

PADRÕES CULTURAIS AVALIATIVOS: UMA ANÁLISE À LUZ DA TAXONOMIA DE FINK (2012)

**Cultural Standards:
an Analysis in the Light of Fink (2012)'s Taxonomy**

**Estándares Culturales Evaluativos :
un Análisis a la Luz de la Taxonomía de Fink (2012)**

Maria Luisa Mendes Teixeira (Mackenzie)*
Helga Midori Iwamoto (UFT) **

*Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1995) e pós-doutorado pela Universidad Complutense de Madrid. Atualmente é professora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie e Professora convidada do ISCTE - IUL (Portugal). Dedicou-se ao estudo de valores e Dignidade Organizacional. Lidera e participa de projetos em parcerias com outros pesquisadores nacionais e estrangeiros, entre estes, pesquisadores da Alemanha, Espanha, Portugal e Hong Kong.
Rua Frei Caneca, 784, apto 53, Bela Vista, CEP. 01307-000, São Paulo – SP.
E-mail: malluluisa@gmail.com

**Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professora Assistente no Colegiado de Administração desde 2006 na Fundação Universidade Federal do Tocantins.
Endereço: Quadra 406 Norte, al. 10, lt. 2, Residencial Vinicius de Moraes, bl. 1, ap. 402. Plano Diretor Norte. CEP 77.006-492, Palmas –TO.
E-mail: helga.iwamoto@gmail.com

Resumo

Os Padrões Culturais Avaliativos constituem uma área de estudo que visa, principalmente, a auxiliar na adaptação de expatriados. Em grande parte dos estudos, tem-se por base o conceito de padrões culturais na visão de Thomas (1993). No entanto, o conceito de Padrões Culturais Avaliativos tem sofrido algumas críticas por ser considerado inclusivo, ao contemplar diferentes constructos, como valores, pensamentos e ações, não possuindo um conteúdo substantivo próprio (ECKENSBERGER, 1996).

Visando compreender o conteúdo substantivo do conceito, este artigo teve por objetivo geral analisar os Padrões Culturais Avaliativos apresentados nos estudos desenvolvidos em diferentes países. Como objetivo específico, pretende-se analisar a adequação da taxonomia proposta por Fink (2012) para a classificação de Padrões Culturais Avaliativos. Esta taxonomia contempla as seguintes categorias: padrões/estilos de comunicação; comportamento em relação ao tempo; adoção e obediência a regras; lealdade vs. orientação para desempenho;

estilos de gestão de conflito (estilos de crítica); transferência de conhecimento e integração; e separação entre vida privada e negócios. Para a realização desta análise, foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, envolvendo 56 textos sobre os Padrões Culturais Avaliativos. Concluiu-se que as categorias de Fink (2012) foram insuficientes para abarcar os Padrões Culturais encontrados na literatura, e que a categoria “transferência de conhecimento” não foi encontrada.

Palavras-chave

Padrões Culturais Avaliativos. Taxonomia. Culturas Nacionais.

Abstract

The Cultural Standards constitute an area of study that aims primarily to assist in the adaptation of expatriates. Most studies have been based on the concept of Cultural Standards in the view of Thomas (1993). However, the concept of Cultural Standards has suffered some criticism for being considered inclusive, to include different constructs such as values, thoughts and actions, having no substantive content itself (ECKENSBERGER, 1996). In order to understand the substantive content of the concept, this article has as its main goal to analyze the Cultural Standards presented in the studies developed in different countries. The specific goal was to analyze the adequacy of the taxonomy proposed by Fink (2012) for the Cultural Standards classification. This taxonomy includes the following categories: communication patterns and styles, behavior over time; adoption and obedience to rules; loyalty vs. performance orientation, conflict management styles (styles of criticism), knowledge transfer and integration, separation between private life and business. For this analysis, it was employed as methodology the bibliographic research, involving 56 texts on Cultural Standards. As results, it was found that the categories proposed by Fink were

insufficient to meet the Padrões Culturais found in the literature; also the category “knowledge transfer” was not contemplated.

Keywords

Cultural Standards. Taxonomy. National Cultures.

Resumen

Estándares Culturales son un campo de estudio que tiene como objetivo principal ayudar en la adaptación de los expatriados. La mayoría de los estudios de los estándares culturales se basan en el concepto de Normas Culturales en la visión de Thomas (1993). Sin embargo, el concepto de Estándares Culturales ha sido objeto de algunas críticas por ser considerado excesivamente inclusivo, contemplando diferentes constructos tales como los valores, pensamientos y acciones, no teniendo, por lo tanto, un contenido sustantivo propio (ECKENSBERGER, 1996). Tratando de comprender el contenido sustantivo del concepto, este artículo apunta en general a analizar los Estándares Culturales que se presentan en los estudios realizados en diferentes países. El objetivo específico es analizar la adecuación de la taxonomía propuesta por Fink (2012) para la clasificación de las Normas Culturales. Esta taxonomía incluye las siguientes categorías: padrones/estilos de comunicación, comportamiento en relación con el tiempo, adopción y obediencia a las reglas; lealtad vs orientación al desempeño, estilos de manejo de conflictos (estilos de crítica), transferencia e integración del conocimiento; separación entre la vida privada y los negocios. Para este análisis, se realizó una investigación bibliográfica, con 56 textos sobre Estándares Culturales. Como resultado, se encontró que las categorías de Fink (op. cit) no fueron suficientes para abarcar los Estándares Culturales que se encuentran en la literatura, y que no se encontró el categoría “Transferencia de Conocimiento.

Palabras clave

Normas Culturales. Taxonomía. Culturas Nacionales.

1. Introdução

Como fazer com que pessoas de diferentes países trabalhem juntas? Esta é uma pergunta que diversos gestores se têm feito no presente contexto mundial, no qual acontece um número cada vez maior de transações entre empresas de distintos países. Neste cenário, é necessário que os gestores saibam lidar com a diversidade de perspectivas colocadas pelos indivíduos formados em contextos culturais distintos. Tung (1993) demonstra a importância de tal questionamento ao apresentar os variados tipos de treinamentos ministrados a gestores no sentido de capacitá-los para atuarem em situações multiculturais.

Tradicionalmente, as Culturas Nacionais têm sido estudadas mediante teorias de valores culturais, como as defendidas por autores como Hofstede (2001), Trompenaars e Hampden-Turner (1998), Hall e Hall (1990) e Schwartz (1999). No entanto, Leung *et al.* (2005) sugerem que Valores Culturais podem ser insuficientes para o estudo das culturas nacionais e propõem outros construtos. De forma semelhante, Fink, Neyer e Kölling (2007) e Brueck e Kainzbauer (2002) argumentam que as Dimensões Culturais de Hofstede (2001) não são as mais adequadas para o estudo de diferenças culturais.

Como alternativa, Thomas (1993) propõe o conceito de Padrões Culturais Avaliativos, que vem sendo estudado por diversos autores em estudos comparativos de culturas nacionais. Os Padrões Culturais Avaliativos vêm sendo empregados em pesquisas que têm visado contribuir, principalmente, para a adaptação de expatriados, quer do ponto de vista do avanço teórico, quanto à explicação do fenômeno (ver FEICHTINGER, 1998; DUNKEL, 2001; HOLZMÜLLER; STÖTTINGER, 2001; FINK *ET AL.*,

2006), quer do ponto de vista prático, preparando executivos para trabalharem em diferentes países (ver FOELLBACH, 2000; KUHLA, 2000; FOELLBACH; ROTTENAICHER; THOMAS, 2002; THOMAS, 2009).

No entanto, o conceito de Padrões Culturais Avaliativos tem sofrido algumas críticas por ser considerado inclusivo, ao contemplar diferentes constructos, como valores, pensamentos e ações, não possuindo um conteúdo substantivo próprio (ECKENSBERGER, 1996). Visando compreender o conteúdo substantivo do conceito, este artigo teve por objetivo analisar os Padrões Culturais Avaliativos apresentados nos estudos desenvolvidos em diferentes países, e como objetivo específico, analisar a adequação da taxonomia proposta por Fink (2012) para a classificação de Padrões Culturais Avaliativos.

Pode-se considerar que o presente artigo contribui no sentido de clarificar o conceito de Padrões Culturais Avaliativos, comparando-o a outros construtos psicológicos, assim como discutir a adequação da taxonomia proposta por Fink (2012). Em termos práticos, contribui por oferecer uma compilação de Padrões Culturais Avaliativos de diversos países que pode auxiliar na adaptação de expatriados ao compararem tais padrões com os da cultura do próprio país.

2. Os padrões culturais avaliativos

Como forma de compreender melhor as diferenças culturais entre países, Alexander Thomas (1987) e outros autores (p. ex, BRÜCK, 2000; FEICHTINGER, 2000; BRUECK, KAINZBAUER, 2002; DUNKEL, MEIEREWERT, 2004; GORGES, 2005; FINK, NEYER, KÖLLING, 2007; HIRT, IMAMOVIC, 2009; ROBALO, AGOSTINHO, 2010; THOMAS, 2010; ZAVARZINA, 2010) que vieram em seguida começaram a estudar essas diferenças a partir da percepção de indivíduos, predominantemente, da Áustria e da Alemanha sobre os outros países, sob a denominação de Padrões Culturais Avaliativos. Brueck e Kainzbauer

(2002) acreditam que os Padrões Culturais Avaliativos constituem uma contribuição para a área de estudos interculturais, pois funcionam melhor que as dimensões Culturais de Hofstede (2001), para captar as diferenças culturais em países parecidos nos aspectos históricos ou de proximidade geográfica. Em estudos transculturais quantitativos (p. ex. HOFSTEDÉ, 2001), costuma haver dificuldade de comparação entre países culturalmente próximos devido aos seus escores parecidos nas dimensões de valores culturais.

O conceito de Padrões Culturais Avaliativos foi sendo modificado por Thomas ao longo de sua obra (1987, 1993, 1996, 1999, 2000, 2003, 2005), como se verá nos parágrafos a seguir.

Thomas (1987, p. 54) considera que os “Padrões Culturais Avaliativos dos membros de uma cultura são uma orientação para o próprio comportamento, que permite decidir que tipo de comportamento é normal, típico e aceitável, assim como quais comportamentos são rejeitados”. Neste conceito, percebe-se que o *locus* de influência dos Padrões Culturais Avaliativos é o comportamento. Nos conceitos posteriores, poderão ser percebidos construtos distintos que influenciam no comportamento, como valores e normas.

Thomas (1993) é citado de forma recorrente por vários autores dessa temática, como: Eckensberger (1996); Krewer (1996); Kuhla (2000); Thomas (2000); Brueck e Kainzbauer (2002); Dunkel e Meierewert (2004); Fink, Neyer, Kölling e Meierewert (2004); Fink, Kölling e Neyer (2005); Fink, Kölling e Neyer (2007). Thomas (1993, p. 381) define os Padrões Culturais Avaliativos como: “todos os tipos de percepção, pensamento, valores e ações que numa dada cultura são considerados pela maior parte dos indivíduos como normais, auto-evidentes, típicos e obrigatórios, para os próprios indivíduos e para os outros” (trad. nossa). Pode-se perceber nesse conceito que não há precisão na natureza do que sejam os Padrões Culturais Avaliativos, pois estes podem ser formas de percepção, pensamento, valores ou ações.

Thomas (1999, p. 114) considera os Padrões Culturais Avaliativos como “**normas** [grifo nosso] mandatórias e padrões compartilhados e respeitados por pessoas que vivem numa cultura; estas normas e padrões atuam na execução e avaliação de comportamentos”. Percebem-se as normas como uma nova componente no conceito de Thomas (1999), o que significa que pode haver afinidade com o conceito de normas sociais (FELDMAN, 1991 citado por Torres e Rodrigues, 2011, p. 104), como “regras estabelecidas pelos grupos para regularizar o comportamento de seus membros”.

Thomas (2000, p. 395), com base em Thomas (1993), afirma que Padrões Culturais Avaliativos são “**maneiras específicas** [grifo nosso] de perceber, pensar, julgar e agir, que são vistas como normais e naturalmente obrigatórias pelos membros de uma certa cultura”. Pode-se perceber que não há, por parte do autor, preocupação no sentido de localizar precisamente o conceito de Padrão Cultural em meio a outros construtos psicológicos, como valores culturais, normas sociais ou axiomas sociais. Comparando Thomas (2000) com os conceitos anteriores do próprio autor, pode-se inferir que não há regularidade ou evolução no conteúdo substantivo do conceito.

Numa outra perspectiva, Thomas (2003) considera que os Padrões Culturais Avaliativos sejam

guias de orientação que auxiliam na obtenção de conhecimento sobre os sistemas de orientação de outras culturas e servem para explicar comportamentos inesperados ou não-familiares por parte do parceiro de interação e que provêm um ponto de referência a partir do qual se pode tomar consciência do próprio sistema de orientação cultural, formando uma base para a reflexão (THOMAS, 2003, p. 30).

Nesta conceituação, pode-se perceber que há maior clareza na natureza dos Padrões Culturais Avaliativos, pois estes são entendidos como “guias de orientação” (THOMAS, 2003, p.

30) que servem de referência para compreender culturas.

Alguns autores interpretaram os Padrões Culturais Avaliativos colocados por Thomas de uma maneira diferente. Por exemplo, Brueck e Kainzbauer (2002, p. 4) e Dunkel e Meierewert (2004, p. 152) consideram que os Padrões Culturais “combinam todas as formas de percepção, pensamento, julgamento e comportamento”. Pode-se notar nessa característica dos Padrões Culturais que a palavra “valores”, presente nos conceitos de Thomas, foi substituída por “julgamento”; o mesmo ocorreu com “ações”, que foi substituída por “comportamento”.

Thomas (2005, p. 25) considera que os Padrões Culturais Avaliativos podem ser definidos por cinco características:

- Padrões Culturais Avaliativos são tipos de percepções, pensamentos, valores e ações que são considerados normais, típicos e obrigatórios pela maioria dos membros de uma cultura em particular, para si mesmos e para os outros.
- o comportamento próprio e dos outros será controlado, regulado e avaliado com base nos Padrões Culturais Avaliativos.
- Padrões Culturais Avaliativos têm regulação funcional sobre uma ampla gama, de gestão de situações a comunicação entre pessoas.
- tipos e maneiras específicos de indivíduos e grupos com respeito à conversação podem variar dentro de uma certa margem de tolerância.
- comportamentos que vão além dos limites dos Padrões Culturais Avaliativos são rejeitados pelo ambiente social e sancionados (THOMAS, 2005, p. 25).

Uma característica do conceito de Padrões Culturais Avaliativos de Thomas (2005) é que ele traz em si algumas funções, além do conceito propriamente dito, como controlar, regular e avaliar comportamento.

Vários estudos comparativos entre países foram realizados com base nos Padrões

Culturais Avaliativos. Gerhard Fink realizou vários desses estudos comparativos (ver p. ex. FINK; NOVÝ; SCHROLL-MACHL, 2001; FINK; KÖLLING; MEIEREWERT; NEYER, 2004; FINK; MEIEREWERT, 2004; FINK; KÖLLING; NEYER, 2005; FINK; NEYER; KÖLLING, 2006; FINK; NEYER; KÖLLING, 2007) e propôs uma taxonomia para os Padrões Culturais Avaliativos (FINK, 2012) em comunicação pessoal. Não se encontrou na literatura estudo que analisasse a adequação dessa taxonomia, o que é a proposta do presente estudo. As categorias propostas na taxonomia de Fink (2012) são apresentadas no item a seguir.

3. Metodologia

A pesquisa realizada foi de cunho bibliográfico envolvendo artigos na área de Padrões Culturais Avaliativos, com o intuito de realizar um levantamento dos Padrões existentes na literatura. O critério de busca foi localizar em artigos, livros, capítulos de livros, teses ou dissertações as expressões: “*Cultural Standards*”; “*Culture Standards*”; *Kulturstandards*. As bases de dados utilizadas para artigos, teses e dissertações foram Proquest, EBSCO, JSTOR e Periódicos CAPES.

Em seguida, foram procurados os artigos, capítulos de livros, teses e dissertações que abordavam os Padrões Culturais Avaliativos de acordo com o conceito de Thomas (1987, 1993, 1996, 1999, 2000, 2003, 2005).

Dentre os textos da área de Padrões Culturais Avaliativos, foram selecionados 56 textos que continham exemplos de Padrões Culturais Avaliativos. É relevante pontuar que parte expressiva dos textos sobre Padrões Culturais Avaliativos tratam desse construto sob o aspecto teórico ou metodológico, sem foco na comparação de países (ver ECKENSBERGER, 1996; THOMAS, 1999; THOMAS, 2004).

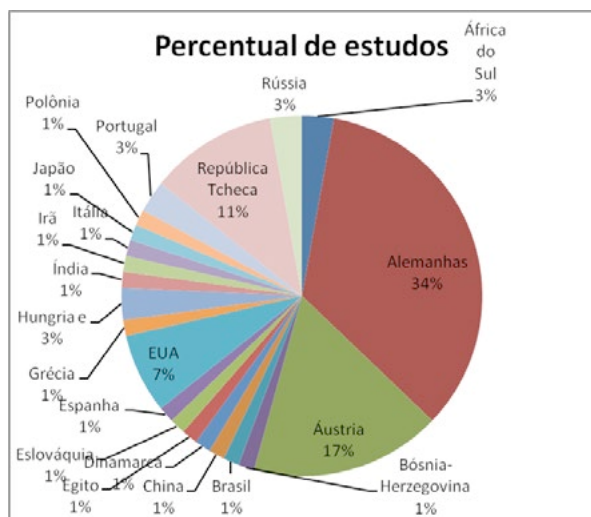
Em seguida, foram analisados os exemplos de Padrões Culturais Avaliativos encontrados nos 56 artigos citados. Como

não há uma padronização na denominação dos Padrões Culturais Avaliativos, foi realizada uma categorização de Padrões Culturais com descrições semelhantes sob a denominação mais frequente. Por exemplo, Padrões Culturais como “transparência na comunicação”, “honestidade na comunicação” e “comunicação direta” foram agrupados sob a categoria “comunicação direta”, devido à maior frequência desta última denominação nos estudos analisados. Chegou-se, assim, às categorias de Padrões Culturais Avaliativos, descritas nos Quadros 1 e 2.

Como passo seguinte, as categorias foram agrupadas de acordo com categorias de ordem superior para os Padrões Culturais propostas por Fink (2012): padrões/estilos de comunicação; comportamento em relação ao tempo; adoção e obediência a regras; lealdade vs. orientação para desempenho; estilos de gestão de conflito (estilos de crítica); transferência de conhecimento e integração; e separação entre vida privada e negócios.

4. Apresentação dos dados

Gráfico 1 – Países estudados sob a ótica dos Padrões Culturais Avaliativos



Fonte: dados da pesquisa.

O dado mais expressivo, ao analisar os estudos, é que estes envolvem, principalmente, a Áustria e a Alemanha em comparação com outros países (ver Gráfico 1). Pode-se argumentar que os estudos sobre Padrões Culturais Avaliativos têm como principal motivação a expatriação de executivos dos dois países.

Fink (2012) sugeriu que os Padrões Culturais Avaliativos possam ser agrupados em sete grandes categorias, já citadas: padrões/estilos de comunicação; comportamento em relação ao tempo; adoção e obediência a regras; lealdade vs. orientação para desempenho; estilos de gestão de conflito (estilos de crítica); transferência de conhecimento e integração; separação entre vida privada e negócios. Procurou-se, então, realizar o trabalho de categorização à luz das categorias, conforme apresentado nos Quadros 1 e 2. Ressalta-se que foram mantidas as denominações de países vigentes à época da realização dos estudos pelos autores, como ocorre no caso das Alemanhas Oriental e Ocidental.

A análise do Quadro 1, permite identificar que não foi possível agrupar os Padrões Culturais dentro da categoria “transferência de conhecimento e integração”. Foi realizada, então, a categorização somente à luz da categoria “integração” para aquele subgrupo de Padrões Culturais.

Quadro 1 – Exemplos de Padrões Culturais Avaliativos encontrados na literatura e analisados à luz das categorias de Fink (2012)

Categorias Fink (2012)	Padrões Culturais Avaliativos	Descrição
Comportamento em relação ao tempo	Consecutividade / Senso temporal monocrônico	Pontualidade, cumprir prazos, atenção centrada em uma tarefa de cada vez, fazer e cumprir planejamento o máximo possível (Áustria, Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental, Europa protestante)
	Simultaneidade / Senso temporal policrônico	Execução paralela de múltiplas atividades; chegar atrasado (África do Sul, Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental, Bósnia-Herzegovina, Eslováquia, Espanha, Hungria, Índia, Itália, Polônia, Portugal, República Tcheca, Rússia); quanto mais importante a pessoa, mais chega atrasada (África do Sul); quanto mais importante/difícil a tarefa, mais demora a resolver (África do Sul)
	Crise entre monocronismo e policronismo	Crise entre o modo socialista de conceber o tempo (policronismo) e o modo capitalista (monocronismo) (Rússia)
	Orientação para curto prazo	Falta de planejamento; viver o agora (África do Sul, Brasil, Índia); falta de palavras no próprio idioma para descrever o futuro (África do Sul)
Lealdade vs. Orientação para desempenho	Orientação para relacionamento / pessoas e construção da confiança	Redução da desconfiança; harmonia e cuidado em nível social; contatos amigáveis entre parceiros de negócios são muito importantes ; empresas familiares (África do Sul, Ásia Oriental, Áustria, Bósnia-Herzegovina, Brasil, China, Egito, Eslováquia, Espanha, Hungria, Irã, Polônia, República Tcheca, Rússia); reciprocidade (África do Sul); reciprocidade de obrigações entre familiares e amigos (África do Sul, Ásia)
	Pouca orientação para relacionamento	Menor orientação para relacionamento do que para fatos ou tarefas (Áustria)
	Amizades como contatos profissionais (<i>Guanxi</i> na China)	Utilizar relacionamentos como contatos profissionais (Bósnia-Herzegovina, China, Irã, Portugal)
	Orientação para fatos	Ater-se a fatos, não a contexto ou relacionamento (Alemanha Ocidental, Alemanha Oriental, EUA)
	Orientação para solução de problemas / orientação para tarefas	Procurar resolver problemas e realizar tarefas da melhor maneira possível, no menor prazo possível; procurar culpados é menos importante que encontrar soluções (Alemanha unificada)
	Orientação para realização material e bens duráveis	É importante conseguir bens duráveis como veículos e imóveis (Alemanha unificada, EUA, Europa protestante)
	Orientação para ação / resultados	É importante demonstrar estar fazendo alguma coisa; é importante mostrar resultados (EUA)

Categorias Fink (2012)	Padrões Culturais Avaliativos	Descrição
Integração	Igualdade de oportunidades	Todos têm as mesmas oportunidades para conseguir sucesso na vida (EUA)
	Distância do poder	Hierarquias são importantes (Europa Central ou Leste Europeu)
	Paternalismo	Espera-se entrega automática de serviços sociais pelo Estado ou empregador; desejo simultâneo dos benefícios da previdência social do comunismo e de se conectar com os benefícios de uma economia de mercado (Leste Europeu); confiança em uma maior regulação e tomada de decisões por autoridades; falta de vontade de assumir responsabilidades; pedir conselhos e ajuda financeira a superiores (Ásia Oriental, Áustria, Eslováquia, Grécia, Hungria, Irã, Rússia)
	Suporte social	O governo provê suporte social em áreas básicas, como saúde, educação e segurança; as pessoas não devem se preocupar com isso individualmente (EUA)
	Coletivismo intragrupo / institucional	Trabalho em equipe nas empresas; ajuda mútua nas instituições locais em que se inserem os indivíduos (Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental, Ásia Oriental, Áustria, Hungria, Itália, Rússia)
	Nacionalismo	Orgulho, arrogância e desinteresse ao lidar com outras culturas; valorização da própria cultura (Eslováquia, EUA, Irã, República Tcheca, Rússia)
	Desconfiança em relação a outras culturas	Desconfiança em relação a estrangeiros; separação estrita entre o que é oriundo da própria cultura e de culturas estrangeiras (Irã, Rússia)
	Interesse no Ocidente	Interesse pela cultura e pessoas ocidentais por razões materiais (Egito, Irã)
	Multiculturalismo	Convivência com diferentes culturas no mesmo país (África do Sul)
	Individualismo	Liberdade no trabalho, ser reservado (EUA, Itália, Áustria)
	Coletivismo	Importância da inserção em um coletivo e na família; valorização do público (África do Sul, Alemanha Oriental, Ásia Oriental, China, Europa Central ou Leste Europeu, Hungria, Rússia)
Hospitalidade	Oferecer sem reservas o que se tem para os convidados (China, Irã, Rússia)	
Separação entre vida privada e negócios	Diferenciação de distância	Forte diferenciação entre pessoas com diferentes graus de familiaridade e intimidade (Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental, Áustria, Polônia, Portugal, República Tcheca)
	Minimização da distância	Sorrir para desconhecidos; cumprimentá-los e iniciar conversação com eles; chamar pelo primeiro nome; não usar títulos ou pronomes de tratamento costumeiramente (África do Sul, Brasil, EUA, Rússia)
	Cultura específica	Separação entre vida pessoal e trabalho; trabalho e lazer; emocional e objetivo (Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental, Áustria)
	Cultura difusa	Misturar: razão e emoção, carreira e vida privada; papel e pessoa; estruturas formais e informais (Alemanha Oriental, Áustria, Bósnia-Herzegovina, Dinamarca, Espanha, Hungria, Itália, Irã, República Tcheca, Rússia)
	Privatismo	Priorizar família e vida privada em detrimento da vida pública, como o trabalho (Alemanha Oriental)
	Valorização do conforto / aconchego	Valorizar coisas que melhoram qualidade de vida (Alemanha unificada, Dinamarca)

Categorias Fink (2012)	Padrões Culturais Avaliativos	Descrição
Adoção e obediência a regras	Conformidade à hierarquia e autoridade (pública ou privada)	Tomada de decisão por autoridade e multiestágios; pouca orientação para solução de problemas e iniciativa própria; alto vínculo a instruções; delegar decisões a superiores por medo de errar; o indivíduo é responsável pela avaliação do grupo; pouco fluxo de informação e trabalho em equipe; baixa autoestima (África do Sul, Alemanha Oriental, Ásia Oriental, Bósnia-Herzegovina, China, Egito, Grécia, Hungria; Irã, Japão; Portugal, República Tcheca, Rússia)
	Desconfiança em relação ao Estado e instituições	Atitude para com o Estado como uma restrição das liberdades humanas; desconfiança em relação às leis e jurisprudência; aliança da população contra o Estado; preferência por informações verbais ao invés de escritas (Hungria, República Tcheca, Rússia)
	Orientação para hierarquia	Estruturas hierárquicas rígidas; burocracia forte (Alemanha unificada, Ásia Oriental, China, Eslováquia, Egito, Hungria, Portugal)
	Poder pela posição	O poder é atribuído pela posição no organograma (Áustria, Espanha, Hungria, República Tcheca)
	Importância de hierarquias e títulos	Uso de pronomes de tratamento e denominação por profissões ou castas (Áustria, Índia, Portugal)
	Hierarquia "achatada"	Poucos níveis hierárquicos (Áustria)
	Hierarquia informal	Suporte a decisões em canais informais; decisões oficializadas em seguida, no nível hierárquico apropriado (Áustria, Brasil, República Tcheca)
	Hierarquia funcional	Funcionários assumem responsabilidade de acordo com seus diferentes graus hierárquicos e áreas de <i>expertise</i> ; funcionários só contactam os chefes quando necessário (Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental, Áustria, EUA)
	Autoridade por <i>expertise</i>	Grande importância de competência e <i>expertise</i> (Alemanha unificada, Eslováquia)
	Autoridade por senioridade	Tempo de trabalho dentro da empresa (em anos) é mais importante que desempenho (Ásia Oriental)
	Amor à improvisação	Soluções baseadas na improvisação e boa vontade, flexibilidade nas regras; soluções temporárias, de emergência (Áustria, Brasil, Eslováquia, Irã, Polônia, República Tcheca, Rússia); improvisação como liberdade (República Tcheca).
	Contornar as regras /estruturas	Atitude positiva em relação a violações de regras, improvisação; flexibilidade no trabalho; não-realização de tarefas se não houver supervisão (Áustria, Brasil, Hungria, Irã, República Tcheca, Rússia)
	Orientação para regras	Controle internalizado, confiabilidade, disciplina, responsabilidade, senso ético, atenção para detalhes (Alemanha Ocidental, Alemanha Oriental, Áustria, Portugal)
	Orientação para <i>status</i> e reconhecimento social	Importância de símbolos (ex. carro, vegetarianismo brâmane) para demonstrar <i>status</i> para terceiros; participar de clubes, fraternidades ou outros círculos de importância social (África do Sul, Eslováquia, EUA, Europa Central ou Leste Europeu, Índia, Hungria, República Tcheca, Rússia)
	Preservar a reputação	Reconhecimento social vem do estilo de vida, classe social de origem e reputação (Alemanha unificada, Ásia Oriental, China, Hungria, Irã, Rússia)
Orientação para religião	Religiões geram comportamentos que influenciam no cotidiano, inclusive de quem não as pratica (África do Sul, Egito)	

Categorias Fink (2012)	Padrões Culturais Avaliativos	Descrição
Estilos de gestão de conflito (estilos de crítica)	Proletarismo	Prestígio do trabalho com esforço físico e da classe trabalhadora; perda do emprego ou advertências são inimagináveis, devido ao direito ao trabalho no país (Alemanha Oriental)
	Bloqueio da ação	Inabilidade pessoal de dizer não; incapacidade de agir; falta de coragem para assumir responsabilidades; negação ou procrastinação de decisões (Alemanha Oriental, Hungria, Portugal, República Tcheca)
	Negociações demoradas	Negociações demoradas; falta de vontade em assumir responsabilidades; procrastinar para dar notícias ruins (Eslováquia, Hungria)
	Negociações por consenso	Negociações junto às comunidades afetadas; decisões devem levar em conta opinião dos anciões da comunidade, por deterem o conhecimento destas (África do Sul)
	Evitar conflitos	Não fazer críticas abertamente; evasão de temas que geram conflito; não colocar mais informação em conflitos em andamento (Áustria, Ásia Oriental, China, Irã, República Tcheca)
	Confrontar, entrar em conflitos abertamente	Procurar resolver problemas e conflitos falando abertamente sobre eles (Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental)
Padrões/estilos de comunicação	Comunicação direta	Honestidade na comunicação (África do Sul, Áustria, Alemanha unificada)
	Comunicação indireta	Estilo de comunicação cauteloso; comportamento discreto em discussões dentro de ambientes públicos; ficar na defensiva quando presente em conflitos; estilo de comunicação factual, racional, não-verbal, sem arroubos emocionais, mediação (África do Sul, Alemanha Oriental, Ásia Oriental, Áustria, China, Eslováquia, Hungria, Irã, Japão, Polônia, Portugal, República Tcheca, Rússia)
	Sentimentalismo	Demonstrar emoções (ex. afetos positivos e negativos) (Bósnia-Herzegovina, República Tcheca, Rússia)
	Alta importância do contexto	Estilo de comunicação caracterizável pela pouca informação disponível no que é explicitamente dito em relação à informação contida na situação completa; formulações implícitas, indiretas e sinais não-verbais (Áustria, Irã, Itália, Polônia, República Tcheca)
	Baixa importância do contexto	O conteúdo do que é dito na comunicação é mais importante do que o contexto em que ela ocorre (Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental)

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 2 – Padrões Culturais Avaliativos que não se encaixaram nas categorias de Fink (2012)

Categorias Fink (2012)	Padrões Culturais Avaliativos	Descrição
Otimismo vs. Pessimismo	Otimismo	Ver o lado bom das coisas prioritariamente (África do Sul, Brasil)
	Pessimismo	Ver o lado ruim prioritariamente (Portugal)
	Fatalismo	Passividade, aquiescência, tendência a superstições (Rússia)
Estratégias de Motivação	Motivação por recompensas materiais	Incentivos materiais para melhorar desempenho no trabalho (Hungria)
	Motivação pelo trabalho em si	Dar o melhor de si em tudo o que faz (Alemanha unificada, Áustria)
Tolerância à Incerteza vs. Aversão à Incerteza	Aversão à incerteza	Desejo de harmonia, aversão ao risco, perfeccionismo, formalismo, amor à organização, dialética rígida, ritualização da vida em sociedade. (Alemanha Ocidental, Alemanha Oriental, Ásia Oriental, Áustria, Europa Central ou Leste Europeu, Irã, Portugal, Rússia, República Tcheca)
	Medo da venda da empresa	Medo de perder o emprego devido à venda da empresa em que trabalha (Eslováquia)
	Prudência, introspecção e análise	Analisar antes de tomar decisões ou envolver-se em qualquer tipo de relacionamento ou negócio; seguir padrões pré-estabelecidos para estabelecimento de relacionamento (EUA, Portugal, República Tcheca)
	Orientação para o passado	Foco em valores e costumes tradicionais (Irã, República Tcheca, Rússia)
Orientação para Consumidor vs. Orientação para Fornecedor	Falta de disponibilidade / qualidade de serviços	Baixa orientação para o consumidor em indústrias, serviços e regulação no mercado; falta de ajuda espontânea por parte dos profissionais, no nível pessoal e informal (Áustria, Bósnia-Herzegovina, República Tcheca)
	Orientação para mercado/serviços	Serviços de qualidade e consciência de qualidade por parte dos consumidores (Alemanha unificada, Eslováquia)
	Serviços centrados nos fornecedores	Fornecedores configuram os produtos e serviços no nível de qualidade que desejam (Áustria)
Diferenciação de Gênero	Papéis tradicionais de gênero	Papéis tradicionais de gênero; importância da família; privilégios para os homens (Egito, Irã, República Tcheca, Rússia); código de vestimenta rígido (Oriente Médio)
	Feminilidade	Pessoas de ambos os gêneros devem ser humildes, sensíveis e valorizar qualidade de vida (Áustria)
Autoestima flutuante vs. Autoestima estável	Autoestima flutuante	Autoestima flutua entre modéstia e autoconfiança exagerada (Eslováquia, Hungria, Irã, República Tcheca)
	Autoestima estável, autoconsciência	Autoestima se estabiliza no nível das qualidades e defeitos individuais estimados pelo indivíduo (Alemanha Oriental, Alemanha Ocidental, Áustria)

Fonte: dados da pesquisa.

Houve, porém, alguns Padrões Culturais Avaliativos encontrados na literatura que não se encaixaram em nenhuma das categorias proposta por Fink (2012). Esses Padrões foram agrupados e suas respectivas categorias receberam nova denominação, conforme Quadro 2.

Pode-se perceber que tanto os Padrões Culturais Avaliativos que se encaixaram quanto os

que não se encaixaram nas categorias de Fink (2012) possuem afinidades e diferenças em relação aos construtos de Valores Culturais (HOFSTEDE, 2001; HALL; HALL, 1990; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998), de Axiomas Sociais (LEUNG ET AL., 2002) e de Normas Sociais (FELDMAN, 1991; PORRAS; ROBERTSON, 1992 *apud* TORRES; RODRIGUES, 2011; CIALDINI; TROST, 1998 *apud*

TORRES; RODRIGUES, 2011). Essas diferenças e semelhanças entre os exemplos de Padrões Culturais Avaliativos e outros construtos serão analisadas no item a seguir.

5. Discussão e considerações finais

Com relação ao conceito de Padrões Culturais Avaliativos, pode-se observar, nas descrições dos Padrões Culturais Avaliativos dos Quadros 1 e 2, que há um cunho prescritivo e descritivo em relação ao comportamento a ser adotado em cada sociedade. Esse tipo de informação sobre os Padrões Culturais condiz com o conceito de norma social de Cialdini e Trost (1998), citado por Torres e Rodrigues (2011, p. 104), como “fontes de informação prescritivas (...) e descritivas (...) sobre qual comportamento realizar em determinadas situações”.

Um exemplo do cunho prescritivo e descritivo está no Padrão Cultural “Feminilidade”: “Pessoas de ambos os gêneros **devem** [grifo nosso] ser humildes, sensíveis e valorizar qualidade de vida”. Isto quer dizer que os membros da sociedade em que este Padrão Cultural vigora devem se comportar da forma prescrita, sob pena de sanções em nível social, como afirma Thomas (1999).

Outro exemplo de semelhança dos Padrões Culturais com as normas sociais está no Padrão Cultural “Alta importância do contexto”: “Estilo de comunicação caracterizável pela pouca informação disponível no que é explicitamente dito em relação à informação contida na situação completa; formulações implícitas, indiretas e sinais não-verbais”. Tal estilo de comunicação funciona como um padrão de comunicação a ser seguido pelos membros da sociedade em que vige; isto condiz com a ideia de normas sociais como “padrões de conduta aplicáveis aos membros do grupo”, de Porras e Robertson (1992), citado por Torres e Rodrigues (2011).

Pode-se olhar agora para o código de vestimenta rígido descrito no Padrão Cultural

“Papéis tradicionais de gênero” sob a perspectiva de norma social de Feldman (1991), citado por Torres e Rodrigues (2011, p. 104): “regras estabelecidas pelos grupos para regularizar o comportamento de seus membros”. Nessa ótica, o código de vestimenta pode ser visto como uma regra para regularizar o comportamento dos membros do país em que atua.

Tem-se, portanto, que vários dos Padrões Culturais Avaliativos podem ser compreendidos como normas sociais. Em âmbito mais amplo, Gold (1997) considera que as normas, quando válidas em nível universal, podem ser entendidas como valores.

Neste sentido, vários dos Padrões Culturais encontrados possuem a mesma denominação que alguns dos Valores Culturais: Individualismo, Coletivismo, Feminilidade, Aversão à Incerteza, Tolerância à Incerteza, Distância do Poder, Orientação para Curto Prazo, Orientação para Longo Prazo (ver HOFSTEDE, 2001); Alta Importância do Contexto, Baixa Importância do Contexto, Monocronismo, Policronismo (ver HALL; HALL, 1990); Cultura Específica, Cultura Difusa, Orientação para Realização Material (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Outro construto que demonstra afinidade com alguns dos Padrões Culturais é o de Axiomas Sociais (LEUNG ET AL., 2002, p. 289): “Axiomas sociais são crenças generalizadas sobre alguém, o ambiente social e físico ou o mundo espiritual, que estão na forma de uma afirmativa sobre o relacionamento entre duas entidades ou conceitos”. Os axiomas estão divididos em cinco grupos de crenças:

- Cinismo: visão negativa sobre a natureza humana, visão enviesada acerca de alguns grupos de pessoas, desconfiança em relação a instituições sociais, desconsideração de meios éticos para obter resultados;
- Complexidade social: não existem regras rígidas para se chegar a resultados; inconsistências no comportamento humano são comuns;

- Recompensa pelo esforço: esforço, conhecimento e planejamento levam a resultados positivos;
- Espiritualidade: existência de forças sobrenaturais e crenças religiosas;
- Controle do destino: eventos na vida são pré-determinados, mas existem meios para que as pessoas influenciem nos resultados dos eventos.

Pode-se perceber afinidade, por exemplo, entre os seguintes Padrões Culturais Avaliativos (SC) e Axiomas Sociais (AS): Desconfiança em relação ao Estado e Instituições (SC) e Cinismo (AS); Contornar as Regras e Estruturas (SC), Amor à Improvisação (SC) e Complexidade Social (AS); Consecutividade / Senso Temporal Monocrônico (SC), Autoridade por *Expertise* (SC), Orientação para Solução de Problemas / Orientação para Tarefas (SC), Orientação para Ação / Resultados (SC) e Recompensa pelo Esforço (AS); Fatalismo (SC) e Controle do Destino (AS).

A partir das comparações entre os Padrões Culturais Avaliativos e outros construtos psicológicos, obtidas através dos exemplos de Padrões Culturais Avaliativos, foi possível compreender as semelhanças entre esses construtos. Uma conclusão possível é que, apesar de não possuir conteúdo substantivo próprio, o conceito de Padrões Culturais Avaliativos proporcionou um corpo teórico prolífico e abundante sobre as diferenças entre culturas nacionais.

Reforça-se, entretanto, que métodos qualitativos utilizados nos estudos de Padrões Culturais Avaliativos proporcionam um diferencial em relação aos estudos que utilizam outros construtos psicológicos, devido à profundidade de análise de culturas nacionais. Conforme a argumentação de Brueck e Kainzbauer (2002), nos estudos de Padrões Culturais Avaliativos, é possível detectar diferenças sutis entre culturas nacionais parecidas devido à utilização de

metodologias qualitativas, como entrevistas narrativas e análise da literatura dos países-alvos.

Em relação à taxonomia proposta por Fink (2012), tem-se como resultados que parte de uma das categorias (transferência do conhecimento) não foi contemplada de acordo com os Padrões Culturais encontrados na literatura. Por outro lado, encontraram-se categorias que não estavam na proposta de Fink (2012), como: Otimismo vs. Pessimismo; Estratégias de Motivação; Tolerância à Incerteza vs. Aversão à Incerteza; Orientação para Consumidor vs. Orientação para Fornecedor; Diferenciação de Gênero; Autoestima Flutuante vs. Autoestima Estável.

Apesar da necessidade de ajustes nas categorias, é interessante que exista uma taxonomia para os estudos de Padrões Culturais Avaliativos no sentido de orientar a análise em estudos posteriores. Utilizando taxonomias de Padrões Culturais Avaliativos, é possível identificar se existem categorias universais teóricas de Padrões Culturais Avaliativos mediante a expansão dos estudos para outros países e continentes.

Em termos práticos, os estudos em Padrões Culturais Avaliativos podem contribuir para a preparação de executivos e estudantes para a expatriação. Um exemplo disso são os vários livros da coleção sobre Padrões Culturais Avaliativos de diversos países, idealizada por Thomas para esse público (ver FOELLBACH; ROTTENAICHER; THOMAS, 2002; YOOSEFI; THOMAS, 2003).

Referências

BRÜCK F. Österreichische Kulturstandards im Vergleich zu Deutschland: Auswirkungen auf interkulturelles Managementtraining in Österreich. In: FINK, G. (Hrsg.) **Kulturstandards und interkulturelle Kommunikation anhand empirischer Ländervergleiche**. Wien, Austria: Institut für den Donauraum und Mitteleuropa, 2000. p. 9-41.

BRÜCK, F.; KAINZBAUER, A. **The cultural standards method**: a qualitative approach in cross-cultural management research. European management research: trends and challenges, working paper Center for International Studies, Vienna University of Economics and Business Administration, 2002.

DUNKEL, A. Spanische, deutsche, österreichische Kulturstandards im Vergleich. **Interkulturelles Management**. Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen der Wirtschaftsuniversität Wien, v. 17, n. 2, p. 185-200, 2001.

DUNKEL, A.; MEIEREWERT, S. Culture standards and their impact on teamwork: an empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences. **Journal for East European Management Studies**, v. 2, n. 1, p. 147-174, 2004.

ECKENBERGER, L. H. Auf der Suche nach den (verlorenen?) Universalien hinter den Kulturstandards. In: THOMAS, A. (Hrsg.). **Psychologie interkulturellen Handelns**. Göttingen: Hogrefe, 1996. p. 165-197.

FEICHTINGER, C. **Individuelle Wertorientierungen und Kulturstandards im Ausland**: Theorie, Empirie und Anwendung bei der Auslandsentsendung von Managern. Frankfurt, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang, 1998.

_____. US-amerikanische Kulturstandards aus der Sicht österreichischer Studenten: Die Grenzen der Übertragbarkeit der Ergebnisse aus dem Vergleich Deutschland-USA. In: FINK, G.; FEICHTINGER, C. **Kulturstandards und interkulturelle Kommunikation anhand empirischer Ländervergleiche**. Wien, Austria: Institut für den Donauraum und Mitteleuropa, 2000. p. 41-87.

FELDMAN, D. C. The development and enforcement of group norms. In: STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (Ed.). **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1991. p. 220-230.

FINK, G.; NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Tschechische, österreichische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. In: FINK, G.; MEIEREWERT, S. (Hrsg.). **Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven**. Wien, Austria: Springer, 2001. p. 167-184.

_____; KÖLLING, M.; MEIEREWERT, S.; NEYER, A. K. Research on intercultural management interaction: the cultural standard method. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON RESEARCH METHODS, March 18-20, 2004, Lyon. **Annals...** Lyon, France: Academy of Management / ISEOR, 2004.

_____; MEIEREWERT, S. Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe in the perspective of Austrian managers. **Journal for East European Management Studies – JEEMS**, v. 9, n. 1, p. 61-84, 2004.

_____; KÖLLING, M.; NEYER, A. The cultural standard method. **EI Working Papers**, n. 62. Vienna, Austria: WU Vienna University of Economics and Business, 2004.

_____; _____. Understanding cross-cultural management interaction: research into cultural standards to complement cultural value dimensions and personality traits. **International Studies of Management and Organization**, v. 36, n. 4, p. 39-61, 2007.

_____. **Research support in cultural standard research**. Comunicação pessoal via *e-mail*. 25 de abril de 2012.

- FOELLBACH, S. **Entwicklung eines Culture Assimilators zur Vorbereitung von Expatriates und Praktikanten auf ihren beruflichen Einsatz in Argentinien**. Regensburg: Regensburg Universität, 2000.
- _____; ROTTENAICHER, K.; THOMAS, A. **Beruflich in Argentinien**: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2002.
- GOLD, M. **A new outline of social psychology**. Washington, DC: American Psychological Association, 1997.
- GORGES, M. Kulturstandards in Iran. In: BRENNER, A.; GÖSSL, B. (Hrsg.). **Praxishandbuch für Exportmanager**: Führen, Verhandeln und Verkaufen im internationalen Geschäft, Köln: Wolters Kluwer, 2005. p. 27-42.
- HALL, E. T.; HALL, M. R. **Understanding cultural differences**: Germans, French and Americans. Boston: Intercultural Press, 1990.
- HIRT, C.; IMAMOVIC, A. **Identifying cultural Standards for Bosnia and Herzegovina**. Graz, Austria: Karl-Franzens-Universität Graz, 2009.
- HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2001.
- HOLZMÜLLER, H. H.; STÖTTINGER, B. International marketing managers' cultural sensitivity: relevance, training requirements and a pragmatic training concept. **International Business Review**, v. 10, n. 6, p. 597-614, December 2001.
- KREWER, B. Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen. In: THOMAS, A. (Ed.). **Psychologie interkulturellen Handelns**. Göttingen: Hogrefe, 1996. p. 147-164.
- KUHLA, K. **Ägyptische Kulturstandards aus deutscher Sicht im Handlungsfeld deutscher Expatriats**. Diplomarbeit. Regensburg, Germany: Universität Regensburg, 2000.
- LEUNG, K.; BOND, M. H.; DE CARRASQUEL, S. R.; MUÑOZ, C.; HERNANDEZ, M.; MURAKAMI, F.; YAMAGUCHI, S.; BIERBAUER, G.; SINGELIS, T. M. Social axioms: the search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 33, p. 286-302, 2002.
- LEUNG, K.; BHAGAT, R.; BUCHAN, N.; EREZ, M.; GIBSON, C. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 4, p. 357-378, 2005.
- ROBALO, A.; AGOSTINHO, N. M. N. **German cultural standards from the portuguese perspective**. Dissertação (Mestrado em Gestão) - ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.
- SCHWARTZ, S. H. . A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: an International Review**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.
- THOMAS, A. Interpersonale Distanz als zentraler Kulturstandardin der Begegnung zwischen Deutschen und Amerikanern. In: SEMINARS ÜBER "INTERKULTURELLES TRAINING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE AUS DER WIRTSCHAFT", 4., 1987, Regensburg. **Annalen...** Seminars über Regensburg: Unveröff Manuskript, 1987.
- _____. Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: _____. (Hrsg.). **Kulturvergleichende Psychologie**, Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, 1993. p. 377-424.

_____. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: _____. (Hrsg.). **Psychologie interkulturellen Handelns**. Göttingen: Hogrefe, 1996. p. 107-135.

_____. Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile. In: Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (Hrsg.). **IMIS-Beiträge**, v.10, 1999. p. 91-130. Bramsche, Germany: Rasch Druckerei und Verlag GmbH.

_____. Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: **Kultur Handlung Interpretation: Zeitschrift für Sozial - und Kulturwissenschaften**, v. 9, n. 2, p. 231-279, 2000.

_____. Kultur und Kulturstandards. In: _____.; KINAST, E.; SCHROLL-MACHL, S. (Hrsg.). **Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation**. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. p. 19-31.

_____. Kulturverständnis aus Sicht der Interkulturellen Psychologie: Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Orientierungshilfen. In: LÜSEBRINK, H. J. (Hrsg.). **Konzepte der Interkulturellen Kommunikation**. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag, 2004. p. 145-156.

_____. Kultur und Kulturstandards. In: _____.; KINAST, E.; SCHROLL-MACHL, S. (Eds.). **Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation**, Band 1. Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005. p.19-31.

_____. Interkulturelles Training. **Gruppendynamik und Organisationsberatung**, v. 40, n. 2, p. 128-152., 2009.

THOMAS, A. Culture and cultural standards. In:

THOMAS, A.; KINAST, E.; SCHROLLMACHL, S. **Handbook of intercultural communication and cooperation: basics and areas of application**. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. p. 17-64.

TORRES, C. V.; RODRIGUES, H. Normas sociais: conceito, mensuração e implicações para o Brasil. In: _____.; TORRES, C. V.; NEIVA, E. R. (Org.). **Psicologia social: principais temas e vertentes**. São Paulo: Artmed, 2011. p. 100-133.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**. New York, NY: Mcgraw-Hill, 1998.

TUNG, R. L. Managing cross-national and intra-national diversity. **Human Resource Management**, v. 32, n. 4, p. 461-477, 1993.

YOOSEFI, T.; THOMAS, A. **Beruflich in Russland: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte**. Göttingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003.

ZAVARZINA, M. **Zusammenführung hermeneutischer und experimenteller Sichtweisen bei der Erhebung kultureller Unterschiede und Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz: Identifikation russischer Kulturstandards aus deutscher Perspektive**. Doctoral thesis. Tübingen, Germany: Tübingen University, 2010.