

**TRABALHO E DIFERENÇAS CULTURAIS:  
UM ESTUDO NA CÂMARA DE COMÉRCIO  
E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA**

Daniella Mayumi Kawasaki – danny.mayumi@bol.com.br, Graduanda em Administração.

Emy Fukushima – emyf@uol.com.br, Graduanda em Administração.

Olívia Della Posta – oli.metzger@bol.com.br, Graduanda em Administração.

Tatiana Cerqueira - tatiana.crq@mackenzie.com.br, Graduanda em Administração.

Luciel Henrique de Oliveira – [luciel@mackenzie.com.br](mailto:luciel@mackenzie.com.br), Doutor em Administração.

Universidade Presbiteriana Mackenzie – FCECA

FCECA – Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas

Rua Maria Borba, 40 – Consolação. CEP: 01221-040 - São Paulo - SP

11 3236-8825 – Fax: 11 3236-8816 Cel. 11 9338-0342

**RESUMO**

Este estudo procura saber quais são as dificuldades e as facilidades encontradas no cotidiano do ambiente de trabalho, de pessoas de culturas diferentes dentro da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha. Focaram-se as culturas brasileira e alemã. Observou-se a opinião de vários autores do assunto e foi feito um questionário, que foi respondido por 50 das 100 pessoas existentes na Câmara, de todos os níveis hierárquicos e de ambas nacionalidades, com o objetivo de se verificar o que se encontra na prática. A cultura do país tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional e, também afeta a produtividade organizacional. Desta maneira é considerado relevante aproveitar essas diferenças culturais para ampliar vantagem competitiva da organização. Quando adequadamente direcionado, o multiculturalismo representa o recurso mais valioso de uma organização global, sendo assim, a estratégia de uma organização precisa ser formulada para aproveitar ao máximo as forças originadas destas diferenças, o que pode anular as forças culturais e reduzir as oportunidades disponíveis à organização, no mercado internacional. Tendo em vista os fatos mencionados constatou-se que a diversidade cultural influencia positivamente no cotidiano de trabalho dos colaboradores da Câmara de Comércio Brasil-Alemanha.

Palavras-chave: Recursos Humanos, multiculturalismo, diferenças culturais, Brasil, Alemanha.

# **TRABALHO E DIFERENÇAS CULTURAIS: UM ESTUDO NA CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA**

## **1. INTRODUÇÃO**

As diferenças entre os indivíduos aparecem de várias maneiras. Vergara (2000) cita algumas das diferenças entre os indivíduos de uma organização como sendo, os valores e as crenças das pessoas, suas visões de mundo e as motivações que conduzem seus comportamentos. Vergara (2000) também cita a teoria de Jung quando se refere às diferenças em relação às funções psíquicas. Por exemplo, em algumas pessoas predomina mais a razão, em outras mais a sensação, em algumas o sentimento ou a intuição.

A ideologia e a personalidade “atravessam” as culturas nacionais e tendem a formar importantes dimensões ao longo das que se juntam indivíduos de diferentes meios culturais, (*Financial Times*, 1999).

Com o fenômeno da globalização e a crescente atuação das empresas multinacionais no mundo atual, muitos empresários se deparam com a missão de gerenciar pessoas possuidoras de culturas tão diversas. Este estudo mostra quais são as dificuldades e quais as facilidades que os gestores da Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, entidade respeitável que abriga colaboradores de nacionalidades diversas, enfrentam no dia-dia ao gerir culturas diferentes como a brasileira e a alemã. Assim a questão pesquisa ficou dessa forma definida: “Quais as variáveis facilitadoras e dificultadoras encontradas no gerenciamento dos funcionários de culturas brasileira e alemã?”.

O objetivo desta pesquisa foi verificar quais são as variáveis facilitadoras e dificultadoras no cotidiano de trabalho dos funcionários de culturas brasileiras e alemãs dentro da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha. Os objetivos específicos da pesquisa procuraram levantar os seguintes dados para poder explicar o objetivo geral: análise do que autores dizem sobre diferenças culturais dentro de uma organização; verificar como os alemães e brasileiros agem diferentemente e conjuntamente na empresa; saber as opiniões das duas partes sobre como é trabalhar dentro do mesmo ambiente e realizar uma pesquisa através de um questionário para poder explicar como ocorre esta relação das pessoas na realidade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Teorias sobre as diferenças individuais**

Segundo Moran, Harris e Stripp (1996), é importante que os líderes de RH se lembrem das diferenças individuais dos funcionários, as quais transcendem distinções culturais gerais. Essa é uma situação complexa que requer habilidade para acomodar essas diferenças na medida do possível. É impossível acomodar todas as diferenças, mas entendê-las permitirá flexibilidade na introdução e aplicação dos princípios que estão sendo ensinados. Reconhecer a individualidade permite explicar a razão pela qual os indivíduos não reagem de forma esperada e precisam ser desafiados de maneira criativa.

As diferenças entre os indivíduos aparecem de várias maneiras. Vergara (2000) cita algumas das diferenças entre os indivíduos de uma organização como sendo, os valores e as crenças das pessoas, suas visões de mundo e as motivações que conduzem a seus comportamentos. Vergara (2000) também cita a teoria de Jung quando se refere às

diferenças em relação às funções psíquicas. Por exemplo, em algumas pessoas predomina mais a razão, em outras mais a sensação, em algumas o sentimento ou a intuição.

## **2.2. Divergências culturais e o seu gerenciamento dentro de uma organização**

Para Bassi (1997), a história de um país e a sua cultura compõem um conjunto de valores e comportamentos que influem seus cidadãos e as empresas locais, já que estabelecem os modos de atuação pessoal e profissional das pessoas, como também, influenciam os estilos gerenciais.

O estilo de vida em São Paulo não estimula noitadas durante a semana; já em Buenos Aires, jantar em restaurantes é um ritual generalizado entre a população. Em consequência, o expediente começa em São Paulo às 8h00 e não antes das 9h30 em Buenos Aires. Um executivo não familiarizado com os hábitos portenhos poderia interpretar esse comportamento como pouca dedicação ao trabalho. No entanto, seu significado mais profundo está ligado ao comportamento sócio-cultural e não à atitude perante o trabalho (BASSI, 1997, p.113).

Bassi (1997) alega que é necessário reconhecer essas diferenças culturais sem quaisquer preconceitos para uma atuação internacional eficaz. A ideologia e a personalidade “atravessam” as culturas nacionais e tendem a formar importantes dimensões ao longo das que se juntam indivíduos de diferentes meios culturais (*Financial Times*, 1999).

Moran, Harris e Stripp (1996) sempre defenderam o gerenciamento das diferenças culturais principalmente em um mundo globalizado como o que vivemos, no quais muitos são globais e precisam se tornar mais cosmopolitas e sinérgicos em sua forma de pensar e agir.

## **2.3. Treinamento em uma equipe culturalmente diversa**

A teoria de Shames, Apud, Moran, Harris e Stripp (1996), sobre treinamento intercultural é um excelente complemento ao trabalho de Parmell e Vanderloot. Shames acredita que a gerência intercultural bem sucedida envolve habilidades em áreas como comunicação transcultural, capacidade de não se precipitar em julgamento e adotar uma perspectiva múltipla, além de paciência para encontrar a lógica inerente a cada cultura. O programa de treinamento de Shames para empregados em um ambiente multicultural incluía elementos como uma sessão informativa sobre a área específica, instruções básicas no idioma de treinamento cultural genético. O programa de Shames utilizaria treinadores externos ou de dentro da própria empresa

O profissional de treinamento tem que observar se está sendo entendido pelos empregados, através de avaliações de mudanças sutis no comportamento, expressões faciais e físicas, repetições e ausências de perguntas.

“As pessoas de RH podem evitar muitos problemas fornecendo aos empregados de uma empresa um programa de orientação antes da chegada dos treinandos”, segundo Harris, Stripp e Moran (1966, p. 188).

As pessoas pela própria natureza humana, não gostam de mudança, e funcionários que se vêm cercados de estrangeiros ou diferentes culturas no local de trabalho poderão ter dificuldades em lidar com a situação. Para ajudar esses funcionários a superar eventuais inseguranças, os supervisores devem assegurar que sejam adequadamente apresentados ao seu novo ambiente de trabalho (Moran, Harris e Stripp, 1996, p. 211).

Na opinião de Moran, Harris e Stripp (1996), qualquer corporação, supervisores e gerentes devem tratar todos os funcionários da mesma maneira, para evitar acusações de favorecimento ou preconceito. Em um ambiente de trabalho multicultural, isso é especialmente importante, pois o favorecimento poderá ser visto por alguma pessoa como sendo racismo.

Ainda sob a afirmação de Moran, Harris e Stripp (1996) “o lugar de trabalho deve valorizar a diversidade de seu pessoal e a variedade de seus talentos” e “a globalização requer a inclusão de todos os grupos culturais no contexto organizacional”.

#### **2.4. Pontos fortes e fracos da diversidade cultural**

Harris, Moran e Stripp citam que todas as culturas possuem pontos fracos e pontos fortes. Sendo assim, a estratégia de uma organização precisa ser formulada para maximizar os pontos fortes e diminuir suas fraquezas culturais. Caso contrário, a falta de uma interação transcultural eficaz pode resultar na estagnação cultural que permite que os traços negativos se desenvolvam. Isso pode anular ou diminuir as forças culturais e reduzir as oportunidades globais disponíveis à organização.

O multiculturalismo se tornou uma fonte de vantagem competitiva. Combinações de diferentes traços culturais podem resultar em inovações, flexibilidade e velocidade necessárias para o sucesso no mundo moderno. Se adequadamente direcionado, o multiculturalismo representa o recurso mais valioso de uma organização global (STRIPP, HARRIS e MORAN, 1996, p.48).

Tendo como base a análise feita por Moran, Harris e Stripp (1996), pode-se verificar que a criatividade está relacionada à diversidade cultural. Os autores acima citados ainda justificam que a criatividade utilizada na descoberta de soluções é muito mais intensa nesses grupos culturalmente diversos, porque seus membros não encaram a situação sob o mesmo ponto de vista. Normalmente as soluções mais inovadoras têm origem nessas equipes diversificadas.

A diversidade da equipe é benéfica porque ela faz com que os membros da equipe se concentrem nas idéias, mensagens e argumentos dos demais, porque cada um de seus membros tem realmente que ouvir a fim de compreender as mensagens emitidas pelos demais (Moran, Harris e Stripp, 1996, p.89).

Observando as diversidades por um outro ângulo, Moran, Harris e Stripp (1996), mostram que em equipes culturalmente diversas e de baixa eficácia, fazem dessa diversidade um problema e não conseguem tirar proveito da mesma.

Equipes culturalmente diversas são suscetíveis a maior ambigüidade, complexidade, e confusão inerente ao processo de grupo. Pode haver estereotipagem e as interações se concentram entre pessoas de uma cultura particular. Inicialmente existe uma falta de coesão entre equipes culturalmente diversas (Moran, Harris e Stripp, 1996, p. 88).

Por outro lado, segundo Moran, Harris e Stripp (1996), as pessoas se encontram mais aptas a cooperar quando compartilham seus mundos privados e suas origens culturais, assim, impedem que elas se envolvam em disputas entre si e de se evitem mutuamente.

#### **2.5. Diferentes características entre brasileiros e alemães**

Cada país possui suas próprias características, costumes, línguas, religiões, músicas,

forma de se vestir, comer, falar, etc. Isso porque as pessoas se adaptam de acordo com a formação de seu país, as influências externas, com o clima do país, seus recursos naturais, influências políticas e assim por diante. Cada país possui seus próprios traços de acordo com influências que sofrem internamente e externamente.

Desta forma, os brasileiros e alemães possuem suas diferenças marcantes. Algumas delas, segundo Minervini (1991), serão identificadas a seguir:

No Brasil: é comum o uso do primeiro nome logo no primeiro contato (não se faz muita questão de usar o sobrenome com o respectivo título, como Dr., Eng<sup>o</sup> etc.); são comuns abraços, conversas ao pé do ouvido, beijinhos ao cumprimentar-se ou despedir-se entre mulheres ou homens e mulheres, a pontualidade não é uma das virtudes locais; há uma paixão nacional pela velocidade em dirigir, (o país já deu três campeões mundiais de corrida de Fórmula 1. E nas ruas e rodovias há muitas promessas de novos campeões!); não há muita exigência na forma de se vestir; dificilmente alguém diz "não": procura dar desculpas; assuntos como política, futebol, família e filhos são bem-vindos em uma conversa; são extremamente criativos; improvisação e "jeitinho" são uma especialidade; possuem um bom senso de humor.

Na Alemanha: privacidade é apreciada; formalidade nos contatos; a pontualidade é obrigatória; profissionalismo e seriedade nos contatos; não use o primeiro nome e lembre-se de usar os títulos; autoridade e idosos são respeitados; há diferenças de comportamento entre os alemães do norte e sul; não pense em curto prazo - eles preferem estabelecer relacionamento duradouro; esqueça abraços e cochichos; a hierarquia na empresa alemã é muito respeitada. Se for convidado a um jantar, leve presente; boa conversa: comida, esporte, carros; alto sentido de lealdade e responsabilidade dos executivos para seu empregador.

Souza (1978) cita que cada sociedade tem seu tipo básico de personalidade e sua própria série de personalidades de *status* que diferem dos de outras sociedades em certos aspectos. Cita o caso da Alemanha que, com o fenômeno do nazismo, despertou a atenção para o intrincado da dinâmica política e das características de personalidade. Por exemplo, comparados aos americanos, os alemães eram mais autoritários, guardavam mais distância social, eram mais moralistas, preocupados em identificar culpas, mais idealistas e teóricos, menos críticos dos seus superiores e identificam lealdade como obediência. Eles também revelam aspirações egocêntricas, incluindo preocupação com a própria saúde, melhor moradia e padrão de vida mais alto.

Souza (1978) questiona a validade dos dados característicos da Alemanha para as empresas teuto-brasileiras, pois, se de um lado sofreram aculturação brasileira, por outro lado, mantêm contatos freqüentes, comerciais e particulares, com o país de origem mantendo assim muitos valores culturais acesos. Empresas de origem alemãs concentram vários traços coincidentes dessas culturas superpostas, observa-se uma assimilação às normas e aos princípios de autoridade. Laboriosidade, pontualidade, integridade, conformismo e realização são virtudes que possuem grande relevância na determinação do comportamento do homem organizacional. Em relação ao caráter, há pouca expressão de afeto e de intimidade. A alegria e as confidências devem ser demonstradas fora do ambiente de trabalho, pois a diversão deve vir depois do dever. A empresa, então, assume um caráter de disciplina, rigidez e submissão.

Com relação à análise da cultura brasileira, Souza (1978) considera ser gigantesca e pretensiosa devido a dificuldade de identificar um caráter nacional por possuir diferenças

regionais causada pela ampla extensão territorial enriquecida pela diversidade de condições geográficas e tipo de exploração econômica.

Por exemplo: o paulista é sempre olhado como homem ativo, empreendedor, dono de riqueza; o carioca é visto, pelos de fora, como ironista, o malicioso, espírito que se traduz, aliás, no seu anedotário sempre rico, a respeito de tudo e de todos; o mineiro apresenta-se reservado, formação clássica e erudita; o cearense é o imigrante eterno que anda, não só por terras do Brasil, mas por toda parte do mundo, a respeito de quem se contam as histórias mais curiosas. Também se observa que o homem do norte é, com efeito, mais vibrátil, mais lírico e dramático; o do sul mais comedido, mais positivo e realista; naquele, a preponderância da sensibilidade sobre a razão (...), um maior domínio dos nervos, uma sobriedade até à reserva, equilíbrio e moderação” (Souza, 1978, p. 66 e 67).

As características psicológicas do brasileiro, segundo Souza, *apud* Moreira (1978), foram divididas em quatro agrupamentos: individualismo, sentimentalismo ou bondade, indolência e tolerância ou acessibilidade.

Para Carnier (1989), o comportamento empresarial alemão é muito rígido. Isto se deve, principalmente, pela formação acadêmica do executivo alemão. Na maioria das vezes, os executivos alemães permanecem durante muitos anos em uma mesma empresa, criando um forte vínculo com ela sendo fiel e tendo um sentimento forte de cumprir suas obrigações e responsabilidades. Costumam ser muito formais nos negócios. Estudos revelaram que os alemães têm um hábito constante de cumprimentar com aperto de mãos e gastam cerca de 20 minutos todos os dias realizando este ato. Algo típico alemão é a privacidade e ordem na evolução dos assuntos. A ordem deve estar na aparência do que é discutido e na matéria em discussão, que representem a razão do encontro. Os alemães dão muito valor ao “status”, ou seja, aos títulos pessoais, mas não falam isto de forma aberta e sim através da hierarquia nas empresas bem definidas e dividida.

Com estas características, podem-se identificar mudanças bem acentuadas entre as duas culturas. Enquanto os brasileiros são mais despojados e simples, os alemães são mais detalhistas e preocupados. Para se trabalhar em um ambiente harmônico, as pessoas precisam respeitar os costumes dos outros e talvez se adaptar a algumas mudanças.

Diante dos fatos mencionados, cabe analisar na prática todas essas afirmações e apurar se existem gargalos na gestão de brasileiros e alemães dentro da Câmara de Comércio Brasil-Alemanha.

## **2.6. Cultura Organizacional**

De acordo com Robbins (2002), a cultura organizacional é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhado. Ele reconhece que o fato de a cultura organizacional possuir propriedades comuns não significa que não pode haver subculturas dentro da organização. “É o aspecto do ‘valor compartilhado’ da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso pra orientar e modelar o comportamento”. Assim, é possível identificar a cultura de cada empresa e usar essas informações para compreender o comportamento dos executivos e funcionários dela. O autor alerta também, que para prever precisamente o comportamento organizacional deve-se levar em consideração a cultura de cada país e suas diferenças. Ele levanta a questão:

A cultura do país se sobrepõe a cultura organizacional? (...) As pesquisas indicam que a cultura do país tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional (...). Isso quer dizer que, por mais forte que seja a cultura organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura do país sempre será mais influente (Robbins, 2002, p. 501 e 502).

Sousa (1978) comenta: “cultura e clima têm efeito também sobre a produtividade organizacional, pois podem facilitar ou entravar a eficiência organizacional”.

Os trabalhadores formam uma percepção geral subjetiva da organização baseado em fatores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas. Essa percepção genérica torna-se a cultura ou personalidade da organização. Essas percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam o desempenho e a satisfação dos trabalhadores, sendo o impacto maior quanto mais forte é a cultura. Uma das principais implicações de gerência da cultura organizacional se relaciona com as decisões sobre a escolha de pessoal. A contratação de pessoas cujos valores não se ajustam aos da empresa geralmente resulta em empregados com pouca motivação e baixo comprometimento, insatisfeitos com seu trabalho e com a organização.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Método**

Esta pesquisa é apresentada sob a forma de um estudo de caso utilizando o método qualitativo exploratório e participante. Para Yin (2001, p. 27), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. É utilizado esse método, pois o escopo é trabalhar a partir de dados de pessoas, lugares e processos interativos obtidos por meio de contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva do sujeito.

Segundo Van Maanen, apud, Nassif (2003) método qualitativo é um conjunto de “técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social”.

Yin (2001, p. 19) termina dizendo que “independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método”.

#### **3.2. Técnica de Investigação**

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos e são escolhidos, conforme o tipo de projeto selecionado. No presente trabalho foi utilizado o método questionário como instrumento de coleta de dados. É a forma mais usada para isso. Contém um conjunto de questões, logicamente relacionadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo. Como sujeito da pesquisa foram utilizados os colaboradores da Câmara de Comércio.

O questionário utilizado continha vinte questões estruturadas para medir as questões referentes à cultura organizacional e às divergências culturais, bem como ao e o seu gerenciamento dentro da organização. As questões foram elaboradas pelos autores, a partir

do estudo do referencial teórico pertinente. As questões e variáveis foram medidas por uma escala do tipo Likert de cinco pontos tri-etápica (Mazzon, 1981). Assim, a escala em questão contou com três etapas, variando de “concordo” (1 – totalmente, 2 – parcialmente), incluindo o ponto neutro (3 – sem opinião/indiferente), e chegando até a “discordo” (4 – parcialmente, 5 – totalmente).

As questões utilizadas foram as seguintes:

1. Sinto incomodado (a) quando há pessoas ao meu lado falando uma língua que não domino;
2. A diversidade cultural é um empecilho para o desenvolvimento do meu trabalho;
3. A diferença de nacionalidade é um fator dificultador na compreensão de idéias;
4. As questões de prazos e pontualidade, são fatores de extrema importância;
5. Enfrento dificuldades na hora de negociar (vender minha idéia) com pessoas de nacionalidades diferentes;
6. Outra(s) dificuldade(s) que você encontra ao lidar com pessoas de outras nacionalidades;
7. A diversidade cultural contribui para o enriquecimento do trabalho;
8. Considero a diversidade cultural como um fator facilitador na tomada de decisões e resolução de problemas;
9. A variedade de culturas contribui para a formação de um ambiente de trabalho mais criativo;
10. Divergências culturais proporcionam o aumento da criatividade;
11. A seriedade é bem vista em todos os momentos da organização;
12. A equipe trabalha bem em conjunto e é coesa;
13. Para ser eficaz, o grupo lida com suas diferenças em vez de ignorá-las ou atenuá-las para realizar as tarefas;
14. Este grupo possui habilidades para lidar eficazmente com suas diferenças e discordâncias;
15. A equipe proporciona apoio a cada um de seus membros e a busca de suas opiniões;
16. Esta equipe inspira meu melhor esforço;
17. Nossos membros trabalham bem juntos;
18. Aproveito a diferença cultural para o meu desenvolvimento profissional;
19. Numa reunião da Câmara de Comércio, onde se encontram diferentes nacionalidades, qual é a língua adotada?;
20. Cite características positivas e negativas dos brasileiros e dos alemães.

De acordo com Richardson apud Nassif (2003), a coleta de dados trata-se de uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação na qual determinada informação é transmitida do respondente para o pesquisador.

Neste estudo, os questionários foram respondidos por 50 dos 100 colaboradores, brasileiros e alemães, da Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, no mês de maio de 2004. O questionário foi aplicado por uma das autoras que trabalha nesta Câmara de Comércio e os dados foram coletados de maneira que as pessoas que colaboraram com a pesquisa pudessem sentir-se à vontade em dizer o que realmente pensavam e, assim, possibilitar a autenticidade das respostas. Isto porque, eles foram tratados de forma anônima, ou seja, a

participação foi espontânea e não era necessária a identificação do mesmo para responder o questionário. Os participantes também tiveram tempo suficiente para refletir e analisar as perguntas e poder respondê-las com tranquilidade.

#### **4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO**

As Câmaras de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha atuam há 85 anos no país, com o intuito de intensificar as relações econômicas que auxiliam o crescimento das economias e contribuem para o desenvolvimento do progresso técnico e científico, promovendo assim o bem-estar da população de ambos os países. Para tanto, conta com mais de 900 empresas associadas às Câmaras, ligadas ao comércio exterior. Pelo fato de estarem próximas às empresas, órgãos públicos e associações no Brasil e na Alemanha, as Câmaras de Comércio se tornam fontes prestadoras de serviços muito valiosas, contribuindo para o fomento desse intercâmbio comercial através da cooperação regional entre os blocos econômicos.

A Câmara Brasil-Alemanha se destaca pelo caráter bilateral. Não se preocupa apenas em promover os interesses alemães no Brasil, como também, em apoiar as empresas brasileiras interessadas em efetuar seus negócios na Alemanha. É um ambiente adequado para a pesquisa realizada. Segue abaixo os resultados desta pesquisa.

Foi observado que dentro da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de São Paulo, os colaboradores parecem em geral estar se sentindo bem no ambiente de trabalho, mesmo com as diferenças culturais, que por sinal são muito bem vistas pela maioria, considerando que seja muito produtivo para o desenvolvimento profissional. Das pessoas que responderam ao questionário, 90% concordam que a criatividade seja um fator positivo advindo das diferenças culturais na organização. A maioria considera que os membros trabalham bem juntos e isto conseqüentemente gera um ambiente equilibrado. Através da pesquisa também se identificou que há, em uma minoria, aqueles que se sentem um pouco incomodados com as diferenças culturais brasileiras e alemãs juntas, devido as dificuldades nas compreensões de idéias ou mesmo na hora de negociar. Incomodam-se quando pessoas falam em outra língua que não dominam. Para outros, muitas destas questões são indiferentes, ou seja, não afetam nem positivamente nem negativamente.

Conforme Vergara (2000), pode-se notar no estudo de caso que em relação às funções psíquicas, brasileiros tendem mais para o sentimento ou intuição enquanto que os alemães tendem à razão.

Dentro da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, a diversidade cultural é tratada como um fator enriquecedor do trabalho e tem uma contribuição importante na criação de um ambiente que estimula a criatividade. Os obstáculos, como o idioma, assumem certa importância, adotando se necessário, a língua inglesa para se fazer entender. Em geral (83%), os empregados da Câmara possuem mecanismos para resolver problemas originários da diferença cultural, o que os fazem trabalhar coesos, diminuir seus atritos e alcançar a eficácia no serviço. Itens com apoio aos membros da equipe e busca da opinião destes são percebidos por 80% dos respondentes o que inspira o melhor esforço individual de 78% deles. Observa-se também que 100% deles aproveitam, de alguma forma, a diferença cultural para o próprio desenvolvimento profissional. Assim pode-se observar que Moran, Harris e Stripp (1996) estavam certos ao mostrar que é importante que a atenção voltada para o desenvolvimento eficaz da interação multicultural faça parte da estratégia da empresa.

Com relação às características culturais citadas por Minervini (1991) e por Souza (1978) comprova-se que brasileiros e alemães possuem algumas diferenças antagônicas, conforme ilustrado na Tabela 1.

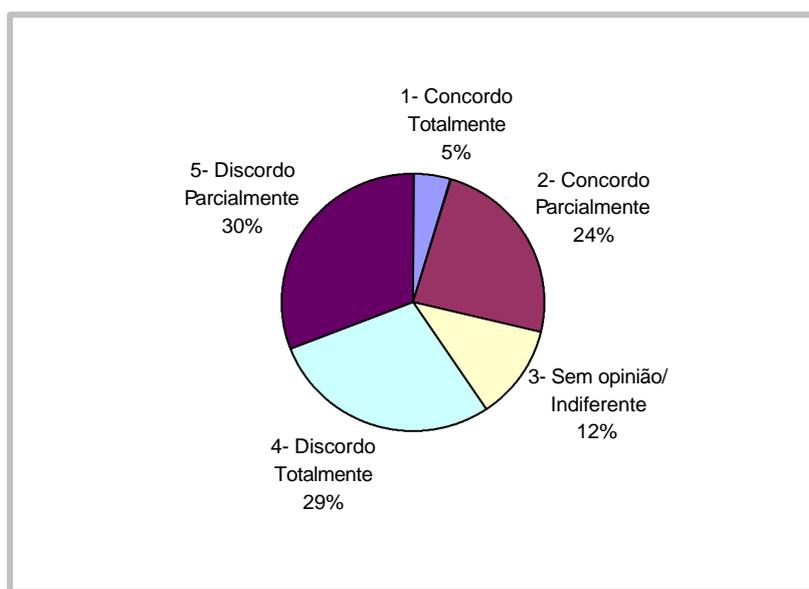
**Tabela 1:** Diferenças Culturais Entre as Nacionalidades

<b>Brasileiros</b>	<b>Alemães</b>
Não são pontuais	Pontuais
Informais	Formais
Flexíveis	Inflexíveis
Não respeita prazos	Respeita prazos
Improvisam muito	Metódicos
Simpatia	Falta de simpatia
Alegres	Frios

**Fonte:** Dados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.

Apesar desse resultado, as questões de prazos e pontualidades são consideradas como fatores de extrema importância por 90% das pessoas que responderam o questionário. Os brasileiros encararam a ausência de improviso e do 'jeitinho brasileiro' como uma dificuldade para lidar com pessoas de outra nacionalidade. Ainda há outras características citadas por Souza (1978), que ainda são vista hoje como a rigidez no cumprimento das normas pelos alemães. Ou seja, enquanto os brasileiros são mais despojados e simples, os alemães são mais detalhistas e preocupados. E a combinação destas culturas se mostrou bem aproveitadas pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha. De fato, como Robbins (2002) observou, há um impacto grande da cultura do país sobre o funcionário como pode ser notado no estudo de caso onde se verificam alguns funcionários insatisfeitos com o comportamento de brasileiros ou de alemães.

De certa forma ambas as culturas são respeitadas. Não há uma satisfação unânime para trabalhar com culturas diferentes, mas a tolerância e compreensão são presenciadas no cotidiano dos alemães e brasileiros deste estudo, conforme ilustrado na Figura 1.

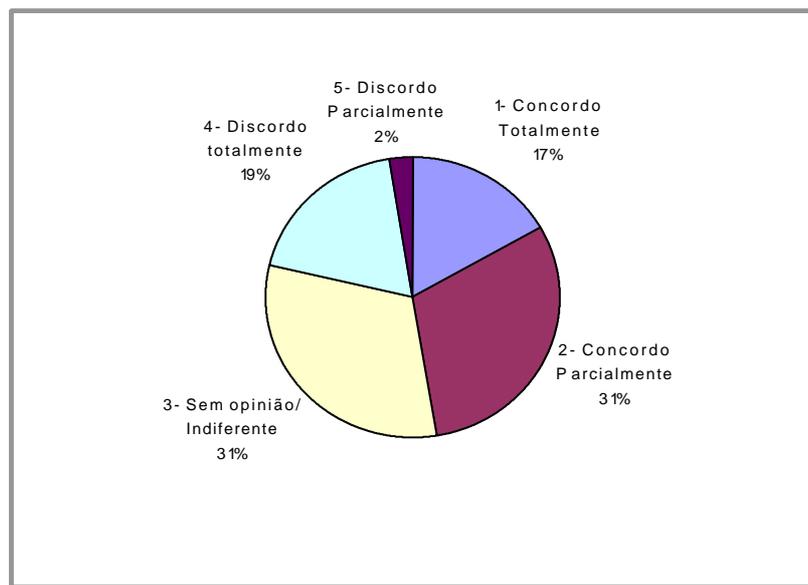


**Figura 1:** Dificuldades para negociar com pessoas de nacionalidades diferentes

**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Com relação ao aproveitamento da diferença cultural no desenvolvimento profissional individual todos os respondentes consideraram favorável (74% concordando totalmente e 26% parcialmente). Isto está de acordo com o estudo do Financial Times (1999), que afirma que a ideologia e a personalidade “atravessam” as culturas nacionais e tendem a formar importantes dimensões ao longo das que se juntam indivíduos de diferentes meios culturais. Isto parece ser percebido, sentido e vivido pelos funcionários da organização analisada.

A diversidade cultural vista como fator facilitador na tomada de decisões e resoluções, medida pela escala do tipo Likert de cinco pontos tri-etápica (Mazzon, 1981). Verificou-se que a etapa “concordo” obteve 48% de respostas, o ponto neutro obteve 31% e a etapa “discordo” obteve 21% de respostas, conforme ilustrado na Figura 2. Estes resultados permitem constatar que não há unanimidade entre os respondentes, mas que há uma tendência em acreditar que a diversidade cultural é fator facilitador na tomada de decisões. Talvez a alta incidência de resposta para o ponto neutro sugira que os respondentes não encontram formas claras de avaliar, para atribuir estes resultados à diversidade cultural.



**Figura 2:** Diversidade cultural vista como fator facilitador na tomada de decisões e resoluções.

**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborado pelas autoras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso serviu para reafirmar a importância de colocar a devida atenção nas diferenças culturais na estratégia da empresa. O sucesso e o insucesso das organizações

que trabalham com culturas diversas dependem grandemente da maneira como se lida com elas. O multiculturalismo pode ser uma fonte de vantagem competitiva, se bem aproveitada.

Por meio do conhecimento exposto neste trabalho somado às pesquisas realizadas, foi possível constatar que há interferências favoráveis advindas da diversidade cultural existente na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha. Portanto, confirmando a literatura estudada, a maioria dos brasileiros e dos alemães pesquisados concordaram que a diferença de nacionalidade contribui para o enriquecimento e o desenvolvimento do trabalho.

O tema da diferença trouxe para o campo da pesquisa em administração uma série de novas e instigantes questões que não podem mais ser desconsideradas. Esta discussão que surge a partir da defesa do direito à diferença e do direito à igualdade, e do entendimento das vantagens competitivas que advém destas diferenças culturais, trazem para as organizações um constante desafio, pois só se aprende a descobrir e valorizar a diversidade convivendo com pessoas diferentes. Graças às diferenças culturais que as organizações e o mundo se tornam mais interessantes, apresentam mais oportunidades que permitem aproveitar os pontos fortes e fracos da diversidade cultural.

Por outro lado, ainda existem questões que funcionam em nossas organizações como marcas vergonhosas que expõem ao desprezo, à opressão e até à exclusão social. Felizmente não foi este o caso da organização estudada. Muitos ainda não aprenderam a respeitar o que os torna diferente dos outros.

Acredita-se que todas as pessoas, são especiais e interessantes na sua maneira de ser, e que deste multiculturalismo surgem oportunidades de construir equipes com alto desempenho, que devem ser valorizadas. É essa mensagem que as organizações escola precisam trazer a seus colaboradores a respeito deste fenômeno do mundo globalizado.

Quando adequadamente direcionado, o multiculturalismo representa o recurso mais valioso de uma organização global, sendo assim, a estratégia de uma organização precisa ser formulada para aproveitar ao máximo as forças originadas do multiculturalismo e diminuir as fraquezas. Caso contrário, a ausência de uma interação transcultural eficaz pode ter como consequência a estagnação cultural que desenvolve os traços negativos. Isso pode anular as forças culturais e reduzir as oportunidades disponíveis à organização, no mercado internacional. Tendo em vista os fatos mencionados constatou-se que a diversidade cultural influencia positivamente no cotidiano de trabalho dos colaboradores da Câmara de Comércio Brasil-Alemanha.

Com relação às limitações observadas no desenvolvimento deste estudo, pode-se destacar o fato de existir mais brasileiros do que alemães na Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, o que pode ter comprometido a exatidão da análise; como também, o fato da maior parte dos brasileiros participantes da pesquisa serem descendentes de alemães, pois nasceram no Brasil, sob os hábitos e cultura brasileiros, mas que possivelmente foram criados sob influência de seus ascendentes alemães.

Por se tratar de investigação de um tema relativamente novo ou a partir de uma abordagem diferente, é natural que a maior contribuição deste estudo seja a de propostas de pesquisas futuras. Assim, para futuros trabalhos, ficam as seguintes sugestões: fazer uma pesquisa abordando o quanto e como a diferença cultural pode contribuir na produtividade do trabalho; e, tratar a respeito do desenvolvimento das práticas de Recursos Humanos utilizando a diversidade cultural para maximização dos resultados.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BASSI, Eduardo. **Globalização de Negócios**. São Paulo: Cultura, 1997.
2. CÂMARA de Comércio e Indústria Brasil Alemanha. Apresenta informações sobre a própria câmara. Disponível em: <<http://www.ahkbrasil.com.br>>. Acesso em 19 maio 2004.
3. CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1989.
4. Financial Times. **Dominando a Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.
5. MAZZON, José Afonso. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1981, São Paulo. (Tese de Doutorado).
6. MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
7. MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, Willian G. **Desenvolvendo Organizações Globais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.
8. NASSIF, Vânia M. J. **Manual de TGI**. São Paulo: 2003.
9. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
10. SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda., 1978.
11. VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.
12. YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.