

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JORIS STEINBERG

**PERCEPÇÕES CULTURAIS DE ESTRANGEIROS QUE TRABALHAM NO RIO DE JANEIRO:
Barreiras e dificuldades enfrentadas**

Rio de Janeiro
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JORIS STEINBERG

**PERCEPÇÕES CULTURAIS DE ESTRANGEIROS QUE TRABALHAM NO RIO DE JANEIRO:
Barreiras e dificuldades enfrentadas**

Dissertação apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dr.^a Adriana Victoria Garibaldi Hilal

Rio de Janeiro
2009

S819 Steinberg, Joris.

Percepções culturais de estrangeiros que trabalham no Rio de Janeiro: Barreiras e dificuldades enfrentadas / Joris Steinberg. – 2009.

128 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2009.

Orientadora: Adriana Victoria Garibaldi Hilal

1. Cultura brasileira. 2. Choque cultural. 3. Administração - Teses. I. Hilal, Adriana Victoria Garibaldi (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

CDD 658.4012

JORIS STEINBERG

**PERCEPÇÕES CULTURAIS DE ESTRANGEIROS QUE TRABALHAM NO RIO DE JANEIRO:
Barreiras e dificuldades enfrentadas**

Dissertação apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 14 de julho de 2009

BANCA EXAMINADORA

Professora Dr.^a Adriana Victoria Garibaldi Hilal
Instituto COPPEAD de Administração

Professora Dr.^a Ursula Wetzel
Instituto COPPEAD de Administração

Dr. Donaldo de Souza Dias
Consultor

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é fruto de um trabalho de sete meses realizado como um das exigências para se obter o título de mestre pelo COPPEAD - Instituto de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro e encerra uma jornada de um ano e meio estudos no referido instituto. Espero que esta dissertação possa servir como guia de referência para ambos, os estrangeiros que trabalham ou estão planejando trabalhar no Rio de Janeiro, Brasil e também os Brasileiros que trabalham ou irão trabalhar com estrangeiros.

Foi gratificante o período de estudos no COPPEAD e, tanto as aulas quanto o desenvolvimento deste presente trabalho, acrescentaram uma experiência valiosa e enriquecedora para a minha carreira profissional. Meus agradecimentos especiais vão para Professora Adriana Victoria Garibaldi Hilal, que me orientou com muito entusiasmo durante este estudo e também para a minha família, em especial aos meus pais, que sempre me apoiaram ao longo de todo este período de dedicação.

Além disso, gostaria de agradecer a todos os entrevistados que me ofereceram preciosas informações sobre o tema em estudo. Por fim, gostaria de agradecer à Priscila Quaresma Dias por me ajudar com a tradução da versão final em Português.

RESUMO

STEINBERG, Joris. **Percepções Culturais de Estrangeiros que trabalham no Rio de Janeiro**: Barreiras e dificuldades enfrentadas. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009

Essa dissertação descreve um estudo cultural focado nas barreiras e dificuldades enfrentadas pelos estrangeiros que trabalham no Rio de Janeiro, Brasil. Seu objetivo é investigar: As barreiras e dificuldades com as quais os estrangeiros se deparam ao trabalharem no Rio de Janeiro; Como o trabalho no Rio de Janeiro afeta o estilo de trabalho dos estrangeiros; Como o trabalho com estrangeiros afeta o estilo de trabalho dos Brasileiros no Rio de Janeiro.

O presente trabalho se refere a um estudo qualitativo, baseado em entrevistas cara-a-cara junto a 11 estrangeiros de diversas empresas, todos de países distintos, e a 9 de seus colegas Brasileiros. Todos os entrevistados trabalham e/ou moram no Rio de Janeiro. O estudo teve início com uma profunda revisão de literatura a respeito de: Cultura, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional, Experiência Multicultural – Trabalhando no Exterior, Comunicação, e Negociação. Os dados recolhidos nas entrevistas indicam que os estrangeiros que trabalham no Rio de Janeiro podem encontrar diversas barreiras, dificuldades, problemas, e desafios. No entanto, as diferenças culturais também nos levam a muitos aspectos positivos de se trabalhar no Rio de Janeiro. Os estrangeiros tendem a adaptarem seu estilo de trabalho com o tempo. Quanto mais tempo estão no Brasil, mais “abrasileirados” eles se tornam. Os Brasileiros, por outro lado, sentem somente um pequeno impacto em seu estilo de trabalho ao conviverem profissionalmente com estrangeiros.

Palavras-chave: Cultura. Cultura Brasileira. Choque Cultural. Comunicação. Negociação.

ABSTRACT

STEINBERG, Joris. **Cultural Perceptions of Foreigners working in Rio de Janeiro: Barriers and difficulties faced.** Rio de Janeiro, 2009. Dissertation (Master in Business Administration) – The Coppead Graduate School of Business, Federal University of Rio de Janeiro, 2009

This dissertation describes a cultural study focusing on the barriers and difficulties foreigners encounter while working in Rio de Janeiro, Brazil. Its objectives are to investigate: The barriers and difficulties foreigners encounter while working in Rio de Janeiro; How working in Rio de Janeiro affects the work style of foreigners; How working with foreigners affects the work style of Brazilians in Rio de Janeiro.

It concerns a qualitative study, based on face-to-face interviews with 11 foreigners, all from different countries, and 9 of their Brazilian co-workers from various companies. All interviewees work and/or live in Rio de Janeiro. The study started with a thorough revision of literature concerning: Culture, Brazilian Culture, Organizational Culture, Multicultural Experience – Working Abroad, Communication, and Negotiation. The gathered interview data indicates that foreigners working in Brazil can experience various barriers, difficulties, problems, and challenges. However, cultural differences lead to many positive aspects to working in Rio de Janeiro as well. Foreigners tend to adapt their working style by time. The longer they reside in Brazil, the more they “Brazilianize”. Brazilians on the other hand just experience a small impact in their working style due to working with foreigners.

Key-words: Culture. Brazilian Culture. Culture Shock. Communication. Negotiation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diferentes visões do mundo.....	12
Figura 2: Um modelo de cultura.....	16
Figura 3: As diferentes partes da cultura em certa medida integradas.....	17
Figura 4: Similaridade Projetada.....	19
Figura 5: Níveis de Cultura e sua interação	40
Figura 6: Imagens Corporativas.....	43
Figura 7: Agrupamento de Países.....	49
Figura 8: O expatriado em choque cultural	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Aspectos do Alto- versus Baixo-Contexto cultural	28
Tabela 2: Aspectos culturais Monocrômicos <i>versus</i> Polycrômicos.....	29
Tabela 3: Respostas às quatro perguntas de Kluckhohn & Strodtbeck	31
Tabela 4: Respostas à quinta pergunta de Kluckhohn & Strodtbeck	32
Tabela 5: Dimensões de Orientação de Valores	33
Tabela 6: Traços Brasileiros e características-chave	48
Tabela 7: Principais Características dos Entrevistados.....	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA E OBJETIVO DO ESTUDO.....	13
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	13
1.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	14
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1	CULTURA.....	16
2.1.1	O modelo cultural de Trompenaars.....	19
2.1.2	O Modelo Cultural de Hofstede	26
2.1.3	O modelo cultural de Hall	27
2.1.4	Teoria de Orientação de Valor de Kluckhohn & Strodtbeck.....	30
2.1.5	Os Modelos Culturais baseados no trabalho de Kluckhohn & Strodtbeck	32
2.2	A CULTURA BRASILEIRA	34
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	38
2.3.1	O Modelo Cultural de Schein.....	39
2.3.2	Teoria de cultura organizacional de Adler.....	42
2.3.3	Teoria de cultura organizacional de Trompenaars	43
2.3.4	Cultura Organizacional no Brasil	46
2.4	EXPERIÊNCIA MULTICULTURAL – TRABALHANDO NO EXTERIOR.....	49
2.5	COMUNICAÇÃO	54
2.6	NEGOCIAÇÃO	60
2.7	RESUMO DO CAPÍTULO.....	67
3	METODOLOGIA.....	68
3.1	TIPO DE PESQUISA	68

3.2	UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DE SUJEITOS	69
3.3	MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA	71
3.4	ESTÁGIOS DA PESQUISA	71
3.5	COLETA DE DADOS.....	71
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	72
3.7	LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA.....	72
3.8	RESUMO DO CAPÍTULO.....	74
4	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	75
4.1	PREPARAÇÃO PRÉ-EXPERIÊNCIA.....	75
4.2	CHOQUE CULTURAL	76
4.3	HOSPITALIDADE	77
4.4	ORGULHO	80
4.5	MISTURA	82
4.6	CRIATIVIDADE	83
4.7	FLEXIBILIDADE	84
4.8	INFORMALIDADE	86
4.9	PONTUALIDADE.....	88
4.10	BUROCRACIA.....	89
4.11	RESPONSABILIDADE.....	91
4.12	HIERARQUIA	92
4.13	VIDA SOCIAL VERSUS PROFISSIONAL	93
4.14	AMBIENTE DE NEGÓCIOS	95
4.15	STATUS	97
4.16	MALANDRAGEM.....	98
4.17	VESTUÁRIO.....	99
4.18	COMUNICAÇÃO	100

4.18.1 Língua	100
4.18.2 Comunicação Verbal	101
4.18.3 Comunicação Não-Verbal	104
4.19 NEGOCIAÇÃO	104
4.20 VOLTANDO PARA A CASA	108
4.21 TEMAS ADICIONAIS.....	108
4.21.1 Educação	108
4.21.2 Segurança e Violência	110
4.22 RESUMO DO CAPÍTULO.....	111
5 CONCLUSÕES	112
5.1 RESUMO DO ESTUDO.....	112
5.2 CONCLUSÕES GERAIS	113
5.3 UTILIDADE E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
SUGESTÕES DE LEITURA	122
ANEXO A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM ESTRANGEIROS	123
ANEXO B: ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM BRASILEIROS	126

1 INTRODUÇÃO

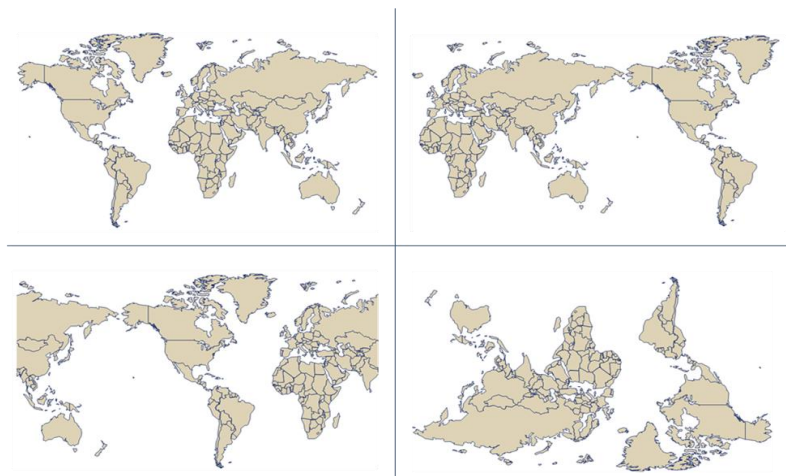
O mundo está se tornando um lugar menor, mas, apesar das forças de integração (convergência) tecnológicas e econômicas, uma poderosa força de fragmentação ainda permanece: a cultura. E é exatamente essa força que precisamos entender bem para obtermos sucesso nesse “mundo em processo de encolhimento”. É preciso compreender o poder da cultura para que sejamos capazes de navegar através de suas diferenças, lembrando que esta está profundamente enraizada nas organizações humanas, correndo nas veias de cada um de seus indivíduos.

Quando um indivíduo está dentro de seu próprio país de origem, sua cultura, na maior parte das vezes, passa despercebida. É somente quando este se encontra inserido em uma outra cultura que ele passa a perceber a sua própria cultura e as diferenças de seus traços em relação ao novo contexto cultural.

A cultura nos serve como uma lente através da qual percebemos o outro. Como a água que envolve o peixe, a cultura distorce a forma de vermos o mundo e de o mundo nos ver. Além disso, tendemos a usar a nossa própria cultura como ponto de referência para a avaliação do outro. Por exemplo, sob a perspectiva de muitos europeus continentais, os britânicos não dirigem pelo lado esquerdo da pista; dirigem pelo lado *errado* da pista. (SCHNEIDER et al, 1997, p. 11)

A Figura 1 nos apresenta um exemplo simples de como olhamos o mundo. A forma mais comum está ilustrada no mapa localizado na parte superior esquerda. Os outros três mapas, contudo, são também visões de mundo válidas, somente tem como partida um outro ponto de referência. Todos os quatro mapas estão igualmente corretos.

Figura 1: Diferentes visões do mundo



1.1 TEMA E OBJETIVO DO ESTUDO

O Brasil é um país que se abriu para as oportunidades de negócios internacionais nos últimos 20 anos. Isto tem sido benéfico para o país e, no momento em que este trabalho é escrito, o país está passando por período de considerável crescimento econômico. Junto a essa internacionalização e crescimento, veio grande número de estrangeiros, sendo que parte deles começou a trabalhar em empresas baseadas no Brasil.

Esses estrangeiros encontraram barreiras e dificuldades durante seu trabalho no país devido a diferenças culturais. Não só os estrangeiros, mas também os Brasileiros que tem contato diário com os estrangeiros, podem se deparar com situações-problema devido a essas diferenças. O presente trabalho descreve a investigação desse fenômeno no Rio de Janeiro, uma vez que o tema acima apresentado tem se tornado uma questão cada vez mais relevante nos dias de hoje diante do processo de globalização.

Residir no exterior, em uma cultura estrangeira, pode causar uma série de problemas e conflitos variados. Mesmo tendo que se adaptar às novas condições de vida, administrar o cônjuge e a família em uma nova realidade, conviver com novas normas (JASSAWALLA et al, 2004), descobriu-se que as situações de conflito interpessoais no ambiente de trabalho resultadas de questões interculturais foram o aspecto mais desafiador da experiência no exterior.

Esse estudo foca, portanto, nas barreiras e dificuldades que os estrangeiros enfrentaram durante seu trabalho no Rio de Janeiro. Logo, o objetivo desse trabalho é investigar:

- As barreiras e dificuldades que os estrangeiros encontraram trabalhando no Rio de Janeiro;
- Como trabalhar no Rio de Janeiro afeta o estilo de trabalho dos estrangeiros;
- Como trabalhar com estrangeiros afeta o estilo de trabalho dos Brasileiros.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A globalização uniu as diversas culturas e as transformou em algo diferente. O processo de globalização é uma combinação de forças econômicas, tecnológicas, sócio-culturais e políticas, sendo constituído por vários aspectos que afetam o mundo de maneiras distintas. Estão incluídos aí aspectos industriais, financeiros, econômicos, políticos, informacional, lingüísticos, competitivos, ecológicos, técnicos, legais, éticos, sociais e culturais.

A globalização tem surtido um impacto extensivo no mundo dos negócios. Em um ambiente de negócios marcado pela globalização, o mundo parece encolher. Negócios localizados do outro lado do mundo podem exercer um impacto tão grande quanto aqueles do

final da rua. A globalização também afetou a demografia da mão-de-obra. A mão-de-obra de hoje é caracterizada por uma diversidade muito maior em termos de idade, gênero, origens étnicas e raciais, além de uma variedade de outros fatores demográficos.

De fato, o gerenciamento da diversidade tornou-se umas das questões centrais nos negócios no século XXI. Tendências como a terceirização e *offshoring* são descendentes diretos da globalização e criaram um ambiente de trabalho no qual a diversidade cultural pode ser problemática. Empresas norte-americanas, em que a pontualidade é importante e as reuniões sempre começam na hora marcada, enfrentam ajustes se quiserem abrir um escritório na América do Sul ou na França, onde um atraso de 10 a 15 minutos é aceitável.

As pessoas são obrigadas a trabalhar no exterior com uma freqüência crescente. Ao mesmo tempo, buscam mais experiências internacionais. Isso confirma o fato de que o mundo tornou-se um lugar menor, onde oportunidades de experiências internacionais estão cada vez mais disponíveis.

As culturas variam de formas distintas e significativas. Nossas formas de pensar, sentir e nos comportar como humanos não são nem aleatórias, nem casuais, mas sim profundamente influenciadas por nossa herança cultural. Até deixarmos nossa comunidade, nós freqüentemente permanecemos inconscientes à dinâmica da cultura que compartilhamos. Conforme entramos em contato com pessoas de outras culturas, nos tornamos conscientes da nossa unicidade e começamos a valorizar nossas diferenças. Na interação com os estrangeiros, aprendemos a reconhecer e valorizar nossa humanidade fundamental – nossas similaridades e dissimilaridades culturais. (ADLER, 1997, p. 32)

1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

É importante notar que o escopo dessa pesquisa é limitado às barreiras e dificuldades com os quais os estrangeiros se deparam em sua carreira profissional. Suas vidas pessoais estão, portanto, excluídas dessa pesquisa. Embora seja feita a revisão bibliográfica da literatura disponível sobre cultura organizacional, optei por conduzir entrevistas com estrangeiros de diversas empresas diferentes. Isso elimina em grande parte as dificuldades ou barreiras encontradas devido às especificidades da cultura da organização para qual ele trabalha, o que é de extrema importância, uma vez que essa pesquisa prioriza as dificuldades encontradas pelos estrangeiros por conta das diferenças entre a cultura Brasileira (Rio de Janeiro) e a de seu país natal.

O estudo em pauta não se limita a expatriados; envolve tanto os expatriados trabalhando em uma missão no Rio de Janeiro, como os estrangeiros que são empregados diretamente por

companhias baseadas no Brasil. Isso propicia uma visão mais ampla sobre o grande leque de dificuldades culturais que podem ocorrer no ambiente de trabalho.

A última limitação é o fato que o estudo não tem valor estatístico. Devido às restrições de tempo e recursos, não é possível conduzir um estudo quantitativo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse relatório está estruturado da seguinte forma:

O presente capítulo, capítulo 1, explica o estudo e sua estrutura, descrevendo o problema estudado e os objetivos, relevância e limitações da pesquisa conduzida.

O capítulo 2 faz uma revisão da literatura do tema estudado e fornece uma base sólida para dar suporte ao trabalho de campo. Serão discutidos os seguintes aspectos:

- Cultura
- Cultura Brasileira
- Cultura Organizacional (no Brasil)
- A Experiência Multicultural – trabalhando no exterior
- Comunicação
- Negociação

No que tange a Cultura, a Parte I descreverá em detalhes os quatro principais modelos culturais de Trompenaars, Hofstede, Hall, e Kluckhohn & Strodtbeck. A última seção soma os modelos de Varner & Beamer e Adler, que são pautados no trabalho de Kluckhohn & Strodtbeck.

A Parte I da Cultura Organizacional descreverá individualmente em detalhes o trabalho feito por Schein, Adler, e Trompenaars. Para completar, discutirei a cultura organizacional no Brasil.

Com base na revisão de literatura, um roteiro foi desenvolvido para entrevistar tanto os estrangeiros trabalhando no Rio de Janeiro, como os Brasileiros que aqui trabalham com estrangeiros no dia-a-dia. Os roteiros estão listados nos Anexos A e B.

O Capítulo 3 descreve a metodologia desse estudo, seguido por uma análise das entrevistas no capítulo 4. A conclusão do cruzamento dos resultados do capítulo 4 e das informações literárias do capítulo 2 está disposta no capítulo 5. O relatório é concluído com algumas sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

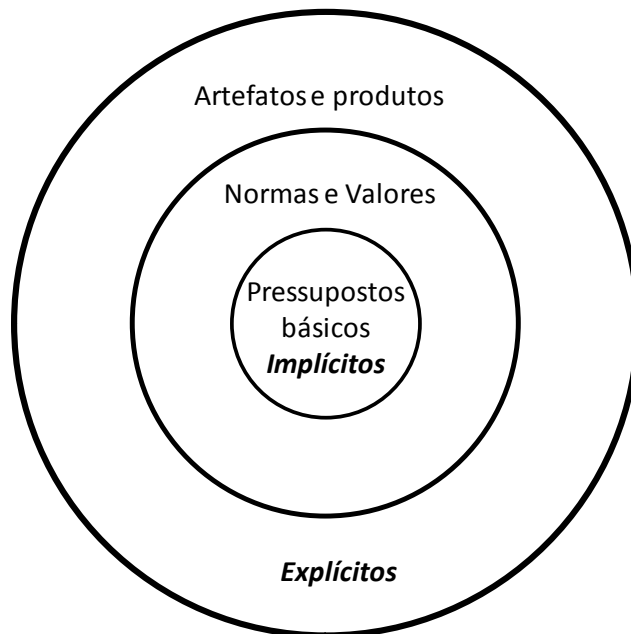
2.1 CULTURA

A Cultura pode ser definida como todas as formas de vida, incluindo artes, crenças e instituições de um povo que são passadas de geração em geração. A Cultura tem sido chamada de “o modo de vida de toda uma sociedade”. Como tal, inclui códigos de conduta, vestuário, língua, religião, rituais, jogos, normas de comportamento - como leis e moralidade - e sistemas de crenças, assim como artes.

Ferraro (1998, p. 16-17) define cultura como “tudo que as pessoas possuem, pensam e fazem como membros de uma sociedade”. Em seguida, ele afirma que “a cultura é transmitida através do processo de aprendizagem e interação com o ambiente de alguém, ao invés de através do processo genético”.

“A Cultura vem em camadas, como uma cebola. Para compreendê-la você tem que descascá-la camada por camada.” (TROMENAARS et al, 1998, p.6) A Cultura é composta por três camadas, as quais são mostradas na figura 2.

Figura 2: Um modelo de cultura



Fonte: Trompenaars et al, 1998, p.22

A camada externa – produtos explícitos: A cultura explícita é a realidade observável da língua, comida, prédios, casas, monumentos, agricultura, mercados, modas e arte. Eles são os símbolos de um nível mais profundo de cultura.

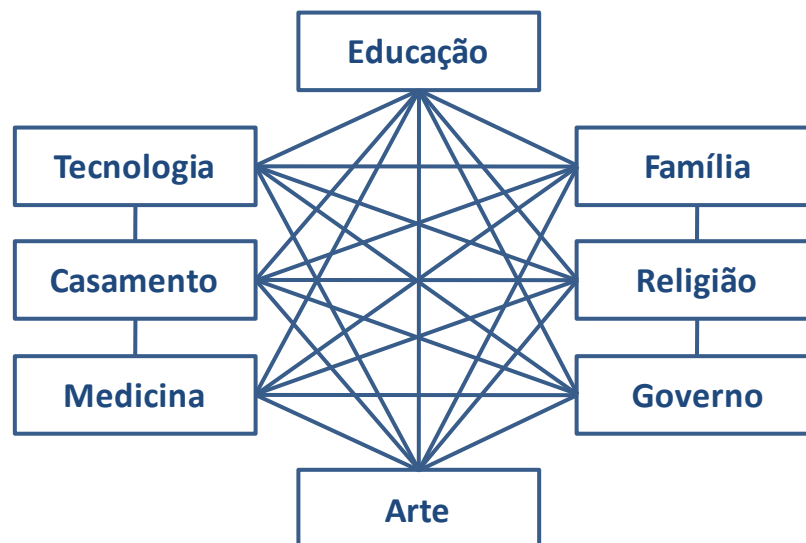
A camada intermediária – normas e valores: A cultura explícita reflete camadas mais profundas de cultura, as normas e os valores de um determinado grupo. As normas são o senso mútuo que um grupo possui a respeito do que é “certo” e “errado”. Os valores determinam a definição de “bom” e “mau”.

O núcleo – pressupostos sobre a existência: O valor mais básico pelo qual as pessoas lutam é a sobrevivência. Cada civilização se organizou de forma a encontrar maneiras de lidar de forma mais efetiva com o seu ambiente, diante dos recursos disponíveis. Os problemas da vida diária são resolvidos de formas tão óbvias que as soluções desaparecem do nosso consciente.

“A Cultura é expressa não somente pela forma como a sociedade se organiza quanto à sua existência, mas também pela estruturação de suas prioridades, isso é, os objetivos ou valores que buscam promover ou defender.” (COHEN, 2002, p.54)

Ferraro (1998) explica a variedade em universos culturais ao olhar a necessidade básica de uma sociedade. As necessidades incluem um sistema econômico, um sistema de casamento e familiar, um sistema educacional, um sistema de controle social e um sistema de crenças supernaturais. As culturas devem ser pensadas como todos integrados, sistemas coerentes e lógicos, partes que se interrelacionam em um certo grau. Essa idéia está esquematicamente apresentada na figura 3.

Figura 3: As diferentes partes da cultura em certa medida integradas



Fonte: Ferraro, 1998, p.33

Existem vários níveis de cultura. No nível mais alto, nós temos a cultura nacional ou regional, por exemplo: a cultura Brasileira ou da Europa Ocidental. A forma como as atitudes se expressam dentro de uma organização específica é chamada de cultura corporativa ou

organizacional. E em seguida, no nível mais baixo, podemos falar da cultura de um departamento específico dentro de uma organização; como, por exemplo, marketing ou Pesquisa & Desenvolvimento (TROMPENAARS et al, 1998). Essa dissertação foca em um dos níveis mais altos da cultura, a cultura regional de Rio de Janeiro no Brasil, e a aplica a indivíduos que trabalham em organizações Brasileiras.

Tanto os estrangeiros que trabalham no Brasil quanto os Brasileiros que trabalham diariamente com estrangeiros precisam fazer adaptações à sua maneira de trabalhar. Essa maneira de trabalhar encontra suas raízes mais profundas na cultura nacional de cada pessoa. “O desafio intelectual é compreender a essência da cultura nacional: as regras do jogo social que se diferenciam através das fronteiras. O desafio emocional é ser capaz de se colocar no lugar de alguém original de um país “estranho”.” (HOFSTEDE et al, 2002, p.xviii)

Estrangeiros que trabalham no Brasil estão acostumados a lidar com as tarefas profissionais do dia-a-dia de uma determinada forma. Eles podem encontrar barreiras e dificuldades ao tentar aplicar sua forma de trabalho, baseada em sua cultura nacional, no Brasil. “Se algo dá certo em sua cultura, é pouco provável que continue a dar certo em outra”. (TROMPENAARS et al, 1998, p.1) Define-se consciência cultural como a compreensão de seu próprio estado de espírito e daqueles a quem você venha a conhecer.

O peixe descobre sua necessidade de água somente quando não se encontra mais dentro dela. Nossa própria cultura é como a água para o peixe. Ela nos sustenta. Nós vivemos e respiramos através dela. O que uma cultura pode considerar como essencial pode não ser tão vital a outras culturas. (TROMPENAARS et al, 1998, p.20)

A cultura é como a gravidade: você não tem uma vivência prática do que ela é até saltar dois metros no ar. (TROMPENAARS et al, 1998, p.5)

Qualquer um que visita um lugar estrangeiro é atingido pela notável variedade de costumes, condutas, e formas de organização social desenvolvida pela raça humana que conduz suas relações diárias. Em essência, o conceito de cultura foi desenvolvido por antropólogos como uma forma de considerar toda essa extraordinária riqueza. (COHEN, 2002, p.10)

Toda cultura exhibe certa forma de etnocentrismo: a tendência de avaliar o comportamento de um estrangeiro pelos padrões de sua própria cultura e a acreditar que ela é superior às demais. (FERRARO, 1998)

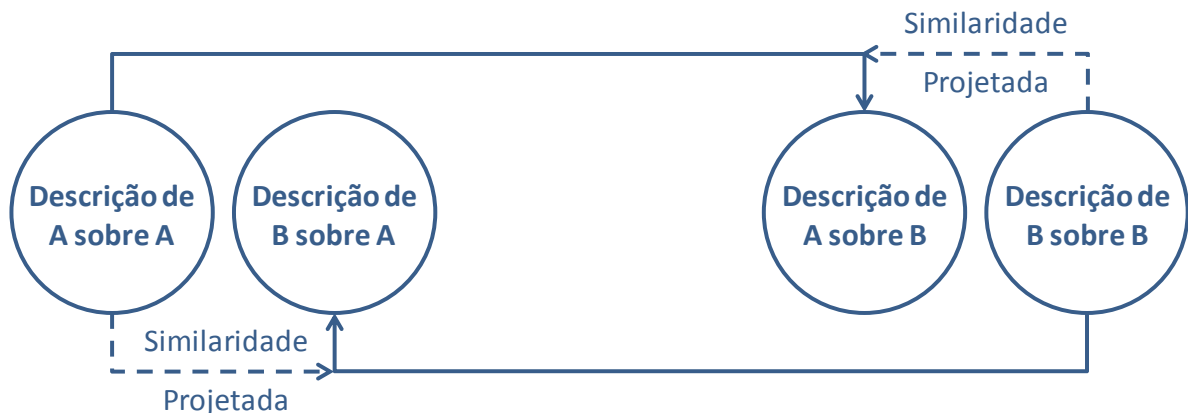
Paroquialismo significa ver o mundo unicamente sob seus próprios olhos e perspectiva. Uma pessoa que detém uma perspectiva paroquial não reconhece as diferentes formas de viver dos outros, nem considera que tais diferenças trazem sérias conseqüências. Adler (1997)

afirma que pessoas em todas as culturas são, até um certo ponto, paroquiais. O comportamento paroquial pode levar pessoas de diferentes culturas a descreverem um ao outro de uma forma mais similar à sua própria cultura do que o outro realmente é. Esse “erro” é chamado de similaridade projetada e é representado esquematicamente na figura 4.

Hofstede acrescenta a isso o fato de enxergarmos a cultura de outro país através das “lentes” de nossa própria cultura. Isso resulta então no fato de vermos uma cultura estrangeira como inferior. “Nós percebemos os valores de nossa cultura em termos morais, e, portanto, tendemos a ver os valores das outras pessoas como moralmente inferiores” (HOFSTEDÉ et al, 2002, p.87).

Hofstede et al (2002) argumentam que a cultura é tão complexa e dinâmica, que problemas de confiança e validade tornam-se difíceis de serem mensurados. Eles explicam que “a essência da consciência intercultural é aprender a separar a observação da interpretação.” (p.17)

Figura 4: Similaridade Projetada



Fonte: Adler, 1997, p.83

Irei agora descrever em detalhes os quatro principais modelos culturais descritos por Trompenaars, Hofstede, Hall, e Kluckhohn & Strodbeck. Ademais, discutirei brevemente os modelos culturais de Varner & Beamer e Adler, que são baseados no trabalho de Kluckhohn & Strodbeck.

2.1.1 O modelo cultural de Trompenaars

Trompenaars et al (1998) desenvolveram um modelo cultural que explica como diferentes culturas buscam soluções para certos problemas. Toda cultura é diferente das outras na forma como buscam soluções específicas para certos problemas que mais parecem dilemas. Ele agrupa esses problemas sob três pontos, sendo que o primeiro apresenta cinco subpostos:

1. Relacionamento com pessoas:

Universalismo versus Particularismo: A abordagem Universalista é basicamente: “o que é bom e certo pode ser definido e sempre se aplica”. O comportamento Universalista ou “baseado em regras” tende a ser abstrato. Ele costuma inferir a igualdade no sentido em que todas as pessoas que recaem sob aquela regra devem ser tratadas da mesma forma, e essa conduta baseada em regras tende a resistir a exceções que poderiam enfraquecê-la.

Em Culturas Particularistas uma atenção muito maior é dada às obrigações dos relacionamentos e à unicidade das circunstâncias. O julgamento se foca na natureza excepcional das presentes circunstâncias.

Pessoas de ambas sociedades tendem a pensar que a outra é corrupta. Um Universalista dirá que não se pode confiar em um Particularista, já que ele sempre ajudará seus amigos e familiares independentemente da regra. Os pontos de vista do Universalista e do Particularista não são fáceis de serem conciliados.

Uma séria armadilha para as culturas Universalistas ao fazer negócios com as mais Particularistas é que a importância das relações é comumente ignorada. O contrato será visto como definitivo para Universalistas, mas somente como um esboço de uma diretriz ou uma mera tentativa de aproximação pelos Particularistas. Os grupos Particularistas buscam gratificação através dos relacionamentos, principalmente com seus líderes.

Essa dimensão cultural recebeu grande atenção dos pesquisadores Norte-Americanos. Eles afirmaram que o Universalismo é um traço da modernização; de sociedades mais complexas e desenvolvidas. O Particularismo, em sua opinião, é um traço de comunidades menores, de perfil predominantemente rural, em que todos se conhecem pessoalmente. Porém, é possível que essa opinião tenha sido influenciada pela preferência ao estilo Universalista Norte-Americano por parte dos pesquisadores.

Individualismo versus Comunitarismo: As pessoas se consideram primeiramente como indivíduos ou como parte de um grupo? Ademais, é mais importante focar nos indivíduos para que eles possam contribuir para a comunidade de acordo com seus desejos, ou é mais importante colocar a comunidade em primeiro lugar já que é compartilhada por muitos indivíduos?

O Individualismo é freqüentemente considerado como uma característica de uma sociedade moderna, enquanto o Comunitarismo nos remete tanto às sociedades tradicionais, como ao fracasso da experiência Comunista. As culturas Individualistas vêem o indivíduo como

“o fim” e o aperfeiçoamento aos arranjos da comunidade como um meio de alcançá-lo. Já a cultura Comunitarista vê o grupo como seu fim e os avanços às capacidades individuais como o meio para tal fim.

As decisões em uma sociedade Comunitarista têm como objetivo convencer a todos a fim de obter consenso. O lado negativo disso é que uma decisão pode levar muito tempo para ser tomada. Em uma sociedade individualista as decisões são tomadas bem mais rapidamente, mas isso pode levar a um conjunto de decisões individualistas que, em seu todo, não levam a um resultado favorável. Os atrasos acabam por ocorrer no estágio da decisão final, em que a decisão inicial acaba por precisar ser revisada.

Em culturas Individualistas, organizações são essencialmente instrumentos. Elas foram deliberadamente montadas e projetadas a fim de servir seus proprietários, funcionários e clientes individualmente. A organização é um meio para aquilo que seus atores querem para si mesmos. Em culturas Comunitárias, a organização não é tanto a criação ou instrumento de seus fundadores como o contexto social compartilhado por todos os membros e o qual lhes confere significado e propósito.

Neutro versus Emocional: Deveria a natureza das nossas interações ser objetiva e desapegada, ou é aceitável expressar emoções? Na América do Norte e no noroeste da Europa, as relações de negócios são tipicamente instrumentais e resumidas a alcançar objetivos. O cérebro corta as emoções porque acreditam que elas confundem as questões. No Brasil e em outras culturas Latino-Americanas, o negócio é uma relação humana e todo o leque de possíveis emoções é considerado apropriado.

Culturas Neutras não são necessariamente frias e sem sentimentos, nem emocionalmente suprimidas ou reprimidas. A quantidade de emoções que nós demonstramos é freqüentemente resultado de uma regra social. Mesmo em uma cultura na qual os sentimentos são controlados, uma alegria ou dor irreprimível darão sinais claros. Em uma cultura em que os sentimentos são amplificados, eles terão que ser assinalados de forma mais clara para serem notados. Em culturas onde todos manifestam suas emoções de maneira exagerada, nós podemos não encontrar palavras ou formas de expressar adequadamente nossos sentimentos mais fortes, uma vez que elas já terão todas sido utilizadas.

A comunicação é essencialmente a troca de informações; sendo essas palavras, idéias ou emoções. A sociedade ocidental tem uma cultura predominantemente verbal. Nós ficamos nervosos ou inquietos quando paramos de falar. Para os anglo-saxões, quando A para de falar, B começa. Em culturas latinas, A é freqüentemente interrompido por B e vice-versa para demonstrar interesse no que o outro está dizendo. No entanto, em culturas Orientais, o silêncio

também é uma forma de comunicação. É um sinal de respeito pelo outro se você leva um tempo para processar a informação sem dizer nada. As mesmas diferenças podem ser vistas para o tom de voz; enquanto as culturas Latinas tendem a fazer uso de tons que sobem e descem em seu discurso, as culturas Orientais possuem um estilo monótono e as culturas anglo-saxãs estão em um meio termo.

A comunicação não-verbal também possui um papel importante na comunicação. Uma forma bastante conhecida de comunicação não verbal é o contato olho-no-olho. A sua interpretação dependerá de cada cultura. O contato olho-no-olho pode ser um sinal de honestidade (“Ele nem ao menos me olhou nos olhos” é uma frase comum nas culturas ocidentais e indica que o falante tem algo a esconder) ou pode ser visto como uma invasão de privacidade (VARNER et al, 1995). Tocar outras pessoas é outra forma de comunicação não verbal e requer uma precaução especial. Apertar a mão de uma mulher em público é, por exemplo, algo fora de questão para um árabe. A comunicação verbal e não-verbal é descrita com mais detalhes na seção 2.5..

Culturas extremamente neutras e afetivas (expressivas) têm problemas ao fazer negócios entre si. A pessoa neutra é facilmente acusada de estar sendo muito fria e sem coração, enquanto a pessoa afetiva é vista como descontrolada e inconsistente. Quando tais culturas se encontram, o mais essencial é reconhecer as diferenças, e evitar fazer julgamentos com base nas emoções ou na falta delas.

Específico versus Difuso: Quando a pessoa está inteiramente envolvida em uma relação de negócios, há um contato real e pessoal, no lugar de uma relação específica determinada por um contrato. Na América do Norte e no noroeste da Europa, a negociação é bastante específica, enquanto, na América Latina, a negociação é mais difusa e prevalentemente pautada em relações pessoais.

Em culturas Especifico-orientadas, um gerente separa a relação de força que ele ou ela tem com um subordinado e a isola de outras relações. No entanto, em alguns países, todo espaço vital e todo nível de personalidade tende a permear os demais. Considera-se que o diretor de uma empresa tenha uma opinião mais apurada em outras questões que não só as que envolvem os negócios. Seu gosto por roupas e valores como cidadão são permeados por seu cargo de diretoria. Fazer negócios com uma cultura mais difusa do que a nossa parece consumir muito tempo. Em culturas difusas, tudo está interconectado.

Culturas Específicas e Difusas são às vezes chamadas de baixo e alto contexto. O contexto tem a ver com o quanto você tem que saber antes que ocorra uma comunicação efetiva, o quanto o conhecimento compartilhado é tido como dado por aqueles envolvidos na

conversa, quanta referência se faz à base comum implícita. Culturas de baixo-contexto tendem a ser adaptáveis e flexíveis. Culturas de alto-contexto são mais ricas e sutis, mas carregam uma “bagagem” muito pesada, por isso há chances de um estrangeiro que ainda não a assimilou completamente jamais se sentir à vontade.

Nos negócios, o equilíbrio entre relações Específicas e Difusas é de crucial importância. O extremo do Específico pode levar à interrupção e o extremo do Difuso à falta de perspectiva; uma colisão entre ambos pode resultar em paralisia. O mais frutífero é a ação combinada das duas abordagens, reconhecendo que a privacidade é necessária, mas que a total separação da vida privada leva à alienação e à superficialidade; que negócios são negócios, mas relações estáveis e mais profundas geram associações mais fortes.

Conquista versus Atribuição: A conquista significa que você é julgado por aquilo que você recentemente realizou. Atribuição significa que o status lhe é conferido por nascimento, parentesco, gênero ou idade, mas também por seus contatos e seu histórico educacional. Em uma cultura de conquista, é provável que a primeira pergunta seja “O que você estudou?”, enquanto na cultura de atribuição seria “Onde você estudou?”.

Ao mesmo tempo em que há atribuições sem qualquer conexão lógica com a eficácia empresarial - como gênero, cor de pele ou nascimento - há outras que fazem bastante sentido na previsão de uma performance empresarial, como idade e experiência, qualificação acadêmica e profissional. Algumas culturas empresariais bem sucedidas estão atribuindo *status* a pessoas, tecnologias ou indústrias vistas como importantes para seu futuro como economia; como resultado, essas pessoas e setores recebem um estímulo especial. Em outras palavras, a atribuição funciona com conquistas sendo trazidas pela geração de ímpetus sociais e econômicos na direção de metas previamente traçadas.

As culturas de Conquista têm que entender que algumas culturas de atribuição, especialmente a japonesa, investem muito em treinamento e educação domiciliar para garantir que os mais velhos sejam realmente mais sábios devido aos anos dedicados à corporação e ao grande número de subordinados que lhes transfere informação.

O *status* dos funcionários em culturas de Atribuição é interdependente. Se o gerente geral dirige uma Mercedes, os gerentes abaixo deste dirigem carros menos caros e de um nível mais inferior. O status atribuído simplesmente é, não necessitando de qualquer justificativa racional para sê-lo, embora tais justificativas possam existir.

Organizações orientadas por conquistas justificam suas hierarquias ao alegar que aqueles em cargos superiores já conquistaram mais coisas para a organização; sua autoridade, justificada por sua destreza e conhecimento, beneficia a organização.

É importante ver quão diferente são as lógicas da Conquista e da Atribuição, e não considerar nenhum delas como sendo despossuídas de valor. Em países voltados para a cultura da Conquista, as pessoas são avaliadas por como elas realizam as funções que lhe foram conferidas. Em culturas de Atribuição, o status é atribuído àqueles que “naturalmente” suscitam a admiração alheia; isto é, pessoas mais velhas, mais qualificadas e / ou pessoas peritas em tecnologias ou projetos considerados como sendo de importância nacional.

2. Atitudes face ao tempo:

A maneira como as sociedades vêem o tempo se diferencia. Em algumas sociedades o que alguém conquistou no passado não é tão importante. É mais importante saber que planos eles projetaram para o futuro. Em outras sociedades, você pode passar uma melhor impressão através das conquistas do passado do que daquelas do presente.

A forma como a sociedade vê o tempo é importante. O tempo pode ser legitimamente concebido como uma linha de eventos seqüenciais que passam por nós a intervalos regulares. Ele também pode ser compreendido como cíclico e repetitivo, comprimindo passado, presente e futuro. Pessoas que fazem mais de uma coisa de cada vez podem, sem intenção, insultar aqueles que estão acostumados a fazer somente uma coisa. Da mesma maneira, a recíproca também é verdadeira. Para uma pessoa sincrônica, não ser cumprimentado de forma espontânea e imediata, mesmo enquanto fala-se ao telefone, é um desrespeito. A inteira noção de seqüenciar suas emoções e adiá-las até que outras questões estejam fora do seu caminho sugere falta de sinceridade. Pessoas seqüenciais tendem a se programar muito bem, com divisões tênues entre seus blocos de horários. Neste caso, é falta de educação se atrasar, mesmo que por poucos minutos, pois a programação daquele dia seria afetada por inteiro.

Culturas sincrônicas são menos insistentes em relação à pontualidade. Não quer dizer que a passagem do tempo seja desimportante, mas sim que outros valores culturais competem com a pontualidade. Em culturas seqüencialmente organizadas, o planejamento consiste em grande parte em fazer previsões, isto é, expandir a linha de tendências para o futuro, enxergando isso como “mais do mesmo”. Prazos são importantes porque assinalam o fim de um elo na cadeia causal e o começo da próxima, mantendo você “no horário”. O planejamento varia consideravelmente entre as culturas Seqüenciais e Sincrônicas. No planejamento Seqüencial, é vital realizar todos os meios e estágios corretamente, concluindo-os dentro do tempo. Para culturas Sincrônicas a meta é o mais importante e, quanto mais caminhos você

consegue desviar em direção à sua realização, melhor você se protege de imprevistos que possam bloqueá-los.

Há evidências cumulativas de que o processo de planejamento seqüencial não funciona tão bem em ambientes turbulento. Eles são muito frágeis, e facilmente atormentados por eventos imprevistos. O fato de que eles tendem a se concentrar em um futuro próximo é uma prova da vulnerabilidade de longas seqüências. Planos sincrônicos tendem a convergir sobre alvos pré-determinados, levando em consideração a fusão e as conexões colaterais entre as tendências que o planejamento seqüencial freqüentemente deixa passar.

3. Atitude face ao ambiente

Existem importantes diferenças culturais encontradas nas atitudes para com o ambiente. Algumas culturas vêem o foco principal afetando suas vidas e a origem de seus defeitos e virtudes como características inerentes às pessoas. Aqui, motivações e valores provêm de dentro. Outras culturas vêem o mundo como mais poderoso que os indivíduos. Eles enxergam a natureza como algo a ser temido ou rivalizado.

Sociedades que conduzem negócios desenvolveram duas orientações principais em relação à natureza: ou eles acreditam que podem e devem controlar a natureza, impondo sua vontade sobre ela; ou acreditam que o homem é parte da natureza e devem seguir suas leis, direções e forças. A primeira pode ser chamada de Inter-direcionadas. Esse tipo de cultura tende a se identificar com mecanismo; isto é, a organização é concebida como uma máquina que obedece às vontades de quem a opera. A segunda, ou Extra-direcionada, tende a ver a organização como um próprio produto da natureza, devendo seu desenvolvimento aos nutrientes de seu ambiente e a um equilíbrio ecológico favorável.

Paradoxalmente, gerentes ocidentais e inter-direcionados que tentam impor procedimento e métodos uniformes em culturas estrangeiras e extra-direcionadas são, em geral, mais bem sucedidos do que eles esperavam, pelo simples fato de que algumas dessas culturas estão acostumadas a serem fortemente influenciadas por forças externas, pegando as deusas do ambiente.

Nada deixa gerentes inter-direcionados mais feliz do que saber que têm que persuadir outras pessoas a pensarem como eles. Esse é o ideal pelo o qual lutam, mas é o que pode ser considerado agressivo e rude por parte das culturas extra-direcionadas. *Feedback* é uma palavra bem interessante no jargão gerencial ocidental. Ela reconhece a necessidade de periodicamente corrigir um impulso ou função que já está em andamento. Mas raramente o

feedback é considerado tão importante quanto à ordem originalmente passada. Na verdade, o *feedback* é o meio pelo qual a ordem original é mantida. Para participar por inteiro em culturas extra-direcionadas, gerentes inter-direcionados têm que aceitar que o *feedback* pode alterar por inteiro a direção da organização. Eles têm que escutar os clientes e focar em satisfazer suas necessidades ao invés de tentar conquistar sua obediência/submissão.

2.1.2 O Modelo Cultural de Hofstede

Há diversas culturas diferentes ao redor do mundo, cada uma com sua própria característica. Hofstede (1994) propõe um esquema de cinco dimensões que são usadas para lidar com os problemas diários. São elas: Identidade, Hierarquia, Gênero, Verdade e Virtude, descritas mais detalhadamente abaixo.

Identidade: O problema básico envolvido na Identidade é a relação entre o indivíduo e o grupo. De um lado temos o Individualismo e do outro o Coletivismo. Coletivismo pode ser visto como a adaptação à pobreza e à limitação de recursos, e o Individualismo, à riqueza e amplos recursos. A História nos ensina que, à medida que os países se tornam ricos, eles tendem a mover-se para o lado Individualista. A riqueza facilita com que as pessoas tomem conta de si mesmas. O que culturas Coletivistas entendem como “cuidar de um amigo”, culturas mais Individualista interpretam como corrupção ou favoritismo.

Hierarquia: Ela envolve o grau de desigualdade entre as pessoas. Também é conhecida como *Distância de Poder*. Em uma sociedade com grandes distâncias de poder, ninguém acha que todas as pessoas sejam iguais. A hierarquia também está relacionada à riqueza. À medida que os países enriquecem, a distância de poder diminui. É fácil manter grande distância de poder em uma situação de pobreza de recursos limitados. Culturas de Altas Distâncias de Poder chamam atenção pela distribuição desigual de poder nas instituições e organizações, em uma hierarquia de privilégios. O poder é compreendido como uma atribuição pessoal, algo a ser sentido mais do que imposto. Culturas de Baixas Distâncias de Poder valorizam relações horizontais, em que todos estão no mesmo patamar. Nesse contexto, o status simboliza e favorece um convite ao ridículo, por conta disso o número de pessoas que se colocam como superior às demais se reduz.

Gênero: Esse aspecto se concentra no papel dos gêneros e no controle da agressividade. As sociedades se diferenciam em termos de igualdade perante os gêneros. Em uma sociedade mais dura com maior ênfase em conquistas e lutas possui, geralmente, uma distribuição desigual de papéis entre homens e mulheres. Em sociedade onde há maior ênfase em cuidado e comprometimento essa desigualdade costuma ser mais branda. Se homens e

mulheres são mais iguais, a sociedade tende a ter características mais “femininas” na sociedade como um todo. A distribuição igualitária de papéis entre os gêneros em uma sociedade é, portanto, chamada de Sociedade Feminina, enquanto Sociedades Masculinas apresentam maior desigualdade entre gêneros e é mais voltada para conquistas. Culturas Femininas esperam que homens e mulheres sejam cooperativos e educados em seus relacionamentos. Sociedades Masculinas valorizam assertividade, masculinidade, dinheiro e objetos materiais em lugar de educação, qualidade de vida, ou necessidades alheias.

Verdade: Esse aspecto lida com o Evitamento de Incertezas versus a Tolerância a Incertezas. A inquietação e a busca pela verdade têm uma relação próxima. Culturas de Evitamento de Incertezas não estão tão dispostas a aceitar o que é diferente, já que o diferente é perigoso, enquanto Culturas de Tolerância a Incertezas têm maior aceitação às diferenças. Culturas de Evitamento de Incertezas não têm qualquer tolerância à ambigüidade. Elas gostam de um mundo seguro e previsível. Culturas de Tolerância a Incertezas aceitam e até celebram situações ambíguas; quão mais não familiar for o desafio, maior a aventura. Elas toleram comportamentos bem diferentes e evitam a conformidade sempre que possível. Há uma tendência a definir leis e regras rígidas, porém com a intenção de solucionar qualquer conflito que possa vir à tona.

Virtude: Aqui o aspecto básico em questão é a escolha entre virtude presente e futura. Também é chamado de Orientação de Longo-Prazo em oposição à Orientação de Curto-Prazo. Culturas de Orientação de Longo-Prazo têm uma perspectiva de longo-prazo em relação à vida, mais longa do que o próprio alcance dessa. Viver uma vida virtuosa nas vidas de seus ancestrais e prover aos filhos lhes é vital. Eles são determinados, trabalham duro e nunca desistem de suas responsabilidades. Rituais cerimoniais não são comuns e seguir um estilo de vida mais pacato. Por outro lado, culturas de Orientação de Curto-Prazo têm sede de viver o momento e querem resultados imediatos. Eles não são guiados por objetivos, mas pelo desejo de mostrar estabilidade pessoal. Tradições são, sem dúvida, importantes. Muito tempo é dedicado a rituais sociais.

2.1.3 O modelo cultural de Hall

O modelo cultural de Hall (1976) é principalmente baseado na separação entre culturas de alto-contexto e baixo-contexto. Nas culturas de alto-contexto existem muitas regras não escritas. A comunicação em culturas de alto-contexto se dá sob o pressuposto de que a outra parte não necessita de muita informação prévia e já está, nesse sentido, contextualizada.

Em uma cultura de baixo-contexto, entretanto, muito pouco é considerado como dado. Uma maior explicação das regras se faz necessária, mas, ao mesmo tempo, há menos chance de haver um mal-entendido. A tabela 1 mostra as características de ambos tipos de culturas.

Tabela 1: Aspectos do Alto- versus Baixo-Contexto cultural

Fator	Cultura de Alto-Contexto	Cultura de Baixo-Contexto
Objetividade das mensagens	Muitas mensagens encobertas e implícitas, com uso de metáforas e “leitura entre linhas”.	Muitas mensagens diretas e explícitas, que são simples e claras.
Lócus de controle e atribuição de fracasso	Lócus de controle íntimo e aceitação pessoal pelo fracasso.	Lócus de controle exterior, culpa-se o outro pelo fracasso.
Uso de comunicação não-verbal	Muita comunicação não-verbal	Maior foco na comunicação verbal do que na linguagem do corpo.
Expressões de reação	Reações reservadas e internas	Reações visíveis, externas e aparentes.
Coesão e separação de grupos	Forte distinção entre quem faz e quem não faz parte do grupo. Forte senso de família.	Padrões de agrupamento flexíveis e abertos, mudando conforme a necessidade.
Vínculo entre as pessoas	Forte vínculo entre as pessoas, afiliando-se à família e à comunidade.	Frágil vínculo entre as pessoas com pouco senso de lealdade.
Nível de compromisso com os relacionamentos	Alto comprometimento com relacionamentos de longa duração. Relacionamento mais importante do que os deveres.	Baixo comprometimento com os relacionamentos. Deveres são mais importantes do que relacionamentos.
Flexibilidade do tempo	Tempo é aberto e flexível. O processo é mais importante do que o produto.	O tempo é altamente organizado. O produto é mais importante do que o processo.

Fonte: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

Outro aspecto importante do modelo de Hall é o tempo. Há dois extremos para este aspecto, sendo Monocrômico e Policrômico. Pessoas de culturas Monocrômicas tendem a fazer uma coisa de cada vez. Requer-se planejamento e programação cuidadosa das atividades e essa abordagem linear é freqüentemente vista em culturas ocidentais. A pontualidade é extremamente importante.

Nas culturas Policrômicas, as relações pessoais e a interação humana têm mais valor do que o tempo e coisas materiais. As coisas levam mais tempo para serem realizadas em culturas Policrômicas. Muitas coisas podem ocorrer ao mesmo tempo e isso pode ser visto como desorganização pelas pessoas da cultura Monocrômica. Interrupções e duas ou mais pessoas

falando ao mesmo tempo é comum. Dentre outras regiões, esse tipo de comportamento é encontrado em países mediterrâneos e latinos.

Pessoas monocrômicas tendem a ser de baixo-contexto, enquanto pessoas polícromicas tendem a ser de alto-contexto. A tabela 2 mostra as características de ambos tipo de culturas.

Tabela 2: Aspectos culturais Monocrômicos versus Polícromicos

Fator	Atitude Monocrômica	Atitude Polícromica
Ações	Fazer uma coisa de cada vez	Fazer muitas coisas de uma vez
Foco	Concentração na função que realizam	São facilmente distraídos
Atenção ao tempo	Pensam sobre <u>quando</u> as coisas devem ser conquistadas.	Pensam sobre <u>o que</u> será conquistado.
Prioridade	Colocam o trabalho em primeiro lugar.	Colocam os relacionamentos em primeiro lugar
Respeito à Propriedade	Raramente emprestam ou pegam algo emprestado	Emprestam e pegam as coisas emprestadas com facilidade.
Tempo de Reação	Enfatizam a prontidão	Baseiam a prontidão em fatores de relacionamento.

Fonte: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

Um terceiro aspecto do modelo de Hall é o Espaço. Essa parte também é chamada de “Proxêmica” e lida com como todos os aspectos de como um espaço está sendo usado por diferentes culturas. Os dois extremos neste caso são alta- e baixa-territorialidade. Pessoas de culturas de alta-territorialidade tendem a ser mais preocupadas com sua propriedade. Eles marcam claramente suas áreas e reagem fortemente a invasões a esse espaço. O aspecto Espacial também está relacionado ao que é “meu”. As pessoas de alta-territorialidade estão freqüentemente preocupadas demais com segurança aos olhos daquelas de baixa-territorialidade.

Pessoas de culturas de baixa-territorialidade são menos preocupadas com a propriedade, logo, espaço e fronteiras. Não se pensa muito em territorialidade e seu senso de “roubo” é menos desenvolvido do que em culturas de alta-territorialidade.

O espaço pessoal é um exemplo particular de territorialidade. Existem várias camadas na zona de espaço pessoal; cada cultura tem sua própria definição de distâncias apropriadas. Isso será explicado com mais detalhes na seção 2.5: Comunicação.

Pessoas de alta-territorialidade tendem a ser de baixo-contexto, enquanto pessoas de baixa-territorialidade se aproximam mais ao alto-contexto. Há uma evidente similitude entre as

culturas de baixo- e alto-contexto de Hall e a noção de Universalismo (baixo-contexto) *versus* Particularismo (alto-contexto) de Trompenaars.

2.1.4 Teoria de Orientação de Valor de Kluckhohn & Strodtbeck

A Teoria de Orientação de Valor de Kluckhohn & Strodtbeck (1961) defende que todas as sociedades têm a necessidade de responder a um limitado número de questões universais. O número de soluções baseadas em valores está igualmente limitado e é universalmente conhecido. Culturas diferentes possuem preferências diferentes entre si. Kluckhohn & Strodtbeck sugerem que há cinco tipos de problemas que precisam ser resolvidos em cada sociedade. Essas questões são:

- Em que aspecto do tempo as sociedades deveriam focar primeiramente? – Passado, Presente ou Futuro?
- Como a humanidade se relaciona e seu ambiente natural? – De maneira Autoritária, Submissa ou Harmoniosa?
- Como os indivíduos se relacionam um com os outros? – Hierarquicamente ou de acordo com seus méritos individuais?
- Qual é a principal motivação para o comportamento humano? – Expressar-se (Sendo), Crescer (Sendo-em-tornar-se) ou Conquistar (Fazendo)?
- Qual a natureza da raça humana? – Boa, Ruim (má), Mista ou Neutra?

As respostas específicas para essas perguntas refletem os valores da sociedade. O leque de possíveis respostas para as primeiras quatro perguntas é descrito em mais detalhes na tabela 3. Ao responder a quinta pergunta, a natureza da raça humana, Kluckhohn & Strodtbeck sugerem ela é compreendida de duas dimensões: o atual estado da raça humana e as sua possibilidade de mudança (mutável/imutável) As possíveis combinações de respostas estão citadas e descritas na tabela 4. Essa teoria difere das demais pelo fato que esse modelo sugere que toda cultura tem sua solução preferível dentre diversas alternativas básicas; isso sem excluir as demais. A cultura poderia, de tempo em tempo, resolver o problema a partir de uma outra alternativa, diferente daquela de sua preferência.

Tabela 3: Respostas às quatro perguntas de Kluckhohn & Strodtbeck

Pergunta	Orientação	Descrição
Tempo	Passado	Nós focamos o passado (tempo que antecedeu o agora), e em preservar e manter os ensinamentos e crenças tradicionais.
	Presente	Nós focamos o presente (que é agora), e em acomodar mudanças a crenças e tradições.
	Futuro	Nós focamos o futuro (o tempo a vir), planejando com antecedência, e buscando novas formas para substituírem as velhas.
Humanidade a Ambiente Natural	Autoritária	Nós podemos e devemos exercitar o total controle sobre as forças da, e na, natureza e o sobrenatural.
	Harmoniosa	Nós podemos e devemos exercitar um controle parcial e não total, vivendo em equilíbrio com as forças naturais.
	Submissa	Nós não podemos e não devemos exercitar o controle sobre as forças naturais; ao contrário, estamos sujeitos ao poder maior dessas forças.
Relação com Outras Pessoas	Hierárquica (“Linear”)	Ênfase em princípios hierárquicos e em submeter-se a uma autoridade maior ou autoridades dentro do grupo.
	Como iguais (“Colateral”)	Ênfase no consenso dentro de um extenso grupo de iguais.
	Individualista	Ênfase no indivíduo ou em famílias individuais parte do grupo, que tomam decisões independentemente uma das outras.
Motivação para Agir	Sendo	Nossa motivação é interna, enfatizando atividades valorizadas por nós mesmos, mas não necessariamente por outros no grupo.
	Sendo-em-tornar-se	Motivação é para desenvolver e agregar habilidades valorizadas por nós, embora não necessariamente por outros.
	Conquista (“Fazendo”)	Nossa motivação é externa a nós, enfatizando atividades que são valorizadas por nós e aprovadas por outros no grupo.

Fonte: Hills, 2002

Tabela 4: Respostas à quinta pergunta de Kluckhohn & Strodtbeck

Pergunta	Orientação	Descrição
Natureza Humana	Mau/mutável	Nasceu mau, mas pode aprender a ser bom. No entanto, o perigo da regressão está sempre presente.
	Mau/imutável	Nasceu mau e é incapaz de mudar. Portanto, requer salvação por uma força externa.
	Mista/mutável	Tem traços bons e maus, mas pode aprender a ser melhor ou pior.
	Mista/imutável	Tem traços bons e maus, e seu perfil não pode ser alterado.
	Neutra/mutável	Não nasceu nem bom nem mau, mas pode aprender a ter traços bons e maus.
	Neutra/imutável	Não nasceu nem bom nem mau, e seu perfil não pode ser alterado.
	Boa/mutável	Basicamente bom, mas sujeito a ser corrompido.
	Boa/imutável	Basicamente bom, e assim permanecerá.

Fonte: Hills, 2002

2.1.5 Os Modelos Culturais baseados no trabalho de Kluckhohn & Strodtbeck

Essa seção descreve dois modelos culturais baseados em Kluckhohn & Strodtbeck, Varner & Beamer e Adler. Primeiramente Varner & Beamer.

Varner et al (1995) propuseram um esquema com cinco categorias, baseado no trabalho de Kluckhohn & Strodtbeck, cada uma com algumas perguntas que você deveria tentar responder a fim de compreender uma cultura estrangeira. Essas categorias são: *Pensando e Sabendo; Fazendo e Conquistando, O Universo, O Eu e Organização Social*. Cada categoria é explicada com mais detalhes a seguir a partir da listagem das perguntas. Para detalhes mais específicos de cada categoria, faz-se referência ao trabalho de Varner & Beamer de 1995: *Comunicação Intercultural em um Ambiente de Trabalho Global*.

Pensando e Sabendo: O saber provém de conceitos ou experiência? O conhecimento provém das perguntas que fazemos ou de como magistramos a sabedoria recebida? O conhecimento tem limites? Em quais padrões as pessoas pensam?

Fazendo e Conquistando: É mais importante fazer ou ser? As tarefas são feitas em seqüência ou simultaneamente? São os resultados ou as relações prioridades? A incerteza é evitada ou tolerada? A sorte é um fator essencial ou irrelevante?

O Universo: São os humanos que dominam a natureza ou a natureza que domina os humanos? Estariam os poderes divinos ou os humanos no centro dos acontecimentos? Como o tempo é compreendido, mensurado e controlado? A mudança é positiva ou negativa? A morte é o fim da vida ou parte da vida?

O Eu: A unidade básica da sociedade é o indivíduo ou o coletivo? A obrigação é um ônus (peso) ou um benefício? A idade é valorizada ou descontada?

Organização Social: O pertencimento a um grupo é algo temporário ou permanente? A forma é importante ou suspeita? As atividades pessoais são privadas ou públicas? As organizações sociais seguem padrões horizontais ou hierárquicos? A abordagem a uma autoridade é direta ou mediada?

Adler (1997) também baseia seu modelo cultural no trabalho de Kluckhohn & Strodtbeck. Adler utiliza seis dimensões básicas para descrever as orientações culturais das sociedades. Elas são mostradas de forma esquemática na tabela 5.

Tabela 5: Dimensões de Orientação de Valores

Percepção do/a (os/as)	Dimensões		
Indivíduo	Bom	Bom e Mau	Mau
Mundo	Dominante	Harmonia	Subjugação
Relações Humanas	Individuais	Grupos estendidos lateralmente	Grupos Hierárquicos
Atividade	Fazendo	Controlando	Sendo
Tempo	Futuro	Presente	Passado
Espaço	Privado	Misto	Público

Fonte: Adler, 1997, p. 19.

Para uma descrição mais extensa do modelo cultural de Adler, indico seu trabalho de 1997: Dimensões Internacionais do Comportamento Organizacional. Na seção 2.3.2 voltarei a falar do trabalho de Adler, dessa vez no contexto de cultura organizacional.

2.2 A CULTURA BRASILEIRA

A cultura Brasileira possui três origens: a cultura Indígena, a Portuguesa e a Negro-Africana. Isso pode ser denominado “triângulo racial”, que junto à integração de muitos outros grupos imigrantes (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de várias origens, japoneses, coreanos etc.) dá a impressão de que a sociedade Brasileira é um imenso caos cultural. A cultura Brasileira é sempre plural, complexa e multifacetada. (PRESTES MOTTA et al, 1997)

A língua oficial no Brasil é o Português. A economia foi relativamente fechada nos anos 70 e 80. A liberalização comercial ocorreu na década de 90, o que resultou na redução de barreiras comerciais e de práticas protecionistas. De acordo com relatos descritivos, hierarquia, classe e status desempenham um papel importante na sociedade Brasileira. (MORRISON et al, 1994; SCHNEIDER et al, 1997) “A atribuição de valor intrínseco a todos os indivíduos, independentemente de seu status social (...) é muito difícil no Brasil. O desempenho é sempre ignorado ou combinado ao “capital social” daquela pessoa.” (BARBOSA, 1995)

No Brasil, a obediência geral da lei é muito menos importante do que as relações pessoais. Ser um amigo ou parente pode ser muito mais relevante do que a lei em si. Nesse sentido, a frase “Você sabe com quem você está falando?” é uma pergunta que se escuta freqüentemente. Esse ponto é bem explicado no exemplo dado por Damatta (1991, p.160/161): Considere a situação em que alguém estacionou um carro ilegalmente em algum lugar e é parado por um policial que pede para que essa pessoa mova o carro. No Brasil, mas também em outros países bem diferentes, essa situação é uma das mais igualitárias e individualistas que existem. O motorista do carro está sob o domínio das leis e das regulamentações de trânsito, e a relação entre o policial e o infrator das leis de trânsito é provavelmente anônima. Em teoria, todos devem obedecer às mesmas leis de trânsito. Ninguém está acima da lei e a lei se aplica igualmente a todos. É a mesma coisa no Brasil. No entanto, Damatta argumenta que, no Brasil, as pessoas freqüentemente subvertem a ordem universal do sistema legal e do mercado com sucesso. Nessa situação específica de uma infração de estacionamento, um Brasileiro com “bons contatos” pode fazer a seguinte pergunta ao oficial de polícia: “Você sabe com quem você está falando? Eu sou um amigo do X, que é amigo do Y, que é seu chefe”. A consequência dessa situação pode ser o infrator de trânsito deixando a cena com raiva e alguns dias depois o policial sendo forçado a se desculpar. Em outras palavras, o infrator tem contatos pessoais para interferir na polícia.

O resultado é que, no Brasil, “Você sabe com quem você está falando?” opera como um ritual de inversão que transforma uma situação igualitária e

individualista em uma situação hierárquica e pessoal. A situação é hierárquica porque, implicitamente, existem agora dois sistemas legais: um para o “bem-conectado” e outro para o resto. (HESS et al, 1995, p.9)

Por ser uma sociedade baseada em relações, o Brasil desenvolveu a necessidade de tornar as relações mais próximas e afetuosas. Prestes Motta et al (1997) argumentam que os Brasileiros são conhecidos por seu “calor humano” nos tratamentos pessoais e tendem a evitar situações violentas, preferindo conciliação e amizade. Isso pode não ser necessariamente verdade e poderia fazer parte do mito do “homem cordial”.

O homem cordial, cuja hospitalidade e generosidade são virtudes reconhecidas pelos estrangeiros que visitam o Brasil, representa um aspecto claro da personalidade Brasileira que denota a influência ancestral de padrões sociais derivados da cultura patriarcal. A padronização de formas externas de cordialidade equivale a um disfarce que permite aos indivíduos protegerem sua sensibilidade e emoções. Em geral, os Brasileiros aceitam fórmulas reverenciais no trato com seus superiores, mas somente enquanto não suprem completamente a possibilidade de uma relação mais familiar. (HILAL, 2009)

O Brasil é freqüentemente tão contraditório em suas práticas e organizações diárias que qualquer análise cultural tende a ser extremamente diversificada em sua abordagem.

As origens sócio-culturais do Brasil são diversas e plurais. Diferente de países como o Reino Unido, onde as comunidades imigrantes são mal integradas à sociedade local, o Brasil é um verdadeiro caldeirão cultural e é impossível definir um tipo étnico brasileiro prevalente. (ALCADIPANI DA SILVEIRA et al, 2007, p.150)

Não é possível falar sobre um Brasil singular, mas somente sobre Brasil heterogêneos e plurais. (RIBEIRO, 1995)

Escondida sob a uniformidade cultural Brasileira está uma profunda distância social reproduzida em organizações e estratificações que separam aqueles que têm poder de seus subordinados, onde a hierarquia, a autoridade, o privilégio e a tradição se misturam a novas formas de gerenciamento, geralmente derivadas de ideologias individualistas, revelando a ambigüidade e a dualidade da cultura Brasileira. (HILAL, 2006, p.161)

“Conviver com os opostos é uma arte. E é esta a base de nossa arte de administrar.”
(PRESTES MOTTA et al, 1997)

Hofstede confere as seguintes classificações ao Brasil em seu modelo cultural descrito na seção 2.1.2:

- Identidade: Mais Coletivista
- Hierarquia (Distância de Poder): Relativamente Alta
- Gênero: Levemente para o lado feminino
- Verdade: Evitamento de Incertezas relativamente alto
- Virtude: Levemente para Orientação de Longo-prazo

Como pode ser visto nos resultados, a sociedade no Brasil tolera somente um baixo nível de incerteza. Na tentativa de minimizar ou reduzir esse nível de incerteza, regras, leis, normas e regulamentações estritas são adotadas e implementadas. O objetivo final dos Brasileiros é controlar tudo a fim de eliminar ou evitar o inesperado. Como resultado dessa característica relativamente alta de Evitamento de Incertezas, a sociedade não aceita prontamente mudanças e é bastante adversa ao risco.

Morden (1995) não concorda com isso. Ele afirma que por conta da natureza volátil da economia Brasileira, os Brasileiros tendem a ser tolerantes quanto às incertezas e às ambigüidades, e, em geral, estão prontos para aceitar mudanças.

O Brasil e outras culturas Latino-Americanas são culturas Coletivistas quando comparadas a verdadeiras culturas Individualistas como a dos EUA e da Holanda. Isso é um manifesto a um compromisso fechado e de longo-prazo com o “grupo” membro, sendo este uma família, uma família estendida, ou um relacionamento estendido. A lealdade em uma cultura Coletivista é primordial, e passa por cima da maioria das demais regras sociais. No entanto, se comparados à média dos Latino-Americanos nesse quesito, os Brasileiros se encontram situados mais próximos ao lado Individualistas.

O Brasil possui um poder de distância alto, embora não tão alto quanto os demais países Latino-Americanos. O Brasil se encontra levemente situado para o lado feminino, o que significa que uma orientação humana levemente superior à orientação material.

O Brasil não é tão orientado a longo-prazo como as culturas asiáticas, mas comparado a culturas ocidentais é substancialmente mais orientado a longo-prazo. Isso significa que a sociedade Brasileira tende a superar obstáculos com o tempo, o que indica frugalidade e perseverança. Não há uma necessidade real de resultados imediatos. Isso se relaciona diretamente ao fato de que o Brasil é uma sociedade baseada em relações pessoais. “O Brasil é um país onde as instituições operam tanto através de relações pessoais quanto através de regras gerais”. (HILAL, 2006, p.142)

As dimensões culturais de Hofstede são extensamente aceitas dentro da área de pesquisa sobre cultura. Há, contudo, pesquisadores que argumentam que esse modelo ignora a pluralidade e a diversidade do país analisado. (MCSWEENEY, 2002; ALCADIPANI DA SILVEIRA et al, 2007) No entanto, para o efeito dessa pesquisa, essas dimensões são valiosas uma vez que podem ser usadas como uma ferramenta de comparação entre culturas. Dizer que o Brasil é uma cultura Coletivista pode ser uma generalização excessiva diante da diversidade da população Brasileira, mas comparando, por exemplo, a cultura Brasileira à Holandesa, é seguro dizer que, em geral, Brasileiros são muito mais Coletivistas do que os cidadãos Holandeses.

Referências externas em particular são bastante valorizadas no Brasil. Os Brasileiros demonstram desprezo pelas soluções vindas de dentro. A lista abaixo com frases ouvidas com frequência esclarece e exemplifica esse típico desprezo (PRESTES MOTTA et al, 1997):

- Querido, não faça besteira tentando consertar esse treco; é melhor chamar um profissional que saiba o que está fazendo...
- Sim, bem sei que vocês são capazes de resolver o problema. Mas acho que precisamos de um consultor externo, com visão moderna e isenta das coisas...
- É verdade, conheço Miami, mas nunca fui ao Rio de Janeiro...
- Olha, se você tem dinheiro suficiente, é melhor comprar logo o produto importado do que uma dessas porcarias nacionais...
- Isso tudo é muito interessante, meu caro, mas quem já fez isso antes? Você tem algum caso de sucesso lá de fora para nos contar? Você pode me indicar alguma empresa “de renome mundial” que já tenha adotado essa solução?
- Olha, não conheço, mas se é estrangeiro, deve ser coisa boa...

É comum no Brasil falar-se de “ausência de líderes”. A herança colonial e escravocrata, o complexo de inferioridade, a fascinação para com o “primeiro mundo” contribuem conjuntamente para a nostalgia de líderes que nunca existiram. Os brasileiros tendem a sentir uma necessidade ancestral por alguém que os guie e decida por eles. (CALLIGARIS, 1991)

Os Brasileiros dão mais atenção à construção de relacionamentos, tendem a ter uma dependência e um comprometimento a um grupo social que dura toda uma vida. Usam o tempo como um recurso flexível e consideram uma ampla abrangência de opções e questões ao explorar uma oportunidade potencial de negócios. Os Brasileiros são pessoas muito engenhosas, que usam o jeito (“jeitinho”) para ajudar a administrar a incerteza e resolver conflitos conforme os esforços empresariais avançam. (O’KEEFE et al, 2004)

A instituição do “jeitinho” será discutida com mais detalhes na seção 2.3.4: Cultura Organizacional no Brasil.

Na América Latina, as decisões são freqüentemente baseadas nos meios, não nos fins. Cultura de meios são culturas de pessoas, em que as relações importam mais do que os resultados. Nos lugares onde as relações são baseadas em meios, a confiança é uma questão-chave. Informações, estatísticas e medições sólidas não são tão importantes quanto à confiança em um relacionamento. (VARNER et al, 1995) Cadeias de relacionamentos que conectam as pessoas em redes de favores (jeitinho) devidos e concedidos existem na maioria das culturas de alto-contexto ou meios.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Após discutir cultura, modelos culturais e cultura brasileira, agora dou prosseguimento à cultura organizacional. Irei primeiramente discutir cultura organizacional em geral e depois desenvolver individualmente o trabalho feito por Schein, Adler e Trompenaars.

“A cultura é a maneira como um grupo de pessoas resolve problemas e concilia dilemas”. (TROMPENNAARS et al, 1998, p.6) A cultura organizacional pode ser vista como a cultura de um grupo de pessoas dentro de uma cultura nacional. É, nesse sentido, uma subcultura de uma cultura. Enquanto a cultura organizacional pode ser mais propícia a mudanças, alterações na cultura nacional podem levar muitas gerações. A cultura nacional pode mudar, mas muda bem devagar. É como um iceberg, a ponta pode derreter, mas embaixo da superfície o alcance da cultura permanece profundo.

Os valores retratados dentro de uma organização encontram legitimidade e apoio nos valores culturais da sociedade como um todo. Valores culturais dentro de uma organização não podem, portanto, ser estudados como sendo um produto exclusivo da organização em si, como se eles fossem atuar em um vácuo. (PRESTES MOTTA et al, 1997) A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas a novos membros como a forma correta de entender, pensar e sentir em relação a esses mesmos problemas. (SCHEIN, 1984)

Similar a culturas nacionais, culturas organizacionais estabelecem regras sobre como se comportar, que atitudes adotar e como classificar o que é significativo. Organizações têm seus próprios heróis e símbolos, seu próprio vocabulário, suas próprias histórias de acontecimentos que possuem valor, atitude, crenças e comportamentos que elas gostariam que seus funcionários aprendessem. (VARNER et al, 1995, p.262)

Muitos gerentes reconhecem as diferenças entre organizações distintas cada vez mais rapidamente do que a diferença entre países. Eles fazem uso de declarações como: a IBM é muito americana, ou a Volkswagen é muito alemã.

Toda vez que um funcionário se liga a uma nova organização, ele ou ela tem que passar por um processo de socialização que é como crescer em uma sociedade. Cada funcionário tem que aprender todos os significados e comportamentos – o que é um bom empreendimento, o que não é; a quem se dirigir de uma certa forma e quando; o que esperar em centenas de experiências de trabalho diferentes – em resumo, a cultura corporativa. (VARNER et al, 1995)

Socialização é o processo pelo qual novos membros absorvem a cultura corporativa e se familiarizam com os valores e comportamentos esperado deles. Eles são transmitidos de diversas maneiras: podem ser aprendidos através de árduos programas de treinamento, ou podem ser absorvidos informalmente ao observar outros membros da empresa, ao aprender sua língua e seu folclore. (SCHNEIDER et al, 1997, p.135)

Um estrangeiro ou expatriado que começa a trabalhar no exterior é também um novato na organização. Assim como se acostumar à forma de trabalhar da nova empresa, esse estrangeiro precisa também se adaptar à cultura nacional, na qual essa forma de trabalhar é (parcialmente) baseada. Discutirei esse assunto com mais detalhes na seção 2.4: Experiências Multiculturais – Trabalhando no Exterior.

“Um entendimento mais profundo das questões culturais nas organizações é necessário não somente para decifrar o que acontece dentro delas, mas, mais importante, para identificar o que pode ser questões prioritárias para os líderes e liderança”. (SCHEIN, 1985, p.2) Para analisar a cultura em uma organização, irei agora discutir individualmente o trabalho feito por Schein, Adler e Trompenaars a respeito de culturas organizacionais.

2.3.1 O Modelo Cultural de Schein

Schein (1985, p.9) define cultura como:

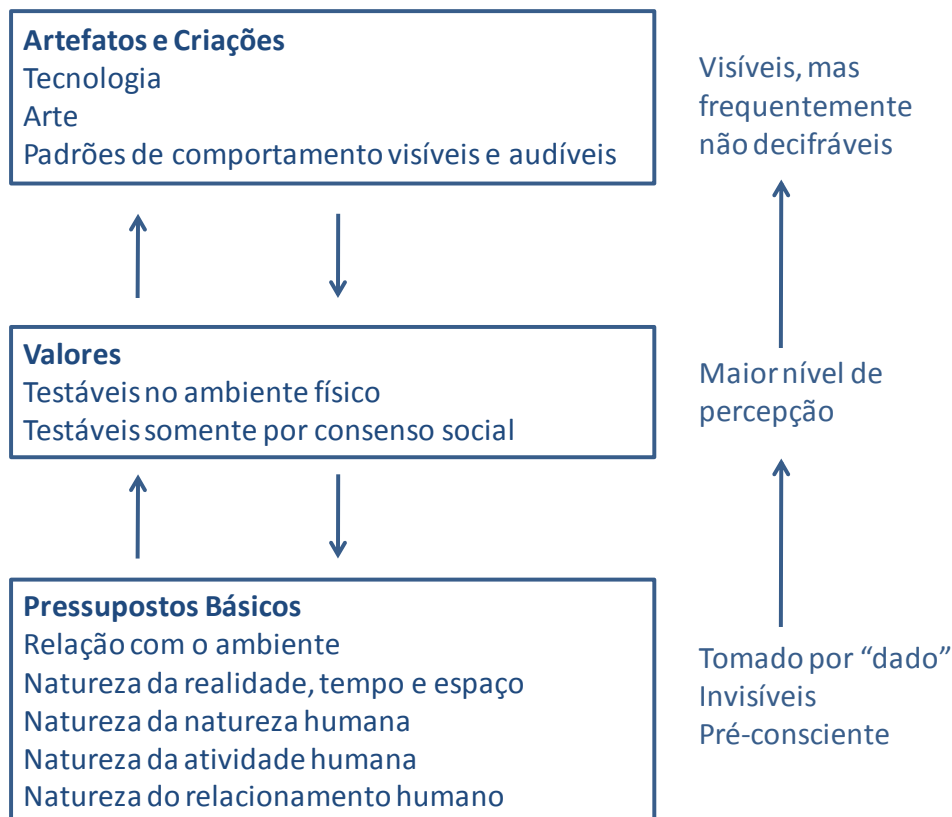
Um modelo de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo conforme ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - e tem funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, a serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses mesmos problemas.

A cultura de uma organização é o conjunto dos costumes e direitos de uma organização que incluem padrões de comportamento, tradições, rituais, estabilidade estrutural, integração e

padronização. Ele faz distinções entre os vários níveis de cultura que estão esquematicamente apresentados na figura 5.

A cultura organizacional também pode ser descrita de acordo com esses três níveis. O primeiro nível de organização inclui as instalações, mobília, prêmios e reconhecimento, uniforme ou vestuário dos membros e interação dos membros entre si e também com pessoas de fora. O segundo, nível do meio, engloba a cultura da organização empresarial que pode ser identificado através dos slogans da empresa, missão e diferentes crenças operacionais. O terceiro nível inclui os pressupostos básicos da organização que não são percebidos. Contudo, esses elementos influenciam a interação diária entre os membros da organização. Essas regras não escritas provam sua existência ao influenciar a cultura da organização. Só entrevistas simples não serão suficientes para descobrir esse nível de cultura organizacional. Um conhecimento mais profundo da organização é necessário.

Figura 5: Níveis de Cultura e sua interação



Fonte: Schein, 1985, p.14

Esse modelo demonstra claramente o paradoxo nos comportamentos organizacionais. Para um novato, as normas organizacionais são algo diferente em um nível mais profundo, e isso pode tornar difícil para esse recém-chegado se ajustar e se adequar à nova empresa. Esse modelo ajuda a entender a cultura de uma organização em seus diferentes níveis.

Schein (1985) propõe um modelo conforme de organizações a fim de examinar a maneira como valores individuais são moldados pelas organizações. Tal modelo indica que a organização que pode criar de forma bem sucedida uma cultura organizacional consistente será capaz de moldar o comportamento de seus funcionários para alcançar os resultados de desempenho desejados. Uma pessoa pode facilmente mudar os produtos, serviços, liderança de uma organização, mas é difícil alterar a cultura organizacional.

Ele revê cinco dimensões em seu esquema de cultura organizacional. Essas dimensões estão amplamente baseadas no trabalho de Kluckhohn & Strodtbeck de 1961. As dimensões incluem:

- O relacionamento da humanidade com a natureza: No nível organizacional, os membros-chave vêem o relacionamento da organização com seu ambiente como sendo de dominação, submissão, harmonização, encontrando um nicho apropriado, ou o quê?
- A natureza da realidade e da verdade: Regras de lingüística e comportamento que definem o que é real e o que não é, o que é um “fato”, como a verdade é, em última instância, determinada, e se a verdade é “revelada” ou “descoberta”; conceitos básicos de tempo e espaço.
- A natureza da natureza humana: O que significa ser “humano” e que atributos são considerados intrínsecos e definitivos? A natureza humana é boa, má ou neutra? Os seres humanos são aperfeiçoáveis ou não?
- A natureza da atividade humana: O que é a coisa “certa” para o ser humano fazer, com base nos pressupostos acima a respeito da realidade, do ambiente, e da natureza humana: ser ativo, passivo, auto-desenvolvimentista, fatalista, ou o quê? O que é trabalho e o que é lazer?
- A natureza das relações humanas: O que se considera como sendo a forma “certa” das pessoas se relacionarem entre si, de distribuir poder e amor? A vida é cooperativa ou competitiva; individualista, grupo-colaborativa, ou comunal; baseada em autoridades lineares tradicionais, na lei, no carisma, ou o quê?

Cada uma dessas dimensões está inter-relacionada com as demais. Um certo nível de consistência tem que existir. Isso é melhor ilustrado pelo seguinte exemplo:

Se um grupo presume que a maneira correta de sobreviver é conquistando a natureza (administrando o ambiente de forma agressiva), não se pode presumir simultaneamente que a melhor forma desses membros se relacionarem entre si é buscando passivamente relacionamentos harmoniosos. (SCHEIN, 1985, p.109)

Schein (1985) discute então como os grupos ou organizações se formam e por quais estágios eles passam:

- Estágio 1 – Confrontação da dependência / autoridade: Quem vai liderar o grupo? Quanta autoridade terão todos?
- Estágio 2 – Confrontação de intimidade, diferenciação dos papéis, questões de relacionamento com os colegas: Após decidirem quem será o líder, o grupo tentará levantar suposições a respeito de quão bom o grupo é. Definir quem gosta de quem e quem faz que tipo de trabalho por ordem de quem é o próximo passo.
- Estágio 3 – Confrontação de questões de criatividade / estabilidade: O grupo começa a encarar os problemas de institucionalização e burocracia. Esses aspectos podem se tornar um empecilho ou barreira para o crescimento futuro.
- Estágio 4 – Confrontação de questões de sobrevivência / crescimento: Nesse estágio, questões sobre se o grupo exerce funções importantes e deve sobreviver ou ser exterminado para que um arranjo mais adaptado possa ser criado por um novo grupo são levantadas.

2.3.2 Teoria de cultura organizacional de Adler

Na seção 2.1.5, já relatei o modelo cultural de Adler baseado no trabalho feito por Kluckhohn & Strodtbeck. Agora irei brevemente discutir o trabalho feito por Adler no que tange à cultura organizacional.

Adler (1997) debate as diferenças de estilo gerencial ao redor do mundo e identifica as duas principais categorias a seguir:

Tarefas e Relacionamento: São as tarefas mais importantes do que os relacionamentos ou vice versa? Concluir a tarefa é mais importante do que um bom relacionamento? Gerentes de culturas mais orientadas para realização de tarefas tentarão procurar pessoas que são mais qualificadas para realizar o trabalho. Culturas relacionamento-orientadas com frequência valorizam uma estrutura hierárquica para que todos saibam quem tem autoridade sobre quem.

Gerentes – Peritos/Especialistas ou Solucionadores de Problema?: Seriam os gerentes meros solucionadores de problemas que não necessitam de conhecimento tecnológico detalhado sobre o tema em pauta e devem ajudar os subordinados a descobrirem maneiras de resolver problemas; ou deveriam os gerentes ser especialistas na questão em pauta capazes de dar aos seus subordinados respostas precisas para perguntas e, dessa forma, manter sua credibilidade?

Adler (1997) explica as diferenças em estilos gerenciais ao olhar para as quatro primeiras dimensões de cultura conforme elaborado por Hofstede (1994): Identidade, Hierarquia, Gênero e Verdade.

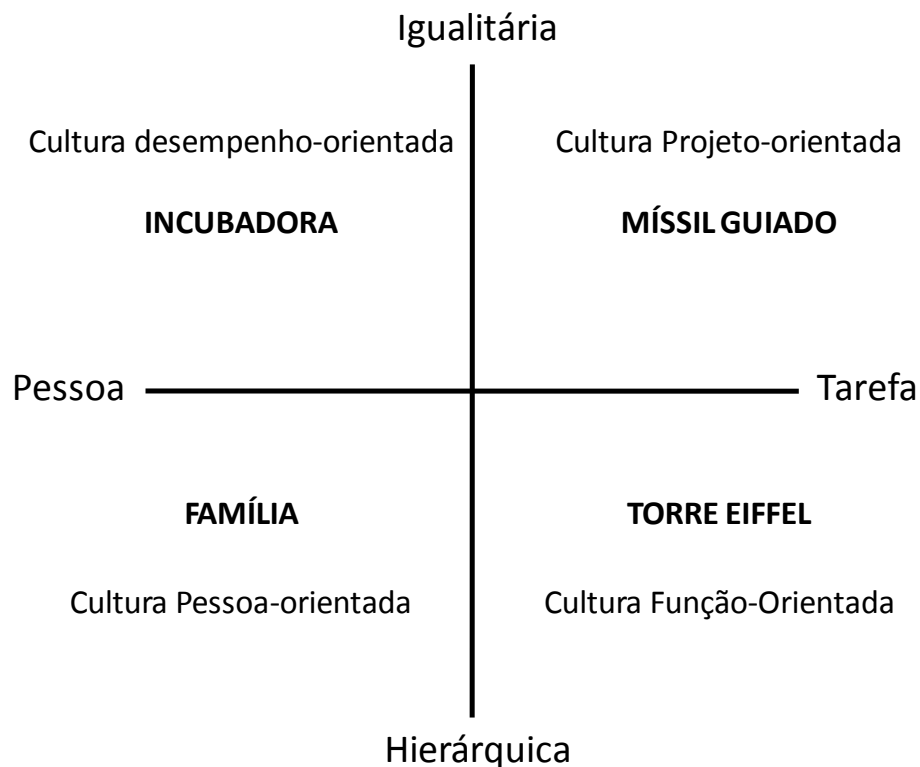
2.3.3 Teoria de cultura organizacional de Trompenaars

Três aspectos de organizações são especialmente importantes para determinar a cultura corporativa. (TROMPENAARS et al, 1998):

- O relacionamento geral entre os funcionários e a organização para qual trabalham.
- O sistema vertical ou hierárquico de autoridade que define superiores e subordinados.
- A visão geral dos funcionários a respeito do destino, propósito e objetivo da organização e qual o lugar que eles ocupam como parte disso.

Para categorizar organizações em termos de cultura, nós podemos utilizar duas dimensões: orientação igualitária-hierárquica e orientação pessoa-tarefa. (TROMPENAARS et al, 1998). A partir dessas duas dimensões, podemos identificar quatro tipos conforme demonstrado na figura 6. Em seguida, os quatro tipos são descritos.

Figura 6: Imagens Corporativas



Fonte: Trompenaars et al, 1998, p.163

A Família: essa cultura leva consigo relacionamentos muito próximos, mas é, ao mesmo tempo, hierárquica. O resultado é uma cultura corporativa orientada para o poder, na qual o líder é tratado como o pai cuidadoso que sabe mais que seus subordinados o que deve ser feito e o que é bom para eles. O trabalho de empresas desse tipo de cultura é normalmente levando a diante em uma atmosfera que, em muitos sentidos, imita o lar.

Uma grande parte da razão para trabalhar, atuar bem e resolver conflitos nesta cultura corporativa é o prazer provindo dos relacionamentos. Agradar seu superior (ou irmão mais velho) é um prêmio em si. Relacionamentos tendem a ser difusos. O “pai” ou “irmão mais velho” exerce influência em todas as situações, tendo ele conhecimento sobre o problema ou não. Poder e status diferencial são vistos como “naturais”, uma característica dos próprios líderes e não relacionadas a tarefas que eles têm êxito ou fracassam ao desempenhar. A cultura de família corporativa está mais interessada em conhecimento intuitivo do que racional, mais preocupada com o desenvolvimento das pessoas do que com seu próprio desenvolvimento ou utilidade. O conhecimento pessoal do outro está acima do conhecimento empírico sobre ele ou ela. Na medida em que os membros da família desfrutam dos relacionamentos, é possível que eles sejam mais motivados por elogios do que por dinheiro. A resolução de conflitos geralmente depende das habilidades do líder. As críticas são raramente feitas em público. O modelo familiar prioriza pouco a eficiência, mas prioriza bastante a eficácia.

A cultura da Torre Eiffel: No mundo Ocidental, uma divisão burocrática do trabalho com diversos papéis e funções é previamente determinada. Essas atribuições são coordenadas do topo por uma hierarquia. Se cada uma for desempenhada conforme foi visualizado pelo sistema, então as tarefas serão realizadas conforme o planejado. Um supervisor pode inspecionar a realização de diversas tarefas, um gerente pode supervisionar o trabalho de vários supervisores, e assim sucessivamente seguindo a lógica hierárquica. O nome Torre Eiffel simboliza o tipo de cultura com o topo íngreme, simétrico e estreito e com a base ampla, estável, rígida e robusta. Cada nível mais alto da hierarquia tem uma função clara e demonstrável de manter unidos os níveis abaixo dela.

Segue que a autoridade deriva da ocupação do papel. Fora dele - ou seja, durante o tempo livre -, não há obrigação de se comportar da mesma forma, como se estivesse exercendo o seu papel de chefe. Relacionamentos são específicos e o status é atribuído, ficando para trás, no escritório.

A forma como as pessoas pensam, aprendem e mudam na empresa função-orientada de Torre Eiffel é significativamente diferente de processos similares que ocorrem na cultura de família. Para funcionários de Torre Eiffel, a cultura familiar é arbitrária, irracional, conspiratória,

acomodada e corrupta. Nas empresas de Torre Eiffel, as pessoas ou “recursos humanos” são concebidos como similares aos recursos de capital e monetário. Pessoas de reconhecida qualificação podem ser planejadas, programadas, organizadas, rearranjadas com base em seu conjunto de habilidades como qualquer outra entidade física e a mudança na empresa de Torre Eiffel se dá através de alterações nas regras. Seus funcionários são idealmente precisos e meticulosos. Conflitos são vistos como irracionais, como ofensas à eficiência. Críticas e reclamações são tipicamente canalizadas e tratadas, recorrendo de forma ainda mais intensa, a regras e averiguação dos fatos.

A cultura do míssil guiado: Essa cultura é igualitária, impessoal e tarefa-orientada. Tudo deve ser feito de forma a perseverar em intenção estratégica e acertar o alvo. A cultura do míssil guiado é orientada para tarefas tipicamente empreendidas por times ou grupos de projeto. Ela se diferencia da cultura de função no sentido em que o trabalho desempenhado por seus membros não é pré-determinado. Esses times de projeto terão líderes e coordenadores responsáveis por sub-montagem e montagens finais, mas esses generalistas podem saber menos do que os especialistas de cada disciplina e devem tratar a todos os peritos no assunto com grande respeito. O grupo é igualitário porque pode vir a precisar da ajuda de qualquer especialista ao mudar a direção rumo ao seu objetivo. O fim é conhecido, mas as possíveis trajetórias são incertas.

As mudanças ocorrem rapidamente nas culturas de míssil guiado. A lealdade às profissões e projetos é maior que a lealdade à empresa. As motivações costumam ser intrínsecas nesta cultura. Seus membros se entusiasma, se identificam e lutam com e pelo produto final. Essa cultura tende a ser individualista uma vez que permite a uma variedade extensa de pessoas especializadas trabalharem entre si por um período temporário. Gerenciamento por objetivos é a língua falada, e as pessoas são pagas com base em seu desempenho.

A cultura incubadora: A cultura incubadora é baseada na idéia existencial de que as organizações são secundárias à satisfação dos indivíduos. Se as organizações devem ser toleradas de qualquer maneira, que seja para servir como incubadoras à auto-expressão e à auto-realização. O propósito é libertar os indivíduos da rotina para atividades mais criativas e minimizar a tempo gasto com a auto-manutenção. A incubadora é ao mesmo tempo pessoal e igualitária. Ela praticamente não tem qualquer estrutura e a pouca estrutura que ela oferece é meramente para conveniência pessoal. O papel das outras pessoas na cultura incubadora é crucial. Elas estão lá para confirmar, criticar, desenvolver e encontrar recursos, ajudando a concluir o produto ou serviço inovador. A hierarquia é mínima.

Mudanças na cultura incubadora podem ser rápidas e espontâneas nos locais onde os membros estão sintonizados uns com os outros. O problema em si está aberto à redefinição, e a solução que está sendo buscada é tipicamente genérica, apontada para um universo de aplicações.

Nenhum único país se encaixa perfeitamente a qualquer desses quatro tipos. Ainda assim, eles existem e devem ser respeitados. Negócios muito bem sucedidos pegam características emprestadas de todos os tipos e lutam para conciliá-los. Cada país em geral possui, contudo, sua própria pontuação em cada um desses eixos. Empresas nos EUA são no geral bastante igualitárias e orientada à funções, enquanto empresas Indianas tendem a ser hierárquicas e orientado a pessoas, por exemplo.

2.3.4 Cultura Organizacional no Brasil

Após ter discutido a teoria da cultura organizacional, irei agora descrever a cultura organizacional no Brasil em mais detalhes. Uma vez que a cultura organizacional de um país não pode ser descrita sem conhecimento prévio a respeito de sua cultura nacional (conforme explicado anteriormente), essa seção estará bastante correlacionada e justaposta à seção 2.2: Cultura Brasileira.

Schneider et al (1997) descrevem o gerenciamento brasileiro sob os seguintes aspectos:

- Hierarquia e autoridade; status e poder são importantes
- Tomada de decisão centralizada
- Relacionamentos pessoais são mais importantes do que o dever a cumprir
- Regras e regulamentos são para os inimigos
- Flexível e adaptável (Jeitinho)
- Tudo é possível
- Orientação a curto-prazo - imediatismo
- Evita-se o conflito – visto com ganho/perda
- Contam com a mágica – pouco controle sobre o ambiente
- Decisões baseadas em intuição e sentimento

Gerentes Brasileiros, que enfrentam grandes incertezas no dia-a-dia do ambiente de negócios sobre as quais têm pouco controle, dizem ter desenvolvido um sendo intuitivo bastante apurado e ter aprendido a confiar no seu “taco”. Para Brasileiros, a idéia do “jeitinho” envolve trapacear o sistema a fim de fazer as coisas acontecerem. Isso garante a flexibilidade e a adaptação de forma que tudo seja possível. (SCHNEIDER, 1997)

O “jeitinho Brasileiro” é uma prática cordial que envolve tornar uma relação mais pessoal por intermédio de algo em comum, como torcer pelo mesmo time de futebol, ter nascido na mesma cidade etc. O “jeitinho” é um modo original encontrado pelos Brasileiros para conciliar a regra legal às práticas da vida diária. (PRESTES MOTTA et al, 1997)

De acordo com Damatta (1984), o “jeitinho” é uma forma de articular os requisitos da lei às necessidades e desejos de cada um em cada momento. “O jeitinho distingue *indivíduo* e *pessoa*. Define o primeiro como “o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade”; e a segunda, como “o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema”. (DAMATTA, 1984, p.96-97) O *indivíduo* tem a estrada como seu caminho, onde todos se tornam desconhecidos para os demais e as regras se aplicam a todos. O espaço da *pessoa* é o lar, onde as relações de família e amizade estabelecem diferenças entre uns e outros. O “jeitinho” seria uma articulação entre esses dois universos; um “jeito ou estilo profundamente original do Brasileiro viver, e às vezes sobreviver”. (DAMATTA, 1984, p.104)

É importante enfatizar que o Brasileiro distingue o jeitinho de outras práticas sociais relacionadas como a corrupção ou o favor. (...) O jeitinho se difere da corrupção porque não necessariamente consiste em qualquer tipo de ganho monetário ou tráfico de influência. Diferentemente da corrupção, o jeitinho envolve uma maneira de falar com a outra pessoa, um gênio especial, um senso de relacionamento especial. Da mesma forma, o favor gera uma idéia de reciprocidade e diferença hierárquica entre aquele que o pede e o outro que o concede. A pessoa que recebe um favor está em dívida com aquela que o concedeu, e há uma noção de que o recebedor retornará o favor assim que tiver uma oportunidade de fazê-lo. (BARBOSA, 1995, p.40)

Em muitas sociedades há uma diferença clara entre certo e errado e uma forma intermediária é repudiada. No Brasil, no entanto, o caminho entre o “pode” e o “não pode” é chamado de “jeitinho”. É mais do que um modo de viver, é uma forma de sobreviver, reagindo com sensibilidade, inteligência e compaixão para relacionar o impessoal com o pessoal. (DAMATTA, 1984)

Um “malandro” é um mestre na arte do “jeitinho”. “Malandro” tem uma conotação negativa no Brasil, mas aqui eu me refiro ao “malandro” que é valorizado e incentivado. Nesse sentido, um “malandro” é uma pessoa que busca soluções criativas e inovadoras através de uma atitude dinâmica e ativa. O “malandro” é deveras sensível para captar com alta precisão as características da situação e o perfil psicológico da pessoa com quem se relaciona.

O Brasil se assemelha a uma escola de “malandros”. Os Brasileiros fora do Brasil são conhecidos por sua capacidade de se adaptar, de buscar soluções originais e por serem dinâmicos e flexíveis. Inconscientemente, todo Brasileiro adquire um pouco dessa característica

e, em certo grau, os Brasileiros sabem que relações pessoais são um caminho para o sucesso. Os Brasileiros sabem que para tudo existe o “jeitinho”. (PRESTES MOTTA, 1997)

Em geral, empresas Brasileiras têm uma distância de poder tamanha que elas se assemelham à distribuição de renda nacional e à sociedade escravocrata do passado. (PRESTES MOTTA et al, 1997) No início, o Brasil era uma economia pautada na extração. Hoje, 500 anos depois, o país ainda mostra sinais disso, como a exploração de recursos internos por organizações, incluindo a exploração do humano, do consumidor e do meio-ambiente. (PRESTES MOTTA et al, 1997)

Os valores democráticos nas organizações Brasileiras não são, em geral, tão fortes. Por essa razão elas não são democráticas nem autocráticas. Referem-se a algo no meio e ambíguo, com muitas raízes se voltando à cultura Brasileira. (PRESTES MOTTA et al, 1997) Além disso, organizações brasileiras tendem a ser nepotistas. (PRESTES MOTTA et al, 1997)

A Tabela 6 resume os traços brasileiros mais influentes no ambiente organizacional de acordo com Prestes Motta et al (1997).

Tabela 6: Traços Brasileiros e características-chave

Traço	Características-chaves
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Prestes Motta et al, 1997, p.44

Conforme visto na seção de Cultura Brasileira, tudo vindo do exterior é altamente valorizado no Brasil. Ao longo de sua história, mas particularmente nas últimas décadas, os Brasileiros importaram freneticamente. Isso inclui não só produtos, capital, bens e tecnologia, mas também idéias estrangeiras, referências e metodologias administrativas. (SERVA, 1990) Isso é claramente demonstrado na pesquisa feita por Adair et al (2004). Sob o ponto de vista da origem da cultura nacional, o Brasil é tratado como uma cultura de alto-contexto. Adair et al (2004) com sua pesquisa, no entanto, concluíram que o Brasil faz uso de um estilo de comunicação de baixo-contexto nas negociações. A razão é que a cultura empresarial Brasileira deve ter se adaptado ao baixo-contexto e baixo-poder das normas empresariais Norte-Americanas.

Para finalizar essa seção e subseção, mostro o agrupamento de países com base nos valores gerenciais, atitudes de trabalho e estilos de liderança conforme traçado por Ronen et al (1985) na figure 7. Brasil, Israel, Índia e Japão tendem a não se incluir nos grupos principais, o que é provavelmente explicado por sua singularidade histórica e herança cultural.

A singularidade do Brasil provém de sua história como colônia portuguesa, sendo o único país de língua Portuguesa na América do Sul, um continente onde a língua hispânica prevalece. No Brasil, encontra-se uma grande mistura de diferentes origens e raças, mas com maior integração.

Figura 7: Agrupamento de Países



Fonte: Ronen et al, 1985, p.449

2.4 EXPERIÊNCIA MULTICULTURAL – TRABALHANDO NO EXTERIOR

Se duas pessoas de culturas diferentes se encontram e um mal entendido ocorre, podemos chamar esse fato de mal entendido cultural. Se a pessoa de uma cultura é exposta à outra cultura por um longo período de tempo causando-lhe frustração, chamamos de *Choque Cultural*. Choque cultural é o processo de ajuste inicial a uma cultura estranha. (HOFSTEDE et al, 2002)

O choque cultural é precipitado pela ansiedade que resulta da perda de todos os sinais e símbolos familiares à nossa relação social. Esses sinais ou

referências (“dicas”) incluem as mil e uma maneiras pelas quais nos orientamos em uma situação diária: quando devemos dar um aperto de mão e o que dizer quando encontramos alguém, quando e como dar gorjetas, como dar ordens a empregados, como fazer compras, quando aceitar ou recusar convites, quando levar a sério algo dito e quando não levar. Essas “dicas”, que podem ser palavras, gestos, expressões faciais ou normas, são adquiridas por todos nós enquanto crescemos e são tão parte da nossa cultura quanto à língua que falamos ou as crenças que aceitamos. Todos nós dependemos dessas referências para nossa própria tranquilidade e eficiência, as quais, em sua maioria, não são trazidas por nós em um nível consciente. (OBERG, 1960, p.178)

Residir no exterior por um período duradouro de tempo em uma cultura bem diferente da sua causa muitas confusões. Os esquemas de referência que estruturam a nossa personalidade não são capazes de compreender o que está acontecendo. Chanlat (1992) vê a experiência intercultural como uma das desestruturações e reestruturações da nossa personalidade. Os mecanismos de identidade pessoal e coletiva estão em jogo.

Encarar demandas conflituosas ou verdades contraditórias requer habilidade para enxergar a situação dos dois ângulos e de avaliar as forças e fraquezas de cada perspectiva cultural. Admitir que exista uma forma melhor (a minha) é condenado. A observação de F. Scott Fitzgerald de que a “inteligência é a habilidade de reter duas idéias conflitantes na cabeça e manter a habilidade para operar” capta bem a necessidade dos expatriados.

HOFSTEDE et al (2002) listam seis indicadores de que alguém está vivenciando um choque cultural:

1. Referências habituais de como os outros deveriam se comportar estão faltando, ou têm agora um significado diferente.
2. Valores que a pessoa considera como bons, desejáveis e valiosos não são respeitados pelo anfitrião.
3. A pessoa se sente desorientada, ansiosa, deprimida ou hostil.
4. A pessoa está insatisfeita com os novos modos.
5. As práticas sociais que costumavam dar certo não funcionam mais.
6. Há uma sensação de que esse horrível e incômodo choque cultural nunca se acabará.

Eles então descrevem cinco estágios do choque cultural:

1. Lua de mel: É quando o recém chegado vivencia a curiosidade e a excitação de um turista, mas sua identidade básica está irraizada em seu país de origem.
2. Desorientação: Esse estágio envolve a desintegração de quase tudo aquilo que lhe é familiar. O indivíduo é sobrecarregado pelas exigências da nova cultura e bombardeado

por estímulos no novo ambiente. A pessoa se sente desorientada, se culpa e experimenta uma sensação de inadequação pessoal.

3. Irritabilidade e Hostilidade: A pessoa geralmente sente raiva ou irritação com relação à nova cultura por ela ter causado dificuldades e ser menos adequada do que os velhos modos habituais.
4. Ajuste e Integração: Envolve a integração, novas referências e um aumento da capacidade de operar na nova cultura. Cada vez mais a pessoa consegue ver os elementos bons e ruins de ambas as culturas.
5. Biculturalidade: Nessa fase, a pessoa se tornou perfeitamente adequada à velha e nova cultura.

De acordo com Lysgaard (1955) diz-se que o processo de ajuste a uma cultura estrangeira segue uma curva em U, incluindo três estágios principais: um estágio inicial de otimismo (a lua-de-mel), logo seguida pelo período de irritabilidade, frustração e confusão (a manhã seguinte) e então a ajuste gradual ao novo ambiente (felizes para sempre). A intensidade dessas reações normalmente depende da motivação e expectativas prévias do expatriado e de sua família em relação à ida ao exterior, da distância cultural entre a sua casa e o país de destino e o grau de incerteza no trabalho ou nas atividades do dia-a-dia.

Oberg (1960) argumenta que o choque cultural abrange quatro estágios: a lua-de-mel; a irritação e hostilidade; o ajuste gradual; e o biculturalismo. No estágio da lua-de-mel, tudo é novo e excitante. A pessoa sobreestima sua capacidade de operar com sucesso na nova cultura. Após aproximadamente algumas semanas, o estágio de irritação e ajuste se inicia. O que era tomado como dado em seu país de origem simplesmente não acontece. Uma série de problemas pequenos se tornam obstáculos insuperáveis e extrapolam as devidas proporções. O estágio de ajuste gradual marca a passagem da crise e a recuperação gradual. Pouco a pouco a compreensão de como operar dentro da nova cultura emerge. Padrões de comportamento também. A cultura parece mais natural e administrável. Então, o último estágio, o biculturalismo representa a recuperação total ou quase total da habilidade de operar efetivamente em duas culturas diferentes. O alto nível de ansiedade causado por morar e trabalhar em um ambiente cultural diferente desapareceu. Muitas pessoas não chegam por completo ao estágio quatro, podendo ficar presas ao estágio dois ou três. Para aqueles que se tornam biculturais, a experiência internacional pode se tornar algo verdadeiramente positivo e uma oportunidade de crescimento.

Varner et al (1995) chamam esses mesmos estágios de *euforia, dissolução e frustração, ajuste e integração*. Eles, no entanto, argumentam que, independente do período vivido no exterior, a maioria das pessoas passam pelos quatro estágios. Ao alcançar o estágio 4, dar-se início a outro estágio 1 para que o ciclo recomece todo novamente.

A figura 8 mostra de forma esquemática o expatriado em choque cultural. Esse gráfico não lida com o expatriado retornando ao seu país de origem, embora o retorno também seja uma parte importante da experiência do choque cultural. O choque cultural que alguém vivencia ao voltar ao seu país de origem é chamado de *Choque Cultural Reverso*. Esse choque cultural reverso ocorre quando o expatriado é repatriado ou enviado de volta ao seu país de origem. Uma vez em casa, o expatriado pode vir a criticar vários aspectos de sua cultura e se perguntar por que as coisas não podem ser como eram na nova cultura. Esses expatriados reclamam que ninguém em seu país demonstra real interesse por sua experiência no exterior. (VARNER et al, 1995)

Hofstede et al (2002) debatem cinco obstáculos encontrados na comunicação intercultural: língua, comunicação não-verbal, estereótipos, avaliação e estresse.

Língua: Aprender uma nova língua envolve muito mais do que vocabulário e gramática; envolve competência cultural. Saber o que dizer e como, quando, onde e porque dizê-lo. Uma palavra pode ter mais de um significado dependendo do contexto. “A língua é muito mais do que vocabulário e gramática. Inclui competência cultural”. (HOFSTEDE et al, 2002, p.18)

Comunicação não-verbal: Gestos, postura e outras formas de mostrar o que sentimos e o que queremos sem que isso seja dito. Toda cultura possui modos diferentes de transmitir mensagens não faladas. Um certo gesto com a mão acompanhado de um elogio em uma cultura pode ser um grave insulto em outra.

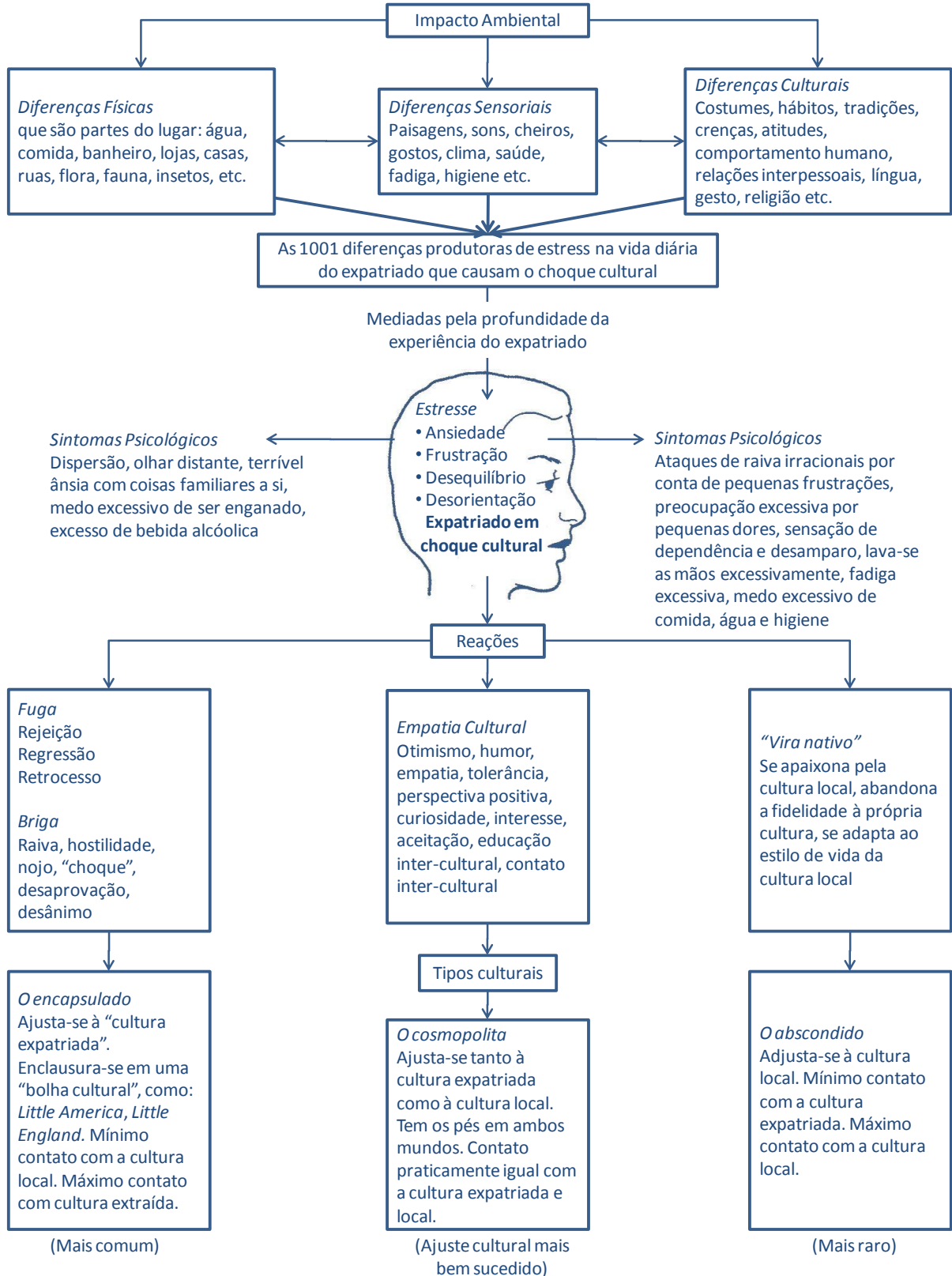
Estereótipos: Nós tentamos enquadrar as pessoas em modelos baseados em experiências prévias. Vemos o que queremos ou esperamos ver. Se esperarmos que pessoas do país X sejam descorteses e mal educadas, nós provavelmente interpretaremos o seu comportamento de tal forma.

Avaliação: Há uma tendência de avaliar o comportamento de outras culturas como bom ou mau, de se fazer um julgamento com base em idéias pré-concebidas em nossa cultura.

Estresse: Altos níveis de estresse geralmente acompanham a interação intercultural. Outras culturas são diferentes e, como qualquer outra experiência fora do habitual, isso envolve um certo estresse.

A comunicação verbal e não-verbal será descrita com mais detalhes na seção 2.5: Comunicação.

Figura 8: O expatriado em choque cultural



Fonte: Craig, 1979, p.162

Expatriados são raramente selecionados com base em suas habilidades interpessoais (relacionamento) e mais comumente com base em seu histórico no país de origem. Porém, pesquisas revelaram (TUNG, 1998; BLACK, GREGERSEN & MENDENHALL, 1992) que o fracasso de expatriados em ambientes de negócios estrangeiros geralmente resulta mais da incapacidade de entenderem e se adaptarem às formas estrangeiras de pensar e agir do que da incompetência técnica ou profissional.

Ao selecionar gerentes para serem enviados em missões como expatriados, as empresas têm geralmente se pautado no QI do gerente para medir suas competências e, portanto, aptidões para tarefas estrangeiras. Jassawalla et al (2004) argumentam que a inteligência emocional (IE) é uma medida mais adequada e a divide em cinco componentes: autoconhecimento, auto-regulação, auto-motivação, empatia e habilidades sociais.

Nesse sentido, Schneider et al (1997) desenvolveram uma lista de habilidades necessárias à eficiência em uma cultura estrangeira:

- Habilidades interpessoais (de relacionamento)
- Habilidade lingüística
- Motivação para morar no exterior (curiosidade cultural)
- Tolerância para incertezas e ambigüidades.
- Flexibilidade
- Paciência e Respeito
- Empatia Cultural
- Forte senso de si (ou força do ego)
- Senso de humor

Como pode ser visto na lista, não há qualquer item relacionado a competências técnicas. Isso reflete a maior necessidade por habilidades sociais (IE) se comparadas a competências relacionadas ao QI.

2.5 COMUNICAÇÃO

Quando duas pessoas da mesma cultura falam uma com a outra, a maior parte da interpretação ocorre em um nível inconsciente. Falta a elas a ciência dos pressupostos e de sua base cultural. (ADLER, 1997) A comunicação efetiva entre pessoas da mesma cultura e grupo lingüístico já é bem difícil, mas quando alguém tenta falar com outra pessoa que mal fala sua língua e possui idéias, atitudes, pressupostos, percepções e um modo de fazer as coisas diferentes, as chances de um mal entendido aumentam significativamente. Isso pode ser razão

para um conflito, o que discutirei com mais detalhes mais à frente nesta seção. Primeiramente, olharei para dois aspectos importantes da comunicação: língua e comunicação não-verbal.

Estima-se que haja cerca de 3.000 línguas mutuamente ininteligíveis no mundo atualmente, e essas línguas têm uma relação próxima com suas respectivas culturais. É impossível entender uma cultura sem considerar sua língua; e, ao mesmo tempo, é impossível entender uma língua fora de seu contexto cultural. (FERRARO, 1998) Alguns pesquisadores lingüísticos têm defendido que a língua, na verdade, influencia certos aspectos da cultura. A língua estabelece categorias na nossa mente que nos forçam a distinguir as coisas que consideramos similares daquelas que consideramos diferentes. E uma vez que cada língua é única, as categorias em uma língua jamais serão a mesma em qualquer outra língua.

As culturas variam em termos de quão explicitamente as mensagens verbais são enviadas e recebidas. Nos Estados Unidos, por exemplo, espera-se que a mensagem verbal seja explícita, direta e inequívoca. (FERRARO, 1998) Essa explicitação é, contudo, difícil de se encontrar entre os Japoneses. Receber um “sim” como resposta para sua proposta pode significar um “Sim, eu concordo/aceito” ou um “Sim, eu entendi”, sendo que esta última alternativa não necessariamente concorda com o que foi proposto.

Para entender o significado de uma mensagem de alguém, você precisa entender a maneira como essa pessoa vê a palavra e os valores que pesam na bagagem cultural que ela traz. Você precisa entender os significados que não são postos em palavras, a importância das palavras usadas e a forma como a mensagem é organizada e transmitida. Você precisa saber o que esperar quando uma outra pessoa adota um determinado comportamento de comunicação ao tomar uma decisão, negociar acordos de vendas, redigir um documento legal, ou assinar um contrato. (VARNER et al, 1995, p.xi)

Quando problemas de comunicação surgem causados por barreiras lingüísticas, uma forma de lidar com isso é contratar um intérprete ou tradutor. Esses termos são geralmente usados indistintamente, mas, na realidade, não possuem o mesmo significado. Um tradutor traduz meramente a mensagem para uma outra língua; um intérprete, além de traduzir, interpreta a mensagem em termos culturais. (VARNER et al, 1995)

Cada idioma tem sua própria estrutura idêntica. A gramática é a estrutura que realça as frases e as regras sobre como formá-las. A ordem das palavras para a formação de uma frase pode ser completamente diferente em uma língua, se comparada à outra. Isso reflete a nossa forma cultural de pensar. A língua Inglesa, por exemplo, revela a relação causa-e-efeito trazida por seus cidadãos, uma vez que a estrutura da frase é construída de forma a desenvolver uma progressão linear. O mesmo não ocorre na língua Chinesa. Nela se segue uma abordagem “do

geral para o específico”. O modo indireto típico do discurso chinês é compreensível e até previsível sob o olhar da lógica da estrutura da frase. (VARNER et al, 1995)

O ritmo e a vez de falar de cada um é outro aspecto da língua. Entre os Brasileiros é comum ver duas pessoas falando ao mesmo tempo e interrupções são formas de demonstrar interesse e respeito àquele que fala. Em Holandês, essa mesma atitude demonstraria desrespeito a quem fala, uma vez que quem fala deve passar a palavra a quem quer que queira fazer um comentário ou uma pergunta. Na cultura Japonesa, os intervalos de silêncio podem ser longos e incômodos para os ocidentais. Mas esse tempo, no entanto, é uma forma de permitir que o outro reflita sobre aquilo que você propôs e, dessa forma, demonstra respeito. O silêncio é um instrumento de comunicação não-verbal que pode ser bastante eficiente em uma negociação. Em culturas de baixo-contexto, onde idéias estão explicitamente codificadas nas palavras e as não ditas são mais difíceis de serem captadas, o silêncio deixa seus negociados ansiosos. O silêncio normalmente significa insatisfação em culturas de baixo-contexto. Os negociadores das culturas de baixo-contexto geralmente se sentem responsáveis por iniciar uma conversa ou dar continuidade a elas. Negociadores de alto-contexto, por outro lado, se sentem à vontade no silêncio. O tempo é usado para refletir sobre aquilo que foi dito e revela respeito pelos outros. Mais informações sobre negociação serão abordadas na seção 2.6.

Outros fatores complicadores do idioma são: gíria, eufemismo, provérbios e duelos verbais. (FERRARO, 1998) Para uma descrição mais detalha desses fatores, indico o trabalho de Ferraro.

Por mais importante que a língua seja para o envio e recepção de mensagens, a comunicação não-verbal pode ser ainda mais importante e é o segundo aspecto da comunicação. Ela pode também ser chamada de *metacomunicação*, *paralinguística*, *mensagens de segunda-ordem*, *linguagem silenciosa* ou *dimensão oculta da comunicação*. A comunicação não-verbal nos ajuda a interpretar as mensagens enviadas. A postura corporal, os gestos com as mãos, as expressões faciais, o olhar (contato olho-no-olho), a aproximação física e o contato corporal (toque) são todas formas de comunicação não-verbal.

Borisoff et al (1998) descrevem cinco tipos de comunicações não-verbais: aparência, linguagem do corpo (cinésica), contato olho-no-olho (oculésica), o toque (háptica) e distância espacial (proxêmica). O comportamento apropriado no que tange a comunicação não-verbal é determinado culturalmente em cada país. Pode haver conflito se as partes não estão cientes do comportamento apropriado culturalmente determinado para a comunicação não-verbal da outra parte.

A aparência recai em duas categorias: artefatos e características físicas. Artefatos são os itens da aparência pessoal sobre os quais as pessoas detêm o controle. As características físicas são aquelas que no geral não podem ser modificadas, mas sob as quais as pessoas são, ainda assim, julgadas.

A cinésica envolve a linguagem do corpo. Grandes diferenças na cinésica ocorrem de uma cultura para outra. Como outras comunicações não-verbais, a cinésica é geralmente uma forma de comunicação indireta e pode ser facilmente mal compreendida, levando ao conflito. Ekman et al (1969, 1972) descrevem cinco tipos de cinésica: Emblemas, Ilustradores, Demonstrações de Afeto, Reguladores e Adaptadores. Para descrições mais detalhas, faço referência a esses trabalhos.

A oculésica envolve o contato olho-no-olho. A maneira como alguém usa seus olhos pode transmitir uma série de significados. A oculésica pode variar extensamente de uma cultura para outra, e foi identificada a serviço de quatro funções principais: cognitiva, motora, reguladora e expressiva. (ARGYLE et al, 1973; KENDON, 1967) Para descrições mais detalhas dessas quatro funções, faço novamente referência a esses trabalhos.

Fazer ou evitar contato corporal é chamado de háptica, e geralmente comunica intimidade. Quanto mais afetuosas as pessoas são, mais livremente elas tocarão as outras. A háptica pode ser classificada em cinco categorias: funcional/profissional, social/educada, amiga/calorosa, amável/íntima e sexual/provocante. (HESLIN, 1974) Cada uma dessas categorias representa estágios progressivos, uma levando a outra, para que alguém vá do toque aceito profissionalmente a háptica socialmente aceita, e daí em diante. (BORISOFF et al, 1998)

A forma como as pessoas utilizam o espaço transmite uma mensagem, e é chamado de proxêmica. Se uma pessoa se aproxima a um ponto que consideramos muito próximo, nós damos um passo pra trás. Inversamente, tendemos a nos aproximar de alguém que acreditamos estar muito distante. Hall (1966) faz uma distinção em quatro categorias de espaço pessoal: íntimo, casual/pessoal, social/consultivo e público. Na verdade, a distância apropriada varia entre as culturas. Nos EUA, o espaço pessoal é medido pelo comprimento de um braço, mas nas culturas Latinas, essa distância é consideravelmente menor.

A maneira como nos vestimos é outra forma de nos comunicarmos não-verbalmente. Aspectos sutis de como uma pessoa está vestida pode nos dizer de onde ela vem. Não só os aspectos culturais têm parte nisso, mas outros aspectos como o clima também tem. Vestir-se formalmente é o padrão comum na Alemanha, mas quando nos deparamos com o clima quente Brasileiro, uma roupa mais fresca e casual é o padrão.

Outro aspecto da comunicação é a paralingua. A paralingua está em um meio termo entre a linguagem verbal e a não-verbal, envolvendo sons, mas não palavras. (VARNER et al, 1995; BORISOFF et al, 1998) A paralingua é dividida em três categorias: qualidade da voz, qualificatórias vocais e vocalização. A qualidade da voz está relacionada ao indivíduo, enquanto qualificatórias vocais e vocalização estão relacionadas à cultura. Qualificatórias vocais se referem ao volume, tom e entonação geral ou “melodia” na palavra dita. Elevar o tom no final de uma pergunta em Inglês (ou Português) significa um ponto de interrogação não-verbal.

Vocalização se refere a não-vocábulos como “ah” e “um”, forçando a respiração ou estalando a língua. Esses barulhos podem ser usados como conectores de idéias. Eles também podem ser usados para indicar que alguém está pronto para dizer algo ou que é preciso mais tempo para se pensar em um assunto.

A má-interpretação intercultural ocorre quando uma pessoa faz uso das “categorias” comuns ao seu país para dar sentido a uma situação no exterior. O estereótipo é uma forma de guiar nosso comportamento em relação a grupos étnicos e nacionais. (ADLER, 1997) Os estereótipos nunca descrevem comportamentos individuais; ao contrário, eles geralmente descrevem uma norma comportamental para os membros de um determinado grupo.

Borisoff et al (1998) listam quatro aspectos culturalmente determinados como possíveis causas de conflito entre culturas diferentes. Esses aspectos são: língua, lugar, pensamento e processamento, e comunicação não-verbal.

Língua: A própria natureza da língua é uma fonte de conflito. Diferença em sotaques, lingüística e dificuldade de tradução podem ser fontes de confusão e possíveis conflitos.

Lugar: Os fatores de um lugar podem ser para nós definidos como o ambiente físico no qual alguém vive, ou, havendo tecnologia, o modo como alguém manipula esse ambiente. A maneira como o espaço é usado, pode ter um significado distinto em uma dada cultura. A utilização de tecnologias redução de mão-de-obra em um país (leia-se cultura) para elevar a produtividade pode ser vista como completamente improdutiva em uma outra cultura em que a necessidade de emprego é enfatizada.

Pensamento e Processamento: Há quatro variáveis específicas para a maneira como alguém compreende o que é dito: organização social, contextualização, concepção de autoridade, e concepção de tempo. A organização social molda a forma como as pessoas interagem uma com as outras, definindo o papel desempenhado pelos indivíduos e grupos em uma sociedade e as relações entre esses indivíduos e grupos. Ela molda as crenças mais fundamentais dos membros de uma cultura. A contextualização define o modo como alguém se comunica e, especialmente, as circunstâncias que envolvem tal comunicação. Refiro-me às

culturas de alto e baixo-contexto explicado anteriormente. A concepção de autoridade envolve a forma como as pessoas respeitam e percebem a autoridade. Novamente, faço referência à seção deste trabalho em que defino “distância de poder”. A concepção de tempo se refere à forma como as pessoas vêem o tempo. Como valorizam o passado, o presente, o futuro. A importância do tempo varia bastante entre as culturas. Como esse tema já foi abordado anteriormente, não irei me estender no assunto.

Comunicação não-verbal: O conhecimento de uma cultura através daquilo que alguém diz representa somente uma parcela do que aquela pessoa comunicou. Esse aspecto foi discutido previamente nessa mesma seção.

A comunicação em sua própria língua com um estrangeiro de língua nativa diferente da sua pode criar alguns problemas. Não é sempre fácil transmitir aquilo que se quer dizer. Varner et al (1995) listam alguns aspectos aos quais se deve estar atento a fim de se transmitir uma mensagem de forma eficiente: enuncie (fale claramente), fale devagar, evite gírias e coloquialismo, tenha cuidado com as piadas, seja sincero, tenha sensibilidade cultural e mantenha o senso de humor.

Conforme dito antes, é impossível analisar uma língua fora de seu contexto cultural. Há, por exemplo, largas diferenças na forma como um ocidental e um oriental fazem uso da linguagem como instrumento para se comunicar. “O contraste no uso da língua pelos Ocidentais e Orientais segue diretamente a linha de distinção do individualismo para o coletivismo e tem uma aplicação bem mais ampla na comunicação intercultural”. (COHEN, 2002, p.31) Em culturas de alto contexto a comunicação é guiada pelos requerimentos relacionados à manutenção da honra e da harmonia do grupo. O contexto da mensagem é tão importante quando o conteúdo explícito. A perda da compostura deve ser evitada a qualquer custo. Proibições tendem a não ser internalizadas e podem ser externalizadas se ninguém estiver olhando. Por esta razão, culturas coletivistas também podem ser categorizadas como “orientadas pela vergonha” ao invés de “orientadas pela culpa”. Ser direto e, especialmente, contraditório, desagrada muito mais.

Culturas de baixo-contexto conferem um papel bem diferente à língua. Muito pouco significado está implícito no contexto da articulação. O que tem que ser dito é explicitamente verbalizado. Ser direto e “ir diretamente ao ponto” é apreciado. As pessoas tendem a ser impacientes e querem resolver logo o assunto para poderem seguir adiante para outro problema. Nenhum tempo é perdido com trivialidades sociais. Os resultados são mais importantes que as relações. A culpa, não a vergonha, é o preço psicológico pago por esse “crime”. (COHEN, 2002)

Conceitos monocrômicos versus policrômicos do tempo exercem um papel importante na comunicação. Como o tempo é percebido? Como uma seqüência ou uma confluência? Sociedades tradicionais, ainda agrícolas, têm todo o tempo do mundo. A noção de tempo é medida em dias e semanas, não em horas e minutos. Encontros pessoais não são controlados por cronogramas mecânicos. Em culturas mais ocidentais e individualistas, tempo é dinheiro. Os cronogramas e os prazos se sobrepõem a tudo. É melhor fazer uma coisa de cada vez, do que fazer muitas ao mesmo tempo, como se vê na América Latina e no Oriente Médio. O amanhã é importante, e se o passado obstrui o progresso, ele deve ser descartado. (COHEN, 2002)

Dentro do estilo direto das culturas de baixo-contexto, a língua tem primordialmente a função instrumental de transmitir informação. No entanto, para membros das culturas de alto-contexto, ela desempenha o importante papel extra de lubrificante social, facilitando e harmonizando as relações pessoais. (COHEN, 2002)

As culturas de baixo-contexto freqüentemente justificam a dicotomia. Um peso particular é dado às palavras escritas. Sentidos literais e uma fala clara são enfatizados. Contudo, em culturas de alto-contexto, se dá mais valor ao que é dito e isso é visto como um instrumento de afeição social.

2.6 NEGOCIAÇÃO

A negociação é uma parte essencial do nosso dia-a-dia, embora seja um processo, em grande parte, inconsciente, já que não dedicamos muito tempo a pensar a respeito de como ela se dá. Isso é especialmente verdade quando a pessoa está negociando em seu próprio contexto cultural. Contudo, se deixamos o contexto cultural que nos é familiar e passamos a negociar com outras culturas, a mudança é radical. Valores compartilhados, interesses, objetivos, princípios éticos e pressupostos culturais podem não ser mais tão óbvios.

Quando pessoas de diferentes culturas se envolvem em um negócio, elas geralmente têm expectativas distintas em relação ao que fazer quando se deparam com problemas ou conflitos. A maneira de definir problemas, de lidar com eles e as metas traçadas para resolvê-los são todas propensas a variar de acordo com suas prioridades culturais. As formas de lidar com um conflito também variam. (VARNER et al, 1995, p.205)

A negociação tem muitas (e divergentes) definições. Um tema comum a todas elas é que duas ou mais partes, que têm ao mesmo tempo interesses comuns e conflitantes, interagem entre si com o propósito de alcançar um acordo mutuamente benéfico. (MORAN & STRIPP, 1991)

Para negociar de forma bem sucedida em outra cultura, é visível que uma compreensão mais profunda da cultura estrangeira se faz necessária. Ferraro (1998) lista sete aspectos críticos para uma negociação intercultural bem sucedida:

- Concentre-se em relações duradouras, não em contatos breves
- Foque os interesses escondidos por trás das posições
- Evite uma extrema confiança em generalizações culturais
- Seja sensível ao momento certo
- Permaneça flexível
- Prepare-se cuidadosamente
- Aprenda a ouvir, não só a falar

Estar ciente de um fenômeno chamado de *Dissonância Cognitiva* é de extrema importância. A *Dissonância Cognitiva* é a tendência de se desconsiderar, ou simplesmente não ouvir, qualquer mensagem que seja inconsistente com aquilo que acreditamos ou queremos acreditar. Então, se a mensagem não está em conformidade com a nossa forma pré-concebida de pensar, nós, subconscientemente, tendemos a ignorar sua importância.

Em culturas de baixo-contexto, problemas são objetivados e externalizados. Eles se encontram fora dos planos para a conquista dos objetivos. São alheios ao padrão de causa-e-efeito do pensamento ocidental. Isso quer dizer que os problemas são obstáculos. Precisam de soluções para serem apagados. Os indivíduos tanto levam crédito pelas soluções como se culpam pelo fracasso quanto à resolução os problemas. (...) Em culturas de alto-contexto, culturas coletivistas, as soluções para os problemas não são de responsabilidade individual. A culpa não está ligada aos indivíduos por fracassarem em dar início às soluções, ao não ser que um indivíduo que chame a atenção para um problema tenha buscado alguma vantagem individual por fazê-lo. (VARNER et al, 1995, p.206)

Quando os problemas envolvem um desacordo entre as pessoas que se relacionam, eles são chamados de conflitos. As prioridades culturais determinam como o conflito será tratado. Em culturas de baixo-contexto, os conflitos são aceitos como uma parte integrante da vida. Os conflitos são vistos não só como inevitáveis, mas às vezes também como necessários e até saudáveis. Como forma de controlar as conseqüências de conflitos de potencial destrutivo, os membros das culturas de baixo-contexto freqüentemente verbalizam seus sentimentos e discutem seus resultados. A ideia-base é a de que o conflito só pode ser resolvido quando é abertamente exteriorizado e explicitamente debatido. (VARNER et al, 1995, p. 206-207)

Em culturas de alto-contexto, o conflito pode ser visto como uma dimensão do contínuo relacionamento entre os membros de um grupo, e não como algo exterior às relações, não como um problema especial. Os conflitos são parte da

vida coletiva. Mas não serão abertamente identificados, já que isso ameaçaria a harmonia do grupo. Quando o conflito é aberto a todos em culturas de alto-contexto, é quase sempre destrutivo. Ao invés de verbalizar o conflito, as culturas de alto-contexto buscam abafá-los, tomar atitudes que os compensem, demonstrar boa-vontade e restaurar a harmonia do grupo. Desculpas não são exigidas ou dadas porque elas reconhecem o conflito. Uma pessoa de baixo-contexto que insiste em tentar resolver o problema junto a uma pessoa de alto-contexto pode pensar que a solução está sendo atingida. Porém, a outra pode sentir como se a admissão do conflito fosse uma ruptura irreparável da relação. (VARNER et al, 1995, p.207)

Varner et al (1995) descrevem a negociação intercultural a partir de quatro aspectos: expectativas para os resultados da negociação; membros da equipe: composição e motivação; fatores físicos; estilo de comunicação e negociação.

Expectativas de Resultados: Os diferentes lados de uma mesa de negociação possuem diferentes objetivos quanto a esta. Culturas competitivas, especialmente aquelas que dão forte prioridade a conquistar, fazer ou alcançar objetivos através do planejamento ou assumindo o controle, ou que estimam muito a honra nacional ou familiar, vêem a negociação como uma oportunidade para ganhar. Esse tipo de negociação pode ser chamada de *Ganha-Perde* ou *Soma-Zero*.

Em muitas culturas Ocidentais, a necessidade de se fazer concessões é uma expectativa comum à barganha e à negociação. A justiça é uma noção importante. Nesse estilo de negociação transigente, o bom resultado ocorre quando as concessões feitas por cada lado estão praticamente na mesma medida.

Um terceiro tipo de negociação é chamada de *Ganha-Ganha*. Esse tipo é praticado por culturas de cooperação que valorizam os relacionamentos como sendo algo contínuo entre empresas e mais duradouros do que a vida daqueles que estão ao redor da mesa de negociação. É uma *não-soma-zero*.

A diferença entre um resultado ganha-ganha e um transigente está no foco do negociador. Se o negociador pensa primeiramente no resultado do seu próprio time, a atitude será provavelmente a de esperar que sejam feitas concessões: o que eu ganharei em retorno por aquilo que eu estou disposto a abdicar. O foco está tanto na sua perda como em seu ganho. Se o negociador olha tanto para o seu time como para o outro, então a atitude será provavelmente a de esperar ganhos de ambos os lados. O foco está no ganho mútuo.

Membros da equipe de negociação: Os negociadores se encaixam a uma de duas descrições básicas: podem ser estratégicos ou sinérgicos. O negociador estratégico entra para vencer, e vê o processo como algo a ser ganho através da esperteza, competitividade, e

mesmo fraude. O estilo é confrontador. O negociador sinérgico quer evitar o confronto e é mais cooperativo do que competitivo. O estilo é confiável e amigo.

Com frequência, os negociadores são escolhidos por serem membros da empresa com status. Isso é feito com o intuito de comunicar à outra parte a importância da negociação. A presença de uma pessoa de alto-nível também assinala autoridade para se fazer um acordo vinculativo. Os negociadores também podem ser selecionados por seus conhecimentos específicos. Esse conhecimento pode ser de vários tipos, como, por exemplo, tecnológico ou financeiro, mas também pode ser por conta de seu conhecimento sobre a cultura alheia.

O contexto Físico da Negociação: O contexto físico da comunicação durante uma negociação é de suma importância. Pelo menos uma das partes durante uma negociação intercultural se vê em um ambiente “estranho”. Nesse sentido, o anfitrião leva vantagem. O uso do tempo é diferente em cada cultura. Negociadores dos EUA são muito conhecidos por sua impaciência, ao mesmo tempo em que longas esperas são comuns na América Latina.

Comunicação e Estilo de Negociação: Tanto habilidades para a comunicação verbal como não-verbal são necessárias a uma negociação. Partes opostas podem ter focos diferentes. O foco pode ser positivo ou negativo, explícito ou implícito e geral ou específico. Os Americanos são conhecidos por serem diretos e explícitos. Isso nesse sempre é valorizado em culturas Asiáticas, em que ir direto ao ponto pode resultar em confrontação e raiva. Eles querem desenvolver uma relação, pois, uma vez que ela exista, cada lado terá a obrigação de considerar as necessidades do outro, então as questões se resolvem por si só.

As negociações se desenrolam dentro do contexto dos quatro “Cs”: Interesses Comuns, Interesses Conflitantes, Concessões e Critério. (MORAN et al, 1991) Os interesses comuns refletem o fato de que cada parte em uma negociação compartilha, tem ou quer algo que a outra parte faz ou possui. O conflito ocorre quando as pessoas ou as partes têm interesses distintos, mas conflitantes. As concessões envolvem a busca por um meio termo diante de qualquer desacordo. O critério inclui as condições sob as quais as negociações se dão. (HENDON et al, 1999)

Estilos de negociação nacionais combinam cultura, história, sistema político e status econômico. Algumas culturas estão mais propensas a buscar concessões, enquanto outras lutarão pelo consenso e outras mais guerrearão até que o outro lado se renda. Algumas culturas preferem uma abordagem dedutiva: primeiro acordam os princípios e depois estes serão aplicados a questões específicas. Outras culturas pensam indutivamente: lidam com os problemas em pauta e os princípios se desenvolverão daí. (HENDON et al, 1999, p.18)

De acordo com Hendon et al (1999), a negociação é impactada pela cultura de quatro formas:

- Ao condicionar a percepção da realidade de alguém
- Ao bloquear informações inconsistentes ou não comuns com pressupostos pautados culturalmente
- Ao projetar significado às palavras e ações da outra parte
- Ao incitar o observador etnocêntrico a uma atribuição de motivo incorreta.

Hendon et al (1999) traçam um perfil particular dos negociadores Latino-Americanos e Brasileiros da seguinte forma: princípios gerais são enfatizados mais do que a solução do problema. Apertos de mãos e perguntas a respeito do bem-estar dos membros de sua família são esperados. Em uma negociação, é usual dirigir-se às pessoas pela maneira como são intituladas. Os Latino-Americanos conferem um alto valor à agilidade verbal e têm uma tendência de responder de forma rápida. Interrupções são, portanto, freqüentes. Se alguém é importante, esse alguém deve esperar ser interrompido freqüentemente. Isso não é, de forma alguma, falta de educação, é sim visto como uma forma de demonstrar ansiedade por compartilhar pontos de vista. As relações pessoais vêm antes das instituições, leis e regulamentos. Muitos Latinos tendem a se exaltar quando discutem; eles apreciam uma interação calorosa tanto quanto uma discussão animada. Para os Brasileiros, o processo de negociação é comumente mais valorizado do que o resultado final. Eles costumam gastar muito tempo certificando-se de que o tom adequado para a negociação foi definido. Compatibilidade e confiança mútua são preocupações prioritárias. O que está além do presente mal existe. Os Brasileiros são, portanto, mais orientados a curto-prazo. Os motivadores Brasileiros são poder, prestígio e reconhecimento; ganhos monetários são secundários. Os Brasileiros gostam de dedicar tempo ao desenvolvimento de uma relação de negócios duradoura; ir direto à negociação é visto como ineficaz e grosseiro. Os Latinos geralmente chegam mais tarde do que o horário estipulado, e tendem a discutir muito mais temas do que aqueles programados na agenda; isso é, quando há uma agenda. Os Latinos não são orientados pelo prazo. Na América Latina, não é raro ver presentes na mesa de negociação figuras-chaves que pouco ou nada sabem sobre as questões, mas que ali se encontram por conta de sua relação com figurões da indústria ou da política.

Em termos culturais, nós podemos dividir a negociação em dois tipos de estilo para ambos os níveis conceitual e prático. Os dois estilos se ligam às culturas de baixo contexto (individualista) e ao alto-contexto (orientada ao relacionamento). Em negociação de baixo-

contexto acredita-se que o homem pode manipular o ambiente em que se encontra de acordo com seus interesses. Pouca atenção é dada à necessidade de se cultivar laços pessoais. Para resumir, estima-se mais os resultados do que as relações.

Em culturas de alto-contexto, a idéia de que o homem manipula o ambiente é rejeitada. Fatores subjetivos como o recurso a favores prestados e o pedido de favores atuais são presentes. As realidades sócias e as circunstâncias concretas são importantes. A negociação não é um fim em si mesma, para ser tratada isoladamente, mas simplesmente um episódio de uma relação continua. (COHEN, 2002)

Para culturas preocupadas com relacionamentos, as “recompensas” não podem ser desvinculadas dos relacionamentos das quais derivam e aos quais, por fim, devem servir. Separar as pessoas do problema pode significar pouco se as questões são sempre vistas pelo prisma dos relacionamentos. (...) Entre indivíduos, empresas ou nações e crenças culturais comuns os benefícios de uma relação saudável e de longo-prazo deve sempre pesar mais que as considerações de curto-prazo. (COHEN, 2002)

Na visão de culturais ocidentais, uma negociação bem sucedida necessariamente envolve a convergência daquilo que foi discutido em um acordo seguido por sua implementação. Outras culturas não-ocidentais podem, no entanto, obscurecer as fronteiras entre as fases de negociação e de pós-negociação. Em lugar de uma distinção clara, eles não vêem nada errado em um processo contínuo de interação que, na verdade, nunca tem fim. A cada passo considerado pelos ocidentais como sendo de pós-negociação ou fase de implementação, novas conversas podem ocorrer, pois nada jamais está definitivamente encerrado. (COHEN, 2002)

Conforme descrito na seção de comunicação, a língua é um aspecto crítico da comunicação e, portanto, também da negociação. “A língua não é uma janela neutra e transparente através da qual o mundo se auto-revela. Ao contrário, é um conjunto de símbolos culturalmente definidos para representar o mundo.” (COHEN, 2001) A tradução de uma palavra é, geralmente, uma mera interpretação em outra língua e não representa 100% seu exato significado.

Os hiatos lingüísticos surgem a partir de vários tipos de discrepâncias. A mais importante delas são as claras diferenças de significados. As palavras tendem a ser polissêmicas, isto é, elas têm diversos significados. Através das línguas essa expansão de significados ou campos semânticos, podem se sobrepor em certos pontos, mas fracassam em coincidirem-se nos demais. (COHEN, 2001, p.20)

Os hiatos semânticos são pretensiosos porque a negociação é, em sua essência, um jogo de coordenação, uma atividade interdependente que requer

que os participantes sincronizem os movimentos a fim de chegar a uma realidade intersubjetiva. Para tal, eles devem comunicar mensagens mutuamente inteligíveis, ler entre linhas intuindo significados implícitos, e chegar a um acordo que satisfaça ambas necessidades. (COHEN, 2001, p.19)

Para concluir esta seção e este capítulo, relatarei os quatro estilos de negociação descritos por Harris et al (1991):

Normativa: Esse estilo de negociação se concentra em criar uma relação harmônica entre as partes. A negociação normativa requer atenção a emoções e valores próprios e alheios. Negociadores normativos pressupõem que negociação é barganha. O comportamento comum a eles inclui:

julgar, calcular e avaliar os fatos de acordo com um conjunto de valores pessoais, aprovando e desaprovando, concordando ou discordando, usando palavras carregadas, oferecendo descontos, propondo recompensas e incentivos, apelando a sentimentos e emoções para se chegar ao um acordo “justo”, demandando, exigindo, ameaçando, envolvendo poder, usando o status e a autoridade. (p.73)

Intuitivo: Esse estilo é baseado no pressuposto fundamental de que a imaginação resolve os problemas. Negociadores intuitivos olham para o futuro, oferecem soluções criativas, chamam a atenção para possíveis oportunidades sendo criadas pelo acordo presente e seguem sua inspiração do momento. Negociação intuitiva é:

fazer declarações calorosas e entusiasmadas, focando a situação ou problema como um todo, identificando o que é essencial, fazendo projeções futuras, senso imaginativo e criativo quanto à análise da situação, trocando de um assunto para outro e indo além dos fatos. (p.73)

Analítico: Esse estilo de negociação funciona a partir do pressuposto de que a análise lógica leva a conclusões universalmente verdadeiras. Elaborar razões, tirar conclusões, identificar causa e efeito, e pesar os prós e os contras são comportamentos comuns aos negociadores analíticos. A negociação analítica envolve discussões a favor ou contra certas posições, “direção, desmembramento, divisão, analisando cada situação por causa e efeito, identificando o relacionamento das partes, colocando as coisas dentro de uma ordem lógica e fazendo uso de um pensamento linear”. (p.74)

Factual: Esse estilo é baseado no pressuposto básico de que os fatos falam por si mesmos. Um negociador factual aponta fatos e detalhes de forma neutra, acompanha o que está sendo dito e clarifica as questões. Harris et al (1991) descrevem o comportamento factual como:

lembrar as pessoas do que disseram, sabendo a maioria dos detalhes do assunto em discussão e compartilhando-os como os demais, clarificando, relacionando os fatos à experiência, sendo controlado em suas reações, procurando provas e documentando suas declarações. (p.73)

2.7 RESUMO DO CAPÍTULO

Este capítulo está dividido em seis partes: Cultura, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional, Experiência Multicultural – Trabalhando no Exterior, Comunicação e Negociação.

Na primeira parte, cultura, vários modelos culturais são explicados, entre eles estão os modelos de Trompenaars, Hofstede, Hall, e Kluckhohn & Strodtbeck. Após revisá-los, pode-se concluir que muitas coincidências podem ser encontradas entre eles.

Na segunda parte, Cultura Brasileira, foram apresentados os aspectos da cultura Brasileira. Eles foram relacionados aos modelos culturais discutidos na seção anterior. Um exemplo claro de como relações pessoais têm impacto na sociedade Brasileira foi discutido. Além disso, algumas frases que exemplificam como os Brasileiros valorizam produtos, idéias e conhecimentos provindos do exterior foram listadas. Elas realçam o típico desprezo por soluções “caseiras” no Brasil.

A terceira parte, Organização Cultural, descreve os três modelos mais importantes sobre organização cultural de Schein, Adler, e Trompenaars. A seção é finalizada após relatar-se a cultura organizacional no Brasil.

A quarta parte, Experiência Multicultural – Trabalhando no Exterior, lida em sua maior parte com os problemas enfrentados por estrangeiros durante a residência no exterior. Eles são descritos sob o contexto de choque cultural. A seção se encerra com uma lista de habilidades necessárias para sermos eficazes em uma cultura estrangeira.

A quinta parte, Comunicação, descreve comunicação sob a luz da cultura e das diferenças culturais. Uma distinção é feita entre a comunicação verbal (língua) e não-verbal.

A sexta parte, Negociação, é organizada da mesma forma que a quinta, Comunicação. Uma atenção especial é dada à negociação intercultural. Além do mais, se discute como a negociação pode se dividir tanto em nível conceitual como prático em culturas de baixo-contexto (individualistas) e alto-contexto (relacionamento-orientadas). A seção se conclui com a descrição de quatro estilos de negociação: normativo, intuitivo, analítico e factual.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa escolhida para este estudo. Ele explora a amostra escolhida, a motivação para a pesquisa, o método de coleta de dados, o método de análise de dados e as limitações do estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Os tipos de pesquisa escolhidos para este estudo foram: pesquisa de literatura, pesquisa de campo e pesquisa qualitativa.

A pesquisa de literatura é uma estrutura textual que visa rever os pontos críticos do conhecimento que se possui na atualidade sobre um tópico particular. O objetivo final é trazer ao leitor o que há de mais atual na literatura sobre um determinado tópico, acabando por compor um outro objetivo: a justificativa para uma futura pesquisa na área. De acordo com Cooper (1988), "uma revisão de literatura usa como fonte relatórios de estudos primários ou originais, e não reporta novos estudos primários em si. Os relatórios primários utilizados na literatura podem ser verbais, mas na vasta maioria dos casos os relatórios são documentos escritos. Os tipos de conhecimento podem ser empírico, teórico, crítico/analítico ou metodológico em sua natureza. Em segundo lugar, a revisão de literatura busca descrever, resumir, avaliar, clarificar e/ou integrar o conteúdo dos relatórios primários".

Vergara (1997) define trabalho de campo como um estudo de pesquisa empírico conduzido no local onde o fenômeno ocorre e o qual torna possível identificar os elementos que o explicam. Pode incluir entrevistas, aplicação de roteiros e observação do entrevistado. Neste caso, entrevistas e observação dos entrevistados foram os escolhidos. O trabalho de campo está altamente correlacionado à pesquisa qualitativa, o que é explicado a seguir.

De acordo com Creswell (2003) há um consenso entre os estudiosos a respeito do que constitui uma pergunta qualitativa. A pesquisa qualitativa é a coleta, análise e interpretação de dados a partir da observação daquilo que as pessoas dizem ou fazem. Enquanto a pesquisa quantitativa se refere a contagens e medidas das coisas, a qualitativa faz referência a significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrição das coisas.

A pesquisa qualitativa é subjetiva e usa entrevistas individuais e profundas como meio de coletar de informações. A natureza desse tipo de pesquisa é exploratória e aberta. Os entrevistados são convidados a responder questões gerais enquanto o entrevistador sonda e explora suas respostas a fim de identificar e definir percepções, opiniões e sentimentos a respeito do tópico ou idéia que está sendo discutido. A qualidade das conclusões de uma

pesquisa qualitativa depende diretamente da qualificação, experiência e sensibilidade do entrevistador.

Rossmann et al (1998) listam as seguintes características da pesquisa qualitativa:

- A pesquisa qualitativa ocorre em seu cenário natural. O pesquisador vai ao escritório ou domicílio do entrevistado, podendo, dessa forma, estar altamente envolvido na verdadeira experiência deste.
- A pesquisa qualitativa faz uso de múltiplos métodos interativos e humanísticos. Os verdadeiros métodos de coleta de dados são tradicionalmente baseados em observações abertas. Eles são enriquecidos com a inclusão de sons, e-mails, álbum de recortes e outras formas ascendentes.
- A pesquisa qualitativa é emergente ao invés de estritamente pré-especificada. Diversos “novos” problemas podem ser levantados durante a entrevista. O entrevistador, portanto, adota técnicas flexíveis de entrevista, que o permitem refinar suas perguntas conforme vai aprendendo.
- A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador interpreta os dados através de uma lente pessoal situada em um momento sócio-político, cultural e histórico específico.
- A pesquisa qualitativa vê o fenômeno social holisticamente. Quão mais complexa e interativa é a narrativa, mais alta é a qualidade da pesquisa qualitativa.
- O pesquisador qualitativo reflete sistematicamente sobre quem ele ou ela é no questionamento e é sensível à sua biografia pessoal e a como ela molda o estudo.
- O pesquisador qualitativo faz uso de um raciocínio complexo, que é multifacetado, interativo e simultâneo.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DE SUJEITOS

O termo amostra se refere à população que é pesquisada ou amostrada. Neste contexto, uma amostra representa a população alvo para que os resultados possam ser generalizados ao seu todo populacional. No entanto, na pesquisa qualitativa, o pesquisador não tenta obter amostras representativas. Em vez disso, ele busca incluir pessoas ou situações dentro de um projeto que irá se provar mais fértil conforme a natureza das questões pesquisadas. Isto é conhecido como amostra intencional.

O termo universo de pesquisa determina o conjunto de elementos (pessoas, produtos, empresas, etc.) que possuem os objetos característicos de estudo. (VERGARA, 1997) A

amostra é uma parte do universo e é escolhida de acordo com alguns critérios. Os sujeitos de estudos são as pessoas selecionadas para fornecer os dados e informações necessárias.

Esse estudo tem como universos estrangeiros trabalhando no Rio de Janeiro e seus colegas de trabalho Brasileiros. Os estrangeiros podem ser expatriados ou trabalharem diretamente sob contrato no Brasil. Para poder explorar ao máximo as diferenças culturais, com todas as barreiras e dificuldades durante o trabalho no Rio de Janeiro, 20 entrevistados foram selecionados. Sua nacionalidade, idade, tempo no Brasil (se aplicável) e outras experiências internacionais estão listados na tabela 7.

Tabela 7: Principais Características dos Entrevistados

Nacionalidade	Idade	Tempo no Rio de Janeiro (anos)	Experiência em outros países
Alemão	37	7	China, Chile
Americano	30	2	Moçambique
Brasileira	43	N/A	-
Brasileira	27	N/A	-
Brasileira	35	N/A	-
Brasileira	31	N/A	França, EUA
Brasileira	42	N/A	-
Brasileira	32	N/A	EUA, Canadá, Inglaterra
Brasileiro	63	N/A	-
Brasileiro	45	N/A	-
Brasileiro	33	N/A	-
Chileno	64	32	-
Colombiano	42	4	França
Egípcio	25	2	-
Gabonês	30	8	-
Indiano	38	8	EUA
Inglês	29	2	-
Israelense	45	4	França
Japonês	62	30	EUA
Português	29	<1	Finlândia

Os nove Brasileiros foram selecionados tendo em vista as indicações de colegas e ex-colegas estrangeiros de trabalho. Uma das condições foi que o entrevistado de nacionalidade Brasileira tenha trabalhado no dia-a-dia com o colega estrangeiro. Importante ressaltar que, em função dessa restrição, nem todos os estrangeiros tiveram como indicar um ex-colega Brasileiro. Devido à grande dificuldade de encontrar um grupo suficiente de entrevistados de

diversas nacionalidades trabalhando em uma mesma empresa no Brasil, o pesquisador optou por selecioná-los em diversas empresas e institutos no Rio de Janeiro.

3.3 MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA

O autor deste estudo é um estrangeiro que está residindo no Rio de Janeiro. Ele é Holandês de 28 anos, estudante de Mestrado em Administração (MBA) no Instituto COPPEAD de Administração. Este estudo é a conclusão de seu Mestrado.

Antes de vir para o Brasil, o autor viveu tanto nos EUA como Argentina, respectivamente por 12 e 14 meses. O autor escolheu para estudar seu Mestrado no Brasil para aprender a língua Portuguesa e para familiarizar-se com a cultura Brasileira.

Sendo estrangeiro no Brasil, o autor sem dúvida sofreu um choque cultural enfrentando durante a sua estadia vários obstáculos e dificuldades relacionados às diferenças culturais. Por tanto, identificou-se rapidamente com o assunto da pesquisa.

3.4 ESTÁGIOS DA PESQUISA

Os principais estágios da pesquisa foram: seleção do tema, seleção dos entrevistados, pesquisa de literatura, metodologia, trabalho de campo (entrevistas) e análise dos dados.

Conforme explicado anteriormente, os entrevistados foram selecionados de forma a obter uma visão o mais ampla possível do tema em questão. Esta é a razão pela qual foram escolhidos entrevistados de cinco regiões do mundo (América do Norte, América Latina, Europa, África e Ásia).

Antes de dar início às entrevistas, o pesquisador conduziu um estudo aprofundado da literatura sobre Cultura, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional, Experiências Multiculturais – Trabalho no Exterior, Comunicação e Negociação. Isso contribuiu para que o pesquisador se familiarizasse com os principais conceitos e modelos do tema em pauta.

O estágio metodológico destina-se a especificar a metodologia a ser utilizada no estudo de pesquisa. O estudo de pesquisa qualitativa foi escolhido.

O estágio de trabalho de campo consistiu em conduzir entrevistas semi-estruturadas em tópicos junto ao selecionado conjunto de entrevistados. Antes das entrevistas acontecerem, foi desenvolvido um roteiro para estrangeiros e Brasileiros com base na revisão de literatura do capítulo 2.

3.5 COLETA DE DADOS

As entrevistas semi-estruturadas em tópicos com a opção de respostas abertas foram conduzidas em Março de 2009 na casa do entrevistado ou em seu local de trabalho. Os Anexos

A e B contêm os roteiros de entrevista para estrangeiros e Brasileiros respectivamente. As entrevistas tiveram duração entre 65 e 105 minutos, com média de 88 minutos. O entrevistador tentou limitar sua influência e impacto sobre os entrevistados, minimizando sua presença. Isso quer dizer que as perguntas em si não sugeriam qualquer resposta, não eram ambíguas e não insinuavam haver respostas certas ou erradas. O roteiro, contudo, serviu como um guia para as entrevistas a fim de explorar todas as facetas descritas na seção de revisão de literatura.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas foram transcritas e analisadas a fim de comparar os resultados com os principais pontos de vista a respeito do assunto em apreço, conforme descrito na seção de revisão de literatura. Isso permitiu ao pesquisador enriquecer o quadro teórico com exemplos práticos. Além disso, qualquer dificuldade ou barreira enfrentada pelos estrangeiros durante o trabalho no Brasil que não se refletiam no quadro teórico puderam ser consideradas.

As entrevistas transcritas foram analisadas qualitativamente através da identificação de categorias para análise. Essas categorias são baseadas nas mesmas categorias descritas na seção de revisão de literatura.

Durante o processo de análise, baseado em Creswell (2000), o pesquisador tentou:

- Manter uma visão geral enquanto lia cuidadosamente as transcrições.
- Compreender os significados subjacentes de cada entrevista enquanto anotava pontos que chamavam sua atenção.
- Agrupar tópicos similares em categorias enquanto revisava as informações, buscando identificar novas categorias.

3.7 LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

Toda metodologia tem suas vantagens e desvantagens, seus pontos fracos e fortes. Por esta razão, a metodologia adotada para este estudo de pesquisa também apresenta fraquezas.

Primeiramente, a amostra de entrevistados selecionada não possui qualquer valor estatístico e, portanto, não pode ser extrapolado a todo o universo do estudo de pesquisa. No entanto, conforme abordado anteriormente, ao selecionar estrangeiros de cinco regiões distintas do mundo, o pesquisador pretendeu explorar ao máximo o tema em debate.

O Brasil é um país complexo, imenso e diverso. É o quinto maior país do mundo com um território que se estende por mais de 8,5 milhões de km², abrangendo três diferentes zonas de fuso-horário. Os estrangeiros e Brasileiros entrevistados trabalham e/ou residem na cidade do Rio de Janeiro. Este estudo é portanto limitado pela cultura local do Rio de Janeiro, a qual

muitos consideram ser distinta das culturas das demais partes do país. Sob essa perspectiva, alguns resultados provindos das entrevistas não podem ser generalizados à cultura Brasileira, já que refletem meramente a cultura carioca.

Além disso, o tempo que os entrevistados estrangeiros estão morando e trabalhando no Rio de Janeiro varia. Alguns estão aqui há apenas um ano, enquanto outros residem no Rio de Janeiro há mais uma década. Isso resulta em diversos níveis de adaptação à cultura do Rio de Janeiro. Ou seja, o que pode ser uma dificuldade ou barreira a estrangeiros há pouco tempo no Rio de Janeiro, pode ser completamente irrelevante para aqueles que já se encontram há anos na cidade.

Por outro lado, os estrangeiros tiveram uma visão muito mais clara das diferenças culturais quando comparados aos Brasileiros em geral. Conforme mencionado na introdução, a afirmativa de que “Quando em seu país, a cultura freqüentemente passa despercebida” realmente se aplica a este caso. Por esta razão, se torna mais difícil captar informações valiosas dos Brasileiros em termos de diferenças culturais entre eles e seus colegas estrangeiros.

Devido a uma intensa influência das culturas Européias e Americanas no Brasil, ambas no presente e no passado, os Brasileiros geralmente têm essas duas regiões como pontos de referência ao compararem o Brasil a outros países. Essa generalização, entretanto, pode não ser válida ao compararem o Brasil com o Japão ou o Egito, por exemplo. Este é outro possível viés desse estudo.

No que tange às entrevistas, o fato de que todas foram conduzidas em uma segunda ou terceira língua do entrevistador, entrevistado ou ambos pode ter prejudicado uma comunicação mais clara e fluente entre o entrevistador e o entrevistado. Embora um estilo de entrevista “limpo” tenha sido utilizado, sempre há uma possibilidade de o entrevistador ter influenciado a entrevista ou o entrevistado conscientemente ou inconscientemente. Além disso, o entrevistado pode não ter sempre revelado respostas verdadeiras ou seus sentimentos reais devido a barreiras pessoais.

No que se refere ao roteiro, há uma possibilidade do entrevistado não ter compreendido corretamente todas as questões apresentadas devido a alguma falta de conhecimento necessário por parte deles. Além disso, é possível que os entrevistados não estivessem motivados ou lhes faltasse maior vontade de participar. O tamanho do roteiro também pode ter causado desvio de atenção e cansaço nos entrevistados.

A análise dos dados também impõe certa limitação ao estudo. Ao aplicar as metodologias de uma pesquisa qualitativa, a interpretação do pesquisador pode ter exercido forte influência sobre os resultados deste estudo.

Apesar das limitações inerentes ao presente estudo, pode-se dizer que os métodos utilizados captam de forma bastante abrangente a realidade dos estrangeiros trabalhando no Rio de Janeiro, estando em acordo com os objetivos inicialmente traçados para esse estudo.

3.8 RESUMO DO CAPÍTULO

Esse capítulo descreve os seis estágios deste estudo de pesquisa e das metodologias utilizadas. Ele explica o universo, a amostra e a seleção dos sujeitos. Além disso, relata como, quando e onde os dados foram coletados e como foram tratados. Por último, o capítulo lista as limitações da metodologia de pesquisa escolhida.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Conforme avançamos a longo dessa jornada intercultural, nos tornamos auto-reflexivos em relação aos hábitos de coração e mente e às formas como eles são expressos no dia-a-dia. Nós desenvolvemos estratégias para enfrentarmos mudança, infamiliaridade e ambigüidade de maneiras criativas. Começamos a nos dar conta de que aquilo que se toma por “senso comum” é na verdade “senso cultural”. Nossa vida se torna mais rica e profunda por termos encontrado diferenças. (SEELYE)

Esse capítulo apresenta a análise das entrevistas conduzidas junto a 11 estrangeiros e a 9 de seus colegas Brasileiros. Esses estrangeiros falaram sobre suas “jornadas interculturais” e como esta afetou a forma como vêem as coisas em vários sentidos da vida e do trabalho estando submersos em uma cultura diferente da sua. Embora com menos intensidade, os colegas Brasileiros também foram afetados pela cultura de seus colegas estrangeiros. Como mencionado anteriormente, os roteiros, conforme apresentados nos Anexos A e B, serviram de referência para a condução das entrevistas.

Os resultados desse capítulo foram obtidos a partir da análise das entrevistas conduzidas. Ele está dividido em 21 seções distintas, cada uma representando um aspecto relevante. Esses aspectos não estão isolados, por isso o pesquisador teve a intenção de correlacioná-los. Além do mais, onde necessário, as citações dos entrevistados encontram-se ligadas aos modelos culturais relevantes em acordo com a literatura apresentada no Capítulo 2.

4.1 PREPARAÇÃO PRÉ-EXPERIÊNCIA

Talvez, a parte mais importante de uma experiência no exterior é a preparação que a antecede. Quando perguntados como os estrangeiros poderiam ou deveriam se preparar antes da vinda ao Brasil, a resposta óbvia de aprender português foi a mais freqüente. Aprender Português em algum grau antes de vir ao Brasil irá, em grande medida, reduzir as barreiras de adaptação à cultura Brasileira, conforme uma das entrevistadas Brasileiras comentou: “Eu acho que o estrangeiro que se limita a não conhecer a língua do país - e isso acontece muito - se coloca numa situação mais difícil.”

Além do mais, relações pessoais são muito importantes no Brasil, e isso se reflete no fato de que os Brasileiros misturam bastante a vida pessoal e profissional. A seção 4.13 abordará com mais profundidade esse aspecto da cultura Brasileira.

Absolutamente nenhum dos estrangeiros entrevistados recebeu um treinamento completo sobre cultura Brasileira. Raras vezes, lhes foram oferecidos cursos de idiomas e cursos em

outras áreas, como informação sobre impostos e como lidar com a violência. Mais informações sobre este último aspecto seguem na seção 4.21.2.

Então, com parca preparação anterior à vinda ao Rio de Janeiro, os estrangeiros foram confrontados com e encararam a cultura Brasileira. A seção seguinte foca em vários aspectos da estadia de fato no Brasil.

4.2 CHOQUE CULTURAL

Quase todos os entrevistados disseram não ter vivenciado um choque cultural. No entanto, ao perguntar mais detalhes sobre as diferenças, obstáculos e barreiras culturais por eles enfrentadas, todos os entrevistados tinham alguns itens a mencionar. Esses itens são, sem dúvidas, parte de um choque cultural. Então, quando questionados diretamente, os entrevistados estrangeiros responderam não haverem sentido um choque cultural. Talvez a palavra “choque” seja muito pesada ao se reconhecer a experiência de um choque cultural. Uma análise mais próxima revelou, no entanto, vários níveis de choque cultural. Os dois comentários a seguir, respectivamente de um entrevistado Colombiano e de um entrevistado Português, exemplificam bem a resposta geral à pergunta sobre a sensação de choque cultural: “Para mim, não houve choque cultural. Eu aprendi rapidamente. Sinceramente, não posso falar que houve choque cultural” e “Eu acho que não tive um choque. Algumas coisas aconteceram melhor do que eu pensava, outras pior. Na lista dos itens das diferenças culturais não houve surpresas, mas na força da cada item talvez sim”.

Um choque cultural é causado por diferenças culturais e um efeito colateral importante de vivenciar esse choque cultural é o fato de que os estrangeiros se tornam mais conscientes de sua própria cultura. Distanciarmo-nos da nossa própria cultura facilita a percepção de seus traços. Um entrevistado Americano comentou que ele só se deu conta de que há outras perspectivas além das Americanas quando ele saiu dos Estados Unidos. Morar fora dos EUA fez com que ele se tornasse mais consciente de sua própria cultura: “Antes de eu viver fora dos EUA, eu não queria admitir que muitos dos meus pontos de vista eram, como outras pessoas diriam, a típica e limitada forma Americana de ver as coisas”.

Concomitantemente, os estrangeiros tendem a ter uma melhor percepção da cultura Brasileira do que os próprios Brasileiros. Isso faz sentido porque ser um forasteiro lhe confere uma visão nova e talvez mais objetiva sobre cultura e diferenças culturais. Verbalizar essas percepções e interpretações pode, entretanto, complicar a estadia do estrangeiro no Brasil, uma vez que esses comentários são freqüentemente interpretados como algo comparativo e vistos como uma qualificação superior aos olhos alheios. O mesmo entrevistado Americano comentou

que ele teve que ser bastante cauteloso a respeito de comentários comparativos, já que eles não repercutiam bem: “Eu acho que funcionários estrangeiros que tiverem o tato de demonstrar apreço ao país, que forem mais relaxados e que não fizerem esse tipo de comentário comparativo não terão maiores problemas”. Ele reconhece que os próprios Brasileiros farão piadas sobre os defeitos e problemas do país se te conhecerem bem. Ter tato nesse quesito é de extrema importância.

Não são só os estrangeiros que têm a sensação de choque cultural ao trabalharem no Brasil. Os Brasileiros que trabalham com estrangeiros aqui no Brasil também podem sofrer com o “choque cultural” em um certo nível. Uma das entrevistadas Brasileiras percebeu, ao trabalhar com Americanos, que a cultura Americana é mais “vive-se para trabalhar” comparada à Brasileira. Seus colegas Americanos nos EUA estavam sempre disponíveis por telefone ou e-mail, mesmo durante um feriado nacional. Ela não estava acostumada com esse tipo de coisa no Brasil: “O Brasileiro quando não tem nada específico, e é feriado, desliga tudo e vai embora”. Nesse sentido, a cultura de trabalho Americana exerceu influência sobre as operações diárias no Brasil.

São exatamente essas diferenças culturais como parte de um choque cultural que normalmente cria barreiras e dificuldades para os estrangeiros que trabalham no exterior. O restante desse capítulo identifica os vários aspectos da cultura Brasileira que se diferenciam em certo nível das demais culturas e podem potencialmente incorrer em barreiras e dificuldades para os estrangeiros que trabalham no Rio de Janeiro.

4.3 HOSPITALIDADE

- “O Brasileiro tem uma facilidade grande no primeiro contato. Ele recebe muito bem as pessoas.” (Entrevistado Português)
- “Os Brasileiros são amigáveis. É muito fácil se dar bem com eles.” (Entrevistado Inglês)
- “O Brasileiro tem a característica de receber muito bem o estrangeiro. Nós não discriminamos estrangeiros. Admiramos os estrangeiros de qualquer nacionalidade. (...) O Brasileiro não cria nenhum empecilho em relação a entrada dos estrangeiros no Brasil. Os recebe de braços abertos.” (Entrevistada Brasileira)

Essas são apenas três citações dentre as várias que demonstram que praticamente todos os entrevistados concordaram com o fato de o Brasil é uma nação muito receptiva e hospitaleira. A alegria, relacionada a essa hospitalidade, é um aspecto bem disseminado na sociedade Brasileira e é claramente exemplificado pelo comentário de um entrevistado

Brasileiro: “Tem pessoas que passam fome de dia, mas naqueles 40 ou 50 minutos de festa se transformam em donos do mundo”.

Parte dessa receptividade se deve ao fato de que o Brasil tem o maior nível de diversidade genética do mundo. Todas as raças podem ser encontradas no Brasil, e não há um rosto que não combine com o passaporte Brasileiro. Não há um Brasileiro “padrão” que tenha traços físicos diferente de outras culturas e isso facilita o senso de se sentir bem-vindo, como comentou um entrevistado Indiano: “As pessoas são muito abertas aqui. Qualquer pessoa do mundo poderia ser um Brasileiro, então você pode facilmente se integrar fisicamente. Não há aquela barreira física, que na Índia existe. Sendo um estrangeiro, na maioria das vezes, você aparenta ser muito diferente”.

A burocracia, conforme comentada na seção 4.10, ergue freqüentemente várias barreiras e dificuldades para os estrangeiros. Diretamente ligado ao fato de serem abertos, amigáveis e receptivos está o fato de os Brasileiros estarem sempre dispostos a ouvir um estrangeiro no intuito de ajudá-lo, por exemplo, no caso de qualquer problema relacionado à burocracia. Um entrevistado Japonês disse que quando precisava de algo, na maioria das vezes, os Brasileiros o ajudavam mais do que os Japoneses: “Quando precisava de alguma coisa, o Brasileiro me ajudou mais do que um Japonês. O povo Brasileiro é muito receptivo”. Ele relaciona isso ao fato de os Japoneses pouco expressarem emoções em comparação aos Brasileiros.

Algumas diferenças na receptividade, entretanto, ocorrem. O uso de estereótipos é comum. Os Angolanos têm a reputação de serem traficantes de drogas. Muitas vezes essa percepção “extrapola” a outras nações Africanas. Um entrevistado Gabonês sofreu com esse tipo de estereótipo, já que era visto como Angolano, o que conferiu a ele algumas percepções negativas: “A África geralmente já tem uma idéia de pobreza e é vista como inferior”. Devido a este estereotipo, este entrevistado teve muitas dificuldades para encontrar um emprego. Ele teve que provar que era duas vezes mais qualificado do que um Brasileiro para consegui-lo. Em contraste a este caso, em função de sua origem, os Americanos e Europeus são freqüentemente vistos como sendo mais qualificados do que os Brasileiros, mesmo que isso não seja necessariamente verdade.

Por este motivo, não é preciso dizer que os Brasileiros não são receptivos com a maioria das nacionalidades Africanas. Europeus, devido a vários fatores, incluindo as similaridades e antepassados culturais, são normalmente muito bem recebidos, conforme afirmou claramente uma entrevistada Brasileira: “Existe uma curiosidade natural do Brasileiro pelos estrangeiros. Mas há certa diferenciação. Os Europeus são mais bem recebidos do que os Americanos e mesmo os Latino-Americanos. Existe uma questão cultural de se pensar igual”.

Nos negócios, no entanto, os Europeus carregam o peso de um passado negro por terem explorado o Brasil e seus habitantes conforme deixa claro um entrevistado Português:

Um ponto de recomendação para as culturas da Europa é que nunca avaliem o Brasil pelos seus próprios parâmetros. O Brasil foi um país colonizado, e, portanto, o Brasileiro olha para sua história e vê uma grande extorsão. Ele acha que os Portugueses, Holandeses, Franceses o roubaram. Hoje em dia, o Brasileiro sabe que agora quem manda no Brasil é o próprio Brasileiro. E o estrangeiro que quer fazer negócios aqui no Brasil tem que provar que não veio para roubá-lo.

Outra possível dificuldade é o fato de que muito estrangeiros, ao se sentirem muito bem-vindos, criam grandes expectativas quanto a fazerem fortes amizades em um curto período de tempo. Quando fazer amizades se torna mais difícil do que imaginavam, ou talvez ocorre de forma diferente daquela de seu país de origem, isso gera uma grande frustração. Um entrevistado Colombiano achou difícil estabelecer contatos verdadeiros com os Brasileiros. Ele ouviu diversas vezes os Brasileiros falando a respeito de se encontrarem ou saírem, mais isso nunca se concretizou. Por ser um estrangeiro, ele tentou criar referências ao formar amizades sólidas, mas ele se desapontou quando percebeu que mais era dito do que feito: “Quando você tenta marcar algo, se encontrar, sei lá, qualquer coisa, você vê que o interesse que inicialmente foi mostrado, simplesmente não existe, porque as coisas não acontecem, e, caramba, irrita”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio da citação acima, uma outra citação do entrevistado Português mostra ainda de forma mais clara que, embora os Brasileiros sejam receptivos, os estrangeiros precisam se esforçar muito para fazer as coisas acontecerem: “O Brasileiro é como o Cristo Rei, o Cristo Redentor. Ele sempre tem os braços abertos como Cristo Rei, e nunca as fecha. (...) Se organiza, se vira”. Uma entrevistada Brasileira reconhece isso: “Você vai com muita facilidade à casa de um Carioca. Você é convidado muito facilmente, mas leva muito tempo para se tornar amigo dele”. Esse aspecto pode aumentar a possibilidade de um choque cultural e está relacionado ao mito do homem cordial, conforme explicado na seção 2.2 Cultura Brasileira.

De acordo com o que foi dito na seção 2.4 Experiência Multicultural – Trabalhando no Exterior, o primeiro estágio do choque cultural é a lua-de-mel, em que o estrangeiro recém-chegado vivencia a curiosidade e a excitação de um turista. Um estrangeiro pode se motivar demais diante da receptividade Brasileira, mas somente para sentir um choque ainda maior quando percebe que é difícil criar vínculos como em seu país.

4.4 ORGULHO

Os Brasileiros têm orgulho do Brasil e de seus traços. “O Brasil é um país orgulhoso da sua cultura, e nós vemos que muitas músicas internacionais são vinculadas no Brasil”. (Entrevistado Português) Os Brasileiros sempre tentam enfatizar o lado positivo e nunca deixam o otimismo de lado, conforme claramente exemplificado pelo comentário do entrevistado Gabonês: “O Brasileiro tem muito orgulho. Existe muito nacionalismo e otimismo, por exemplo, no futebol. Mesmo quando o time não está jogando bem, o Brasileiro sempre é otimista e diz que vão ganhar”.

Talvez, parte desse orgulho e otimismo venha do fato de que o Brasil é visto como o país do futuro, ao contrário de países como Argentina e Chile, que tendem a olhar para seus passados gloriosos e desejam voltar a ele. Os Brasileiros despendem muita energia sobre as perspectivas de um futuro glorioso e os estrangeiros também precisam dar a eles essa energia: “Eu tenho que me certificar de que eu sou extrovertido, positivo, que sorrio, porque, senão, eles dirão que sou um gringo frio e sério e isso não é bem visto”. (Entrevistado Americano)

No entanto, para ter esse futuro glorioso, a nação tem que lutar por mudanças. O entrevistado Gabonês traçou paralelos entre Gabão e Brasil em relação ao fato de que, embora ambos sejam democracias, tendem a ter um grande número de pessoas submissas que querem mudar as coisas, mas não lutam por isso: “Você sente que as pessoas querem mudar as coisas, mas não batalham muito, não correm atrás de seus direitos”. É exatamente essa visão que muitos estrangeiros têm ao olhar a sociedade Brasileira e compará-las a sua: “O povo Chileno é muito contestador. Aqui no Brasil não existe isso. O povo não luta pelos seus próprios direitos, e por isso ainda há escravidão aqui”. (Entrevistado Chileno)

Os dados sugerem que a razão para essa ausência de uma luta conjunta por um futuro melhor se deve ao fato de que o Brasil é uma sociedade coletivista conforme definido pela dimensão *Identidade* de Hofstede. (ver seção 2.2 Cultura Brasileira) Esta terminologia, à primeira vista, é confusa, contraditória e mal compreendida, então uma explicação mais apropriada se faz necessária. Em culturas individualistas há pouca formação de grupos na sociedade como um todo e, nesse sentido, o único grupo existente é a sociedade em si. Então, todos os avanços são vistos em prol da sociedade como um todo, ao contrário do que ocorre em culturas coletivistas, em que a formação de grupos é parte da vida diária. Quando a pessoa pertence a grupos dentro da sociedade, ela se preocupa menos pela sociedade como um todo, já que ela é constituída de vários grupos que não se relacionam entre si aos olhos de cada membro do grupo. Logo, em culturas coletivistas há pouca preocupação quanto em melhorar a sociedade como um todo, já que o principal ponto de preocupação dos indivíduos é o seu

próprio grupo. Nesse sentido, o individualismo é freqüentemente atribuído a nações desenvolvidas conforme mencionado antes e comentado por uma entrevistada Brasileira: “Acho que os Ingleses e os Americanos são muito individualistas. Eu acho que isso é uma característica dos países desenvolvidos”.

Então, embora o Brasileiro veja a sua sociedade como inferior às sociedades dos países desenvolvidos, isso não o preocupa tanto, uma vez que seu ponto de referência é o seu próprio grupo dentro da sociedade. Isso, obviamente, não contribui para que alcancem o futuro glorioso conforme deixa claro uma entrevistada Brasileira: “A sociedade não sou eu, nem o vizinho, é a grande maioria que vive em condições miseráveis, então eu acho que o Brasileiro ainda não adquiriu esse olhar voltado para o social. Ele olha muito para sua vida, seu núcleo, e o seu orgulho dessa dimensão”.

Ao olhar para o grupo no qual está inserido, há um sentimento de superioridade, e isso traz consigo muito orgulho e energia positiva: “É muito interessante e encantador o fato de que, no Brasil, todos sempre acham e dizem que eles trabalham na melhor empresa. A aparência é importante, e os Brasileiros envolvem as pessoas de forma bastante atraente. É bom fazer parte de um grupo tão motivador”. (Entrevistado Alemão)

Esses dados sugerem que esse traço coletivista faz com que a sociedade Brasileira apresente uma amplitude tamanha de condições sócio-econômicas. O entrevistado Alemão comentou que ele viu muito pouca preocupação pelos outros na sociedade Brasileira: “Há muito pouca preocupação pelo outro e uma preocupação muito grande pela família e amigos mais próximos, assim como no Guanxi Chinês, em que as relações pessoais importam, mas qualquer um fora desse círculo não é problema seu”. Ele não viu qualquer similaridade entre a cultura de alguém que mora na Avenida Atlântica, com condições de vida similares à Noruega, e alguém que mora na comunidade do Chapéu Mangueira, com condições de vida similares a Moçambique, embora seja possível ir a pé de um lugar ao outro.

O fato de o Brasil ser uma cultura coletivista pode implicar em várias dificuldades de integração aos estrangeiros que chegam ao país. Dentre os entrevistados estavam dois expatriados de uma empresa de petróleo que se depararam com este problema. O fato de que, ao chegar no Brasil, eles automaticamente faziam parte do grupo de expatriados da empresa tornou difícil o estabelecimento de laços fortes com os funcionários Brasileiros: “Aqui, no que tange a vida social, os nativos não querem conhecer os gringos, os expatriados. Eu estou um pouco isolado socialmente dos Brasileiros”. (Entrevistado Egípcio) O fato dos expatriados em geral gozarem de mais privilégios e benefícios do que os funcionários Brasileiros, contribui para esse isolamento social.

Outra possível dificuldade que estrangeiros de culturas individualistas encontram devido à cultura coletivista Brasileira ocorre porque eles podem sem querer insultar um Brasileiro ao tecer comentários a respeito da sociedade Brasileira. Uma entrevistada Brasileira comentou que ela notou que os europeus têm uma visão muito forte a sociedade Brasileira. Ela considera isso um fator de tensão, já que os Europeus vêem a sociedade como um todo, enquanto os Brasileiros levam os comentários para o lado pessoal: “O Brasileiro não entende que o Europeu é ensinado a olhar a sociedade. Ele não está olhando para uma pessoa só, está olhando a sociedade como um todo”.

Então, embora os Brasileiros sejam muito orgulhosos e otimistas, o fato de serem uma sociedade coletivista os fazem pessimistas quanto a crença no avanço da sociedade como um todo. O entrevistado Português disse que conversou com muitos Brasileiros e todos concordaram que se o Brasil não tivesse encontrado todo esse petróleo de uma só vez, teriam feito melhor proveito dele: “Se o Brasil tivesse descoberto apenas 20% desse petróleo agora, e daqui a dez anos mais 20%, etc., o país faria muito mais com o mesmo. Isso é o problema do Brasil. O Brasil acredita pouco em si”.

A descrença na sociedade como um todo faz com que os Brasileiros se coloquem com frequência numa posição inferior ao conversarem com pessoas de países individualistas e desenvolvidos. Comentários negativos por parte dos Brasileiros a respeito de seu próprio povo são então muito comuns: “O Brasileiro fala muito mal do Brasil. Não sei se é como o intuito de poder falar com um pouco mais de facilidade com o estrangeiro. Tipo assim: estou humilde, pode vir falar comigo”. (Entrevistada Brasileira)

4.5 MISTURA

Conforme mencionado anteriormente, o Brasil detém a maior diversidade genética do mundo. Isso somado à amplitude das condições sócio-econômicas de vida pode criar muitos desafios para um estrangeiro que não esteja acostumado a essa diversidade:

O maior desafio aqui, o qual eu não encontrei em Nova Iorque ou em qualquer outro lugar do EUA, é estar exposto diariamente a uma grande extensão de diferenças sócio-econômicas e ser capaz de manter minhas crenças, opiniões e amizades com essas pessoas, adaptando minha forma de falar dependendo daquele com que eu fale. Dessa forma eu posso talvez evitar uma mensagem desnecessariamente negativa. Isso é muito divertido, pois essa dinâmica não me seria imposta em uma cidade nos EUA. (Entrevistado Americano)

Os Brasileiros comparam essa diversidade ao “*melting pot*” dos Estados Unidos. Ao contrário do fracasso deste por lá, os Brasileiros vêem seu próprio caldo cultural como tendo

sido bem-sucedido: “Eu acho que caldo cultural deu certo aqui”. (Entrevistado Brasileiro) Damatta (1991) vê o Brasil como um exemplo para todos os demais povos multirraciais, especialmente os EUA, de como um caldo cultural pode dar certo. A idéia Americana de caldo cultural, onde todas as raças e culturas deveriam convergir a uma única cultura (Americana), é adaptado no Brasil de forma que todas as raças e culturas convivem de forma harmoniosa sem perder seus próprios traços culturais. Nesse sentido, a expressão “caldo cultural” deveria ser mudada para “ensopado” ou mistura.

Embora esse ensopado de diversidade traga consigo muita “bagunça”, ele é geralmente visto com um traço positivo da sociedade: “No Brasil tem de tudo. É uma diversidade grande. Por isso é uma bagunça e uma desorganização muito grande, mas há uma riqueza maior no sentido de se poder conhecer um comportamento diferente”. (Entrevistado Chileno)

4.6 CRIATIVIDADE

“Eu dou aula de origami, que é uma coisa bem Japonesa. Mas os Brasileiros estão trazendo outras criatividade, originalidades. Então o origami está ficando mais Brasileiro. Neste sentido, a cultura Japonesa esta crescendo por causa da criatividade Brasileira”. (Entrevistado Japonês) Esse comentário mostra claramente o alcance e o impacto do alto nível de criatividade presente nos Brasileiros. Ser capaz de surgir com idéias criativas e inovadoras está na natureza do Brasileiro.

Esta criatividade está diretamente ligada ao fato de lidarem com um alto grau de incerteza. O Brasil possui um alto grau de rejeição a incertezas na dimensão *Verdade* do modelo cultural de Hofstede. (ver a seção 2.2 Cultura Brasileira) Um ambiente econômico instável fará com que a sua população evite os riscos e, conseqüentemente, incertezas. Já que nem tudo é evitável, os Brasileiros se tornaram criativos no lidar com as incertezas: “Os nossos economistas são muito valorizados pelas multinacionais porque eles sabiam lidar com uma situação de inflação de 10% ao dia ou mais. Por isso digo que o Brasileiro é criativo. Ele tem que lidar com essas incertezas”. (Entrevistado Brasileiro)

Enquanto escrevia esse relatório (2008/2009), o pesquisador observou menos impacto da atual crise financeira mundial no Brasil do que em lugares como os EUA ou a Europa. Uma grande parcela dessa crise se deve às emoções humanas e a falta de experiência em períodos de baixas. É exatamente por essa razão que a crise financeira não afetou o Brasil com a mesma intensidade prevista a partir da atual situação dos EUA e a Europa. Os Brasileiros têm simplesmente mais experiência no trato de incertezas e instabilidades:

A característica forte do Brasil é a criatividade. Os Brasileiros são criativos e são mais resistentes a contrariedades, justamente porque nós sempre vivemos numa economia muito difícil. Nós não temos tanto medo da falta de recursos. (...) Um ponto fraco disso é que quando está tudo bem, quando não estamos em crise, acho que não aproveitamos bem as oportunidades. Temos uma tendência referente à crise de não acreditar. Então quando vêm os tempos de oportunidades, estamos fracos. A gente não acelera. Temos uma atitude passiva. (Entrevistada Brasileira)

A última parte dessa citação nos dá a impressão de que os Brasileiros, devido ao fato de terem lidado com muita instabilidade econômica ao longo da sua história, não têm experiência com o máximo aproveitamento dos benefícios dos períodos de alta econômica.

O Brasil se tornou, no que tange a economia, muito mais estável nos últimos 20 anos. Qualquer pessoa com mais de 25 anos de idade passou, contudo, por algum tipo de crise, e a possível tendência a evitarem menos as incertezas retardam, portanto, a estabilização do ambiente econômico. O futuro dirá se os Brasileiros trocarão para o lado da tolerância a incertezas da dimensão *Verdade* de Hofstede.

Outro aspecto que contribui para a criatividade Brasileira é o fato de que os Brasileiros tendem a ser informais e muito comunicativos: “Uma característica que o Brasileiro tem, e que ajuda na criatividade, é o fato de ser muito comunicativo e informal. Então isso em qualquer ambiente facilita a interação das pessoas. Fica mais fácil de as pessoas colaborarem com o objetivo”. (Entrevistado Brasileiro). A informalidade e a comunicação serão abordadas mais adiante neste capítulo.

4.7 FLEXIBILIDADE

O Brasileiro consegue abstrair as soluções, mas ao pensar em um leque de opções, ele se abre mais. O Americano é mais focado, mais especialista no que está fazendo. A vantagem é que ele consegue se concentrar mais em um ponto e muitas vezes o faz melhor. O lado negativo disso é que, às vezes, ele se limita a isso. O ponto negativo do Brasileiro na maioria das vezes é a falta de foco. Ele acaba se perdendo no tempo, no assunto. (Entrevistada Brasileira)

Essa seção foca na flexibilidade em seus aspectos positivos e negativos e está diretamente relacionada ao lidar com as incertezas e com a criatividade. Uma das Brasileiras entrevistadas explicou que os estrangeiros geralmente vêem a informalidade como uma fraqueza. Se você tem um planejamento formal e objetivos definidos, os negócios são conduzidos mais facilmente. Ela, entretanto, identificou um ponto positivo na informalidade: “Como o Brasileiro está acostumado com uma forma mais flexível, ele lida com a diversidade. Quando tem um problema, ele é mais criativo”. Logo, esta entrevistada vê a flexibilidade como o resultado da falta de planejamento e estruturação.

Há, contudo, dois lados da moeda. Uma explicação para essa flexibilidade com uma conotação mais negativa é expressa respectivamente pelo entrevistado Inglês, e por uma das entrevistadas Brasileiras: “Os Brasileiros não pensam necessariamente à frente. Quando algo dá errado, eles então correm para a ação” e “A bagunça contribui para a flexibilidade. Você tem um sistema caótico, então as pessoas que vivem nele são mais flexíveis. É uma questão de sobrevivência”.

Os tempos de economia instável e incerta pelos quais o Brasil passou ao longo de sua história o levaram para um nível mais alto de criatividade, conforme discutido anteriormente, mas isso contribuiu também para dar mais espaço à flexibilidade. De um lado, a flexibilidade é um traço positivo, mas há também um lado ruim. Depender da capacidade de ser flexível pode gerar uma tendência de se pensar a curto-prazo. A flexibilidade é o remédio para os problemas mais imediatos. Essa mentalidade de curto-prazo leva então os Brasileiros para uma maior incerteza no longo-prazo, o que, de certa forma, gera a uma necessidade ainda maior de flexibilidade. E como isso, o círculo vicioso se fecha. No entanto, essa mentalidade a curto-prazo não deve ser confundida com a dimensão *Virtude* de Hofstede, na qual o Brasil recai levemente mais para o lado de uma orientação a longo-prazo.

Um exemplo claro de mentalidade a curto-prazo foi dado por um entrevistado Brasileiro. Seu pai havia comprado um terreno de 6000m² e plantado árvores frutíferas nele. Os Brasileiros da vizinhança perguntaram a ele porque ele havia plantado árvores frutíferas já que elas levariam pelo menos seis anos para dar fruto e, até lá, ele já poderia ter vindo a falecer. Ele respondeu que, embora ele pudesse morrer, seu filho e neto colheriam os benefícios de uma árvore frutífera. O entrevistado vê esse tipo de pensamento de seu pai como sendo muito raro no Brasil: “Quando um microempresário olha a rentabilidade, e vê um retorno depois de três anos, ele não vai querer esperar. O fato de ele poder morrer, ou o plano econômico mudar, faz com que ele queira um retorno imediato”.

Isso ilustra claramente que a incerteza e a orientação a curto-prazo andam de mãos dadas. Além disso, a flexibilidade e a orientação a curto-prazo estão diretamente ligadas a pouca fé que os Brasileiros têm em seu próprio governo. Este fato foi novamente muito bem apontado pelo mesmo entrevistado Brasileiro. Ele comparou a infra-estrutura Brasileira com a infra-estrutura do primeiro mundo. Uma pessoal que cultiva soja no Brasil a baixos preços e alta qualidade devido à melhor tecnologia perderia dinheiro nas “estradas esburacadas”, na rede ferroviária que não existe, e nos portos, pois leva-se 10 dias para carregar um navio aqui, comparado a um dia em portos como os de Roterdã. Em seguida, ele culpa o governo ao

perguntar: “É que foi feito nesses cinco anos pelo governo Brasileiro, em termos de infraestrutura?”.

Resumindo, contudo, poderíamos dizer que a flexibilidade é um lado positivo da cultura Brasileira. Muitos entrevistados, especialmente os Brasileiros, verbalizam essa flexibilidade pelo uso da expressão “jogo de cintura” e “jeitinho Brasileiro”. Para uma explicação a respeito do jeitinho Brasileiro, o pesquisador faz referência à seção 2.3.4: Cultura Organizacional no Brasil. O jogo de cintura tem origem direta do movimento que se faz para driblar o adversário em uma partida de futebol. Esse drible é constituído por uma “quebrada” de quadris, que é vista como um jogo de cintura. Então, o jogo de cintura representa a flexibilidade necessária para lidar com situações de dificuldades, incertezas e desafiadoras. Uma entrevistada Brasileira fez uma comparação ao estilo de trabalho típico dos Japoneses:

Um ponto forte da cultura Brasileira é a capacidade do Brasileiro que nós chamamos de “jeitinho Brasileiro” ou de “jogo de cintura”. (...) É algo que muitos estrangeiros não têm. Principalmente o Japonês, que não tem jeitinho nenhum. Se algo tem que ser executado de alguma maneira, tem que ser só dessa maneira. (...) O Brasileiro tem mais flexibilidade na busca de opções, uma coisa que eu não encontro no Japonês. Custe o que custar tem que ser daquela maneira. Então acaba sendo um choque para um Brasileiro. Nós temos mais jogo de cintura.

Novamente, assim como um traço positivo, existe um lado negativo para isso também. Nesse caso, há dois lados negativos para o jeitinho Brasileiro. Primeiramente, os Brasileiros tentam fazer uso do jeitinho fora do Brasil. Isso não se adequa bem à maioria das outras culturas e prejudica a imagem que os outros países fazem do Brasil. Outro efeito negativo é o fato de que o jeitinho acaba por frustrar a obediência à lei: “O jeitinho é uma forma de contrariar a lei praticamente. Não há uma lei que seja bem aplicada ou de uma forma inflexível no Brasil”. (Entrevistado Português) O respeito à lei foi amplamente discutido na seção 2.2 Cultura Brasileira.

4.8 INFORMALIDADE

“Agora sou uma pessoa bem mais extrovertida. Por causa do ambiente em que estou imerso já anos. Tornei-me uma pessoa com mais facilidade de relacionamento, ao contrário dos Chilenos.” Esse comentário foi feito por um entrevistado Chileno ao discutir o nível de informalidade na vida profissional Brasileira.

O Brasil pode ser considerado bastante informal quanto à sua forma de fazer negócios. Isso se expressa pelo fato de que os Brasileiros em geral são bastante comunicativos. Além

disso, essa informalidade está diretamente relacionada à criatividade e à flexibilidade já discutidas nas seções anteriores. Um Alemão entrevistado comentou que ele aprecia bastante a informalidade e flexibilidade Brasileira, já que isso faz com que os Brasileiros não limitem suas atividades estritamente às suas próprias responsabilidades. Ele disse que na Alemanha, para se conseguir ajuda de alguém em algo que foge às suas responsabilidades, você provavelmente teria que recorrer ao chefe e conseguir uma autorização para criar uma nova definição de responsabilidade e só assim prosseguir. Algo que não existe no Brasil aos olhos dele: “Aqui é muito mais informal e, portanto, as pessoas são mais criativas e prestativas.”

A vasta maioria dos entrevistados vê a informalidade como um traço positivo e apreciam essa forma de fazer negócios:

No Brasil, é grosseiro ir direto ao ponto. Eu não diria que isso é bom ou ruim, é na verdade divertido. É uma forma mais calorosa de se fazer as coisas. Até interrupções são comuns; você pode estar em reunião e alguém simplesmente atender ao celular. Nos EUA isso é algo realmente grosseiro de se fazer. Aqui é informal, e a forma como você negocia é muito diferente e nem sempre direto ao ponto. (Entrevistado Indiano)

Ser informal nos negócios é um resultado que, em parte, se deve à grande mistura entre a vida profissional e social. Esse aspecto será discutido com mais detalhes na seção 4.13. Embora estrangeiros, especialmente vindos de culturas formais, tenham, em geral, dificuldades ao lidar com a informalidade Brasileira, sabe-se que ela pode facilitar o alcance dos objetivos: “O Brasileiro consegue coisas com a sua informalidade que alguém que segue tudo “*by the book*” não consegue”. (entrevistada Brasileira)

O comportamento informal pode, no entanto, representar uma dificuldade para estrangeiros, uma vez que não é sempre apreciado ou compreendido: “A fraqueza é a informalidade. O Brasileiro é muito informal. Por exemplo, quando te vê na rua, já te beija (...). O Brasileiro faz muitas brincadeiras. É preciso entender bem a cultura do dia-a-dia”. (entrevistado Gabonês) Até mesmo os próprios Brasileiros nem sempre apreciam o estreitar do contato pessoal provinda do comportamento informal: “A informalidade me irrita muito. (...) O beijinho no trabalho. Todo dia isso. Eu não vejo porque dar beijinho todos os dias. A informalidade leva a uma proximidade pessoal que talvez dificulte interações profissionais.” (entrevistada Brasileira)

Além disso, para os estrangeiros provindos de uma cultura formal, como, por exemplo, o Japão, lidar com a informalidade pode ser muito difícil, já que os deixa bastante confusos: “A falta de seriedade do Brasileiro às vezes é difícil para um Japonês. Eles pedem a minha ajuda para confirmar se é isso mesmo o que o pessoal está falando. Eles não se sentem seguros

quanto ao que foi falado”. (entrevistada Brasileira) Nesse sentido, a informalidade tem como ponto negativo a possibilidade de deixar o outro desconfiado.

4.9 PONTUALIDADE

“Meu conceito de tempo mudou. Isso me afetou. Eu me tornei mais relaxado com o tempo. (...) Eu diria que me tornei mais flexível com o tempo, e estou misturando trabalho com lazer, usando a amizade na forma de negociar. Eu realmente gosto disso. Isso combina muito bem com a minha natureza”. (entrevistado Americano)

A pontualidade é um conceito relativo no Brasil. Especialmente para os Americanos e os Europeus do Norte, os Brasileiros têm uma noção de tempo diferente daquela com a qual estão acostumados: “O relógio não é o mesmo. A precisão não é a mesma, a exatidão não é a mesma”. (entrevistada Brasileira) A pontualidade não só se refere a apresentar-se na hora exata nas reuniões, mas também a todo o espectro de questões relacionadas ao tempo, como, por exemplo, a entrega de documentos, ou a resposta de algum questionamento enviado por e-mail: “Então, em alguns casos, eu tenho que estar preparado para ser bastante paciente. Eu descobri que de nada adianta pressionar, pressionar e pressionar. Isso não traz benefício algum. Você faz a pergunta uma vez, e só te resta sentar e esperar pela resposta. Você tem que ser paciente. (entrevistado Inglês)

A falta de pontualidade confere maior peso à necessidade de ser flexível. Logo, nesse sentido, ela pode ser tanto um ponto fraco quanto forte, como claramente exemplificado por um entrevistado Japonês: “Quando um Brasileiro marca com um Japonês, digamos às 9 horas, 9:59 para um Brasileiro também é 9 horas. O Japonês não pode esperar cinco minutos que já ficaria aborrecido. Então é um ponto forte e fraco”.

A falta de pontualidade também contribui com a visão de curto-prazo, conforme claramente expressado por um entrevistado Brasileiro:

Um ponto fraco da cultura Brasileira é a tendência de postergar determinados assuntos. Em lugar de atacar o problema na hora, encará-lo de frente e ver no que vai dar, nós damos uma empurrada com a barriga, deixamos para acima da hora. Depois temos um trabalho gigante para poder resolver em cima da hora. Não é produtivo em médio prazo. O Brasileiro não costuma ser muito organizado. Ele faz as coisas um pouco *ad hoc*. O Europeu faz as coisas normalmente mais organizadamente. Às vezes é uma desvantagem se você tem muitos métodos porque fica preso na burocracia. Tudo é uma questão de equilíbrio.

Embora a pontualidade seja geralmente difícil de ser encontrada nas negociações no Brasil, ela é ainda pior em eventos sociais. Isso pode ser bastante difícil para um estrangeiro

uma vez que pode ser complicado saber a que horas chegar, conforme demonstrado em comentários feitos, respectivamente, por um entrevistado Alemão e outro Indiano: “Chegar na hora pode ser uma ofensa. Se você é convidado para um jantar às 20 horas, você pode ofender quem lhe fez o convite, pois você descobre que na hora marcada ele ainda está tomando banho e ela, fazendo as unhas. Não se espera que ninguém chegue na hora nessas ocasiões” e “No Brasil, se alguém te chama para jantar às 19h, eu aprendi que é até grosseiro chegar às 19 horas”.

Atrasos nos negócios no Brasil podem ser ocasionados pelo fato de que a vida social e profissional não é claramente separada. Quando uma reunião começa no Brasil, geralmente se inicia com uma conversa social. Para os estrangeiros, isso pode representar uma perda de tempo e ser improdutivo. Entretanto, é um processo de suma importância para se obter sucesso na negociação. Cortar o “bate-papo” pode ser considerado grosseiro, uma falta de educação, e irá influenciar de forma negativa os negócios em questão: “Para um Brasileiro é falta de educação chegar a uma reunião e ir diretamente ao assunto. Primeiro tem que socializar. Muita objetividade é considerada falta de educação, uma grosseria”. (entrevistada Brasileira)

Além disso, uma socialização que leva tempo é uma forma de mostrar que o seu tempo não é contado e que você está disponível ao outro e disposto a investir seu tempo na relação. Mais a respeito da mistura entre vida social e profissional será apresentado na seção 4.13.

Durante as entrevistas o pesquisador notou uma questão curiosa. Embora seja difícil encontrar pontualidade no Brasil, e da maioria dos Brasileiros não acharem que estão atrasados por chegarem 10 minutos após o combinado, a maioria se irrita quando tem que esperar por alguém que esteja atrasado: “Se eu perdi 10 minutos da reunião, ainda estou a tempo. Cheguei atrasada, mas ainda estou a tempo. (...) Eu odeio o negocio de atraso, eu odeio esperar. Marco às 17 horas, e ai vai 17:10, 17:20, etc.” (entrevistada Brasileira)

Em suma, pode-se dizer que a falta de pontualidade pode provocar uma curva positiva de aprendizado para o estrangeiro, já que requer maior flexibilidade. É uma questão de encontrar o equilíbrio entre organização e flexibilidade.

4.10 BUROCRACIA

O Brasil tem um sistema legislativo bem detalhado, talvez o mais avançado do mundo. Embora isso seja um traço positivo, ele contribui para um inchaço na burocracia. Isso pode ser uma verdadeira dificuldade, especialmente para os estrangeiros, já que pode ser bem complicado passar por todos os processos burocráticos, como pontuado por um entrevistado Japonês:

Obter informações certas de órgãos públicos é muito difícil por aqui. Para um estrangeiro é muito difícil entender bem porque quando você pergunta, por exemplo, sobre a lei trabalhista, cada pessoa te responde algo diferente. (...) Aqui é muito difícil obter uma resposta certa. (...) Às vezes mesmo o Brasileiro não entende as informações. Não é possível saber qual a informação certa.

O exemplo acima também revela outra faceta da cultura Brasileira: dizer “não, eu não sei” é uma forma de perder respeito e seu uso é, portanto, evitado. Dizer “não, eu não sei” significa que você não é capaz de ajudar a outra pessoa e, nesse caso, estaria sendo grosseiro. Dar uma resposta, mesmo que incorreta, é preferível a dizer “não, eu não sei”. Os estrangeiros, não sabendo disso, têm enormes dificuldades de separar a informação correta da incorreta. A “leitura entre linhas” é, nesse caso, de extrema importância e será discutida na seção 4.20 Comunicação.

Após descobrir como dar início a um dado processo burocrático, pode ser muito difícil entender porque ele é tão complicado e demorado, como colocado nos comentários de um entrevistado Japonês e outro Colombiano, respectivamente: “No ano passado eu perdi a minha carteira de identidade. “Quando chegou a segunda via tinha um retrato de uma mulher. Depois demorou mais 180 dias. Sempre demora. Essas coisas são muito difíceis de entender.” e “Quando você chega ao Brasil, o que choca é a burocracia. Aqui é ridículo. Qualquer coisa envolve várias instâncias, várias entidades, e leva um tempo enorme para realizá-la”.

Os Brasileiros encontraram uma forma natural de lidar com essa enorme quantidade de burocracia. Eles recorrem freqüentemente ao jeitinho, o qual foi bastante discutido anteriormente. Além do mais, tanta burocracia torna os processos menos efetivos e contribui para uma maior descrença nas instituições por parte do público em geral. Isso causa um ciclo vicioso, uma vez que as instituições públicas carregam uma imagem negativa consigo aos olhos da população em geral, e isso torna mais difícil atrair pessoas qualificadas para melhorarem os processos. Um entrevistado Americano deu um exemplo disso ao relacionar a visão cética dos Brasileiros quanto à polícia à dificuldade da polícia em atrair pessoas qualificadas para expandir sua base moral, a fim de que sua profissão seja respeitada e valorizada.

Pode haver grandes diferenças na efetividade das instituições públicas no Brasil. Então, nesse sentido é crucial repetir que uma das limitações desse estudo está no fato de que ele só foi conduzido na cidade do Rio de Janeiro, e suas conclusões podem não se aplicar ao Brasil como um todo.

4.11 RESPONSABILIDADE

A responsabilidade pode ser um motivo de frustração e dificuldade para os estrangeiros que trabalham no Brasil. Os dados sugerem que a falta de compromisso em assumir responsabilidades está diretamente ligada às pontuações nas dimensões de *Identidade* e *Verdade* de Hofstede, conforme explicado anteriormente. Quanto maior a aversão a incertezas, menos as pessoas estarão dispostas a assumirem responsabilidades. Maiores explicações não se fazem necessárias. Além disso, quão mais coletivista é uma sociedade, menos seus indivíduos se importarão com a sociedade como um todo. A recíproca também é verdadeira. Então, já que a sociedade geralmente não oferece uma teia de segurança, as pessoas vivenciam mais incertezas e estão menos dispostas a assumirem responsabilidades. Ambas razões aparecem claramente nas palavras de um entrevistado Israelense:

Aqui no Brasil, quando as pessoas se deparam com um problema, há uma tendência a evadi-los, a fugir deles. Quando eu trabalhei em um bar antes da Copa do Mundo, o proprietário decidiu comprar quatro televisores de tela grande que ninguém tinha ainda. Pela manhã, eu disse a outro funcionário para pendurarmos as TVs, mas ele não quis, pois o chefe ainda não havia mandando fazê-lo. As telonas atraíram milhares de pessoas, mas o cara se negava a pendurá-las. Ele temia danificá-las e ser culpado pelo chefe. Se isso acontecesse, ele teria que pagar por elas pelo resto de sua vida. Então, ele não queria assumir a responsabilidade. Se o dono assim quisesse, ele teria pedido para pendurá-las.

O exemplo acima também se relaciona ao fato de que há penalidades severas para os erros cometidos na sociedade Brasileira. Por isso, não se espera que ninguém assuma mais responsabilidades do que já tem.

Não assumir responsabilidades tem dois efeitos negativos. Primeiro, pode resultar na descontinuidade do trabalho. Em segundo lugar, contribui para postergar as decisões, o que aumenta a necessidade de flexibilidade para resolvê-las de última hora, conforme discutido anteriormente. O primeiro efeito de descontinuidade é claramente exemplificado por um entrevistado Japonês:

Eu pedi a um pedreiro para fazer um trabalho em casa. Às vezes a pessoa faz o trabalho, pega o dinheiro e vai embora, mesmo tendo sido mal feito. Não assume a responsabilidade. Eu poderia apresentar a um amigo um pedreiro ou faxineiro que trabalhasse muito bem. Neste ponto é lamentável, porque o Brasileiro às vezes faz um mau trabalho, pega o dinheiro e vai embora. Às vezes não posso confiar nas pessoas e não posso apresentar esse pedreiro a um amigo. Falta responsabilidade. É uma pena, porque não há continuidade no trabalho.

É responsabilidade do contratante conferir se o trabalho foi bem feito. Quando ele paga a conta, ele confirma que o trabalho é feito corretamente. Qualquer reclamação após o pagamento tende a ser em vão.

O segundo efeito, de postergar as decisões, pode ser motivo de frustração para os estrangeiros. Um entrevistado Alemão comentou que ele percebe que os Brasileiros sempre adiam decisões cruciais. Ele se irrita quanto, na terceira reunião, vê que o Brasileiro está tão preparado quanto na primeira. “Você perde muito tempo falando e não chega aos termos de fato. Isso é algo que eu acho muito irritante no Brasil, e na América Latina em geral”.

Como discutido anteriormente, a aparência é muito importante no Brasil. Relacionado a manter uma ótima aparência está o fato de que perder o respeito é visto como algo negativo no Brasil. Então os Brasileiros tendem a evitar perder o respeito. Admitir erros e assumir responsabilidades é, por esse motivo, difícil, conforme claramente exposto por um entrevistado Inglês: “Brasileiros nunca admitem que estão errados. Talvez seja uma questão de responsabilidade e de não querer perder o respeito dentro de seu grupo. Eles ficam dando voltas, e culpam outra pessoa”.

4.12 HIERARQUIA

Empresas Brasileiras tendem a ser bastante hierárquicas. Estrangeiros, especialmente aqueles que não estão morando no Brasil há muito tempo, vêem muita hierarquia, conforme notou um entrevistado Inglês que está trabalhando no Rio de Janeiro há pouco mais de um ano: “Em alguns departamentos parece que há algumas formas de hierarquia. Por exemplo, alguns no meu nível, sendo Brasileiros, não podem necessariamente ir falar diretamente com seus superiores, digamos, em dois níveis de gerência acima”. Isso se adéqua a pontuação “relativamente alta” na dimensão *Hierarquia* de Hofstede discutida na seção 2.2.

A maneira informal de fazer negócios, conforme mencionado anteriormente, ensina, no entanto, os Brasileiros a encontrarem formas de fugir da estrutura hierárquica presente: “A formalidade relacionada à hierarquia está muito presente aqui no Brasil, só que muitas vezes a informalidade faz o Brasileiro quebrar a hierarquia, e passa por acima dela. Então no Brasil já se pode falar diretamente com qualquer superior, pulando níveis”. (entrevistada Brasileira) Então podemos dizer que, em teoria, existe uma rígida e geralmente complicada estrutura hierárquica que, em prática é facilmente ignorada devido à tendência a ser informal. Isso cria então uma forma mais pessoal de se fazer negócios na qual distâncias formais se “evaporam”.

O fato de que, na teoria, não existe uma estrutura hierárquica formal pode algumas vezes evocar uma performance menos favorável. Para os estrangeiros, o fato de não poderem dizer o

que pensam e não poderem ser construtivos devido a barreiras hierárquicas pode lhes trazer dificuldades, já que não estão acostumados com hierarquias. Isso é claramente exemplificado pela experiência de um entrevistado Americano:

Notei que o respeito ineficiente à hierarquia é muito maior do que nos EUA. Nos EUA há o conceito de individualismo e mesmo um jovem impetuoso pode falar o que pensa ao seu superior, caso ele tenha boas e novas idéias. Alguém irá escutá-las e dizer: eu não me importo se esse garoto exerce um cargo inferior, vamos pegá-las, usá-las e dar crédito ao garoto por elas. Aqui você tem que medir o que você fala mais pela estrutura hierárquica e isso acaba sendo ineficaz. Por duas vezes, por experiência própria aqui no Brasil, a tentativa de ser mais direto, não agressivo, mais certamente assertivo, não repercutiu tão bem quanto eu esperava. Você pode ter todos os argumentos ao seu lado para apoiá-lo, mas se eles não se enquadram à forma como as coisas são feitas na cabeça das pessoas, elas estarão menos inclinadas a pensar de forma diferente.

4.13 VIDA SOCIAL VERSUS PROFISSIONAL

Conforme mencionei previamente várias outras vezes, os Brasileiros tendem a misturar a vida social à profissional em grande extensão. Isso cria uma forma mais pessoal de se fazer negócios, o que pode causar várias dificuldades para os estrangeiros que estão acostumados com uma maneira mais formal de se fazê-lo.

Como dito antes na seção 4.8 Informalidade, é considerado grosseria entrar de cabeça na negociação sem antes recorrer à socialização apropriada. É muito importante estabelecer uma relação pessoal como aquele com que você trabalha ou negocia, embora possa consumir tempo: “O Brasileiro faz todo um jogo, todo um envolvimento pessoal. Relacionamento pessoal conta muito. (...) Como é que foi o fim de semana? Estava bom lá? Ah, é?! Vamos fazer um churrasco lá? Às vezes demora muito”. (entrevistada Brasileira)

Os negócios realizados graças à grande confluência entre a vida social e profissional pode ser bem difícil para um estrangeiro que está estritamente acostumado a separá-las. Essas diferenças são claramente apontadas através do comentário de um entrevistado Alemão:

No Brasil, ao iniciar uma negociação, primeiro você toma uma cervejinha, depois você fala sobre futebol, depois você fala de mulheres, e só então que você discute os negócios. Então você sempre entra em uma relação a partir de um ponto de vista pessoal. Daí você segue para os negócios. Na Alemanha, você está mais preocupado com o fato da relação pessoal poder atrapalhar os negócios ou vice versa. Então você tenta afastar as coisas. Não se mistura negócios com amigos e aqui você negocia com amigos.

Entrar em um negócio a partir de uma perspectiva pessoal tem vantagens e desvantagens. Trazer questões pessoais tende a expandir a possibilidade de ser criativo, que,

como discutido antes, é um traço forte dos Brasileiros. Mas, por outro lado, isso tende a tirar o foco do assunto em pauta. Ao trabalhar com Americanos, os Brasileiros podem achá-los sérios e focados demais. Os Brasileiros tentam interpretar o que é pessoal e o que é profissional, mas, uma vez que os Americanos não misturam pessoal com profissional, isso se torna difícil para os Brasileiros. Eles procuram algo que não existe. Assim sendo, o estilo Americano de trabalho pode ser visto como frio.

Embora os negócios estejam fortemente ligados à vida social e às relações pessoais, os Brasileiros dedicam tempo a curtir a vida fora do ambiente de negócios:

A cultura Brasileira tem um bom equilíbrio entre trabalho e diversão. As pessoas levam seu trabalho a sério, mas eu acredito que isso represente um equilíbrio saudável entre trabalho e vida. Na Índia, é o extremo oposto. Trabalho, trabalho, trabalho. A Índia é uma cultura vive-se para trabalhar, aqui há mais equilíbrio. (...) Na Índia, as pessoas não tiram folga se for possível ganhar um dinheirinho extra com o trabalho. Os Brasileiros valorizam muito mais o lazer. Na Índia, há uma quantidade imensa de trabalhadores que trabalham em dois turnos. Eles trabalham em um segundo turno das 17h à meia-noite. É fácil de se ver isso. O trabalho vem em primeiro lugar (entrevistado Indiano)

Um entrevistado Japonês compartilha da mesma opinião:

Quando cheguei aqui eu comecei estudar português. Comprei um livro de português para estrangeiros e tinha um conto sobre um pescador pescando no mar e um homem bem vestido com gravata, que perguntou ao pescador porque ele não estava trabalhando. O pescador respondeu com outra pergunta, de por que o homem bem vestido ficava trabalhando o dia inteiro. Ele respondeu que fazia isso para poder ter uma boa vida quando se aposentasse. O pescador depois comentou que ele mesmo já estava tendo uma boa vida neste momento. Então não sei qual é certo ou errado, mas esse ponto mostra que o Brasileiro, comparado com Japonês, trabalha para viver. No Japão com certeza vive-se para trabalhar. Um Japonês tem normalmente 20 dias de férias por ano, mas a maioria não tira férias. Porque o Japonês sabe que quando ele tira férias, o serviço dele vai para outra pessoa. E o Japonês não quer esse incômodo para outra pessoa. Então simplesmente não tira férias. Mas acho isso ruim. Às vezes a família toda tira férias, mas o homem não pode ficar com a família. Acho isso aqui muito mais bem organizado.

Logo, pode-se concluir que os estrangeiros vêem os Brasileiros como uma nação que trabalha para viver se comparada à maioria das demais culturas. Os Brasileiros valorizam bastante o tempo livre e o momento de lazer. Há, contudo, uma armadilha, já que certo número de Brasileiros entrevistados acha que eles vivem em uma cultura vive-se para trabalhar, o que contradiz com a opinião dos estrangeiros. Questionamentos mais profundos revelaram que a expressão vive-se para trabalhar não é vista como sinônimo de *workaholic*, mas relacionada ao fato de que a vasta maioria dos Brasileiros vive na pobreza e ganha salários baixos. Longas

jornadas de trabalho são, portanto, a realidade de muitos Brasileiros na luta pela sobrevivência. Nesse sentido a expressão correta deveria ser trabalha-se para sobreviver ao invés de vive-se para trabalhar. As incertezas, conforme discutido anteriormente, contribuem também para o estilo de se trabalhar para viver. Por que investir em um futuro incerto se eu posso viver bem hoje?

Para estrangeiros de culturas altamente formais, lidar com a informalidade Brasileira e com a mistura entre vida social e profissional pode ser vista como uma forma de desrespeito, conforme exemplificado através de dois comentários de um entrevistado Japonês e Chileno, respectivamente: “No Japão, na sala de aula, os alunos respeitam muito o professor. Aqui o professor e alunos às vezes tornam-se amigos. Existe um lado bom nisso, mas às vezes falta respeito com o professor” e “Aqui as pessoas são extremamente extrovertidas e com uma facilidade extrema invadem a privacidade dos outros. No Chile, nunca cheguei a um nível de intimidade que aqui aconteceria de uma maneira mais ou menos natural”.

Um efeito negativo de se misturar a vida social e profissional é o risco que isso cria de nepotismo. Isso é freqüentemente comentado por estrangeiros como um lado negativo do ambiente de negócio Brasileiro. A seguir, encontram-se dois dentre os muitos comentários a respeito do nepotismo no Brasil: “O nível de nepotismo entre a elite, no ambiente político e de negócios, é frustrantemente alto. Isso é muito complicado”. (entrevistado Americano) e “O meu superior Alemão não concordava com o nepotismo daqui. Se o cara é bom, ok, mas se ele é somente seu primo, ou amigo, e não é bom, ele não deveria estar na empresa. Ele acha que aqui tem uma cultura muito nepotista para as coisas, que na Alemanha não existe”. (entrevistada Brasileira)

4.14 AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O Brasil é um país enorme e auto-suficiente. Sua população vive principalmente ao longo do litoral Atlântico, tendo seus centros de gravidade em duas de suas principais cidades do sudeste: São Paulo e Rio de Janeiro. O Brasil faz fronteira com outros 10 países da América Latina, mas a maioria dessas fronteiras é ocupada pela Amazônia. Além disso, o Brasil é consideravelmente distante de importantes regiões econômicas do mundo, como os EUA e a Europa. Talvez sejam essas as razões pelas quais, até recentemente, o Brasil se manteve como uma economia fechada a investidores estrangeiros, e também não se beneficiava com o comércio internacional. Embora o governo tenha derrubado muitas barreiras ao comércio internacional e tenham tomado muitas medidas para estimular a internacionalização do país, ainda há uma defasagem quanto ao valor estratégico da internacionalização como percebida

pelos próprios Brasileiros e estrangeiros. No que tange os negócios, ainda há uma carência na criação de recursos para que as pessoas olhem para o clima de negócios sob uma perspectiva mais internacional.

A forma como os negócios são realizados, conforme os aspectos previamente discutidos como criatividade, flexibilidade e informalidade, pode impedir que os estrangeiros negociem da forma com a qual estão acostumados em seu país de origem. A adaptação do estilo de trabalho é essencial para uma performance de sucesso. Um entrevistado Alemão comentou que ele deixou de lado sua forma Alemã de analisar as questões já que ela não era muito bem-vinda. Se ele houvesse feito uso direto de um pensamento muito estratégico ou analítico, isso teria se tornado tóxico.

Não só os estrangeiros adaptam seu estilo de trabalho à forma como os negócios são feitos no Brasil, como os Brasileiros também são influenciados pela cultura de seus colegas estrangeiros. Conforme escutado com freqüência, os estrangeiros organizam, estruturam e planejam seu trabalho em um nível muito maior: “Uma coisa que mudou o meu estilo de trabalhar por ter trabalhado com estrangeiros é que eu documento mais as coisas que faço”. (entrevistado Brasileiro) A falta de organização e estruturação pode ser frustrante, conforme exposto pelo mesmo entrevistado Alemão: “Logo que cheguei aqui, eu pensei que o Brasil fosse muito mais dinâmico do que a Europa, e eu ainda creio nisso, mas isso não é na verdade um avanço, pois às vezes é algo muito instável e lhes falta um pouco de, digamos, pensamento e planejamento estratégico”.

Não há uma distinção de fato entre o papel de um homem e uma mulher no Brasil. Uma mulher pode ser tanto a diretora de uma empresa quanto um homem. A pontuação de Hofstede para o Brasil recaindo para o lado feminino de sua dimensão *Gênero* está correta nesse sentido. Ampliando isso à sociedade como um todo, pode-se dizer que o Brasil é, de longe, a sociedade mais feminina da América Latina: “Eu não acho que haja mais mulheres submissas aqui do que nos EUA. É diferente da Argentina ou do México. As mulheres Brasileiras são mais assertivas, elas possuem um maior nível de independência do que em outros países da América Latina (entrevistado Americano).

O fato de as mulheres Brasileiras serem assertivas, não submissas, independentes e poderem ocupar qualquer cargo que um homem também possa, pode ser um possível motivo de irritação e frustração quando as mulheres Brasileiras trabalham com homens estrangeiros de sociedades com uma pontuação Masculina mais alta na sua dimensão *Gênero* de Hofstede. Uma das entrevistadas Brasileiras comentou que ela não gostava da forma como as mulheres

eram vistas pela sociedade Japonesa. Ela percebeu que a sociedade Brasileira atribui mais valor a ambos os gêneros.

4.15 STATUS

Todos os Brasileiros entrevistados concordaram; o status no Brasil é atribuído pela quantidade de bens e dinheiro que alguém dispõe. A lista a seguir é apenas uma pequena seleção dos muitos comentários feitos pelos entrevistados Brasileiros:

- “O status aqui é quem tem dinheiro.”
- “O status é atribuído pelo seu capital, o que você tem realizado. Os que têm mais dinheiro têm mais status.”
- “O status é muito ligado a isso, quanto mais dinheiro eu tenho, melhor eu sou. Ao invés de tentar o mérito”.

Não importa muito se suas posses foram adquiridas por herança ou por mérito próprio, mas este último confere maior respeito do que a primeira opção, conforme claramente exposto por um entrevistado Português: “O Brasil tem uma estrutura complicada. Se você veio do nada e conquista tudo, você é muito bem visto no Brasil.” Logo, podemos dizer que o Brasil é uma meritocracia, mas as conquistas devem vir acompanhadas de dinheiro e posses.

Conforme antes mencionado, manter as aparências é muito importante no Brasil. Um entrevistado Alemão comentou o seguinte: “No Brasil, eu tenho a impressão de que as pessoas estão mais preocupadas com o que os outros julgam que ela faça ou seja. Então, você precisa manter muito mais uma fachada do que talvez na Alemanha.” Seguindo essa lógica de se manter uma fachada, pessoas e produtos estrangeiros são muito valorizados: “Facilmente um Brasileiro namora um estrangeiro. Dá status.” (entrevistada Brasileira)

A hierarquia, conforme já foi dito, está presente nos negócios Brasileiros. A idade está diretamente relacionada a isso. Então é comum haver uma grande relação entre idade e posição na escada hierárquica. Isso pode ser motivo de conflito se um estrangeiro ocupa uma posição que, com base em sua idade, ele não deveria ocupar. Um entrevistado Inglês teve problemas devido à sua idade. Embora seja doutor e tenha diploma de mestrado, é difícil para ele ser levado a sério, pois é visto como um garoto.

Mesmo sendo o Brasil uma meritocracia e um país onde as conquistas são valorizadas, existe uma barreira artificial para se ganhar mais status e subir a escada hierárquica. Aqueles que hoje têm dinheiro no Brasil serão perfeitamente capazes de manter sua riqueza no futuro. Um simples exemplo disso é que, no Brasil, o dinheiro permitirá que seus filhos freqüentem as

melhores escolas e universidades, o que os tornará capazes de obter os mais bem remunerados empregos, o que, conseqüentemente, ajudará a preservar a riqueza da família. Isso faz com que as famílias ricas se mantenham as mesmas por muitos anos, conforme comentado por uma entrevistada Brasileira:

O Brasil ainda é uma sociedade super colonial. É muito importante o lugar de onde você vem. Se você é de fora do Rio ou de São Paulo, todo mundo vai querer saber: Você é fulano de que? Isso vem de Portugal. As famílias ricas no nordeste já são ricas desde colônia. São as mesmas. As famílias paulistas que hoje são donas das indústrias vieram do nordeste após o fim do ciclo da cana. São as mesmas famílias. Ainda é bem colonial.

O Brasil é uma sociedade de classes sociais. Subir a pirâmide social não é algo fácil de se conquistar. Uma entrevistada Brasileira chegou a chamar isso de racismo. Ela acha que isso é a pior forma de racismo, uma vez que não é algo óbvio. Não só se pauta na cor da pele, como também na classe social.

4.16 MALANDRAGEM

Certa vez fui a São Paulo de ônibus. Voltando ao Rio conheci uma Holandesa e uma Sueca. Foi difícil explicar para elas que a rodoviária do Rio de Janeiro é uma máfia. Em alguns casos eles cobram o dobro do valor. As meninas não sabiam. Eu expliquei para elas. Fizemos o seguinte: eu peguei o taxi com elas e fiquei calado para elas verem e viverem a experiência. Fomos para Flamengo e o taxista nem ligou o taxímetro. Eu fiquei quietinho. Chegando ao hotel o taxista falou 50 reais. Uma coisa que normalmente seria 12. Eu falei: “amigo, você se deu mal, eu moro aqui, e eu vou levar você agora para a delegacia porque você está extorquindo as meninas”. Ele falou: “Não, pelo amor de deus, não faz isso. Tenho família”. Eu perdoei o taxista, mas não paguei nem um centavo por essa corrida. (...) Como você vai ensinar isso para um estrangeiro? Não dá. Esse comportamento já é institucionalizado, porque você chega à rodoviária e já tem balcão com preços. Flamengo 20 reais, aquela coisa que no taxímetro sai por 13 reais. Mas a tabela esta lá. Então os taxistas falam que a tabela está lá, que este é o preço. O estrangeiro não tem idéia que na rua um taxi sai mais barato. E o estrangeiro que perceber vai espalhar isso como algo horroroso pelo mundo. (entrevistado Brasileiro)

A citação acima demonstra novamente um grande choque e desafio para os estrangeiros que vêm ao Brasil: “Um choque para o estrangeiro é essa questão do carioca querer levar vantagem nas coisas, porque toda hora você acha que você está sendo roubado, passado para trás. Sempre tem que ser desconfiado.” (entrevistada Brasileira)

Ignorantes quanto aos hábitos e costumes do Brasil, os estrangeiros caem como presas às práticas exploratórias e ilegais. Os dados sugerem que essas práticas têm origem no fato de que o Brasil é uma sociedade dura, no sentido de que você mesmo é o responsável pelo seu

bem-estar e de que a sociedade não preza por seus cidadãos como nos países de primeiro mundo. Não há uma teia de segurança, como dito anteriormente. Os dados sugerem que isso é um resultado direto do Brasil ser uma cultura coletivista, conforme definido pela dimensão *Identidade* de Hofstede, em que a preocupação com os outros é limitada ao seu grupo/ambiente direto. Isso é claramente parafraseado por dois entrevistados Brasileiros: “Não está intrínseco em nossa cultura essa preocupação com o próximo, muito pelo contrario. Aquela frase do jeitinho Brasileiro de que vou me dar bem independente da situação mostra exatamente seu aspecto egoísta” e “É muito comum, aqui no Brasil, que um cara queira te vender tudo de uma vez só, ganhar muito dinheiro, e sumir. Ele te deixa com o “pepino” na mão. Mas essa filosofia é completamente errada.”

4.17 VESTUÁRIO

Os Brasileiros são muito ligados em moda, mas na verdade se vestem de maneira bastante casual. Há, entretanto, algumas diferenças entre o contexto social e profissional que podem ser chocantes. Socialmente, os Brasileiros tendem a ser muito informais no que tange a forma de se vestirem. Roupas confortáveis e fáceis são muito usadas, o que certamente tem a ver com o clima quente predominante na maioria das regiões do Brasil. Os trajes de praia, em especial, deixam pouco à imaginação. Dizem que o maior tamanho de biquíni do Brasil equivale ao menor tamanho da Europa. A quantidade de pele à mostra pode ser chocante para os estrangeiros, principalmente se eles provém de culturas conservadoras: “Eu tive um grande choque cultural. Tendo vindo de um país Árabe, obviamente conservador, e visto aqui todo esse corpo à mostra foi uma coisa...” (entrevistado Egípcio)

Algumas diferenças quanto ao vestuário de trabalho também foram notadas. As mulheres, principalmente, tendem a usar roupas justas a fim de se vestir de forma sensual, o que pode chocar os estrangeiros não acostumados a isso. Não há qualquer preocupação quanto a evocar assédio sexual, o que seria o caso nos Estados Unidos, onde, por exemplo, as mulheres tendem a usar roupas largas para evitar que se passe uma mensagem errada.

Outro fator a ser considerado, ao se fazer negócios no Brasil, é o fato de que pode ser vantajoso assegurar o estereótipo positivo que o Brasileiro traz da forma dos estrangeiros se vestirem. Um entrevistado Português comentou que ele prefere se arrumar demais a se arrumar de menos. Ir bem arrumado provavelmente confirmaria o estereótipo que o Brasileiro tem quanto aos Europeus gostarem de se vestir bem. Se arrumar de menos os deixaria pensativos e poderia atrapalhar a negociação.

4.18 COMUNICAÇÃO

“No dia que você entender as piadas será o dia em que você já estará incorporado naquela cultura. Tem que entender o contexto, onde as coisas se encaixam.” (entrevistado Brasileiro) Este comentário mostra claramente a importância da comunicação. Ser capaz de entender e se fazer entender é talvez a faceta mais importante da experiência de um estrangeiro no Brasil. Esta seção está dividida em três subseções sendo elas, respectivamente: Língua, Comunicação Verbal, e Comunicação Não-Verbal.

4.18.1 Língua

O Português é a língua oficial do Brasil. É uma língua rica e complexa, que certamente não é de fácil aprendizado aos estrangeiros, conforme exemplificado por uma entrevistada Brasileira: “A língua Portuguesa dá margem a várias interpretações. Você muda uma vírgula, e muda todo o sentido da frase”. Algumas diferenças, no entanto, precisam ser apontadas.

Estrangeiros que possuem uma língua Européia como língua materna, especialmente outras línguas latinas como Espanhol, Italiano e Francês, têm consideravelmente menos dificuldade de dominar a língua Portuguesa do que os nativos de línguas não-Européias. Esse fato é claramente exposto por um entrevistado Japonês e Israelense, respectivamente: “Depois de estar aqui há 30 anos, eu ainda acho o Português muito difícil. Antes de vir para cá, eu também tinha aprendido Inglês e cheguei a um bom nível. Não consigo chegar ao mesmo nível em Português. É muito complicado para mim.” e

A comunicação no Brasil é totalmente diferente de Israel. Hebraico é direto, simples, quase uma língua primitiva em comparação com o Português. Você usa menos palavras. Nós não temos vogais. As palavras são mais curtas. Aqui, em Português, existem 13 tempos verbais; em Israel há três: presente, futuro e passado. Algo aconteceu, acontecerá ou está acontecendo. Quem precisa de mais? É uma língua simples. As pessoas falam diretamente, sem educação, sem sutilezas. Eu quero isso. Ninguém diz: Você poderia, por favor, me passar o sal? Eles diriam: Me dá o sal. Não é considerado falta de educação em Israel. É claro, é transparente.

Embora a língua possa ser certamente uma barreira para uma adaptação bem sucedida à cultura e ao estilo de vida Brasileiros, não dominar 100% a língua Portuguesa pode ser também uma vantagem ao se fazer negócios no Brasil. Um entrevistado Indiano comentou que ao tentar conduzir a negociação em Português ele demonstrou que estava se esforçando e, na maioria das vezes, foi bem recebido pelos Brasileiros.

Mesmo quando os estrangeiros alcançam um nível de fluência na língua Portuguesa, alguns possíveis obstáculos permanecem devido às diferenças quanto ao uso verbal e não-verbal da língua. Esses dois aspectos serão discutidos nas duas próximas seções.

4.18.2 Comunicação Verbal

Os Brasileiros não são muito diretos em sua comunicação. Ao contrário, sua comunicação pode ser caracterizada como muito indireta. Tem que se ler muito “entre linhas”, o que pode ser uma imensa dificuldade, especialmente para os Americanos e Norte-Europeus, mais acostumados a uma comunicação mais direta. Já que as mensagens são predominantemente implícitas, a comunicação direta dos Europeus e Americanos pode soar agressiva.

Um Brasileiro não dirá diretamente que ele não gostou de uma certa idéia. Na comunicação cara-a-cara ele dará voltas. Primeiramente, dois ou três comentários positivos serão feitos até que se diga que ele não gostou muito da idéia: “A comunicação verbal é muito implícita. Você precisa do tom para interpretar o que está sendo dito. Se você quer criticar alguém ou algo no Brasil, você tem que dizer três coisas positivas antes de dizer algo negativo. Então é muito implícito e muito sofisticado”. (entrevistado Alemão) Essa característica está relacionada ao fato dos Brasileiros tenderem a evitar conflitos.

A falta de interesse na comunicação via e-mail pode ter como resultado a ausência de uma resposta a uma certa proposta ou idéia. É uma forma de demonstrar desinteresse, embora o estrangeiro em questão possa se sentir frustrado e pensar que a outra parte é incompetente. Na maioria das vezes, esta seria uma conclusão errônea, e, nesse contexto, o silêncio é bem expressivo. Revela quanto interesse você foi capaz de despertar.

Todos os entrevistados concordaram que a comunicação no Brasil é bastante indireta. A seguir é apresentada uma lista dos comentários mais importantes a respeito deste assunto:

- “O Brasileiro dá muitas voltas. Ser direto é uma coisa muito difícil.” (entrevistada Brasileira)
- “O gestor Brasileiro não sabe dizer não, não quero. Enrolar a situação e não dizer não é perfeitamente normal no Brasil.” (entrevistado Português)
- “Eu acho que o Brasileiro coloca muito seu lado pessoal, seu lado emocional. Então, ele interpreta muito. E isso dificulta a linguagem direta. O Brasileiro interpreta muito.” (entrevistada Brasileira)

O fato de os Brasileiros interpretarem muito está relacionado ao Brasil ser uma cultura de alto-contexto. A comparação entre alto e baixo-contexto foi feita no Capítulo 2. Em culturas de alto-contexto, o contexto da comunicação e a leitura entre linhas são de grande importância.

Já que os Brasileiros tendem a misturar vida social e profissional em um nível bastante elevado, a comunicação direta pode atrapalhar as relações sociais. A comunicação direta sobre um assunto profissional pode ser levada para o lado pessoal. Devido a essa mistura, há uma grande necessidade de se ser delicado na comunicação, o que normalmente leva a uma comunicação indireta.

Diferenças em estilos de comunicação também podem causar dificuldades para os Brasileiros que trabalham como estrangeiros. Como os Brasileiros estão acostumados com o estilo indireto de comunicação, em que há muita leitura entre linhas, eles podem procurar por mensagens não-existentes ao se comunicarem com um colega estrangeiro: “Os Americanos são muito simples para falar, muito diretos. Às vezes para o Brasileiro é mais difícil, porque ele fica buscando uma interpretação por trás do que estão falando. Espera-se mais leitura entre as linhas.” (entrevistada Brasileira)

A comunicação direta nem sempre é bem vista e pode, sem querer, prejudicar a imagem de um estrangeiro em seu local de trabalho:

Quando recém cheguei, fui visto como agressivo em meu estilo de trabalho, pois estava acostumado a um ritmo de mercado onde você fala o que vai acontecer e espera um retorno. Quando cheguei aqui simplesmente continuei no ritmo em que estava e senti certo choque, porque a reação foi: “Você parece bravo com a gente o tempo todo”. Não estava bravo. Somente estava cobrando o que deve ser cobrado na hora. Aqui o processo é um pouco mais relaxado. Aqui existe um ritmo que é preciso entender. (entrevistado Colombiano)

A comunicação no Brasil costuma ser bem alta e barulhenta. É comum ver duas ou três pessoas falando ao mesmo tempo. As interrupções são frequentes e o silêncio praticamente inexistente. Os seguintes comentários foram feitos durante as entrevistas a respeito da altura da comunicação verbal:

- “Existem ingleses que falam muito baixo. Faz parte da educação falar baixo. Aqui nós gritamos. Nós estamos acostumados a um tom bem mais alto. Para nós, ouvir é difícil.” (entrevistada Brasileira)
- “Me incomoda muito que as pessoas não consigam se comunicar de uma maneira civilizada. Só pode ser a berros, gritam. É uma coisa que até hoje não consigo agüentar. Não tolero isso, nunca. Vou morrer criticando isso.” (entrevistado Chileno)

- “Os Brasileiros amam falar. Tudo é muito alto e vivo. É comum ter que pedir a todos para calarem a boca. Frequentemente temos reuniões em que três pessoas estão fazendo perguntas e outras três estão respondendo ao mesmo tempo.” (entrevistado Indiano)

Então, se duas ou três pessoas falam ao mesmo tempo em um tom de voz alto, restará pouco espaço para o silêncio na comunicação. Em geral, o silêncio gera desconforto nos Brasileiros: “O Brasileiro se incomoda um pouco com períodos de silêncio. Ele dificilmente faz uso de períodos de silêncio.” (entrevistada Brasileira)

As interrupções são freqüentes na comunicação no Brasil e geralmente são vistas como uma forma de se demonstrar interesse e respeito, o que pode ser bastante confuso para um estrangeiro que vê interrupções como a ausência de boas maneiras. Um estrangeiro não acostumado a interrupções e que, portanto, não faz uso destas, pode se frustrar ao se comunicar com um Brasileiro, pois pode achar que não está sendo assertivo o bastante. Esse fato é claramente exemplificado por um entrevistado americano:

Pode ser interessante falar sobre aquilo ao que eu fui incapaz de me adaptar até agora e provavelmente jamais serei. As pessoas interrompem uma a outra com bastante freqüência aqui. É algo que eu jamais irei gostar. Em reuniões, eu fico em desvantagem algumas vezes porque deveria ser mais energético naquilo que eu estou dizendo. Se eu estou falando e alguém me interrompe, eu deveria então interrompê-lo para trazer a conversa de volta para mim, e eu não faço isso. Eu fico achando que ele vai pensar que estou sendo um Americano arrogante que acha que sabe mais que eles.

Um entrevistado Japonês considera às vezes a forma de comunicação como uma falta de respeito. Sempre que recebe uma chamada telefônica, a outra pessoa pergunta com quem está falando, enquanto no Japão quem liga deve se apresentar propriamente antes.

Outro aspecto que pode ser um motivo de dificuldade para estrangeiros é o fato de que os Brasileiros costumam falar de forma bem coloquial. Esse estilo coloquial é geralmente chamado de “gíria”. Os dados apontam que isso está diretamente ligado ao estilo de comunicação indireta e à informalidade discutidas anteriormente. Isso pode permanecer como uma dificuldade para os estrangeiros, mesmo que eles já estejam aqui por muitos anos. “Os Brasileiros costumam usar muitos termos coloquiais para se expressarem. Mesmo estando aqui há 8 anos, às vezes alguém se expressa de uma forma que não faz sentido para mim.” (entrevistado Indiano)

4.18.3 Comunicação Não-Verbal

A comunicação não-verbal é certamente muito mais rica no Brasil do que nos EUA e em muitos países Europeus. No Brasil, a comunicação verbal é acompanhada de muitos gestos e expressões faciais. Isso tendo a aumentar o nível de emoção posta em uma mensagem: “O Brasileiro é muito transparente. É visível. Um Brasileiro é muito emocional. A emoção aparece no rosto. Você consegue ver quando um Brasileiro está contrariado, triste, agressivo, etc.” (entrevistada Brasileira)

Assim como a comunicação verbal pode impor várias dificuldades aos estrangeiros no Brasil, a comunicação não-verbal pode ajudar a estabelecer uma comunicação clara e compreensível, já que é mais expressiva.

As distâncias pessoais no Brasil estão entre as menores do mundo. Tanto o homem quanto a mulher se colocam próximos a você e poderão tocá-lo levemente durante uma conversa. Ao se cumprimentar ou se despedir, eles podem apertar sua mão ou abraçá-lo, e tanto o homem quanto a mulher beijaram uma mulher na bochecha. Um estrangeiro não acostumado a esse encurtamento das distâncias pessoais pode ter dificuldade de se acostumar com isso. A colega Americana de uma entrevistada Brasileira se assustou com essa proximidade em um primeiro momento, e após se dar conta de que o outro poderia ter contato corporal, nunca entendeu realmente em qual medida ou proporção seria “normal”.

4.19 NEGOCIAÇÃO

Nesta seção, como último motivo possível de dificuldades e diferenças culturais, é discutido o aspecto da negociação. Após conduzir as entrevistas, não foi possível definir um estilo típico de negociação Brasileiro com base nas três possíveis expectativas de resultado discutidas na seção 2.6 Negociação. Existe uma grande variedade de opiniões divergentes dentre os entrevistados sobre o que seria o típico estilo de negociação Brasileiro. Portanto, conclui-se que tudo depende do contexto e do nível em que a negociação ocorre. Esta seção revisará as várias opiniões positivas e negativas, e mais como se preparar para uma negociação no Brasil.

Relacionado ao típico estilo de comunicação indireta Brasileiro, discutido anteriormente, pode-se dizer que é difícil encontrar objetividade ao longo da negociação Brasileira. Isso somado à tendência a adiar decisões importantes, a uma visão de curto-prazo e à carência de autoridade decisória devido à estrutura hierárquica, podem impor várias dificuldades aos estrangeiros que negociam no Brasil: “Como uma fraqueza, as coisas no Brasil são muito indiretas. Nos EUA, as coisas são muito mais diretas e as pessoas são mais objetivas. Os

Americanos pegam os ganhos e as perdas, os avaliam e chegam a decisões muito mais rapidamente do que aqui no Brasil.” (entrevistado Indiano)

A negociação no Brasil é, em grande sentido, baseada em relações pessoais. Quando uma negociação ocorre como alguém que está fora de seu ciclo ou grupo, há menos preocupação pela outra parte e isso invoca uma tendência a se pensar em um sentido ganha/perde, conforme expressado por um entrevistado Brasileiro: “Eu acho que o Brasileiro naturalmente não é um bom negociador. Porque tem essa questão cultural de se dar bem, de se querer levar vantagem. Ele não consegue enxergar o outro lado, então ele fica no extremo de querer ganhar tudo”.

A falta de uma visão de longo-prazo na negociação é bastante clara aos estrangeiros de culturas muito focadas em um futuro de longo-prazo, como o Japão. Um entrevistado Japonês mencionou que as empresas Japonesas de 200 a 300 anos de idade só existem porque elas negociaram a fim de preservarem um bom relacionamento no longo-prazo. Ele criticou o fato de que a maioria das empresas Brasileiras só pensa no hoje, não no futuro. Isso, mais uma vez, pode estar relacionado às incertezas descritas anteriormente.

Há também muitos lados positivos relacionados a uso de uma comunicação informal e indireta durante as negociações. Ela deixa um espaço grande para a imaginação e interpretação, e isso geralmente contribui positivamente para as chances de se chegar a um acordo:

A academia diplomática é muito forte aqui no Brasil, porque há essa facilidade de comunicação, de relacionamento, de posicionamento. O Brasileiro sabe muito bem se posicionar. O Brasileiro não tem cuidado, não precisa se esforçar. As coisas saem de uma forma natural. É uma facilidade que eles têm, e que nós, os outros povos latinos, não temos. Não temos essa capacidade. (entrevistado Chileno)

Conforme dito antes, o Brasil é uma sociedade baseada em relações pessoais. Portanto, é muito importante criar pessoalmente laços com a outra parte com quem você pretende negociar. Devido à natureza coletivista da sociedade Brasileira discutida anteriormente, as chances de a outra parte querer explorá-lo de forma negativa se reduz quando você estabelece um vínculo pessoal com seu homólogo negociador. Nesse sentido, você só negocia com amigos no Brasil. Você quer conhecer as outras pessoas, tomar uma cerveja com elas, pois assim você reduz as chances dela fazer uso de um estilo de negociação ganha/perde com você.

Já que relações pessoais fazem parte do jogo, a negociação Brasileira pode ser bastante encantadora. Requer-se mais flexibilidade do que preparação, conforme explicado por um entrevistado Alemão:

Ao negociar, os Brasileiros nunca deixam de ser encantadores. Eles começam a fazer disso um jogo. E aí, o contato olho-no-olho é muito importante. É como um jogo de quem ganha de quem com os melhores argumentos, mas os argumentos precisam ser encantadores. (...) No Brasil, você precisa ser flexível, mas não é tão importante estar preparado até o último detalhe, porque muito provavelmente a outra parte também não estará. Se você chegar muito estruturado e ponderado, você poderá gerar no outro a necessidade de adiar a decisão, pois ele sentirá que você está mais bem preparado do que ele e isso pode gerar desconfiança.

Outro fator complicador para os estrangeiros é o fato de que o Português não é sua língua materna. O vocabulário será, portanto, limitado e isso compromete a habilidade de se adotar um estilo de comunicação mais flexível e indireto. Os estrangeiros podem, portanto, ser considerados direto demais, o que não é bem aceito no Brasil e complica a efetividade da negociação:

Eu sei, por exemplo, que se eu não tivesse um parceiro Brasileiro comigo para cuidar do lado mais comercial do negócio, seria quase impossível para mim fazer negócios. (...) Você tem que ser capaz de falar. Será muito mais fácil fazer uma venda se você tem alguém que fale a língua fluentemente. (...) Fala-se muito durante a negociação e, se você não fala a língua local, isso se torna mais difícil. (...) Como que eu posso dizer em outra língua que eu gosto, mas que eu quero negociar o preço? Você não pode ser sutil. Você tem que ser bem direto, e isso dificulta as coisas". (entrevistado Indiano)

Os estrangeiros entrevistados comentaram que eles perceberam que os Brasileiros se preparavam menos para a negociação devido a sua habilidade de ser criativo e flexível: "Veja o Lula, ele improvisa o tempo todo. É uma habilidade. Lá fora não. Há de se preparar muito mais. Aqui há de se preparar bem menos." (entrevistado Chileno) A preparação, nesse sentido, não se refere tanto a dados e fatos concretos, mas mais a investigação do passado pessoal da outra parte da negociação. Uma vez que a estrutura hierárquica se faz presente, a outra parte pode não estar autorizada a tomar certas decisões. É, portanto, muito mais importante explorar a origem dela e as limitações de poder de decisão a ela impostas. Até que ponto esta pessoa será capaz de tomar decisões em uma mesa de negociação e que influência paira sobre ele ou ela? Em sociedades menos hierárquicas, as pessoas estarão mais livres para tocar nos assuntos de seu interesse sem se preocupar com possíveis barreiras hierárquicas.

Não só os estrangeiros adaptam seu estilo de negociação aos Brasileiros. Os Brasileiros que tiveram contato regular com estrangeiros tendem a mudar seu estilo também, conforme claramente explicitado por uma entrevistada Brasileira: “Quando tenho uma reunião com estrangeiros, eu vou como eles: *“talking points”*, pastas com informação, tudo pronto. O estrangeiro vem com tudo pronto. Talvez me prepare mais formalmente para lidar com estrangeiros”.

Como conclusão dessa seção, o comentário apresentado a seguir de um entrevistado Americano serve como uma forma de ligar vários aspectos previamente discutidos, como informalidade, hierarquia, flexibilidade e aversão ao risco em uma negociação:

A diferença que eu notei entre o estilo de negociação Americano e Brasileiro se refere à informalidade. Aqui você pode falar mais em círculos. Agora, você deve estar pensando que isso abriria as portas para uma situação ganha/ganha, pois ambos lados podem falar de forma pouco mais natural. Podemos falar sobre as idéias uns dos outros sem termos que ser tão objetivos. Isto deveria ser algo positivo. No entanto, no final do dia, eu acho que uma situação ganha/ganha é mais comum nos EUA, e por quê? Há uma fé maior dentre as partes negociantes no sistema Americano. É possível surgir com uma solução inovadora e ter certeza de que não se perderá muito ao segui-la. Eu acho que aqui há uma hesitação natural a assumir riscos. Então uma aversão maior aos riscos te limita quanto às diversas novas possibilidades de se abordar uma situação nova. Na maioria das situações ganha/ganha, você está renunciando a um ganho imediato e de curto-prazo, por um ganho mútuo no longo prazo. Para tal, é necessário ter confiança a curto, médio e longo prazo. Esse tipo de pensamento é mais comum nos EUA. Então, ao mesmo tempo em que a abordagem dos argumentos levados a mesa de negociação tem que ser mais diretos, no final do dia o fato de as instituições serem mais fortes e de o apetite das pessoas pelos riscos serem maior geralmente facilitam a proposta de soluções inovadoras. A alta aversão ao risco em conjunto com a estrutura hierárquica das empresas Brasileiras, faz com que as partes em negociação se coloquem menos dispostas a renunciar aos ganhos imediatos em nome de uma situação ganha/ganha no longo prazo. As pessoas vão pensar no quanto seus superiores irão tolerar e eu acho que há uma flexibilidade um tanto maior nos EUA quando uma pessoa mais nova ou de um cargo mediano quer ser mais inovadora e audaciosa, elas se sentirão mais à vontade. Nos EUA, eles poderiam dizer mais facilmente: Não falei sobre isso com meu chefe, mas eu acho uma boa idéia, e eu mesmo confiarei nisso e o levarei adiante. Aqui você escutará: Poxa, eu não recebi instruções para isso; e então não, eu não gosto da idéia.

4.20 VOLTANDO PARA A CASA

Nenhum dos estrangeiros entrevistados afirmou que faria uma preparação para o futuro retorno ao seu país de origem. Alguns reconhecem que seu estilo de trabalho foi alterado devido a influências Brasileiras, mas eles não vêem qualquer problema de readaptação. A possível ocorrência de um choque cultural reverso conforme discutido na seção 2.4 não é vista como um problema pelos estrangeiros que estão residindo no Brasil.

4.21 TEMAS ADICIONAIS

Como mencionado no Capítulo 3 Metodologia, as entrevistas foram semi-estruturadas em tópicos com a opção de respostas abertas. Assim, alguns tópicos não previstos na revisão de literatura foram abordados. Dentre estes destacaram: Educação e Segurança & Violência, por isso serão discutidos nesta seção.

Estes tópicos não são necessariamente relacionados com a cultura. Os entrevistados, no entanto, os relacionam à cultura em que são percepções filtradas pelas “lentes culturais” do estrangeiro.

4.21.1 Educação

A carência educacional é uma crítica freqüente na sociedade Brasileira. Conforme dito anteriormente na seção Ambiente de Negócios, não é todo mundo que, no Brasil, tem acesso a uma educação boa e adequada. Há um sistema de escolas públicas, mas a qualidade de ensino dessas escolas pré-universitárias é consideravelmente inferior ao das escolas particulares. Essa carência educacional influencia o desenvolvimento (profissional) do Brasil. Alguns Brasileiros até acreditam que haja uma verdadeira conspiração para privar uma grande parcela da população de uma educação de qualidade:

O grande problema no Brasil é a educação, lembrando que maior parte dos Brasileiros estuda em escolas públicas. (...) A educação no Brasil foi um processo de criação de um sistema educacional bastante limitado, com objetivo de criar uma massa de mão-de-obra com pouca inteligência, com pouca consciência, de modo que ela possa trabalhar barato e ser manipulada. Pessoas são influenciáveis. As pessoas não têm a menor preocupação em saber o que o governo faz. (entrevistado Brasileiro)

A carência educacional pode também ser interpretada como uma falta de boas maneiras e preocupação pelo outro. As diferenças culturais podem ser um verdadeiro choque, conforme claramente exemplificado por um entrevistado Japonês:

Aqui, na sala de aula, os alunos jogam papel no chão. Isso não acontece no Japão. No Japão, nas escolas primárias e secundárias, quando termina a aula, os próprios alunos têm que limpar a sala de aula, corredor e banheiro. Então o aluno evita sujar, porque se sujar, ele mesmo terá que limpar. Aqui normalmente o aluno suja tudo, porque o faxineiro vem depois para limpar. O aluno no Japão aprende, aqui não. Isso é realmente algo que falta aqui no Brasil.

Os dados indicam que, não só os estrangeiros reclamam da falta de educação em alguns casos, como os Brasileiros entrevistados também reconhecem esse fato: “O que irrita muito no Brasil é a grande falta de educação. Os estrangeiros reclamam muito. Mas não é assim em todas as cidades no Brasil. Há muita diferença.” (entrevistada Brasileira) Esta última frase torna necessário repetir que uma das limitações deste estudo é o fato de que todos os entrevistados trabalham e moram na cidade do Rio de Janeiro e que os comentários e resultados não se aplicam necessariamente ao Brasil como um todo.

Não obstante, muitos entrevistados acreditam que muitos dos problemas Brasileiros seriam resolvidos ao se atacar primeiramente a questão da educação. A educação está na base de qualquer desenvolvimento futuro de um país e de sua população. O acesso de todos a uma boa educação é uma forma de aprimorar uma sociedade a longo-prazo. Uma sociedade próspera irá, assim, aprimorar o sistema educacional e desta forma o círculo virtuoso se fecha.

A próxima citação feita por um entrevistado Americano mostra claramente que a educação está altamente ligada a outros aspectos da sociedade, como a existência de obstáculos ao empresariado, e, além disso, ressalta a importância que isso deveria ter na agenda do Brasil:

A educação está entre as três maiores prioridades em qualquer lugar do mundo, especialmente aqui no Brasil. Pessoas bem instruídas farão com que o sistema de empreendimento e toda burocracia ligada a ele funcionem muito melhor. Aprimorar a educação, junto ao aprimoramento do sistema de empreendimento, é o problema mais importante do Brasil. Neste momento, é ele que impede o país de crescer. O sistema de empreendimento é ineficiente. É muito difícil para pessoas jovens abrirem o próprio negócio. As instituições de crédito não são tão maduras quanto deveriam ser para facilitar o empreendedor. O sistema fiscal precisa ser revisto, pois está sobrecarregado, e há um alto nível de ineficácia dentre os vários níveis de governo. Eu acho que o povo Brasileiro é muito mais inovador e empreendedor do que se pensa, mas ele não tem sido capaz de demonstrar isso, pois o sistema é o que, geralmente, os impede de fazê-lo. E assim, se você consegue ter uma classe maior, mais rica e empreendedora, você terá mais pessoas capazes de matricular seus filhos nas melhores escolas (particulares). Isso pressiona as escolas públicas a encontrar meios de se aprimorarem, caso contrário, estarão fadadas à extinção. Nesse caso, todo o sistema educacional em geral irá aprimorar. Logo, a questão básica é o que atacar primeiro: a educação ou uma economia mais diversificada? Um alimenta o outro.

4.21.2 Segurança e Violência

Aqui, a violência é um fator forte, ainda mais em cidades grandes. Elas são extremamente violentas. Vejo isso nos noticiários e leio no jornal todos os dias. É só uma questão de tempo até que isso chegue à minha família. Não é uma questão de se vai acontecer ou não. Vai acontecer. (...) Mentalmente, eu estou preparado para isso de certa forma. (...) Toda a questão da violência é o maior desafio. As pessoas reclamam, mas em geral já aceitaram isso. E continua, não está diminuindo (...) Eu nunca havia escutado um tiro antes de vir ao Brasil. (...) No interior, provavelmente ocorre com menos frequência, mas se eu cruzasse com alguém que rouba casas no interior, eu não desconsideraria a possibilidade de o cara estar carregando uma arma. É muito fácil encontrar uma arma aqui no Brasil. Se alguém estivesse assaltando uma casa na Índia, você correria atrás dele. O máximo que o cara teria é uma faca. Somente os ricos têm armas, e eles não estariam assaltando. Aqui eu correria na direção oposta. Ele poderia roubar o que quisesse, desde que não se aproximasse de mim. Eu tenho medo do cara ter uma arma (entrevistado Indiano)

A citação acima indica claramente o que poderia ser o maior choque e desafio para os estrangeiros que vêm ao Brasil, e especialmente ao Rio de Janeiro: a Segurança e a Violência. No Brasil, e especialmente nas áreas urbanas, a violência é um tema freqüente no jornal e na televisão. Ela “aterroriza” a consciência das pessoas de forma tão ameaçadora que cria uma enorme sensação de insegurança. (CHESNAIS, 1999)

O Brasil é o lugar dos paradoxos, onde se presencia o choque de duas culturas: a cultura do primeiro mundo, da Europa rica e branca, e a cultura do terceiro mundo, pobre e negra. É certo que há miscigenação e que a separação entre negros e brancos não é como nos EUA, mas existem claramente dois universos diferentes e, socialmente, pouco integrados”. (CHESNAIS, 1999, p.58)

Um exemplo notável é o fato de que nas prisões e necrotérios a população em geral é negra ou mestiça, enquanto nas universidades 95% é branca. É essa desigualdade social que provoca a violência. A sociedade Brasileira é uma das mais desiguais, uma das mais estratificadas que existem. No Brasil, você encontra ao lado da pobreza extrema uma riqueza fabulosa. Um grande número de crimes é cometido por motivo de pura necessidade. (CHESNAIS, 1999)

A maioria dos estrangeiros que vem ao Brasil não está acostumada a esse tipo e nível de violência, e não está mentalmente preparada por isso, conforme relatam duas entrevistadas Brasileiras: “O terceiro mundo, de modo geral, é mais difícil para um Europeu. As cidades são desorganizadas, há violência e existe uma série de problemas” e “Nos EUA e na Europa não existe um lugar aonde você não possa ir. Onde você vai sentir perigo na Dinamarca? Lugar nenhum. Não vai acontecer nada. Eu sinto que eles não têm senso de perigo.”

Embora a maioria dos estrangeiros não tenha qualquer noção de perigo, já que não cresceu em um ambiente violento, a maioria enxerga a necessidade de se discutir o assunto e fazer algo para acelerar o que deve ser feito ou não. Por este motivo, encontros semanais nas empresas a respeito do tema “violência e segurança” são freqüentes. Isso não quer dizer que os estrangeiros sejam completos ignorantes quanto à violência no Brasil, só que se trata de um tipo de violência com o qual não estão acostumados. Enquanto no Brasil os estrangeiros entram em contato com a violência predominantemente nas ruas, o comentário seguinte ilustra a diferença a respeito do tipo de violência com a qual os Europeus estão acostumados: “Na Inglaterra, em um pub, você tem que ver para quem está olhando. Se você derruba a caneca de cerveja de alguém por engano, você provavelmente se meterá em uma briga. Aqui, as pessoas são mais tranqüilas quanto a isso. Dificilmente você verá qualquer violência em um bar ou em uma boate, ao contrário da Inglaterra.”

A violência se tornou algo tão integrado ao cotidiano Brasileiro, que nem mais os próprios Brasileiros se surpreendem tão facilmente com a violência. Um exemplo notável ocorreu quando o pesquisador estava entrevistando uma Brasileira durante um tiroteio na Zona Sul do Rio de Janeiro. Quando o pesquisador comentou com a entrevistada a respeito do tiroteio, a Brasileira respondeu com um “pois é” e deixou o assunto completamente de lado. Se o entrevistado fosse um estrangeiro, os meandros deste tiroteio teriam sido discutidos com certeza.

4.22 RESUMO DO CAPÍTULO

Esse capítulo encontra-se dividido em 21 seções distintas: Preparação Pré-Experiência, Choque Cultural, Hospitalidade, Orgulho, Mistura, Criatividade, Flexibilidade, Informalidade, Pontualidade, Burocracia, Responsabilidade, Hierarquia, Vida Social versus Profissional, Ambiente de Negócios, Status, Malandragem, Vestuário, Comunicação, Negociação, Voltando para a Casa e Temas Adicionais.

Cada seção ressalta os comentários mais importantes feitos durante as entrevistas e os relaciona com a literatura apresentada. Além disso, quando possível, as sessões são inter-relacionadas para que haja uma coerência no todo.

5 CONCLUSÕES

Antes de concluir este trabalho, segue abaixo um breve resumo do que foi apresentado.

5.1 RESUMO DO ESTUDO

O objetivo deste estudo era descobrir que tipo de barreiras e dificuldades os estrangeiros encontram durante o trabalho no Rio de Janeiro, como o trabalho no Rio de Janeiro afeta o estilo de trabalho dos estrangeiros e como o trabalho com estrangeiros afeta o estilo de trabalho dos Brasileiros.

Para tal, o pesquisador revisou a literatura disponível a respeito de vários aspectos relacionados à cultura, incluindo os principais modelos culturais de Trompenaars, Hofstede, Hall, e Kluckhohn & Strodtbeck, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional, Experiência Multicultural – Trabalhando no Exterior, Comunicação e Negociação.

O trabalho de campo foi realizado a partir da condução de entrevistas semi-estruturadas por tópicos junto a 11 estrangeiros de diversas partes do mundo que trabalham no Rio de Janeiro e a 9 de seus colegas Brasileiros. As entrevistas foram realizadas na residência ou no local de trabalho dos entrevistados entre Março e Abril de 2009. O estudo é de natureza qualitativa devido às limitações de tempo e de recurso do pesquisador. Nenhuma relevância estatística pode ser conferida a este trabalho, mas, ainda assim, ele pretende ser uma representação verdadeira das reais barreiras e dificuldades encontradas pelos estrangeiros que trabalham no Rio de Janeiro.

As entrevistas, conduzidas em Português, Inglês e Espanhol, foram registradas em áudio e posteriormente transcritas para análise. As entrevistas transcritas foram analisadas qualitativamente a partir da identificação de categorias para tal. O resultado permitiu ao pesquisador enriquecer a estrutura teórica com exemplos práticos. A seção de análise foi dividida em 21 seções distintas, mas interligadas, incluindo: Preparação Pré-Experiência, Choque Cultural, Hospitalidade, Orgulho, Mistura, Criatividade, Flexibilidade, Informalidade, Pontualidade, Burocracia, Responsabilidade, Hierarquia, Vida Social versus Profissional, Ambiente de Negócios, Status, Malandragem, Vestuário, Comunicação, Negociação, Voltando para a Casa e Temas Adicionais.

Finalmente, o presente capítulo oferece uma visão geral do estudo, apresenta as conclusões, relata sua utilidade e faz sugestões para pesquisas futuras.

5.2 CONCLUSÕES GERAIS

Na seção anterior e na seção 1.1 foram mencionados os objetivos deste estudo. Nesta seção o pesquisador listará as conclusões gerais desta pesquisa como uma resposta às questões relativas aos objetivos do estudo. Abaixo segue uma lista de possíveis barreiras e dificuldades que os estrangeiros podem encontrar durante a sua residência e trabalho no Rio de Janeiro. Para uma descrição mais detalhada, o pesquisador faz referência ao capítulo 4 - Análise das Entrevistas:

- A língua Portuguesa, especialmente para nativos de línguas não-européias
- O caráter indireto da comunicação, o estilo coloquial da comunicação (gíria), a leitura entre linhas, interrupções, e ausência de silêncio
- Complicações da burocracia Brasileira
- Possível sentimento negativo dos Brasileiros em relação aos Europeus por conta da exploração colonial no passado
- Possível superficialidade ao tentar estabelecer uma amizade profunda com os Brasileiros, relacionada ao fato do Brasil ser uma sociedade coletivista
- Possível sentimento negativo dos Brasileiros em relação aos estrangeiros com uma forte visão negativa dos problemas sociais do Brasil
- Falta de atitude por lutar por uma sociedade melhor como um todo, devido ao fato de ser uma cultura coletivista
- A aversão ao risco derivada da elevada incerteza tenderia a fazer com que os Brasileiros não assumam responsabilidade além das que considerem “apropriadas” para manter o seu nível de segurança.
- Tendência ao comportamento informal no ambiente de trabalho
- Predominância da visão de curto-prazo no Brasil – falta de planejamento e organização
- Jeitinho Brasileiro e Jogo de Cintura
- O conceito Brasileiro de tempo – pontualidade
- O lidar com uma estrutura hierárquica complicada quando não acostumado à informalidade e a flexibilidade Brasileira
- Dificuldade de separar vida social e profissional
- Percepção de falta de educação / boas maneiras / respeito, especialmente por parte de estrangeiros provindos de culturas muito formais
- Altos níveis de violência e insegurança, especialmente nas áreas urbanas
- Malandragem

- Sensualidade na forma de se vestir, especialmente por parte dos estrangeiros provindos de culturas mais conservadoras

Esta é somente uma lista geral das barreiras e dificuldades com os quais os estrangeiros se deparam. Muitos outros problemas, relacionados à lista acima, podem possivelmente ocorrer. Além disso, o pesquisador quer ressaltar que, devido à natureza desta pesquisa (barreiras e dificuldades enfrentadas), a lista acima pode soar bastante negativa. No entanto, não é, de forma alguma, a intenção do pesquisador traçar uma percepção negativa relacionada ao trabalho no Rio de Janeiro. Há, no mínimo, o mesmo número de aspectos positivos quanto a trabalhar no Rio de Janeiro e com Brasileiros, dos quais os mais importantes estão listados abaixo:

- Os Brasileiros em geral são bastante hospitaleiros e receptivos em relação aos estrangeiros
- A criatividade Brasileira contribui de forma positiva para a criatividade (limitada) dos estrangeiros
- A flexibilidade e a informalidade Brasileira tendem a “soltar” (relaxar, deixar à vontade) os estrangeiros
- A grande diversidade faz com que a estadia dos estrangeiros seja mais desafiadora
- Energia positiva provinda do orgulho e da energia Brasileira
- Fazer negócios com amigos – mistura entre a vida social e profissional
- O encanto da comunicação e negociação com os Brasileiros
- Ao residir e trabalhar no Brasil, os estrangeiros tendem a perceber sua própria cultura em maior grau

Ambos aspectos, positivos e negativos, contribuem para a mudança do estilo de trabalho dos estrangeiros. Seria redundante repetir todas as mudanças que ocorreram com base nas listas acima. É suficiente dizer que quanto mais tempo os estrangeiros residem e trabalham no Rio de Janeiro, mais “abrasileirados” eles se tornam, para melhor ou para pior. Esta conclusão não é, de forma alguma, uma surpresa.

Os Brasileiros tendem a não mudar seu estilo de trabalho de forma rigorosa em razão de trabalharem com estrangeiros. Alguns se tornaram mais organizados e registram melhor o que fazem. Outros se tornaram mais pontuais e usam uma comunicação menos indireta, mas a tendência foi a de que os Brasileiros mantêm seu estilo original de trabalho. Esta conclusão,

mais uma vez, não é nenhuma surpresa, uma vez que os Brasileiros permaneceram submersos no ambiente de trabalho Brasileiro.

Para finalizar essa seção, eu gostaria de relatar minha própria experiência no Rio de Janeiro, já que eu mesmo sou um estrangeiro no país. O Brasil é um país complexo. Lindo e complexo. Para alguns, o Brasil é a terra do futebol, do samba, da bossa nova, e da floresta amazônica. Este era provavelmente o meu caso antes de minha vinda para cá. Esses são importantes aspectos da vida no Brasil, mas existem muitos outros; muito mais do que é geralmente publicado na imprensa. E eu tive a oportunidade e o privilégio de vivenciá-los em primeira mão!

Eu certamente me tornei uma pessoa mais flexível e criativa ao morar no Brasil. Além do mais, acredito que perdi os traços ásperos, e talvez grosseiros, do estilo direto de comunicação natural da cultura de meu país-natal. Ser capaz de transmitir mensagens de forma mais delicada é certamente um ponto positivo.

Como a maioria dos estrangeiros entrevistados, eu vivenciei dificuldades diante das complicações da burocracia Brasileira. Especialmente para estrangeiros, os processos tendem a ser ainda mais complicados do que para os próprios Brasileiros. Pergunte a qualquer estrangeiro sobre abrir uma conta bancária ou renovar um visto que você entenderá o que eu digo!

No que tange a comunicação, ter aprendido o Português é com certeza algo muito valioso. A altura, o barulho e as freqüentes interrupções da comunicação Brasileira são, no entanto, algo com o qual eu provavelmente nunca irei me acostumar.

No conjunto, foi uma ótima experiência. Uma experiência para a vida toda!

5.3 UTILIDADE E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Essa pesquisa pode ser utilizada por estrangeiros que planejam vir ao Rio de Janeiro para uma experiência internacional de trabalho, e por empresas com sede no Brasil a fim de aprender mais a respeito das possíveis dificuldades passíveis de ocorrerem em razão de diferenças culturais. Conforme mencionado anteriormente, esse tema está se tornando cada dia mais relevante com a atual intensificação da globalização. Além disso, este trabalho também pode ser usado como referência para pesquisadores que estudam o assunto em questão.

Como sugestão para futuras pesquisas, o estudo pode se expandir de diversas formas. Para começar, as entrevistas poderiam ser conduzidas com estrangeiros e Brasileiros que se encontram em outras regiões ou cidades que não o Rio de Janeiro. Embora alguns

entrevistados Brasileiros tivessem alguma experiência internacional e tenham vivido e/ou trabalhado no exterior, a maioria só estava familiarizada com a sociedade Brasileira. Seria, portanto, interessante entrevistar mais Brasileiros que residam ou tenham residido por uma quantidade de tempo superior no exterior. Como dito muitas vezes antes, estar fora do ambiente cultural que lhe é familiar faz com que você perceba e compreenda sua própria cultura em um sentido mais amplo.

Uma terceira expansão do estudo poderia ser entrevistar estrangeiros que tenham trabalhado no Brasil, mas já retornado para seu país de origem. Isso certamente enriqueceria a parte sobre o choque cultural reverso.

Uma quarta sugestão para futuras pesquisas seria expandir as entrevistas ao conduzir mais entrevistas qualitativas ou ao desenvolver um roteiro online baseado nos resultados das entrevistas qualitativas, a fim de possibilitar a realização de um estudo quantitativo, de relevância estatística.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, W. et al. Culture and Negotiation Strategy, **Negotiation Journal**, [S.l.]: Blackwell Publishing, v.1, p.87-111, 2004.

ADLER, N. J. **International Dimensions of Organizational Behavior**. Cincinnati: South-Western, 1997.

ALCALDIPANI DA SILVEIRA, R.; CRUBELATTE, J. The Notion of Brazilian Organizational Culture – Questionable Generalizations and Vague Concepts. **Critical Perspectives on International Business**, [S.l.]: Emerald, v.3, n.2, p.150-169, 2007.

ARGYLE, M. et al. The different functions of gaze. **Semiotica**, [S.l.]: Mouton de Gruyter, v.7, p. 19-32, 1973.

BARBOSA, L. N. D. H. The Brazilian jeitinho: an exercise in national identity. In: HESS, D.J.; DAMATTA, R.A. **The Brazilian Puzzle**. New York: Columbia University Press, 1995. p.35-48.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. **Global Assignments: Successful Expatriating and Repatriating International Managers**. [S.l.]: Jossey-Bass Publishers, 1992.

BORISOFF, D.; VICTOR, D. A. **Conflict Management**. 2nd. ed. [S.l.]: Allyn and Bacon, 1998.

CALLIGARIS, C. **Hello Brasil!** São Paulo: Escuta, 1991.

CHANLAT, J-F. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHESNAIS, J-C. A Violência no Brasil: Causas e recomendações políticas para a sua prevenção, **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, v.4, n.1, p.53-69, 1999.

COHEN, R. **Negotiating Across Cultures Revised Edition**. Washington: United States Institute of Peace Press, 2002.

_____. Resolving Conflict across Languages. **Negotiation Journal**, New York: Plenum Publishing Corporation, p.17-34, jan. 2001.

COOPER, H. M. The structure of knowledge synthesis. **Knowledge in Society**, [S.l.:s.n.], v.1, p.104-126, 1988.

CRAIG, J. M. **Culture Shock! Singapore**. Singapore: Times Books International, 1979.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** São Paulo: Rocca, 1984.

_____. **Carnivals, rogues and heroes - An interpretation of the Brazilian dilemma**. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1991.

EKMAN, B. W.; FRIESEN, W. V. The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. **Semiotica**, [S.l.]: Mouton de Gruyter, v.1, p.49-98, 1969.

_____. Hand movements. **Journal of Communication**, [S.l.]: Blackwell Publishing, v.22, p. 353-354, 1972.

FERRARO, G. P. **The Cultural Dimension of International Business**. 3rd. ed. [S.l.]: Prentice Hall, 1998.

HALL, E. T. **The Hidden Dimension**. Garden City: Doubleday, 1966.

_____. **Beyond Culture**, Garden City: Anchor Press, 1976.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. **Managing cultural differences: High-performance strategies for a new world of business**. Houston: Gulf Publishing, 1991.

HILAL, A. V. G. de. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company. **International Journal of Cross Cultural Management**, Thousand Oaks: Sage Publications, v.6, n.2, p.139-167, 2006.

_____. Cultural mythology and leadership in Brazil. In: KESSLER, Eric. H. ; WONG-MINGJI, Diana J. **Cultural mythology and global leadership**. Williston, VT.: Edward Elgar, 2009.

HILLS, M. D. Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. In: LONNER, W. J. et al. **Online readings in Psychology and Culture**. Washington: Center for Cross-Cultural Research, 2002. Disponível em: <<http://www.wvu.edu/~culture>>. Acesso em: 14 dec. 2008.

HENDON, D. W.; HENDON, R. A.; HERBIG, P. **Cross-Cultural Business Negotiations**. Santa Barbara: Praeger, 1999.

HESLIN, R. Steps toward a taxonomy of touching. In: KNAPP, M. I. **Essentials of nonverbal behavior**. [S.l.]: Holt, Rinehart & Winston, 1980.

HESS, D. J.; DAMATTA, R. A. **The Brazilian Puzzle: Culture on the Borderlands of the Western World**. New York: Columbia University Press, 1995.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: Profile Books, 1994.

HOFSTEDE, G. J.; PEDERSEN, P. B.; HOFSTEDE, G. **Exploring Culture**. Boston: Intercultural Press, 2002.

JASSAWALLA, A.; TRUGLIA, C.; GARVEY, J. Cross-cultural conflict and expatriate manager adjustment. **Management Decision**, [S.l.]: Emerald, v.42, n.7, p.837-849, 2004.

KENDON, A. Some function of gaze direction in social interaction. **Acta Psychologica**, Oxford: [s.n.], v.26, p. 22-63, 1967.

KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. L. **Variations in Value Organizations**. Evanston: Row Peterson, 1961.

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. **International Social Sciences Bulletin**, [S.l.]: Wiley Interscience, v.7, p.45-51, 1955.

MCSWEENEY, L. Hofstede's model of national cultural differences. **Human Relations**, Thousand Oaks: Sage Publications, v.55, n.1, p.88-117, 2002.

MORAN, R. T.; STRIPP, W. G. **Dynamics of Successful International Business Negotiations**. Houston: Gulf Publishing, 1991.

MORDEN, T. Six Country Comparisons: From Brazil to Japan. **Cross Cultural Management**, [S.l.]: MCB University Press, v. 2, n. 4, p.15-23, 1995.

MORRISON, T. CONAWAY, W. A., BORDEN, G. A. **Kiss, bow or shake hands**. Cincinnati: Adams Media, 1994.

OBERG, K. Culture Shock: Adjustments to New Cultural Environments. **Practical Anthropology**, [S.l.:s.n], v.7, p.177-182, 1960.

O'KEEFE, H.; O'KEEFE, W. M. Business Behaviors in Brazil and the USA – Understanding the gaps. **International Journal of Social Economics**, [S.l.]: Emerald, v.31, n.5/6, p.614-622, 2004.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro: a Formação e o Sentido do Brasil**. [S.l.]: Companhia das Letras, 1995.

RONEN, S.; SHENKAR, O. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. **Academy of Management Review**, [S.n.:s.l], v.10, n.3, p.435-454, 1985.

ROSSMAN, G. B.; RALLIS, S. F. **Learning in the field: An introduction to qualitative research**. Thousand Oaks: Sage publications, 1998.

SEELYE, H. N. **Culture Quotes**. Disponível em: < http://www.coach-inglesch.net/html/culture_quotes.html >. Acesso em: 13 abr. 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J-L. **Managing Across Cultures**. [S.l.]: Prentice Hall, 1997.

SERVA, M. A importação de metodologias administrativas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.25, n.4, p.128-144, 1992.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture**. [S.l.]: McGraw-Hill, 1998.

TUNG, R. L. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. **Columbia Journal of World Business**, [S.l.]: Elsevier, v.16, n.1, p.57-71, 1981.

VERGARA, S. **Projectos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VARNER, I. I.; BEAMER, L. **Intercultural Communication in the Global Workplace**. [S.l.]: McGraw-Hill, 1995.

SUGESTÕES DE LEITURA

CHESSAIS, J-C. A Violência no Brasil. Causas e recomendações políticas para a sua prevenção, **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, v.4, n.1, p.53-69, 1999.

GOSLIN, P. A. **How to be a Carioca**: The Alternative Guide for the Tourist in Rio. Rio de Janeiro: TwoCan, 2008.

HESS, D. J.; DAMATTA, R. A. **The Brazilian Puzzle**: Culture on the Borderlands of the Western World. New York: Columbia University Press, 1995.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**: Software of the Mind. London: Profile Books Ltd, 1994.

HOFSTEDE, G. J.; PEDERSEN, P. B.; HOFSTEDE, G. **Exploring Culture**. Boston: Intercultural Press, 2002.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture**. [S.l.]: McGraw-Hill, 1998.

ANEXO A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM ESTRANGEIROS

Perguntas Gerais

1. Qual é seu nome e nacionalidade?
2. Em qual empresa você trabalha, qual o nome e as responsabilidades do cargo que você ocupa?
3. Você é expatriado ou trabalha sob contrato direto no Brasil?
4. Quantos anos de experiência de trabalho você possui no total? E quantos anos no Brasil?
5. Por que você veio trabalhar no Brasil? Qual a natureza de sua expatriação / experiência no exterior?

Cultura, Choque Cultural e outros

6. O que você identifica como sendo pontos fortes na cultura de seu país? E pontos fracos?
7. Quais os pontos fortes da cultura Brasileira? E os fracos?
8. Quais as diferenças culturais que você achou mais desafiadoras?
9. Identifique uma surpresa e / ou desafio que você tenha vivenciado (no que tange à cultura) durante seu trabalho no Brasil e como você lidou com isso? Quais foram os desafios chave que você enfrenta / enfrentou trabalhando no Brasil?
10. O que te irrita / incomoda em relação a sua cultura de origem? E em relação à cultura Brasileira?
11. Em que sentido você vê sua própria cultura como estando à frente ou atrás da Brasileira?
12. Quais qualidades / características pessoais que, em sua opinião, lhe foram mais úteis durante sua missão no Brasil? Por favor, exemplifique.
13. Quais são seus pontos fortes ao fazer negócios no Brasil / na América Latina? Por favor, exemplifique.
14. Em que sentido a sua base cultural é uma vantagem para se trabalhar no Brasil? Em que sentido é uma desvantagem? Por favor, exemplifique.
15. Como a cultura Brasileira te afetou? (Mudou a forma como você vê as coisas?) Ela mudou seu estilo de trabalho? Por favor, exemplifique.
16. Que dificuldades ou obstáculos você teve que superar a fim de fazer negócios / trabalhar no Brasil? Por favor, exemplifique.
17. Que tipos de treinamento (ou outros tipos de apoio) você recebeu de sua empresa? (se aplicável)

18. Quais são suas recomendações para preparação futura de expatriados ou estrangeiros no Brasil?
19. Você estará retornando (de forma permanente) ao seu país natal em um futuro próximo? Caso sim, você ou sua empresa está se / te preparando de alguma forma para esse retorno? Em que sentido?
20. Você vivenciou dificuldades com a língua? Que impacto isso teve? Como você lidou com isso?
21. Você vivenciou algum choque cultural durante sua permanência no Brasil? Quais foram as características chaves desse choque cultural? Como você diria ter se adaptado à cultura Brasileira?
22. Sendo um estrangeiro, que valor adicional você trouxe à empresa se comparado a um Brasileiro? Em que aspecto você se diferencia de um Brasileiro?
23. Como você considera seus superiores Brasileiros? Qual sua relação com eles? Como essa relação é diferente do que seria em seu próprio país? Você acha que todo espaço vital e nível de personalidade permeiam os demais (ou seja, o gosto do chefe por vinhos também é visto como superior?)?
24. Você vem de uma cultura em que “trabalha-se pra viver” ou “vive-se para trabalhar”? Compare essa relação com o estilo Brasileiro.
25. Você vivencia mais ou menos estresse no trabalho em relação ao seu país de origem? Qual é a razão disso?
26. Em sua cultura natal, como são vistas as pessoas que trabalham com estrangeiros? Como um Brasileiro responderia a essa questão, em se tratando do país dele (Brasil)?
27. O status, na cultura de seu país de origem, é atribuído como base naquilo que você conquistou ou se dá por nascimento, parentesco, sexo ou idade? Seria diferente no Brasil? Caso sim, isso causa alguma dificuldade?
28. O que “na hora” significa em sua cultura? Compare com seu sentido na cultura Brasileira.
29. Em que medida a pauta do dia (os compromissos) precisa ser claramente estruturada e seguida no seu país? Compare à forma como isso ocorre no Brasil.
30. Como são administrados os relacionamentos em sua cultura? (Ir direto ao ponto versus dedicar um tempo a socializar). Compare à forma como isso é feito no Brasil.

Comunicação e Negociação

31. Como se diferencia a comunicação, tanto verbal como não-verbal, no Brasil daquela de seu país natal? Por favor, exemplifique.
32. As mensagens são explícitas ou implícitas? Há muita “leitura entre linhas”? Por favor, exemplifique.

33. Como são utilizados e percebidos os períodos de silêncio? Por favor, exemplifique.
34. Como é interpretado o contato “olho no olho” em sua cultura e como se difere da maneira como é interpretado no Brasil?
35. Como é visto o contato corporal em seu país de origem? Compare com o Brasil. As distâncias pessoais são diferentes? Qual é a distância íntima em seu país e no Brasil?
36. Como a forma como as pessoas se vestem no seu país se diferencia desta no Brasil?
37. Como é vista a negociação no seu país? Compare-a com o Brasil.
 - a. Ganha/perde (ou soma zero)
 - b. Estilo Comprometido – cada lado se compromete igualmente
 - c. Ganha/Ganha (ou soma diferente de zero) – A justiça é uma noção importante
38. Como você se prepararia para uma negociação com um Brasileiro? Estaria de acordo com a forma como você se prepararia em seu próprio país com um compatriota? Por favor, exemplifique.

ANEXO B: ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM BRASILEIROS

Perguntas Gerais

1. Qual é seu nome?
2. Em qual empresa você trabalha, qual o nome e as responsabilidades do cargo que você ocupa?
3. Você trabalha com estrangeiros de quais nacionalidades?
4. Há quantos anos você trabalha com estrangeiros?
5. Você optou por trabalhar com esses estrangeiros ou foi uma decisão imposta por seus superiores?

Cultura, Choque Cultural e outros

6. Quais os pontos fortes da cultura Brasileira? E os fracos?
7. O que você identifica com sendo pontos culturais fortes em seu colega estrangeiro? E os fracos?
8. Você vivenciou alguma diferença cultural ao trabalhar com estrangeiros? Por favor, exemplifique.
9. Identifique uma surpresa e / ou desafio que você tenha vivenciado (no que tange à cultura) durante seu trabalho com estrangeiros e como você lidou com isso? Quais foram os desafios chave ao trabalhar com estrangeiros?
10. O que te irrita / incomoda em relação à cultura Brasileira? E em relação à cultura de seu colega estrangeiro?
11. Em que sentido você vê a cultura de seu colega estrangeiro como à frente ou atrás em relação à cultura brasileira?
12. Quais qualidades / características pessoais que, em sua opinião, lhe foram mais úteis ao negociar ou trabalhar com estrangeiros no Brasil? Por favor, exemplifique.
13. Como a cultura de seu colega estrangeiro lhe afetou? (Mudou a forma como você vê as coisas?) Mudou o seu estilo de trabalho? Por favor, exemplifique.
14. Que dificuldades e / ou obstáculos você teve que superar a fim de negociar / trabalhar com estrangeiros no Brasil? Por favor, exemplifique.
15. Você recebeu algum treinamento sobre como trabalhar efetivamente com estrangeiros?
16. Quais são suas recomendações para preparação futura de expatriados ou estrangeiros no Brasil?

17. Você teve dificuldades com a língua quando estava trabalhando com seus colegas estrangeiros? Que impacto isso teve? Como você lidou com isso?
18. Você notou algum choque cultural vivenciado por seus colegas estrangeiros? O que você notou? Seu colega estrangeiro falou a respeito disso com você? Ele pediu ajuda?
19. Qual é, na sua opinião, o valor adicional, se algum, que os estrangeiros trouxeram para sua empresa? Em que aspecto você se diferencia de seu colega estrangeiro?
20. Como você considera seus superiores Brasileiros? Qual é a sua relação com eles? Você trata superiores estrangeiros de forma diferente? Você acha que todo espaço vital e nível de personalidade permeiam os demais (ou seja, o gosto do chefe por vinhos também é visto como superior?)?
21. A cultura Brasileira é, em sua opinião, uma cultura em que “trabalha-se pra viver” ou “vive-se para trabalhar”? Compare com a cultura estrangeira.
22. Como os Brasileiros, na sua opinião, vêem os outros Brasileiros que trabalham com estrangeiros?
23. O status, na cultura Brasileira, é atribuído como base naquilo que você conquistou ou se dá por nascimento, parentesco, sexo ou idade? Isso seria diferente do que acontece na cultura de seu colega estrangeiro? Caso sim, isso causa alguma dificuldade?
24. O que “na hora” significa na cultura Brasileira? Compare com o sentido que esse termo possuem na cultura de seus colegas estrangeiros.
25. Em que medida a pauta do dia (os compromissos) no Brasil precisa ser claramente estruturada e seguida e como funciona quando seus colegas estrangeiros fazem parte desta pauta?
26. Como são administradas as relações no Brasil? (Ir direto ao ponto *versus* dedicar um tempo para socializar) Compare com o estilo praticados por seus colegas estrangeiros.

Comunicação e Negociação

27. Como a comunicação, tanto verbal como não-verbal, com seus colegas estrangeiros se diferencia da forma como você se comunica com seus colegas Brasileiros? Por favor, exemplifique.
28. Quando você se comunica com seus colegas estrangeiros, as mensagens são explícitas ou implícitas? Há muita “leitura entre linhas”? Por favor, exemplifique.
29. Como os períodos de silêncio são utilizados e percebidos por você e por seus colegas estrangeiros? Por favor, exemplifique.
30. Como o contato olho no olho é interpretado no Brasil e como essa percepção se difere daquela de seus colegas estrangeiros?

31. Como o contato corporal é interpretado no Brasil? Compare com a maneira como seu colega estrangeiro o percebe. A distância pessoal no Brasil é diferente daquela com a qual seu colega estrangeiro está acostumado?
32. O seu colega estrangeiro se veste de maneira distinta àquela praticada no Brasil?
33. Como você analisa o estilo de negociação Brasileiro? É diferente do estilo de seu colega estrangeiro?
 - a. Ganha/perde (ou soma zero)
 - b. Estilo Comprometido – cada lado se compromete igualmente
 - c. Ganha/Ganha (ou soma diferente de zero) – A justiça é uma noção importante
34. Você se prepara de maneira diferente para uma negociação com um colega estrangeiro frente a uma negociação com um colega Brasileiro? Por favor, exemplifique.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)