

A importância e os contrastes da diversidade cultural no ambiente organizacional

Leonardo Sola

Quando pensamos em corporações, muitas vezes o que nos vem à mente são informações simples, como o ramo de atuação e o portfólio de produtos das empresas. Entretanto, poucos se atentam sobre a cultura existente por traz dessas companhias e sobre como elas influenciam a vida de seus colaboradores. Em diversas ocasiões, essa “miopia” acomete a nós mesmos, funcionários delas.

Marchiori (2006, p. 60) utiliza as palavras do antropólogo Clifford Geertz para definir cultura, especificando o termo como um “sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem se comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida.” Isso nos leva a refletir sobre o porquê de algumas pessoas e empresas atuarem de forma tão particular. A cultura possui tanta influência no ambiente organizacional que pode, por exemplo, interferir no processo de adaptação dos colaboradores, tornando-o menos ou mais complexo.

Muitas vezes essa dificuldade em se adequar a uma determinada cultura organizacional reforça nas pessoas uma sensação de não pertencimento ou de incapacidade.

Segundo Robins (apud GOMES, 2000, p. 2-3), enxergar as organizações como culturas é um fenômeno recente. Por décadas, as organizações eram vistas como instrumentos racionais e seus funcionários encaixados em estruturas hierárquicas e divididos em departamentos. O autor frisa ainda que, atualmente, esse sistema tem sido explorado de forma mais humana, além de ter sua própria personalidade, que pode ser rígida, flexível, amigável e apoiadora, inovadora ou conservadora. Entender a cultura como variável independente do comportamento e atitude dos seus membros nos traz a noção de institucionalização. Com base neste raciocínio, Robins conclui que uma organização se torna institucionalizada quando adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou de quaisquer dos seus membros. Entretanto, sua cultura transcende e se mantém em sua essência e não em seus produtos e serviços, que podem ser reinventados ou redefinidos.

No âmbito da comunicação com empregados, o tema torna-se ainda mais desafiador. A cultura organizacional pode também acabar, de certo modo, impedindo que ocorram mudanças importantes de consciência que possibilitariam às organizações se adaptarem aos novos tempos, impedindo que o ambiente de trabalho seja um lugar mais saudável e produtivo. Mudar a cultura é fazer com que todos os membros da corporação observem suas atitudes na organização, repensem, e reaprendam a atuar em suas posições. Somente dessa forma os membros da organização perceberão uma mudança de valor, uma premissa compartilhada, que contará como um passo para uma mudança de cultura ou, pelo menos, uma transformação cognitiva.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

A globalização e a comunicação intercultural

Diferentemente da sociologia e da antropologia, que já estudam há décadas a interação entre povos, a comunicação busca ainda entender como essa nova realidade afeta as corporações e o relacionamento entre funcionários.

Com os avanços tecnológicos, a globalização tornou a comunicação mais rápida, reduzindo as barreiras geográficas a um clique. Porém, notamos que as interações reais em empresas ainda não ocorreram de forma tão natural.

Ferrari (2015, p. 44) afirma que a comunicação intercultural precisa ir além da comparação entre culturas ou da identificação entre o igual e o diferente. É preciso entender se as empresas buscam por colaboradores que se adequem a distintas culturas e ao contexto cultural do outro, ou se esperam conseguir uma comunicação consensual, ou seja, que tenha como principal objetivo a interação e o diálogo. Somente uma interação com via de mão dupla é capaz de estimular laços de confiança e trocas reais, que podem atingir diferentes dimensões. O que se percebe ainda dentro das corporações é falta de sensibilidade para lidar com tais diferenças e um real comprometimento para ouvir e entender o outro.

Para uma maior compreensão deste raciocínio, faz-se necessário o entendimento de uma perspectiva que contemple os três universos definidos por Alcina e citados por Ferrari (2015, p. 53): o monocultural, o multicultural e o intercultural. No cenário monocultural, existe pouco espaço para o diálogo, promovendo a desigualdade e a intolerância entre as pessoas. No cenário multicultural, há o conhecimento do outro e de sua cultura, mas não há ainda um diálogo. Trata-se do primeiro grau de tolerância e de se colocar no lugar do outro, mas existe uma dificuldade em aceitar o "diferente". Com isso, é apenas no cenário intercultural que se produz uma comunicação verdadeira, em que há uma troca real. As diferenças são, então, aceitas, levando a uma convivência pluralizada.

Portanto, o caminho para uma discussão intercultural é a interação com o diferente e uma visão mais aberta de perceber o outro, independentemente de seu credo, raça, gênero, classe social, entre outros fatores.

| MONOCULTURAL | MULTICULTURAL | INTERCULTURAL |
|---------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Desinformação | Informação | Comunicação/Dialogo |
| Expulsão/extermínio | Coexistência | Convivência |
| Desconhecimento | Conhecimento | Reconhecimento |
| Desigualdade | Diferença | Diversidade |
| Conquista | Território | Desterritorialização |
| Intolerância | Tolerância | Respeito |
| Conversão cultural | Culturalismo | Olhar multifatorial |
| Identidade unívoca | Reforço identitário | Identificações e mestiçagem |
| Estigmatização | Construção de alteridades | Descoberta de adscrições identitárias |
| Monolinguísmo | Multilinguísmo | Multilinguísmo e língua comum |

Fonte: ALSINA apud FERRARI (2015, p. 53).

Outro termo utilizado atualmente é o da “transculturalidade” que, segundo Lucchesi e Malanga (2011), trata-se de “culturas que se modernizam e dialogam ‘entre si’ em busca de uma identidade supranacional, sem perder sua identidade constituída em sua origem”. Isso quer dizer uma forma de interpretar uma nova realidade desenvolvida pela sociedade em rede e pelos meios de comunicação em massa, que multiplicam e diluem, ao mesmo tempo, as identidades nacionais por meio desses novos estímulos. A ideia é criar uma identidade transnacional, sem que se perca a identidade e culturas nacionais, permitindo que essas culturas conversem entre si para o desenvolvimento de um mundo mais equilibrado na troca de conhecimentos.

Contrastes culturais – as influências brasileiras e asiáticas no dia a dia das corporações

Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado (MARCHIORI, 2006, p.26).

Se cultura exerce nas corporações traços tão profundos, pode-se imaginar como esse fator impacta as empresas multinacionais, que enfrentam diariamente os efeitos da globalização. Por mais que colaboradores façam parte de uma mesma empresa, os fatores regionais podem criar abismos gigantescos na comunicação entre toda sua força de trabalho. Se essa dificuldade cultural já é percebida em regiões geograficamente próximas, ou com idiomas originários de uma mesma raiz, ela pode ser ainda mais intensa quando esses contrastes chegam à divisão extrema de cultura, classificada pela geopolítica de ocidente e oriente.

Independentemente da origem da corporação, o dia a dia é composto de pessoas que trazem arraigadas em si valores, experiências e histórias capazes de ditar o clima de uma organização e padrões comuns a todos. Mesmo quando a maioria dos colaboradores convive em uma cultura comum, o conflito não deixa de existir, mas quando unimos ao coletivo uma diretriz muito diferente, que valoriza e aplica padrões distintos da força de trabalho, o choque torna-se mais do que comum.

Esse tipo de comportamento é muito corriqueiro quando pessoas de diferentes nacionalidades buscam se adequar às diferenças e entender um novo ponto de vista sobre algo, um exercício quase nunca feito por todos nós, que vivemos em uma espécie de “piloto automático”. Quando voltamos nossa atenção para os nossos hábitos e nos questionamos sobre a forma com que executamos nossas tarefas, essa troca de boas práticas pode ser realmente enriquecedora tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Marchiori (2006, p. 35) lembra o pensamento de Clegg e Hardy (1999) quando afirmam que é na luta entre diferentes abordagens e pela diversidade e ambiguidade do significado que nós aprendemos, e não pela “recitação” de uma uniformidade presumida, consenso e unidade, oferecidos em um caminho que requer aceitação indiscutível.

De qualquer forma, esse tipo de “mistura” cria a cultura organizacional, que nada mais é do que a essência da organização.

“[...] cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvidas, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja cultura nas organizações.” (MARCHIORI, 2006, p.82)

A cultura ocidental e a oriental possuem traços muito marcantes e que podem ser interpretados de maneiras distintas, individualmente, de acordo com a referência de quem os avalia. Este artigo busca apresentar algumas delas, com base no relato de profissionais que atuam ou atuaram com empresas de diferentes nacionalidades.

A relevância da experiência encontra respaldo no pensamento de Morin (2000), que defende que um conhecimento pertinente é aquele que tem capacidade de contextualizar, de gerar um novo sentido por meio da troca de conhecimentos, como uma colcha de ideias tecida em conjunto por diversas pessoas.

Entre os principais pontos positivos da cultura asiática na visão dos brasileiros, por exemplo, está o poder da palavra. A maioria das decisões são tomadas com base nos diálogos e não necessariamente precisam de uma validação por escrito para que se torne real. Entretanto, o colaborador que alinhar uma data de entrega ou qualquer tipo de resultado durante uma conversa terá que honrá-lo. Caso contrário, o fato será compreendido como uma falha ou não cumprimento de uma promessa. Em outras palavras é a lei do “se prometer algo, cumpra”.

Outro ponto considerado como positivo é o comprometimento pelo resultado. Todos os esforços são somados para que uma meta seja atingida e isso não se limita ao âmbito financeiro, mas sim a todas as estruturas da organização, desde o operário fabril, parceiros, escritórios locais e matriz. A mobilização do coletivo em busca de um mesmo ideal reforça entre os empregados a sensação de pertencimento e de que cada um, independentemente de sua função, é responsável pelo sucesso da corporação. Esse dinamismo na mudança da estratégia para o alcance dos resultados também reforça positivamente a forma em que o negócio é orquestrado pelas grandes empresas japonesas, chinesas e sul-coreanas.

O que para muitos engaja e estimula a busca pela excelência no trabalho, para outros, muitas vezes, pode ser compreendido como excesso de pressão e acúmulo de funções, uma vez que o resultado esperado pode exigir mais do que o combinado para a função.

Geralmente, nós brasileiros enaltecemos práticas de outros países e nos esquecemos de traços presentes em nossa própria cultura que nos ajudam nos negócios, como o relacionamento interpessoal e nossa capacidade de criar laços.

As diferenças não param por aí: a forma como ocidentais e orientais gerenciam o tempo e a meritocracia são, também, distintas. Enquanto a jornada de trabalho na Ásia é de, em média, 48 horas semanais, no Brasil o padrão é de 40 horas, e há uma crescente discussão sobre equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, especialmente para que estas 40 horas não aumentem significativamente.

No Brasil, a dinâmica do trabalho, bem como o reconhecimento, são focados no indivíduo. Já com os orientais, esses processos contemplam todo um grupo de trabalho. Culturalmente, as decisões na Ásia são baseadas no coletivo e raramente algo é definido por uma só pessoa.

Há, ainda, diferenças com relação a como os funcionários recebem feedback. Os brasileiros, conhecidos mundialmente por seu jeito espontâneo e simpático, oferecem e entendem feedback de um modo mais subjetivo, podendo comprometer a clareza do processo e as ganhos reais que ele traz. Os pontos a se trabalhar são, em sua maioria, atenuados para não gerar mal-estar entre chefe e subordinado. O brasileiro, por exemplo, não é conflitivo e evita situações de forte carga emocional.

Essa já não é uma preocupação para o povo asiático. Para eles, o feedback é a melhor forma de alertar o colaborador de que algo não está certo e que precisa ser melhorado. A avaliação tem foco no negativo e não no positivo. O não feedback indica que o funcionário está executando sua função corretamente. A responsabilidade pelo desenvolvimento da equipe e a excelência na execução de alguma tarefa são preocupações genuínas para esses líderes.

Apesar das diferenças apontadas acima e que estão presentes nas grandes empresas, é possível reparar que, cada vez mais, independentemente da origem da organização e de sua cultura, o entendimento do que é certo para se sobressair no campo dos negócios já possui um senso comum, maior do que suas diferenças culturais, tornando praticamente idênticas todas as corporações que atuam hoje no mercado.

As multinacionais já não se referem a seus países de origem, pois não só os executivos devem seguir um padrão internacional, mas também a própria empresa. Uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais parecem do que diferem (FREITAS, 2011, p.99).

Considerações finais

Muito se fala sobre a interferência de diversas culturas no mundo organizacional, mas nem sempre notamos que essa pluralidade é benéfica não só para a corporação, mas também para todos os seus funcionários, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Lidar com as diferenças nos faz refletir e desconstruir pensamentos e “modus operandi” muitas vezes já tão consolidados dentro de nós.

Em um mundo cada vez mais conectado, a sociedade já não se espanta com as idiosincrasias do outro e passa a conviver quase que inconscientemente nesse novo espaço comum. Se pudéssemos expressar em poucas palavras o termo cultura, o seu significado seria sintetizado em “experiências aprendidas e compartilhadas entre pessoas que convivem em um mesmo espaço ou contexto.”

Diante dessa definição mais holística do termo cultura, é possível notar que dentro de uma corporação não existe mais a sua cultura ou a do outro. O extrato desse

convívio, juntamente com os princípios da corporação, criam uma nova cultura onde as experiências e os valores transcendem as barreiras de uma nação, de um idioma e de características exclusivas.

Cada vez mais nos vemos como cidadãos do mundo, buscando entender o próximo, e acabamos, sem perceber, nos misturando e trocando experiências que são carregadas com cada um de nós e exteriorizadas em qualquer cenário, seja com os amigos, a família e também em nossa vida profissional.

Poderíamos dizer que temos hoje nas organizações uma “terceira cultura”, fruto da soma dos valores do local onde a corporação atua, de sua origem e de seus interesses. A cultura da organização é composta por essa grande mistura de crenças e diferenças, que pode não ter qualquer relação com o repertório de referências aprendidos e exercitados por sua força de trabalho.

Por isso, é necessário que as organizações fiquem sempre atentas aos valores compartilhados entre seus colaboradores para que não ocorra um choque de interesses entre os objetivos da companhia e as crenças da sua força de trabalho. É preciso dialogar mais e compreender as diferenças entre todas as partes para que se extraia o melhor para todos.

Não há uma verdade absoluta sobre nada e por isso compartilhar experiências é algo tão enriquecedor para todos nós. As diferentes culturas não devem ser interpretadas como barreiras, mas como oportunidades para aprender algo novo e somar experiências, nos tornando cidadãos do mundo e profissionais cada vez mais adaptáveis e flexíveis.

Referências

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Brasília, DF: UNESCO, 2000.

FERRARI, Maria Aparecida; MOURA, Claudia. **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad; MALANGA, Eliana Branco. **Diálogos interculturais e identidades nacionais: transculturalidade e transdisciplinaridade**. Visão Global, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 73-88, jan./jun., 2011.

GOMES, Eduardo. **Cultura organizacional. Comunicação e Identidade**. 2000. Disponível em http://nti.facape.br/ruth/admcomport_organ/Cultura_organizacional.pdf. Acesso em 13 de outubro de 2015.