



Por **Isabel Amaral** \*

# G

raças às inovações tecnológicas das últimas décadas, a comunicação intercultural, ou seja, a comunicação entre membros de culturas diferentes (raciais, étnicos ou socio-económicos) aumentou de forma impressionante. O mundo transformou-se numa aldeia global e para negociar é

necessário ter conhecimentos sobre as diferentes culturas dos parceiros com quem temos de interagir.

Este mercado global requer sensibilidade acrescida para as diferenças culturais, porque a cultura influencia a tomada de decisões. Como não há uma cultura franca no mundo empresarial, é preciso descobrir quais são as crenças, atitudes e valores que podem influenciar o comportamento dos nossos interlocutores.

Quando entramos em contacto com elementos de uma cultura diferente, temos tendência a tentar impor o nosso sistema de valores, ignorando que todas as culturas têm o seu próprio sistema de valores, que consideram tão bom ou melhor do que o nosso.

Ao entrar em contacto com uma cultura diferente, podemos reagir de várias maneiras: ignorando as diferenças e dificultando extremamente a comunicação; tentando conhecer os valores essenciais dessa cultura, assim diminuindo as difi-

culdades de comunicação, ou aceitando esse sistema diferente de valores e agindo em conformidade. É preciso aceitar que todos vemos o mundo de maneira diferente, mas que cada um o vê conforme se vê a si próprio e conforme o papel que aí pensa desempenhar: o que deve ou não fazer, o que está certo ou errado, etc.

Ao adoptar um código comum, reconhecendo embora as diferenças de estilos de comunicação ou de comportamento, aprendemos a ser tolerantes, e a comunicação estabelece-se com mais facilidade e menos interferências. No fundo, trata-se de encontrar uma zona confortável para se poder comunicar sem interferências.

Se houver interferências linguísticas, ou seja, se não houver um idioma comum, a dificuldade aumenta. Se não conhecer o mandarim e tiver que falar com um chinês que apenas fala esse idioma, será impossível estabelecer comunicação sem recorrer a um intérprete. Mas falando a mesma língua não resolvemos todas as dificuldades de comunicação. Quando um homem de negócios português disse a um colega brasileiro que se atrasara porque tinha estado uma hora numa bicha, o brasileiro fez um ar embaraçado. E quando um executivo inglês disse a um colega em Hong Kong que choviam “*cats and dogs*” (literalmente, gatos e cães), o chinês precipitou-se para a janela para observar o estranho fenómeno.

Por vezes somos tentados a usar a linguagem não verbal, esquecendo-nos de que não existe uma linguagem universal de gestos. Duas pessoas de culturas diferentes podem atribuir significados diferentes ao mesmo gesto. Por exemplo, o gesto de juntar o polegar e o indicador num círculo, nos EUA quer dizer ‘OK’, no Japão significa “dinheiro”, na Rússia, ‘zero’, mas no Brasil, como na Grécia ou Turquia, este é um gesto insultuoso. Até o típico gesto de levantar o polegar fechando

os outros dedos é considerado um insulto na Grécia, no Afeganistão e em diversos países do Médio Oriente, apesar de significar ‘tudo bem’ para um norte-americano ou para um russo.

Em países árabes, basta o facto de se apontar com a sola do sapato na direcção de uma pessoa

quando cruzamos a perna para que ela se sinta insultada. Na maior parte dos países, apontar com um dedo para uma pessoa ou passear com as mãos nos bolsos é má educação. Mas na China, além destes gestos, tocar no braço do seu parceiro comercial ou olhar fixamente para os olhos dele enquanto conversa pode ser considerado agressivo.

Nas negociações internacionais nenhum pormenor deve ser deixado ao acaso. Até a cor dos arranjos florais é importante (flores brancas, é sabido, são a cor do luto no Oriente e a cor da pureza no Ocidente, mas amarelo é, por exemplo, a cor da saudade na Arménia, do ódio no Irão e da traição em França...).

Uma outra questão a ter em conta quando se organiza uma reunião internacional são os tabus alimentares. As ementas devem ser elaboradas com cuidado, porque os judeus ortodoxos só comem comida *kosher*, a maioria deles não come carne de porco nem alguns mariscos (lagosta e caranguejo), e só comem peixe se tiver escamas e barbatanas; os muçulmanos, além de não comerem porco e marisco, não bebem bebidas alcoólicas; a maioria dos hindus não come carne de vaca e alguns são completamente vegetarianos, etc. O melhor é perguntar a todos os participantes se existe alguma restrição alimentar antes de encomendar o *catering*.

Também a noção de espaço é diferente de cultura para cultura. Na Europa, por exemplo, a chamada “zona de privacidade”, quer dizer, a distância que todos gostamos de manter em relação a outra pessoa ou, melhor ainda, que todos gostamos que seja mantida em relação a nós, varia de país para país. No Reino Unido e na Alemanha, as pessoas mantêm entre elas uma distância de meio metro, pelo menos, enquanto os portugueses, italianos, espanhóis e franceses se colocam a 30 centímetros uns dos outros. Muitos africanos e alguns latino-americanos nem essa distância conservam.

Em África, o tempo não tem o mesmo ritmo nem o mesmo valor que na Europa. Um empresário português tentou fazer negócios com uma empresa em Luanda. Quando chegou à sala de reuniões, foi-lhe oferecida uma cadeira, em tudo semelhante à que ele tinha no seu escritório de Lisboa. Sentou-se a uma mesa que também era idêntica à sua. E começou a falar na língua que era exactamente a dos seus interlocutores, todos vestidos como ele, de fato e gravata. Disse: “Como



nem eu nem os senhores temos tempo a perder, o melhor é assinarmos hoje o contrato, para ver se não perco o avião de regresso a Lisboa hoje.” Com isto, não perdeu o avião – mas perdeu o contrato. Não sabia, nem percebeu, que, para os seus interlocutores, tanta pressa era mau sinal.

A hora e o local ideais para negociar também variam conforme a latitude: os italianos gostam de discutir negócios num restaurante, ao almoço; os egípcios preferem fazê-lo em casa, ao jantar, e os australianos acham normal discutir os negócios de maneira informal, enquanto bebem um copo num bar ou num clube.

Para ter sucesso nas relações e nos negócios internacionais é indispensável conhecer – e, é claro, respeitar – todas estas subtilidades. São verdadeiras normas de um código muitas vezes não escrito, cuja ignorância pode deitar a perder toda uma estratégia de internacionalização. ■

\* Especialista e consultora em protocolo, imagem corporativa e comunicação intercultural

# BRILHAR EM REUNIÕES E NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS