos básicos para o bom relacionamento comercial são: paciência, perseverança e persistência, porque as tomadas de decisões poderão ser morosas. O estilo de fazer negócios dos indonésios é <b>particularista, neutro, difuso</b> e com <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Os habitantes da Indonésia se dividem em centenas de grupos étnicos, dispersos em 17.500 ilhas, e que falam mais de 500 línguas e dialetos, por isso é praticamente impossível estabelecer valores ou uma cultura autêntica do país. Porém, as ocupações portuguesa e holandesa, durante séculos, influenciaram a cultura europeia predominante no país. Como em muitas culturas asiáticas, o grupo é mais importante do que a individualidade, e a harmonia e segurança mútua são mais importantes que os direitos individuais. A Indonésia é uma sociedade <b>coletivista, feminina</b> , com <b>baixo controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .



<b>IRLANDA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um simples aperto de mão é o cumprimento habitual entre homens, e mulheres. Com as mulheres deve-se aguardar que estendam a mão primeiro. Os cartões de visita já podem ser trocados após as apresentações iniciais. Os irlandeses são menos formais e mais extrovertidos do que a maioria dos povos dos outros países europeus, por isso recebem a fama de amigáveis e sociáveis. É recomendado dirigir-se ao irlandês com o "Mr" ou "Mrs" antes do nome de família. Só se utiliza o tratamento informal quando for solicitado.
Vestuário	Utilizam vestuário informal e simples, mas não descuidado. Deve-se evitar usar roupas extravagantes e ostensivas, preferindo cores e estilo mais conservadores.
Distância física	Para os irlandeses, o "espaço físico vital" é muito importante, e deve-se manter certa distância ao conversar. Além disso, considera-se impróprio tocar no outro em público ou durante as conversas.
Conversa	Os irlandeses são cordiais e amistosos. Recomenda-se abordar temas sobre o país, esportes, arte, mas não se deve fazer perguntas políticas, sobre o IRA, sobre a questão irlandesa, sobre religião e o aborto. O irlandês é extrovertido e manifesta críticas e opiniões com franqueza. O estilo da comunicação verbal é o anglo-saxônico: não interrompem a fala; apenas quando um acaba de se expressar o outro responde.
Convites	Os irlandeses não são rigorosos em estabelecer horários das refeições. Almoços são ocasiões bem populares para socializar, e preferem tratar de negócios no decorrer de almoços do que no jantar. Consideram os jantares eventos mais sociais, nos quais as mulheres são incluídas.
Pontualidade	Apesar de pertencer à comunidade britânica, os irlandeses não partilham do mesmo senso de pontualidade de seus vizinhos ingleses.
À mesa	As refeições na Irlanda não têm a formalidade dos demais países europeus. Costumam apoiar as mãos ao lado do prato, à "europeia". A cerveja é a bebida predileta. Os brindes são constantes, mas é o anfitrião quem deve iniciar, e o visitante retribui, dizendo " <i>slainte</i> ".
Negociações*	Recomenda-se pontualidade, embora nem sempre o irlandês leva a sério a "pontualidade britânica". Antes de falar de negócios, podem ser trocados cartões de visita, e pelo fato dos irlandeses serem conhecidos pelo prazer que têm em conversar, temas diversos podem ser abordados antes de tratar de negócios. São <b>universalistas</b> e <b>específicos</b> nas negociações. Porém, é preciso observar que um "talvez" não significa um "sim". Os irlandeses, assim como os asiáticos, têm dificuldades em negar peremptoriamente com um "não" alguma coisa. A <b>distância hierárquica</b> é <b>baixa</b> e o <b>status</b> social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	As grandes semelhanças dos hábitos com a Grã-Bretanha não devem levar a crer que seja tudo igual nos dois países; na Irlanda, o catolicismo influencia todas as formas da vida social, e dita costumes e atitudes, bem diferente dos vizinhos britânicos. A sociedade irlandesa é <b>individualista</b> , <b>masculina</b> , com <b>baixo controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>ISRAEL</b>	
Saudação, cumprimentos	Apesar da miscigenação de povos árabes e europeus, em Israel a forma de cumprimento é o tradicional aperto de mão. Abraços e beijos, apenas se houver grande amizade ou intimidade. Nas apresentações formais, especificam-se os títulos acadêmicos e trocam-se os cartões de visita, de preferência em inglês, que é o segundo idioma do Estado de Israel. Logo se passa a chamar pelo nome.
Vestuário	Os trajes são muito mais informais do que na Europa, especialmente durante o verão. Aceita-se o traje de passeio sem gravata, na maioria das reuniões, mas se o encontro for formal, recomenda-se o uso do terno.
Distância física	Costumam conversar bem próximos do interlocutor. Também é comum tocarem no braço enquanto falam.
Conversa	A forma de tratamento convencional é o sobrenome, precedido de senhor ou senhora. Não há limitações de qualquer espécie nas conversas com israelenses, e até as perguntas pessoais são apreciadas. Naturalmente, é preciso demonstrar respeito para com as tragédias pessoais e coletivas do Estado de Israel, cujas feridas continuam sempre abertas.
Convites	Costumam almoçar às 13h00, e jantar às 19h00, pontualmente. Porém, no Ocidente, aceitam sem constrangimento os horários locais.
Pontualidade	Os israelenses gostam da pontualidade. Os compromissos podem até ser agendados com pouca antecedência, mas a pontualidade do encontro deve ser mantida.
À mesa	Os empresários israelenses adotam à mesa a mesma etiqueta e hábitos dos países ocidentais. Não existem regras precisas de comportamento, nem restrições culturais ou religiosas. Os brindes são feitos no início da refeição e são sempre muito moderados, por ser um povo que consome pouca bebida alcoólica, e julgam inaceitável a embriaguez.
Negociações*	Os israelenses comparecem às reuniões com uma excelente preparação, vão direto ao tema e são muito objetivos. As religiões professadas em Israel influenciam diretamente a conduta empresarial, por isso é importante estar ciente das restrições impostas por ela, e dos respectivos feriados, antes de marcar reuniões comerciais. Apresentam <b>baixa distância hierárquica</b> .
Valores culturais**	Israel é extraordinariamente cosmopolita, formado por uma população de mais de cem países do mundo inteiro. Cultura, ciências e atividades artísticas são incentivadas pelo governo. Existe uma homogeneidade no estilo de vida, não só porque todos falam inglês, mas porque condensam num modo de vida simples e informal os costumes e a história de muitos países diferentes. As relações sociais são desvolvas e sinceras, desprovidas de todo sentimentalismo, mas com um grande respeito para com os idosos. A sociedade israelense pode ser considerada <b>individualista, feminina e com alto controle da incerteza</b> .

<b>ITÁLIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto de mãos é o cumprimento normal entre homens, e mulheres. Já estabelecida uma amizade, podem se abraçar, beijar as faces e caminhar de braços dados. Os títulos profissionais, sendo os mais comuns " <i>dottore</i> " e " <i>dottoresa</i> ", são usados sempre em relação a todos os que possuem uma formação universitária. A troca de cartões é prática comum. Recomenda-se que sejam escritos em italiano, no verso. As qualificações profissionais, o título e a função devem constar em ambos os lados. Os italianos preferem negociar com alguém importante.
Vestuário	Vestir-se bem é prioridade na Itália, de modo que o traje é entendido como um reflexo da posição social e do sucesso do indivíduo. As mulheres vestem-se de forma simples e elegante. Apreciam o uso de acessórios. Tanto homens como mulheres usam bons perfumes ou colônias.
Distância física	A distância física entre os italianos é bem menor que a do restante dos países europeus, por isso, não se deve estranhar a proximidade que poderão ter ao chegar perto para conversar ou sentar. Até pequenos empurrões poderão ser utilizados para enfatizar uma idéia ou um assunto.
Conversação	Os italianos falam alto, com animação, emoção e interrupções nas conversas. Ao ouvir e ao falar, é preciso manter contato visual, caso contrário será entendido como desinteresse, por parte do italiano. O estilo de comunicação verbal é o típico latino: interrompem o interlocutor antes de terminar a frase, para mostrar que já entenderam, e que estão interessados em responder. Deve-se evitar falar sobre religião, política e 2ª Guerra Mundial. Os tópicos recomendados são: cultura, arte, cozinha, vinho, arquitetura italiana, cinema, esportes, futebol, natureza, ópera.
Convites	Os negócios são conduzidos no decorrer do almoço, que pode demorar até três horas. Nos jantares, também se pode negociar. Porém, sempre se deve aguardar a iniciativa por parte dos italianos para iniciar negociações nas refeições.
Pontualidade	A pontualidade é essencial para os empresários do norte da Itália, onde os negócios são conduzidos com mais eficiência e pressão. Na região sul da Itália, a pontualidade não é tão rigorosa.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional ocidental-europeu. Carnes, massa e vinhos são muito apreciados pelos italianos. Do mesmo modo que para os brasileiros algumas atitudes, como o desejo de "bom apetite", são aceitas num nível social mais simples, devem ser evitadas. As mãos costumam ficar sobre a mesa, e os brindes são efetuados no início das refeições.
Negociações*	Os encontros normalmente começam com conversas triviais. Enquanto estiver falando, é preciso não se ofender com as interrupções, pois elas fazem parte da típica comunicação verbal latina. A equipe negociadora deve incluir as pessoas mais importantes da empresa. Os italianos não admitem negociações com subalternos. São geralmente receptivos para novas ideias e conceitos. As decisões finais são demoradas e adiadas. Daí a importância de se manter paciente, pois pressionar no processo de decisão pode representar uma afronta, segundo o protocolo italiano. Para os negócios, são <b>universalistas, neutros, específicos e com alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	A Itália é um país com mais de três mil anos de história. Diferentes povos foram invadindo a península durante milênios. Vários valores culturais predominam na sociedade. No norte, penetrado por tribos germânicas, prevalece a prosperidade econômica, industrial, artística. No sul, invadido por povos do Mediterrâneo e africanos, prevalecem as atividades agropecuárias. A Igreja Católica permanece com forte influência em todas as etapas da vida do povo italiano. Os italianos não podem ser tipificados por qualquer característica física ou comportamental. A honra e orgulho pessoal são muito importantes. A sociedade italiana pode ser classificada como <b>individualista, masculina e com alto controle da incerteza</b> .

<b>JAPÃO</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mão, seguido de uma reverência, sem qualquer contato físico, como abraços, tapas nas costas ou beijos, é o cumprimento habitual. Nas apresentações, utilizam o sobrenome e esperam o mesmo tratamento. O primeiro nome só pode ser utilizado se for autorizado pelo interlocutor. Após os cumprimentos iniciais, deve ser efetuado o ritual oriental de troca de cartões. Esta cerimônia de recebimento é denominada " <i>Meishi</i> ". Deve-se dar primeiro o próprio cartão e pegar o que for oferecido, sempre com as duas mãos, em sinal de respeito. Sua ausência pode ser considerada como falta de interesse ou de etiqueta. Ao cartão de visita é atribuído o valor absoluto de um documento, porque no Japão ninguém escreveria nele nada de falso ou de exagerado.
Vestuário	São formais em qualquer ocasião, principalmente nas reuniões de negócios, usando ternos de cores discretas, geralmente escuras ou neutras, e sempre com gravatas. As mulheres seguem a mesma linha de discrição.
Distância física	Como todos os orientais, não toleram a aproximação física, nem toques. Inclusive, porque os japoneses quase nunca se perfumam e acham desagradável manter-se próximo de pessoas que usam perfumes e loções muito fortes.
Conversação	"Sim" se diz " <i>hai</i> ", que, todavia, serve também para expressar atenção ao interlocutor. Suas regras de etiqueta prescrevem que o ouvinte diga continuamente " <i>hai</i> ", ou faça outros gestos ou sons afirmativos, demonstrando que está prestando atenção. O único gesto igual ao brasileiro é o de concordar. Por sua vez, para dizer "não", balança-se a mão direita na frente do rosto, como que para espantar uma mosca. E para indicar a si mesmo, não se toca no peito, como entre os brasileiros, mas a ponta do nariz. Entre os japoneses, o sorriso esconde várias emoções: alegria, raiva, confusão, desculpas ou tristeza. O padrão de comunicação verbal oriental confunde os ocidentais, porque os orientais fazem um breve silêncio antes de responder, e o que parece falta de atenção significa realmente que estão pensando bem o que vão responder.
Convites	Nos países ocidentais, os japoneses aceitam os horários, costumes e cardápios locais. E não recusam convites para uns <i>drinks</i> informais; embriagar-se depois do trabalho não só é perdoado, mas encorajado no Japão, porque consideram como um tipo de escapismo às tensões diárias.
Pontualidade	A pontualidade japonesa é rigorosa, praticada e também muito valorizada como uma forma educada de efetuar negociações ou em eventos sociais.
À mesa	Os japoneses preferem um estilo próprio de sentar-se à mesa: todos os japoneses de um lado, e todos os estrangeiros do outro. Adotam uma postura correta ao sentar-se, e não aceitam exageros, como gritaria ou gargalhadas, por isso ao rir, colocam a mão em frente à boca.
Negociações*	É tanta a importância dada pelos japoneses aos cartões de visita que, quando em reunião, posicionam os cartões recebidos na sua frente, na ordem em que os integrantes da mesa estão sentados, para eventuais consultas. São excessivamente lentos para tomar decisões, e, quando balançam a cabeça em sentido afirmativo durante a negociação, não significa que estão aprovando a proposta, mas que estão acompanhando e entendendo o tema. Ficam calados, pensando, durante longos períodos, e costumam fechar os olhos para ouvir atentamente o que se está falando. Não estão dormindo, em absoluto. Contratos escritos são obrigatórios no fim das negociações. Na arte de negociar, são <b>universalistas, neutros, específicos, com alta distância hierárquica e com orientação de longo prazo</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais **	Os japoneses são educados, discretos, polidos, tímidos, respeitam a hierarquia, os idosos e a família. Paciência e humildade são qualidades extremamente valorizadas. Os japoneses são grandes apreciadores do estudo; todos os jovens estudam muito, porque acreditam que o caráter da pessoa forma-se dos 5 aos 15 anos. A universidade apenas completa essa formação. O Japão é considerado uma sociedade <b>coletivista</b> , é o campeão de <b>masculinidade</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>KUWAIT</b>	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento usual com os ocidentais é o simples aperto de mão. Os idosos devem ser cumprimentados primeiro. Jamais tocar ou oferecer a mão para uma mulher muçulmana. Deve-se aguardar a iniciativa dela para poder responder adequadamente. A troca de cartões de visita é apreciada, de preferência com o verso traduzido em árabe ou inglês. A expressão " <i>Sheikh</i> " denota integração na Família Real. O primeiro nome é o nome próprio e o segundo é o nome próprio do pai. O terceiro e quarto nomes são os nomes próprios dos avós e revelam a linhagem familiar.
Vestuário	Os kuaitianos valorizam muito a aparência pessoal. Recomenda-se trajar roupas clássicas: homens com terno e gravata, e para as mulheres é recomendável que se apresentem com saia abaixo dos joelhos e blusas com mangas cobrindo o cotovelo.
Distância física	Os kuaitianos não questionam a distância física entre homens, porém, com as mulheres, é recomendável manter boa distância e nem pensar em tocá-las.
Conversa	Evitar conversas sobre sexo, vida privada e assuntos pessoais. Para os kuaitianos, apontar com o indicador para as coisas ou pessoas é uma grave falta de educação. Deve-se usar a mão inteira com a palma virada para baixo.
Convites	Aceitam os horários ocidentais, para almoços ou jantares, porém, o cardápio deve seguir os rituais religiosos árabes.
Pontualidade	Tal como na Arábia Saudita, o conceito de gestão do tempo é flexível. A pressa e os horários rígidos são ignorados pelos kuaitianos.
À mesa	Como a maioria dos muçulmanos, não comem carne de porco nem bebem bebidas alcoólicas. Bebem apenas café ou chá. A mão esquerda, considerada impura, não deve ser usada para oferecer, servir, ou passar alimentos ou utensílios.
Negociações*	Antes das reuniões comerciais, deve-se criar um clima de informalidade com conversas triviais, porque preferem fazer negócios quando já foi estabelecida previamente uma relação de confiança. Apreciam tomar café no início e/ou no fim dos encontros. Recomenda-se evitar: qualquer tipo de impaciência; pressionar o processo de decisão; forçar as discussões ou análises sobre um determinado tema. As conversas devem seguir o seu curso natural, isto é, sem pressões, e algo muito importante: os kuaitianos não aceitam mulheres que detenham o processo da tomada de decisão. A prática para efetuar negócios é considerada <b>universalista, específica</b> e com <b>alta distância hierárquica</b> .
Valores culturais**	O Kuwait apresenta inúmeras similitudes com a Arábia Saudita em termos culturais. O seu povo tem uma longa tradição de negociantes, sendo, naturalmente, o petróleo a maior fonte de riqueza, mas grande parte da mão-de-obra é de origem estrangeira. Quase setenta por cento da população não são kuaitianos. Praticam a religião islâmica, mas são tolerantes às demais culturas e religiões, até porque a maioria estuda na Europa ou nos Estados Unidos. Por isso, ao contrário de outros países árabes, no Kuwait é relativamente comum que homens e mulheres trabalhem lado a lado sem constrangimentos. A sociedade kuaitiana pode ser considerada <b>coletivista, masculina</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>MÉXICO</b>	
Saudação, cumprimentos	O cumprimento tradicional é um aperto firme de mão, tanto para homens como para as mulheres. Entre amigos, o abraço e o tapinha nas costas são usuais. As mulheres, entre si, costumam dar um beijo na face, ou toque no braço da outra. Os mexicanos, como a maioria dos latinos, são muito expressivos e abertos. Durante os cumprimentos iniciais, já podem ser trocados os cartões de visita. Os títulos profissionais devem ser mencionados, porque são importantes e muito valorizados pelos mexicanos.
Vestuário	A aparência é de suma importância, e dão grande valor aos símbolos de <i>status</i> . Por isso, é conveniente usar vestuário discreto e conservador, tanto para os homens como para as mulheres.
Distância física	Como a maioria dos latino-americanos, não existe o conceito de um "espaço físico vital". Os mexicanos se aproximam do interlocutor, e podem tocar nos braços e dar tapinhas nas costas.
Conversa	Pode-se conversar sem restrições com um mexicano. Assuntos como família, dinheiro, saúde, não são considerados tabus, como em outros povos. Pode-se gesticular, falar perto, sendo os assuntos preferidos: futebol, esportes, cinema mexicano, história das civilizações locais, mas deve-se evitar comentários sobre a tumultuada independência mexicana e ocupação francesa.
Convites	Não existem horários rígidos para as refeições no México. Almoça-se por volta das 13h00 ou 14h00, e o jantar varia entre 20h00 e meia-noite. É necessário ser pontual, sem esperar a contrapartida dos convidados.
Pontualidade	Os mexicanos, como a maioria dos latinos, respeitam as pessoas pontuais, porém é preciso estar preparado para atrasos considerados protocolares, que vão de 30 minutos a uma hora.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional ocidental-europeu, e os mexicanos adotam a forma tradicional latino-americana de efetuar as refeições. E apesar da culinária mexicana ser conhecida no mundo todo, como bastante diversificada, eles aceitam sem restrições todo tipo de prato e culinária que lhes sejam oferecidos pelo país anfitrião. As mãos costumam ficar sobre a mesa, e os brindes são efetuados no início das refeições.
Negociações*	Os mexicanos são desconfiados e vagos no início da negociação. Ultrapassada essa barreira, passam a ser afáveis e cordiais. Têm grande dificuldade em dizer "não" diretamente; o interlocutor precisa ter habilidade para diferenciar um "talvez" de um "não", por isso os acordos devem ser rigorosamente escritos e assinados. As decisões são tomadas com muita calma, e após grandes estudos. A prática para efetuar negócios é considerada <b>universalista</b> , <b>específica</b> , com <b>baixa distância hierárquica</b> e com <b>orientação de longo prazo</b> . O <i>status</i> social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	Devido à miscigenação de civilizações pré-colombianas e hispânicas, que formaram a identidade do povo mexicano, não pode ser estabelecida uma cultura e valores sociais autóctones. Respeitam muito os idosos, dando-lhes prioridade à mesa, nos transportes públicos e no atendimento em repartições. A sociedade mexicana pode ser considerada <b>coletivista</b> , <b>masculina</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>MOÇAMBIQUE</b>	
Saudação, cumprimentos	Um simples aperto de mão é o cumprimento adequado entre homens, e mulheres. Os títulos acadêmicos e honoríficos são muito apreciados e devem ser citados e respeitados. Deve-se usar a mão direita para a troca dos cartões de visita. O contato visual é importante, mas não deve ocorrer de forma direta dos mais jovens para os mais velhos.
Vestuário	Deve-se utilizar o estilo formal europeu no trajar. Homens com paletó e gravata, e as mulheres com saias ou calças sociais.
Distância física	Deve-se manter certa distância durante conversas formais. Ficam incomodados com aproximações físicas desnecessárias.
Conversa	Assuntos básicos para conversação são: a família, cultura, geografia, esportes e belezas naturais. É recomendável não tratar de assuntos étnicos ou raciais, tendo em vista que Moçambique é um país africano colonizado por europeus, especialmente portugueses.
Convites	Aceitam os convites dos anfitriões, para almoços ou jantares, e seus horários, sem dificuldades culturais ou religiosas.
Pontualidade	Deve-se manter a pontualidade estabelecida, porém, já esperando eventuais atrasos dos convidados.
À mesa	A maioria dos empresários de Moçambique possui experiência internacional, e o comportamento à mesa é o clássico europeu-ocidental. Aceitam os cardápios e culinária, sem restrições.
Negociações	As reuniões comerciais devem ser iniciadas com conversas informais. As reuniões são encerradas pela pessoa mais idosa ou de maior nível profissional.
Valores culturais	Durante muito tempo, a África foi considerada um continente sem história e sem dinâmicas próprias até a chegada dos europeus. Estes conceitos foram alimentados durante muito tempo pela ideologia colonial que defendia uma supremacia cultural (civilizacional) dos povos europeus em relação aos africanos. Desta forma, os valores culturais de Moçambique representam uma amálgama da cultura autóctone com os valores assimilados dos portugueses durante sua ocupação até 1975.

<b>NOVA ZELÂNDIA</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto formal de mão é o cumprimento habitual. Deve-se evitar tapas nas costas, abraços ou beijos nas faces. Com as mulheres, deve-se esperar que elas ofereçam a mão primeiro, do contrário, deve-se cumprimentar apenas com um aceno de cabeça. Na apresentação, já podem ser trocados os cartões de negócios, de preferência escritos em inglês no verso. Apesar da hereditariedade britânica, são bastante informais na postura e na forma de tratamento, usando rapidamente o primeiro nome do interlocutor.
Vestuário	São informais no vestir, e só se vestem formalmente quando assim solicitado pelo anfitrião, que deve avisar antecipadamente de que tipo de evento se trata.
Distância física	É conveniente manter uma distância física adequada, sem chegar ao formalismo britânico.
Conversa	Na Nova Zelândia, fazer o "V" da vitória ou o conhecido gesto "positivo", com a mão fechada e o polegar para cima, são gestos ofensivos. O estilo da comunicação verbal é rigorosamente o anglo-saxônico: não admitem interrupções; apenas quando um acaba de falar o outro responde.
Convites	Almoçam em geral às 13h00 e jantam às 19h30. Seja para encontros de negócios ou de jantar entre amigos, os neozelandeses são extremamente pontuais. Os negócios devem ser discutidos, preferentemente, antes da refeição.
Pontualidade	A pontualidade faz parte da cultura dos povos colonizados pelos ingleses. Displicência e atraso nas reuniões, sejam formais ou informais, são inaceitáveis para os neozelandeses, especialmente atraso na condução dos negócios pode irritá-los e inviabilizar um acordo.
À mesa	Tanto para o comportamento à mesa, como o estilo de servir-se e os cardápios, seguem o estilo internacional, ou se adaptam ao do país anfitrião.
Negociações	Tratam diretamente do assunto com olhares fixos nos olhos do interlocutor. São rápidos nas decisões, não gostam de burocracias e têm dificuldade de entender os entraves burocráticos brasileiros. Exigem sempre respostas rápidas para suas propostas, nem que seja uma solicitação de prazo.
Valores culturais**	Os neozelandeses herdaram dos colonizadores ingleses os valores culturais, assim como o idioma inglês, que é o idioma oficial, tanto para a vida cotidiana como para os negócios. O idioma local é o maori, também considerado oficial. Os maoris, povo originário da Polinésia, apesar de constituir apenas doze por cento da população, estão completamente integrados à sociedade, ocupando posições de destaque nos negócios, no governo e nas artes. A sociedade neozelandesa é considerada <b>individualista, masculina e com alto controle da incerteza.</b>



PERU	
Saudação, cumprimentos	Um aperto de mão, breve e leve, tanto para homens como mulheres, será efetuado tanto no início da apresentação formal como nas despedidas. Estabelecidos vínculos de amizade, os homens podem se abraçar, e as mulheres se beijar nas faces. Nas apresentações formais, deve-se utilizar apenas o sobrenome do visitante. Nos eventos informais, já estabelecida certa intimidade, pode-se usar o nome inicial. A comunicação verbal é a típica latino-americana: interromper a conversa, não deixando terminar as frases, tentando sempre demonstrar que já entenderam seu interlocutor.
Vestuário	Vestem-se formalmente, homens e mulheres, tanto nas reuniões de negócios como para eventos noturnos.
Distância física	Como a maioria dos latino-americanos, não existe o conceito de um "espaço físico vital" para os peruanos.
Conversa	Assuntos básicos para conversação são: a família, cultura, geografia, belezas naturais e, especialmente, mencionar Machu Picchu, que é um tesouro internacional. Não é conveniente falar sobre política, religião, preconceito racial e nem perguntar a respeito dos ancestrais de um peruano, pois ele se sente mais agradecido quando é relacionado à sua herança espanhola, e não à indígena.
Convites	Caso se pretenda convidar os visitantes para um almoço ou jantar no curso das negociações, recomenda-se fazer o convite apenas aos participantes mais importantes. Posteriormente, após a conclusão dos negócios, deve-se convidar todos os envolvidos.
Pontualidade	A pontualidade não é a característica principal dos povos latinos, mas os peruanos obedecem melhor os horários para as reuniões comerciais. Para os eventos sociais, sempre há uma tolerância de atraso.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional latino-americano. Carnes e vinhos são muito apreciados pelos peruanos. Mesmo os descendentes de asiáticos adotam os hábitos ocidentais.
Negociações*	Os executivos peruanos possuem alta vivência internacional e tendem a ser diretos, e às vezes sofisticados. É preciso estar preparado para discutir amplamente todos os detalhes dos contratos e disposto a efetuar muitas revisões. Convém incluir farto material didático nas apresentações, de preferência no idioma espanhol. A decisão final sempre será determinada pelo executivo mais graduado que estiver presente à reunião. Apresentam <b>alta distância hierárquica</b> e <b>orientação de curto prazo</b> .
Valores culturais**	O Peru é um país etnicamente diferente dos outros países latino-americanos. Apresenta uma fusão de culturas assimiladas dos descendentes do império Inca, da Europa, África, Japão e China. A maioria do povo é mestiça. Os descendentes de europeus representam quinze por cento da população. A sociedade peruana pode ser classificada, pelos seus valores culturais, como <b>coletivista</b> , <b>feminina</b> e com <b>baixo controle da incerteza</b> .

PORTUGAL	
Saudação, cumprimentos	Um aperto de mão é a forma habitual de apresentação, para homens e para mulheres, tanto na chegada como na despedida. Nas apresentações, são amplamente citados os títulos acadêmicos e profissionais, porém, preferem distribuir os cartões de visita apenas no início das negociações comerciais. A forma de tratamento "doutor" é atribuída indiscriminadamente a todo aquele que tenha um curso superior ou que pareça tê-lo. Os tratamentos são formais, usando-se "senhor" ou "senhora" seguido do sobrenome da pessoa. A troca de cartões pode acompanhar as apresentações, ou preceder os encontros de trabalho. Ao entregá-los, deve-se mostrar a face em português para quem o recebe. As mulheres não costumam levantar-se para cumprimentar os homens.
Vestuário	Vestem-se com muita elegância. Tanto em jantares, como em eventos sociais ou comerciais, os homens usam trajes formais, e as mulheres vestidos ou <i>blazers</i> . Notam o que os outros estão trajando para avaliar <i>status</i> e posição social. É recomendável vestir-se formalmente, mesmo para programas após o trabalho.
Distância física	Os portugueses, calorosos e hospitaleiros, se aproximam muito de seus interlocutores, e costumam tocar no braço e no ombro. Não se preocupam com o "espaço físico vital".
Conversação	Os portugueses são muito pouco assertivos e bastante evasivos nas suas colocações. Por isso, são muito reservados e dão longas voltas para chegar ao ponto que os incomoda numa conversa. Deve-se evitar conversar sobre religião, finanças pessoais e política. Tópicos bem vindos são futebol, gastronomia, vinhos, família, economia, cinema, música e, sobretudo, literatura, motivo de muito orgulho para os portugueses, por já ter exportado grandes autores por todo o mundo.
Convites	Os horários das refeições, para os portugueses, não são tão rigorosos como em outros países. O almoço acostuma ser às 13h00 e o jantar às 19h30. Porém, existe uma tolerância implícita de uns quinze minutos após a hora estabelecida.
Pontualidade	Talvez por influência da vizinha Espanha, os portugueses têm horários bem elásticos e não são amantes da rigorosa "pontualidade britânica". Porém, os horários das refeições são mais bem respeitados.
À mesa	A grande diferença em relação aos hábitos brasileiros é na ordem dos pratos: a sopa é servida imediatamente antes da sobremesa e dos brindes finais. O vinho do Porto branco é degustado como aperitivo, e o tinto, como digestivo, ao final da refeição.
Negociações*	É necessário ser pontual, mas um eventual atraso por parte do executivo português não deve causar surpresa. Nunca se deve iniciar uma reunião diretamente com assuntos laborais. Deve-se dar um tempo inicial para amenidades, como futebol e família. As negociações usualmente são morosas; paciência e persistência são muito importantes. As hierarquias são relativamente rígidas, e não se costuma dar autonomia decisória fora dos escalões organizacionais. As práticas portuguesas para fazer negócios são <b>universalistas, específicas</b> e com <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Portugal é um país homogêneo, étnica e linguisticamente, e isso acarreta um senso de igualdade entre as pessoas. Os valores culturais são respeitados e preservados, tanto pelas classes altas como pelas médias e baixas. A família é o principal fator de interação social que dá o sentido de estabilidade e segurança na vida do povo português. Respeitam muito os idosos, sejam familiares ou estranhos. A sociedade portuguesa é considerada <b>coletivista, feminina</b> , com <b>alto controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado internamente</b> .

<b>REPÚBLICA TCHECA</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mão é o cumprimento habitual dos tchecos, e deve ser praticado nas apresentações iniciais e nas despedidas. Com uma mulher ou pessoa idosa, deve-se aguardar que elas tomem a iniciativa para o aperto de mão. Nos cumprimentos iniciais, deve-se mencionar os títulos acadêmicos, e já efetuar a troca de cartões de visita. Neles também devem constar a posição e graduação profissional, e até, se for possível, a data de fundação da empresa, pois o tcheco tem grande respeito pela boa formação e qualificação dos anfitriões.
Vestuário	O vestuário é simples e conservador. Os homens geralmente vestem ternos escuros, e as mulheres, <i>tailleurs</i> clássicos.
Distância física	Para os tchecos, a distância a ser mantida do interlocutor não é tão crítica como a exigida nos outros países europeus. Porém, abraços ou tapas nas costas não são bem tolerados.
Conversação	Deve-se evitar assuntos como política, sexo e problemas pessoais, próprios e alheios. Não se deve confundir tchecos com eslovacos, são duas culturas bem diferenciadas. O tom de voz deve ser mantido sempre muito baixo.
Convites	Os tchecos não costumam tratar de negócios durante almoços ou jantares. Consideram os mesmos apenas como reuniões sociais ou como celebração de um excelente acordo comercial.
Pontualidade	A pontualidade é importante para os tchecos, tanto para compromissos comerciais como sociais.
À mesa	Se for realmente combinado um almoço comercial, as negociações deverão ser tratadas antes ou depois da refeição, mas nunca durante a mesma. O comportamento dos tchecos à mesa não difere muito dos costumes brasileiros. Porém, não costumam efetuar brindes à mesa.
Negociações*	É aconselhável não tratar de negócios logo no início dos encontros. Recomenda-se manter uma breve conversa informal. O processo decisório é relativamente moroso. Todos os aspectos de uma proposta são detalhadamente analisados pelos executivos envolvidos. É necessário manter paciência e perseverança. O estilo tcheco de efetuar negócios é <b>universalista</b> e <b>difuso</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Com o fim do regime comunista, a Tchecoslováquia dividiu-se em dois países. Surgiram então a República Tcheca e a República Eslovaca, cada uma com história e cultura diferente. Os tchecos preservam o direito a uma vida privada. A maioria da população fala tcheco como idioma principal. Apenas uma minoria fala o eslovaco. Têm poucos amigos e muito bem selecionados. A idade é muito respeitada pelos tchecos. É uma sociedade classificada como altamente <b>individualista</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>RÚSSIA</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mão, ao chegar a ao partir, é o cumprimento habitual. Apenas entre amigos, os russos trocam três beijos. É indispensável trocar cartões na apresentação, e se o russo não tiver cartão, escreve seus dados num pedaço de papel. E nos cartões que serão entregues aos russos, pode-se rabiscar no verso a tradução em inglês ou russo. São muito formais e rígidos; é recomendado ter cautela nas atitudes com eles. Após as apresentações, limitam-se a mencionar o nome e posição, que se deve retribuir da mesma forma. Os sorrisos também só surgem apenas entre amigos.
Vestuário	Recomendam-se trajes conservadores e discretos; os homens devem trajar ternos escuros e camisas brancas com gravatas clássicas. As mulheres, <i>tailleurs</i> com cores discretas. Os russos perfumam-se muito e observam com muita atenção a roupa dos estrangeiros.
Distância física	A distância física entre os russos não é tão problemática como a de alguns outros países, por isso, não se deve estranhar a proximidade que poderão ter ao chegar bem perto para conversar ou sentar ao lado. Dão palmadas nas costas e podem até sair andando de braços dados.
Conversa	Em público, os russos são conformistas e taciturnos; já na intimidade, sobretudo os jovens, são extrovertidos, abertos, loquazes, felizes por terem a oportunidade de estreitar amizade com estrangeiros. Temas agradáveis nas conversas são: a paz, as relações internacionais, as mudanças na Rússia e as dificuldades da situação econômica. Eles adoram inteirar-se da vida pessoal, sonhos e aspirações do interlocutor.
Convites	Costumam almoçar entre 12h00 e 15h00, e jantar por volta das 18h00. Nas mesas de reuniões, é bom ter suprimento de bebidas como café, chá e aperitivos, e biscoitos. Os russos costumam disponibilizar doces, salgadinhos e bebidas ao conduzir os negócios, e apreciam reciprocidade no tratamento. Deve-se ter cuidado para não se deixar contagiar com as bebedeiras mórbidas em que eles embarcam facilmente. No decurso delas, não se deve surpreender se eles inventariarem um longo balanço de familiares mortos nas guerras.
Pontualidade	Recomenda-se pontualidade nos encontros, embora os russos não sejam pontuais, sendo habitual atrasarem-se até duas horas. A paciência, e não a pontualidade, é considerada uma qualidade na Rússia, por causa disso deve-se esperar que os compromissos durem muito mais do que o previsto.
À mesa	O comportamento à mesa não difere do brasileiro. Não apresentam restrições filosóficas ou religiosas sobre os cardápios. Porém, a comida é apreciada mais como suporte para beber, por isso todos os pratos deverão ser colocados simultaneamente na mesa, e os comensais se servem deles sem ordem, mesmo porque, não se preocupam em comer a refeição quente antes que esfrie. Na Rússia, os homens não costumam beber vinho (considerado "coisa de mulher"), mas apenas <i>vodka</i> , servida em copos para vinho. Não é gentil recusar um brinde, e os russos fazem muitos deles, seja comendo, seja após eventuais discursos de início ou fim da refeição. De qualquer forma, a embriaguez não é absolutamente censurada.
Negociações*	Os russos são astutos e hábeis negociadores. Os detalhes contratuais são demoradamente discutidos. Porém, nem sempre estão entendendo aquilo com que dizem concordar. É preciso ter paciência e perseverança. Se certas exigências forem intoleráveis, é aceitável ameaçar abandonar as negociações, inclusive até sair da sala. Essas atitudes temperamentais são muito apreciadas pelos russos. São técnicas teatrais bem aceitas. Após assinatura dos contratos, não admitem alterações. São <b>particularistas</b> e <b>difusos</b> nas práticas para as negociações. O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	É impossível estabelecer valores uniformes de uma "cultura russa". O país tem 140 grupos nacionais diferentes, espalhados num território com 11 fusos horários. Em algumas regiões, predomina a influência germânica; em outras a asiática; em outras a islâmica. Todas as ações, tecnologias e culturas vão demorar em atingir lentamente aquele vasto território. Quase a totalidade da população é alfabetizada. Matérias como astronomia, política, esportes olímpicos, balé e ecologia, fazem parte do ensino básico. A sociedade russa é predominantemente <b>individualista</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>SINGAPURA</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mãos é a forma tradicional de saudação. Pode ser seguido de uma reverência, caso o apresentado seja oriental. Com as mulheres, recomenda-se apenas um aceno de cabeça. Como toda cultura oriental, para assinalar ou chamar alguém não se deve usar o dedo indicador, mas a palma inteira da mão, virada para baixo e mexendo os dedos como se estivesse coçando. Títulos, cargos e nomes completos são muito valorizados, devendo sempre ser citados nos cumprimentos iniciais, e constar nos cartões de visita, que devem ser impressos em inglês.
Vestuário	Para reuniões sociais e de negócios, costumam vestir-se formalmente.
Distância física	Não admitem aproximação física, nem toques, em especial na cabeça, pois acreditam que ali reside o espírito vital.
Conversaão	Deve-se observar postura correta para andar e para conversar. Para sentar, devido à influência das religiões islâmica e budista, é inadmissível mostrar a sola dos sapatos.
Convites	Não exigem horários nem protocolos rígidos para almoços, jantares ou outras reuniões sociais. Porém, a hora que for combinada para esses eventos deverá ser rigorosamente respeitada. Aceitam negociar no café da manhã e nos almoços. O jantar é considerado um evento social, porém, se for agendado para tratar de negócios, as esposas não deverão ser incluídas, a menos que sejam especificamente convidadas.
Pontualidade	Como foram colonizados pelos britânicos, a pontualidade faz parte da cultura do povo de Singapura. É exigida, tanto nos encontros de negócios, como nas reuniões sociais.
À mesa	Nos países ocidentais, aceitam, sem restrições, os costumes e cardápios locais. Não existem tabus religiosos ou filosóficos na alimentação. O comportamento à mesa adapta-se aos costumes locais.
Negociações*	Baseados na cultura oriental, o respeito pelos idosos e pela hierarquia tem prioridade absoluta. Essas condições fazem com que não aceitem negociar com representantes, ou pessoas muito jovens, exigindo negociações com as pessoas mais experientes e importantes da organização. A negociação deve ser direta, sem rodeios nem ambiguidades. E os contratos devem refletir rigorosamente a transação efetuada. Para as negociações, demonstram ser uma cultura <b>universalista, emocional, específica</b> , com <b>alta distância hierárquica</b> e com <b>orientação de curto prazo</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	O povo de Singapura segue os valores e tradições britânicos, adquiridos na época em que foi colônia do Reino Unido, somados com a cultura oriental e nativa da região. Singapura é uma sociedade <b>coletivista e feminina</b> , muito conservadora, preferindo a concordância e a obediência à cultura individualista e de livre espírito. O povo é formado por três etnias principais: chineses, malaios e indianos. O idioma oficial do governo, dos negócios e da educação é o inglês. Porém, o povo ainda utiliza as línguas malaia, tamil e mandarim. Possuem o mais <b>baixo</b> índice de <b>controle da incerteza</b> , e o <b>ambiente é direcionado externamente</b> .

<b>SUÉCIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um aperto de mão, breve e firme, é o cumprimento tradicional ao chegar e ao sair, tanto para homens como para mulheres. Deve-se evitar contatos físicos, como abraços e tapinhas nas costas. Nos contatos iniciais, já podem ser efetuadas as trocas de cartões. No verso, podem estar escritos em inglês, visto que o inglês é a segunda língua na Suécia. Apreciam muito os títulos profissionais, acadêmicos e de nobreza. É importante lembrar que a Suécia é uma monarquia. O tratamento deve ser formal nos contatos iniciais, quando não se conhece bem o interlocutor; "Mr" ou "Mrs" são os tratamentos ideais.
Vestuário	São muito conservadores no traje; condenam sumariamente as roupas de grife, de última moda, a elegância exagerada, supercolorida e os modelos excêntricos. É conveniente prevenir-se desses detalhes nas primeiras apresentações.
Distância física	Deve-se manter certa distância durante conversas formais. Os suecos, como a maioria dos europeus e asiáticos, dão muito valor ao "espaço físico vital". Ficam incomodados com aproximações físicas desnecessárias.
Conversação	Os suecos são muito abertos e desprovidos de inibições, mas também reservados, motivo pelo qual não é prudente dar à conversação um tom excessivamente pessoal, por exemplo: pode-se falar em geral de religião, mas não perguntar se vai à Igreja; de política, mas não em quem vota; de dinheiro, mas não quanto ele ganha. Frequentemente, assim que o gelo inicial for quebrado, esses nórdicos irão se revelar afetuosos, barulhentos e muito "mediterrâneos".
Convites	Almoçam em geral às 12h00, e jantam em torno das 18h00. Almoços e jantares de negócios são habituais para os suecos. É permitido convidar as esposas para um jantar de negócios, mas nunca para almoços.
Pontualidade	A pontualidade deve ser respeitada, tanto em encontros comerciais quanto em eventos sociais, não sendo recomendável chegar com atraso a reuniões, ou mesmo a jantares.
À mesa	A arrumação da mesa, e os cardápios, são os mesmos dos brasileiros. O comportamento à mesa é o clássico "europeu". Os brindes são habituais, porém, deve-se esperar que o anfitrião ou a pessoa mais idosa tomem a iniciativa, esperando que ela diga "skool" antes de todos brindarem. A expressão "skool" equivale para os suecos à brasileira "saúde".
Negociações*	Os suecos são muito diretos nas negociações, odeiam perder tempo e dispensam conversas preliminares. É preciso oferecer dados concretos e objetivos, sem exageros, nas apresentações. Não se deve demonstrar emoções positivas ou negativas; os suecos levam muito a sério as negociações e não admitem desvios humorísticos ou frivolidades inoportunas. Valorizam o consenso geral e evitam os confrontos. Na arte de negociar são <b>universalistas, específicos, com baixa distância hierárquica e com orientação de curto prazo</b> . O <i>status</i> social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista própria</b> .
Valores culturais**	A população sueca é bastante homogênea em relação à etnia, ao idioma e à religião luterana, que é a predominante e apoiada pelo Estado. Mas cristãos e judeus também têm certa representatividade. O inglês é ensinado nas escolas e falado pela maioria do povo. Os suecos são um povo orgulhoso. Sua educação os ensina a pensar analítica e conceitualmente, e eles tendem a seguir as regras ou leis universais para resolver os problemas. Valorizam muito a natureza e possuem grande respeito pelo meio ambiente. Os suecos são muito conservadores em suas atitudes. A sociedade sueca é <b>individualista</b> , está classificada como a mais <b>feminina</b> das avaliadas no mundo, com <b>baixo controle da incerteza</b> e com <b>ambiente direcionado externamente</b> .

<b>SUIÇA</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mão é o cumprimento habitual dos suíços, tanto para os homens, como para mulheres e crianças. Não se deve dar abraços e tapinhas nas costas. É recomendável obter informação do idioma falado pelos visitantes, porque embora o inglês seja comum na Suíça, pode ser que falem apenas alemão, francês ou italiano, conforme os cantões de onde provêm. No início, os suíços são desconfiados, retraídos e reservados, mas após os primeiros contatos se tornam muito responsáveis, honestos e leais.
Vestuário	Tanto para negociar como para reuniões sociais, é adequado usar trajes formais e clássicos. Tanto homens como mulheres.
Distância física	Deve-se manter distância durante as conversas. Os suíços, como a maioria dos europeus, dão muito valor ao "espaço físico vital".
Conversa	Como são bastante reservados, deve-se evitar questionamentos sobre sua ocupação, idade, estado civil ou religião. Bons temas são: política internacional, viagens pela Suíça, esportes, ciência, e sobre o badalado CERN, o laboratório subterrâneo de física nuclear. O estilo da conversa segue o rígido padrão anglo-saxônico: não interrompem o interlocutor, e praticamente registram fielmente tudo o que foi dito.
Convites	Os suíços não admitem tratar de negócios no café da manhã, mas os toleram nos almoços e jantares, apesar de considerarem o jantar uma reunião social e amigável, onde as esposas também são convidadas.
Pontualidade	A pontualidade é altamente exigida e praticada, especialmente pelos suíços das regiões alemãs. Também é muito valorizada como forma educada de iniciar uma negociação ou evento social.
À mesa	O comportamento e disposição à mesa seguem os padrões clássicos do europeu-ocidental. Costumam iniciar o almoço com uma sopa. Os almoços são informais, e não se deve falar de negócios até que os suíços tomem a iniciativa. As mãos devem permanecer sobre a mesa, jamais sobre as pernas.
Negociações*	Nas reuniões para negócios, os suíços adotam as peculiaridades das regiões que representam. Ou seja, os provenientes das regiões alemãs negociam como os alemães, os das francesas, como franceses, e os das italianas, como italianos, porém, são <b>universalistas</b> e <b>específicos</b> na arte de negociar. São conservadores nas suas opiniões, e não mudam de posição facilmente. O processo é moroso para chegar a uma decisão. A pressão não funciona, e não existe forma de apressar as decisões. Assumem <b>baixa distância hierárquica</b> . O <i>status</i> social dos indivíduos é alcançado pela <b>conquista</b> própria.
Valores culturais**	Como não existe uma cultura genuinamente Suíça, os valores sociais e culturais de cada região são as extensões dos povos que representam: alemães, franceses e italianos. Até hoje não houve uma homogeneização cultural na Suíça. Apesar da mistura de valores, os suíços apresentam <b>individualismo</b> , <b>masculinidade</b> , <b>alto controle da incerteza</b> e <b>ambiente direcionado internamente</b> .

<b>UCRÂNIA</b>	
Saudação, cumprimentos	Um firme aperto de mão, mantendo contato visual direto e repetindo o nome do visitante, é o cumprimento habitual. Entre as mulheres, quando já se conhecem, se beijam três vezes nas faces. Os nomes dos ucranianos se dividem em três partes: primeiro o nome, patronímico, depois o patronímico, e por último o sobrenome de família. É conveniente usar os três nomes até o visitante sugerir como prefere ser chamado. Não existe ritual específico para troca de cartões. Seria aconselhável, no verso, constar a tradução em ucraniano ou inglês. Todos os títulos acadêmicos e profissionais devem constar nos cartões.
Vestuário	São formais em qualquer ocasião, principalmente nas reuniões de negócios, usando ternos de cores discretas, e sempre com gravatas. As mulheres seguem a mesma linha de discrição.
Distância física	A distância física entre os ucranianos, assim como a dos russos, não é tão rigorosa como a de alguns outros países, por isso, não se deve estranhar a proximidade que poderão ter para conversar ou sentar ao lado.
Conversa	As conversas são descontraídas; os ucranianos apresentam excelente educação e parecem ser felizes. Pode-se falar e discutir sobre qualquer assunto. Sabem ouvir educadamente sem interromper, no estilo anglo-saxônico.
Convites	Costumam almoçar entre 12h00 e 15h00, e jantar por volta das 18h00. Assim como com os russos, nas mesas de reuniões é bom ter um suprimento de bebidas, como café, chá e aperitivos, e biscoitos.
Pontualidade	Recomenda-se pontualidade nos encontros, embora, assim como os russos, os ucranianos não levam a pontualidade a sério.
À mesa	Adotam à mesa o estilo clássico europeu. Mantêm as mãos à vista, sobre a mesa. O anfitrião deve iniciar a cerimônia convidando a pessoa mais importante ou mais idosa a servir-se primeiro. Os ucranianos não apresentam restrições religiosas nem filosóficas em aceitar os cardápios ocidentais. Aceitam de tudo, brindam bastante, especialmente com <i>vodka</i> , e o comportamento à mesa é o tradicional ocidental. As conversas informais e descontraídas podem durar horas, durante os almoços. O anfitrião oferece o primeiro brinde ao convidado de honra.
Negociações	Iniciam as reuniões com longos diálogos informais sobre viagens, família ou entretenimentos. Para os ucranianos, o início dos encontros é uma ocasião especial para avaliar as pessoas com quem vão realizar os negócios. Não se deve ficar impaciente: qualquer tentativa de apressar o início da negociação é considerada rude. É aconselhável esperar que eles próprios tomem a iniciativa das discussões comerciais. Negociadores ocidentais preferem abordar sequencialmente cada questão separadamente. Porém, os ucranianos preferem entender o quadro global em primeiro lugar, antes de entrar em detalhes. Utilizam frequentemente o termo "não", mas não se trata do fim das negociações. Deve-se tentar abordar o assunto de uma forma diferente até chegarem a um acordo. Os ucranianos respeitam e admiram a tenacidade e profissionalismo de um negociador insistente.
Valores culturais	Os valores culturais da sociedade ucraniana foram sendo assimilados após as invasões de mongóis, tártaros, cossacos, e durante as ocupações pelos impérios russos e austríacos. Dessas ocupações proveem as tradições populares, o folclore, as músicas, danças e as artes decorativas. Aproximadamente setenta e cinco por cento da população pertencem à etnia ucraniana de origem eslava. Os outros vinte e cinco por cento são compostos de russos, bielorrussos, húngaros, búlgaros e romenos. Apesar de metade da população se considerar ateu, são extremamente supersticiosos e fatalistas.



<b>URUGUAI</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mão é a forma habitual de cumprimento inicial, tanto para homens como para mulheres. Estas podem até trocar beijos nas faces. Assim como com os argentinos, deve-se usar o sobrenome da pessoa, e não o nome inicial, como os brasileiros estão acostumados: Sr. ou Dr. García, e Sra. ou Dra. Fernandez são os tratamentos adequados. Os cartões comerciais são essenciais, e podem ser trocados nas saudações iniciais ou no início das reuniões de negócios. Os títulos e formação acadêmica são muito importantes, e devem ser citados nas apresentações iniciais.
Vestuário	Os uruguaios, assim como os argentinos, são conservadores na aparência e no vestir. É aconselhável usar ternos sóbrios, e as mulheres devem evitar calças compridas e cores exuberantes.
Distância física	Os uruguaios não têm restrições sobre a distância física a ser respeitada. Conversam muito próximos, efetuam toques e abraços no interlocutor.
Conversa	Os uruguaios são apreciadores de uma boa conversa. Falar sobre esportes pode ser um bom início, especialmente sobre futebol. Assuntos como família, dinheiro, saúde, posição social, deverão ser evitados. O estilo de comunicação verbal é o típico latino: interrompem as frases do interlocutor para mostrar que já entenderam o assunto e estão respondendo rapidamente.
Convites	Os almoços são geralmente considerados ideais para tratar de negócios, enquanto os jantares são destinados para estabelecimento de relações sociais. Nessas ocasiões, não se deve falar de negócios, a não ser que o anfitrião tome a iniciativa. Os horários são os habituais brasileiros: almoço às 13h00 e jantar às 20h00.
Pontualidade	São mais rigorosos com a pontualidade para os negócios do que para as reuniões sociais.
À mesa	O comportamento à mesa é o tradicional latino-americano. Carnes e vinhos são muito apreciados pelos uruguaios, porém, é bom lembrar que eles produzem as melhores carnes do mundo.
Negociações*	Nos contatos para negócios, agem com cerimônia, apreciando formalidades e atitudes respeitadas. São orgulhosos, cultos e reconhecidamente precisos em suas ações. A hierarquia dos participantes é bastante valorizada. Embora muitos uruguaios falem inglês, é apreciado o uso do idioma espanhol nas conversas e no material de marketing. Os uruguaios são <b>universalistas</b> e <b>específicos</b> no decurso das negociações, e mantêm <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	Como a maioria dos sul-americanos, os uruguaios são sociáveis, muito educados, hospitaleiros, mas agem com certa cerimônia. A cultura uruguaia reflete as mesmas características da vizinha Argentina, porque ambos os países têm as mesmas origens europeias. Porém, o Uruguai, diferentemente da maioria dos países sul-americanos, não foi influenciado pela sua população indígena autóctone. Os uruguaios conferem um grande valor às relações pessoais e familiares. A sociedade uruguaia é considerada <b>coletivista, feminina</b> e com <b>alto controle da incerteza</b> .

<b>VENEZUELA</b>	
Saudação, cumprimentos	O aperto de mão, seguido de tapinha nas costas, é o cumprimento habitual para os venezuelanos. Para as mulheres, aperto firme de mão. São simpáticos e receptivos, com muita expressão no olhar. Entre amigos, o abraço é frequente. Tratam as pessoas com muita cordialidade, utilizando, nos primeiros contatos, o título e o nome do interlocutor. Não usam o sobrenome. Os cartões já são trocados nas apresentações, e devem ser impressos em espanhol no verso. Convém enfatizar os títulos nos cartões, porque os venezuelanos valorizam o <i>status</i> .
Vestuário	Vestem-se bem, de forma conservadora, mas com roupas leves em virtude do clima. Os complementos do vestuário causam uma impressão positiva se forem de boa qualidade.
Distância física	A distância física nas conversas não é considerada vital para os venezuelanos. Aproximam-se bastante e tocam no braço ou ombro para enfatizar o assunto.
Conversa	Temas recomendados para conversar são: história e artes da Venezuela, esportes, em especial o futebol, comida e bebidas. É conveniente evitar assuntos sobre vida pessoal, religião e política venezuelana, assim como não comentar a influência dos Estados Unidos na América Latina. O estilo de conversa é o típico latino: interrompem frequentemente para mostrar o interesse no que o outro está dizendo.
Convites	Os horários das refeições não diferem dos brasileiros. No almoço, pode-se tratar de negócios, mas o jantar, onde as mulheres são convidadas, deve ser encarado como uma reunião apenas social.
Pontualidade	A pontualidade não é a característica principal dos povos latinos, mas os venezuelanos obedecem aos horários para as reuniões comerciais. Não tanto para as reuniões sociais.
À mesa	À mesa, os venezuelanos seguem os costumes ocidentais. Convidar para o almoço é uma excelente oportunidade para estreitar o relacionamento e iniciar as negociações. Costumam brindar no início das refeições.
Negociações*	As reuniões para negócios são conduzidas com seriedade, mas sem grande planejamento e pauta. Como na maioria dos países latino-americanos. Apresentam dificuldades em manifestar com clareza seu desinteresse num negócio. São <b>particularistas</b> e com <b>alta distância hierárquica</b> . O <i>status</i> concedido aos indivíduos pela sociedade é baseado na <b>atribuição</b> .
Valores culturais**	As características do povo venezuelano são semelhantes às dos europeus ibéricos, somadas às africanas e às dos indígenas nativos. Essa mistura de características e tradições culturais é chamada de crioula. As artes visuais e o artesanato são populares, mas a grande diferença cultural se encontra na eclética mistura da música, que apresenta ritmos europeus, africanos e indígenas. A sociedade venezuelana pode ser classificada como <b>coletivista</b> , <b>masculina</b> e com <b>alto controle da incerteza</b> .

\* **NEGOCIAÇÕES** - Definição das sociedades conforme as práticas para efetuar negócios:

**Baixa distância hierárquica:** A dependência dos indivíduos em relação às suas chefias é limitada, e sendo essa distância emocional muito pequena, os subordinados abordam e contradizem as suas chefias, com facilidade.

**Alta distância hierárquica:** Os indivíduos dependem exclusivamente de suas chefias. Consideram as chefias autocráticas ou paternalistas e, sendo essa distância emocional muito elevada, raramente questionam ou contradizem suas chefias.

**Orientação de curto prazo:** Os indivíduos têm solidez e estabilidade pessoal. Dignidade para "conservar a face", grande respeito pela tradição e reciprocidade de favores, oferendas e gentilezas.

**Orientação de longo prazo:** Como os indivíduos são orientados para o futuro, são mais dinâmicos, com alto grau de perseverança, persistência e tenacidade. Possuem elevado sentido da vergonha, que determina a obrigação moral de honrar seus compromissos.

**Universalistas:** Trata-se de um comportamento abstrato, baseado apenas em regras e procedimentos rigorosos.

**Particularistas:** Concentram-se mais na natureza humana e nas circunstâncias, flexibilizando a rigidez das regras.

**Neutras:** São pessoas frias e sem sentimentos visíveis. Não revelam o que estão pensando ou sentindo. Reprimem as emoções, e não admitem contatos físicos, gestos ou expressões fortes.

**Emocionais:** De comportamento incontrolado e incoerente, revelam facilmente seus pensamentos e sentimentos: verbalmente ou expressivamente. As emoções fluem normalmente sem inibições. Toques físicos, gestos e expressões faciais fortes, são comuns.

**Específicas:** Vão direto ao assunto, são objetivas e precisas. Mantêm os valores e princípios coerentes, independentemente do nível da pessoa com a qual estão tratando. São firmes nas decisões.

**Difusas:** Evasivas e indiretas. Usam de rodeios ambíguos para se manifestar. Os valores e princípios são adaptados às circunstâncias ou de acordo com o nível da pessoa com a qual estão tratando. Apresentam incerteza e insegurança.

**Conquista:** É o *status* obtido pelo próprio indivíduo baseado na sua competência profissional, conquistas pessoais, educação.

**Atribuição:** É o *status* concedido aos indivíduos pela sociedade, baseando-se na instrução, idade, classe e sexo.

**\*\* VALORES CULTURAIS** - Definição das sociedades conforme os valores culturais:

**Individualistas:** Egocêntricas, onde o indivíduo se ocupa apenas de si mesmo e da família. Os laços com os outros indivíduos são pouco firmes.

**Coletivistas:** Os indivíduos estão integrados em grupos fortes e coesos, que se relacionam entre eles na busca pelos objetivos e metas comuns.

**Masculinas:** Os papéis entre homens e mulheres estão bem diferenciados. O homem deve ser forte e interessar-se pelo esforço para o desenvolvimento material. A mulher deve ser modesta, tímida, delicada e preocupar-se pela qualidade de vida.

**Femininas:** Os papéis dos homens e das mulheres se sobrepõem. Tanto homens como mulheres desempenham o mesmo papel na sociedade. Ambos devem ser modestos, delicados e preocupados pela qualidade de vida.

**Baixo controle da incerteza:** As pessoas são calmas, descontraídas, controladas e indolentes.

**Alto controle da incerteza:** As pessoas tendem a serem mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas.

**Ambiente direcionado internamente:** Os indivíduos acreditam que podem e devem controlar a natureza, impondo-lhe sua vontade. Este tipo de cultura tende a identificar-se com mecanismos, e a organização é concebida como uma máquina que obedece a vontade de seus operadores.

**Ambiente direcionado externamente:** Os indivíduos acreditam que o homem é parte da natureza e deve submeter-se às suas leis, direções e forças. Tende a ver a organização como um produto da natureza, atribuindo seu desenvolvimento aos nutrientes presentes no ambiente e a um equilíbrio ecológico favorável.

## REFERÊNCIAS

CASANOVA, S.S.; FERNANDES, C.M. **Protocolo**. Lisboa, 2011. Disponível em: <<http://www.protocolo.com.pt>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

GOMES, S. **Guia do cerimonial: do trivial ao formal**. Brasília: LGE, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1.ed. - 2. reimpr. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

MEIRELLES, G.F.; BARROS, M.E.A. **O negócio é o seguinte: hábitos e costumes dos povos e sua influência na vida empresarial**. São Paulo: Ibradep, 2005.

ROCCA, B.L.D. **Guia de boas maneiras para viajantes**. São Paulo: Itália Nova, 2004.

TANURE, B. **Gestão a brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.