

## Management and Performance Associates – Setembro de 2013

### Perdido na tradução: Você não precisa ir longe para encontrar uma cultura estrangeira

A maioria das pessoas sabe que quando estão viajando para o exterior irão se deparar com uma cultura estrangeira. Infelizmente, nem todos sabem disso, apenas a *maioria*. Algumas pessoas poderiam estar em Timbuktu e ainda assim continuariam a se comportar exatamente como se estivesse em casa e/ou com a expectativa de que os locais se comportassem exatamente como em sua localidade. Algumas vezes, os turistas têm o descaramento de *reclamar* que os “locais” se comportam diferente e “agem de maneira engraçada”. Alguns ainda vão além, e insultam a cultura de seu anfitrião.

Recentemente um cliente nos contou uma história de alguém que voltou de uma viagem à África e postou em seu Facebook que estava feliz por retornar à civilização. Como você acha que seus novos “amigos” na África, se sentiram quando leram aquilo?

Não estamos dizendo que lidar com diferenças culturais seja fácil. Não é. Para isso é necessária uma combinação de *mindset* e habilidade. Grosso modo, *mindset* deveria ter a ver com respeitar diferenças. Às vezes, isso não é suficiente. Líderes, por exemplo, devem alavancar essas diferenças, não apenas respeitá-las e tolerá-las.

Nós começamos dizendo que não precisamos ir longe para encontrar uma cultura *estrangeira*. Se definirmos cultura como sendo “o jeito que fazemos as coisas por aqui”, qualquer grupo tem sua própria cultura, que é diferente de uma para outra. Portanto, o que nos torna diferentes dos demais?  
Primeiro, como uma colega nos disse, em sua melhor personificação de Lady Gaga: “Eu nasci

assim.” Estamos falando de gênero, idade, cor da pele, orientação sexual, personalidade etc. Alguém nascido nos anos 1950 pensa e age de maneira diferente de alguém que nasceu nos anos 1990. O ambiente que influenciou sua educação é completamente diferente. Igualmente, uma mulher pensa e age de forma diferente de um homem. No artigo “Women, Power and the Challenge of the Financial Crisis”, a Presidente do FMI, Christine Lagarde, brincou dizendo que se o Lehman *Brothers* tivesse sido Lehman *Sisters*, a crise econômica teria sido claramente diferente da que vimos.

Segundo, é como somos vistos e percebidos pelos demais devido aos rótulos, reservas e preconceitos adquiridos ao longo da vida. Não se trata de o que somos, mas como somos percebidos. Um exemplo é a maneira como alguém de uma classe social ou com um sotaque diferente é visto. Você se lembra de *My Fair Lady*? Antes de você dizer a você mesmo que o filme é muito velho, lembre-se de que ele é um clássico, não velho, e tem uma nova versão chegando... mas nós divagamos. Na história, o terrível sotaque cockney é visto pelo professor Higgins como uma prova de sua teoria de que é isso que verdadeiramente separa as classes, não a aparência ou o dinheiro. Se você viu o filme vai se lembrar de que ele a trata como um objeto e não como uma pessoa.

Nós temos uma amiga americana que é advogada. Ela tem um sotaque sulista muito forte e é loira. Ela nos disse que quando advogados oponentes a veem, eles giram os olhos assim que ela entra no tribunal. Eles claramente minimizam sua inteligência e competência. Ela normalmente acaba usando a

percepção deles a seu favor e eles nem percebem.

Finalmente, a terceira fonte de diferenças está relacionada às nossas experiências de vida e das escolhas que fizemos, tais como a escola que frequentamos, a educação que recebemos, o estilo de vida que escolhemos (casar, ter filhos) entre outras. Advogados veem as coisas de maneira diferente dos Contadores e ambos veem as coisas de maneira diferente dos Engenheiros, e assim por diante.

Por que as diferenças importam? Embora seja importante seguir o básico para lidar com as diferenças (respeito, educação, estar de acordo com as leis e correção na interação), imagine o perigo do “pensamento do grupo” e a falta de diversidade de pensamentos. Quando você faz uma proposta e todos concordam, e a reunião vai terminar em 30 segundos, é ilusão imaginar que a reunião foi um sucesso... na verdade, ousamos dizer que foi um desastre. Mesmo gêmeos univitelinos não pensam igual. As pessoas sempre têm ideias diferentes, mas elas estão dispostas a expressá-las?

Um de nossos clientes diz que eles são ótimos em clonar pessoas. Eles contratam o mesmo tipo de profissionais, e em todos os processos de Recursos Humanos, tais como coaching, promoção e recompensa, eles asseguram que o mesmo “perfil” seja privilegiado. Obviamente, essa empresa não está tirando todas as vantagens da diversidade de seus times. Diversidade de pensamentos, criatividade e efetividade na solução de problemas só é possível quando as pessoas trazem suas singularidades para a mesa, e os líderes se disponibilizam para escutar diferentes pontos de vista e utilizam habilidades para facilitar a discussão.

Nós gostaríamos de deixar uma questão relevante para sua reflexão: Você está alavancando as diferenças que existem em seu time? O que mais você pode fazer? Quais são os riscos se todos concordam com tudo?

Se você quiser aprender mais sobre este tema, dê uma olhada no vídeo indicado abaixo: Os Sete Pecados Capitais em um mundo multicultural, apresentado por Geert Hofstede, em 2011. Hofstede é um gigante no campo da pesquisa sobre cultura.

<http://www.youtube.com/watch?v=p2V8kVwlp2U>

**Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!**