

## Entender comunicação do outro é tarefa essencial para o diálogo no ambiente de trabalho



*Andrea Sebben diz que saber escutar a si mesmo e ao outro é um artigo de luxo dentro das empresas*

Na relação entre chefe e subordinado, é comum o atrito: uma tarefa mal explicada pode sair diferente do planejado, tanto quanto um comentário fora de hora é capaz de abalar a confiança da relação. Em um mundo onde várias línguas se colocam no dia-a-dia, aprender como o outro se comunica é uma tarefa essencial para manter um bom ambiente de trabalho.

“Escutar a si mesmo e ao outro é um artigo de luxo dentro das empresas”, afirma psicóloga Andrea Sebben, especialista em psicologia intercultural. “Toda comunicação é cultural. Você tem um modelo de se comunicar diferente do seu cliente, do seu chefe, da sua família. E a grande necessidade é criar pontes para traduzir e compreender, na essência, como o outro se comunica.”

As pontes a que ela se refere são as relações entre as pessoas – que necessitam de uma estrutura sólida para o trânsito de mão-dupla de ideias e experiências. Andrea participou nesta quinta-feira à noite (15/03) do comitê aberto de Secretariado da Amcham-São Paulo, que debateu a “Competência intercultural, uma variável de poder e diferenciação no relacionamento corporativo”. A reunião integra um ciclo de debates de “Gestão da Performance | A busca pela maximização dos resultados”.

A psicóloga, que já escreveu livros sobre o assunto como “Intercâmbio Cultural – Para entender e se apaixonar” (Artes e Ofícios, 2007) e “Expatriados.com – um novo desafio para os RHs Interculturais” (Artes e Ofícios, 2009), diz que a competência intercultural surgiu da experiência dos indivíduos com ambientes totalmente distintos do seu – é o caso de turistas, estudantes e profissionais que trabalham em filiais de sua empresa em outro país.

### **Escutar o outro**

“A tendência é de as pessoas acharem que a cultura é um apêndice, que dá para entender tudo estudando a história, a geografia e a língua. Mas só traquejar bem os hashis não significa que eu vá ter sucesso no Japão, por exemplo. A cultura é muito mais do que isso e, em essência, envolve a forma de se relacionar”, ilustra.

Não é preciso mudar de país e aprender outra língua para conhecer diferentes culturas. “Há enorme diferença intercultural dentro da mesma nação. Essas diferenças já começam dentro da própria família”, afirma.

A relação entre homem e mulher é, por si só, uma relação intercultural, diz ela. “Em um casal, embora seja muito diferente em suas duas partes, mundos totalmente distintos, cada um tem sua artimanha para criar pontes com o outro.”

A psicóloga parte do princípio de que a cultura é o que está dentro, não fora. Cada indivíduo, pela mesma lógica, é um microcosmo com necessidades, desejos e métodos próprios. “Antes de iniciar a construção dessas pontes, é preciso olhar para si mesmo e saber até onde é possível ceder e o que dá para ofertar a fim de se aproximar do outro.”

“Aprender a escutar o outro verdadeiramente, ouvir seus desejos, suas crenças, isso é competência intercultural”, analisa. “[Com competência intercultural] Muitos conflitos teriam sido evitados, desde bélicos até brigas conjugais e problemas de famílias ou de negócios. As pessoas demoraram em entender que a competência intercultural é responsabilidade delas, não do outro.”

### **Autorreferência**

A primeira vantagem da estratégia de compreender o ‘estrangeiro’ – mesmo que ele seja só um colega de trabalho que não senta a mais de dois metros de distância e fale a mesma língua – é conseguir superar o etnocentrismo.

“Todos os povos, incluindo os brasileiros, têm níveis bastante altos de etnocentrismo, isto é, cada um acha à sua maneira que é a principal referência do mundo. Quantas vezes já não ouvimos que ‘mulher bonita tem no Brasil’, ‘comida boa é a daqui’ e ‘Carnaval bonito é o brasileiro’?”

Essa atitude “só pode ser corrigida quando olhamos para nós mesmos”. E os passos seguintes vêm naturalmente, afirma a psicóloga. “Aumentando a percepção de si, cresce a percepção do outro, a tolerância, a flexibilidade e a cognição. E criam-se estratégias muito mais criativas do que simplesmente adaptar-se ou não àquela cultura ou modo de vida.”

Andrea diz que os conflitos sempre existirão. “Em situações de expatriação, é muito comum vermos o desamparo, a solidão e a ambivalência”. Ela cita o exemplo de jogadores de futebol – que abrem mão de tudo para voltar ao seu país de origem, à família e todo o conforto de casa.

“Muitos viajam para jogar fora ganhando um salário absurdo. Mas, por melhor que seja o salário, lidar com essa ambivalência é complicado porque uma migração envolve perdas e ganhos simultâneos.” É uma felicidade e um sucesso na carreira que contrastam com a saudade das pessoas e coisas que um dia estiveram muito próximas.

Saber ouvir o outro, nestes casos, é fazê-lo ficar confortável em um mundo totalmente diferente. “Dando um exemplo concreto, tivemos aqui alguns minutos em que todas essas pessoas se propuseram a me ouvir e eu, a ouvi-las e criar pontes. Dá para fazer isso com qualquer um.”

**Fonte: AMCHAM, 19 mar. 2012. [Portal]. Disponível em:**  
**<<http://www.amcham.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.**