Empresas dão aula de globalização
Simone Garrafiel

Cursos ajudam executivos a lidar com culturas diferentes no dia-a-dia dos negócios.

No Brasil, para se comunicar, a presença pessoal é mais importante que um documento escrito. Na Alemanha, ocorre o oposto. Os negócios nas Filipinas possuem ritmo mais lento que nos Estados Unidos. Na China, arrotar na mesa não é falta de educação. No Rio de Janeiro, o cumprimento é feito com dois beijos na face. Em São Paulo, com apenas um. Hoje, compreender uma cultura é muito mais do que conhecer regras de etiqueta.

Saber como se portam pessoas de outros estados ou países é ferramenta essencial para o bom entrosamento profissional. Isso porque, cada vez mais, as empresas abrigam maior diversidade cultural e é preciso saber lidar da melhor maneira com essa situação de forma a não criar situações embaraçosas ou desentendimento. Preocupadas com a boa adaptação dos seus funcionários, muitas empresas vêm procurando especialistas em comunicação entre culturas diferentes, com o objetivo de melhorar as relações profissionais.

Andréa Ribeiro, sócia da Going Global, empresa especializada em treinamento, explica que o treinamento atende a dois públicos: aos funcionários que estão sendo transferidos para outro País e àqueles que lidam com pessoas de diversas regiões brasileiras.

"O treinamento é composto por exercícios lúdicos, dinâmicas, interpretações de filmes, palestras e depoimentos. Falamos do fenômeno do choque cultural, damos dicas de comunicação, passamos conceitos de história e geografia. O objetivo é promover a diversidade cultural, amenizar preconceitos e evitar situações constrangedoras", explica Andréa.

O treinamento pode ser feito individualmente ou em grupo, de acordo com a solicitação da empresa, diz Andréa. "Não damos receita de bolo. Cada treinamento é específico para as necessidades da empresa, com dinâmicas sobre as situações que possivelmente serão enfrentadas pelo funcionário. Para falar de comunicação, por exemplo, temos cinco dinâmicas diferentes. Há uma em que trabalhamos casos concretos de pessoas que passaram por algum problema de comunicação. Nesse caso, o grupo precisa chegar a uma solução para esse problema", ressalta.

Um exemplo de empresa que oferece treinamento específico para seus funcionários lidarem com a diversidade cultural é a Basf. Segundo a gerente corporativa de recursos humanos (RH), Anita Viviani, a organização preza pela integração dos colaboradores no ambiente de trabalho, e uma das ações desenvolvidas é a capacitação deles no entendimento de diferentes culturas. "São várias as situações em que o treinamento é necessário, como no auxílio a funcionários expatriados e seus familiares, ou no desenvolvimento de projetos por equipes multiculturais. O objetivo é minimizar impactos culturais. Até o momento, já treinamos, aproximadamente, 100 empregados", destaca.

Programa ajuda funcionário que vai trabalhar no exterior

Com sede na Alemanha, a Bosch é outra empresa cujos funcionários participam desse tipo de treinamento. Sílvia Jacoby, gerente da área de transferências internacionais de pessoal, diz que o foco maior do programa é o colaborador que vai morar no exterior. "Como grande parte dos funcionários é transferida para a Alemanha, realizamos o treinamento em grupo, com os respectivos cônjuges. A idéia é facilitar a adaptação cultural no exterior, pois, por mais que o funcionário tenha feito viagens a negócios, é diferente quando precisa residir no país. É preciso mostrar que o choque cultural é comum. Assim, contratamos pessoas especializadas para fazer o treinamento, que tem duração de um dia", explica Sílvia.

A dinâmica do treinamento na Bosch segue linhas teóricas e práticas. Sílvia diz que, no primeiro momento, são dados conceitos antropológicos e explicado o porquê das diferenças entre culturas. Em uma segunda etapa, a ênfase é na prática de situações cotidianas. "São dadas dicas que facilitam os primeiros momentos das pessoas no novo país. Para reforço, convidamos antigos expatriados para que transmitam a sua experiência. O treinamento é feito, pelo menos, três meses antes da transferência do funcionário, pois à medida que chega o tempo da viagem, a preocupação se volta aos preparativos", ressalta Sílvia, acrescentando que o resultado do treinamento tem sido positivo, segundo avaliação dos próprios funcionários beneficiados.

Para Andréa Vernacci, gerente de planejamento e desenvolvimento de RH da Natura, a importância do treinamento focado na diversidade cultural está na melhoria do entrosamento da equipe de profissionais e, consequentemente, no sucesso dos projetos que precisam ser desenvolvidos. Atualmente, a empresa realiza o treinamento não só com os expatriados, mas também com os trainees.

"Temos trainees de outras nacionalidades que vêm para o Brasil participar de projetos conosco. Portanto, para facilitar o relacionamento entre eles e fazer com que entendam a cultura um do outro, contratamos uma empresa para realizar as atividades interculturais. Também temos trainees de estados diferentes", explica.

A trainee Marina Ribeiro Barreto aprova a iniciativa da Natura. "Trabalhamos com pessoas que são do exterior e de outros estados brasileiros e, com o treinamento intercultural, ficamos seguros em lidar com elas durante a realização dos trabalhos. Durante dois dias, tivemos noções de cultura e história, para entendermos porque as pessoas de outros países pensam como pensam e porque trabalham da forma como trabalham. Participamos de muitas atividades que simulavam situações do cotidiano e todas elas foram essenciais para melhorar o relacionamento profissional e pessoal", afirma Marina.

Guia de viagens na intranet trata de diferenças culturais

A orientação aos funcionários também pode vir na forma de leitura. É o caso da Arcelor Brasil, empresa siderúrgica, que lançou uma série de guias de viagens para orientar os profissionais quantos aos costumes de diversos locais, para evitar gafes e mal-entendidos. Os guias ficam disponíveis na intranet, onde o empregado pode encontrar informações desde as mais convencionais, como clima e moeda, até dicas de comportamento sobre o modo de se vestir e de proceder nos negócios, além orientações sobre temas delicados como religião.

José Augusto Servino, gerente de remuneração e desenvolvimento da empresa, explica que o planejamento é a melhor arma para quem faz uma viagem e não quer estragar o negócio que vai realizar no exterior. "Normalmente as gafes são cometidas por excesso de autoconfiança e falta de planejamento. Quando o executivo vai para um país onde a língua e os costumes são diferentes, é primordial estudar o local e tudo que o envolve para não enfrentar imprevistos", salienta.

Fonte: Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, 20 jun. 2006, Gerência, p. B-9.