

## CHOQUE DE CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES

**Organizações multinacionais, com a intensificação da globalização, estão desenvolvendo métodos e modelos para resolver conflitos advindos da diversidade cultural dentro da corporação.**

**Por Clifford C. Clarke e G. Douglas Lipp \***

Uma gerente de vendas norte-americana, de uma grande empresa manufatureira japonesa nos EUA, ganhou uma encomenda multimilionária de um cliente norte-americano. A encomenda era para ser avaliada e expedida pelo escritório central da empresa em Tóquio. O cliente havia requisitado algumas mudanças no padrão normal do produto e um prazo de entrega específico.

Como a empresa nunca havia vendido para esse cliente, a gerente de vendas estava ansiosa para prestar um excelente atendimento, dentro do prazo de entrega exigido. Para assegurar uma resposta coordenada, ela organizou uma reunião para planejamento estratégico, com gerentes-chave das divisões que estavam envolvidos em processar a encomenda. Ela enviou uma cópia com a agenda do encontro para cada participante. Na reunião estavam a gerente de vendas, quatro outros norte-americanos, três gerentes japoneses, os diretores japoneses de finanças e de suporte ao cliente e o representante do escritório central em Tóquio. Os três gerentes japoneses viviam nos EUA há menos de dois anos.

A reunião seria composta por uma sessão de *brainstorming* (tempestade cerebral ou manifestação de idéias sem pré-censura) para discutir as estratégias para lidar com as exigências do cliente, uma discussão sobre administração do tempo e os próximos passos que cada gerente deveria dar. Os gerentes norte-americanos dominaram, participando ativamente da sessão de *brainstorming* e das discussões. Eles propuseram um cronograma e um plano de ação. Ao contrário, os japoneses falaram pouco, exceto quando conversavam entre eles mesmos, em japonês. Quando a gerente de vendas perguntou a opinião deles sobre o plano proposto pelos norte-americanos, dois gerentes japoneses disseram que precisavam de mais tempo para pensar. Um outro olhou para baixo, puxou ar entre os dentes e disse: "Isso será difícil no Japão".

Preocupada com a falta de participação dos japoneses e aflita para viabilizar a encomenda do cliente, a gerente de vendas enviou um e-mail para todos os participantes da reunião, com as propostas dos norte-americanos e pedidos para uma resposta rápida. Ela disse francamente que sentiu a falta de participação de alguns gerentes na reunião, e que estava convicta da necessidade de uma ação apropriada e em tempo. Ela disse ainda que se não obtivesse resposta em uma

semana, ela assumiria o silêncio como consentimento e consenso e seguiria as ações recomendadas pelos norte-americanos.

Uma semana passou-se sem que sequer um sinal fosse recebido dos japoneses. Satisfeita com o que ela considerava um consentimento, ela deu início aos procedimentos. Enviou uma mensagem oficial para o escritório central em Tóquio, com as especificações e prazo de entrega, e pediu que fosse dada atenção prioritária à encomenda. Depois de uma semana sem respostas, ela enviou outra mensagem para que a matriz confirmasse a viabilidade de atender à encomenda. "Obrigado por suas propostas. Nós estamos considerando a sua requisição", foi a resposta.

O tempo passava enquanto o cliente pedia repetidamente informações sobre o andamento do processo. A única resposta que ela podia dar era que não tinha as informações ainda disponíveis. Mais preocupada ainda, ela enviou outra mensagem para Tóquio, no qual ela sublinhava as especificações e prazos exigidos pelo cliente. Ela alertou o oficial da matriz sobre o tamanho, volume, do pedido e disse que o negócio poderia ser desfeito se ela não recebesse uma confirmação imediata. Além disso, ela perguntou ao oficial se ele podia dizer qual era a causa da demora. Três dias depois, o oficial disse que havia algumas resistências à proposta e que dificilmente o prazo de entrega seria cumprido.

Quando soube, o cliente deu à gerente de vendas uma semana a mais para a entrega, mas disse que outro fornecedor já estava sendo consultado. Prontamente, ela pediu para que o oficial japonês intercedesse. Todos os seus prêmios, bônus, e a margens de lucro da divisão dependiam do sucesso dessa operação. Igual à anterior, a resposta de Tóquio foi de que seria "difícil" atender às demandas do cliente tão rapidamente e que a gerente de vendas deveria pedir a seu cliente que fosse paciente. Eles perderam o contrato.

### ***Uma visão do conflito (Americanos)***

Furiosa, a gerente de vendas dirigiu-se ao presidente da subsidiária japonesa, explicou o que havia ocorrido e reclamou da falta de comprometimento da matriz e dos colegas japoneses nos EUA. O presidente disse que se solidarizava com o seu desapontamento, mas que havia coisas que ela não entendia na relação entre a matriz e a subsidiária. O representante da matriz nos EUA informou o presidente da subsidiária que a recusa da encomenda ocorreu porque esta comprometia a produção dos próximos meses e afetava o fornecimento do produto para um cliente no Japão.

Enraivecida, a gerente de vendas disse ao presidente como poderia ela persuadir e conquistar clientes quando os norte-americanos não estavam sendo apoiados pelos japoneses e estavam sendo tratados como cidadãos de segunda classe pela matriz. Por que, perguntou, ela não foi avisada de que a matriz em Tóquio estava comprometida com outros clientes?

Disse ela: "Os japoneses são muito lentos na tomada de decisão. Quando eles conseguem reunir todo mundo na mesa, no Japão, o cliente nos EUA já foi para qualquer outro lugar (concorrente). Essa confusão completa começou porque os japoneses não participaram ativamente da reunião. Nós os convidamos e eles simplesmente sentaram-se e conversaram em japonês. Eles estão escondendo alguma coisa? Eu nunca sei o que eles estão pensando e isso me enlouquece, principalmente quando eles dizem coisas como "é difícil" ou quando eles puxam ar entre os dentes.

"Não ajuda, por exemplo, o fato de eles não responderem às minhas mensagens escritas. Esses caras nunca lêem suas correspondências eletrônicas, e-mails? Penso se eles realmente estão comprometidos com nossos objetivos de vendas ou se estão deixando-me de lado? Eles parecem mais preocupados sobre como interagimos do que em resolver o problema. Há, definitivamente, alguma espécie de rede de informação japonesa, da qual não faço parte. Sinto-me como se eu trabalhasse no vácuo e isso torna-me desprezível junto aos clientes. Os japoneses são excessivamente confiantes na superioridade de seus produtos sobre a concorrência e muito conservadores para reagir às necessidades do mercado. Acredito que a matriz reage mais rapidamente a exigências similares dos grandes clientes japoneses. Isso faz-me sentir, e nossos clientes também, como se não fizesse parte de um mercado importante."

### ***Um outro ponto de vista (Japoneses)***

Disseram os japoneses baseados nos EUA: "O pessoal de vendas norte-americano é impaciente. Eles tratam tudo com urgência e não planejam antecipadamente. Eles convocam reuniões no último minuto e esperam que as pessoas resolvam problemas que sequer eles conhecem direito. Parece que os norte-americanos não desejam o nosso feedback. Eles falam muito rápido e usam muitas gírias.

"Durante a reunião, quando a gente conseguiu entender do que se tratava, eles já estavam falando de um outro assunto. Por isso, nós desistimos de participar. A coordenadora da reunião disse alguma coisa sobre cronograma, mas não sabíamos ao certo o que ela queria. Então, a gente concordou apenas para não prolongar o encontro. Como podem eles esperar de nós alguma seriedade para participar de uma sessão de *brainstorming*? Isso não é nada mais do que usar publicamente a imaginação, é uma irresponsabilidade.

"Os norte-americanos dependem muito, também, de comunicados escritos. Eles nos enviam demasiadamente memos e e-mails. Parece que ficam contentes ao sentar em suas mesas e criar formulários sem saber como as pessoas reagirão a eles. Falam muito sobre a rapidez na tomada de decisão, mas não parecem preocupados com a decisão, se é correta ou não. Isso não é ser responsável e é uma falta de consideração com o grupo inteiro.

"Eles têm essa mesma atitude, quase uma desconsideração, com a matriz. Envia mensagens para a matriz pedindo uma ação rápida, sem ponderar sobre os obstáculos a serem, eventualmente, superados pela matriz, como as encomendas de vários clientes no mundo inteiro que ainda não foram analisadas. O problema real é que nossos clientes norte-americanos não são leais. Eles trocam um fornecedor por outro, levando em conta apenas o preço, e o tempo de entrega está ligado à necessidade sazonal do produto. Por que nós deveríamos nos comprometer com eles se eles não se comprometem conosco? Estamos, também, preocupados com o fato de que nossa força de vendas não está trabalhando o suficiente para fazer com que nossos clientes entendam o nosso compromisso com eles".

### ***Um modelo para resolução de conflitos***

Para potencializar o valor do modelo como uma ferramenta para resolução de conflitos, os primeiros cinco passos incluem a descrição de várias e específicas estratégias de coordenação e facilitação que o pessoal de RH ou de Desenvolvimento Organizacional pode usar na implementação. Um elemento crucial para a **aplicação das estratégias e para alcançar os objetivos do modelo de resolução de conflito** como um todo é **a criação de um efetivo time bicultural de treinadores e facilitadores, nesse caso constituindo-se de japoneses e norte-americanos.**

Para que esse **time seja efetivo, interna ou externamente, seus membros precisam ter conhecimentos extensivos sobre a outra cultura e contato prolongado com ela.** Para resolver os problemas apresentados na abertura dessa matéria, foi especialmente valioso para os americanos passarem um tempo nas subsidiárias da empresa no Japão. Os japoneses tinham que entender inglês, enquanto os americanos, mesmo que não falassem japonês, tinham que se familiarizar com o estilo japonês de comunicação.

Dois gerentes de recursos humanos norte-americanos bem-intencionados ao tentarem resolver um conflito apenas agravaram-no ao serem insensíveis às necessidades dos japoneses. Os gerentes de RH foram abordados por um grupo de gerentes de operação norte-americano que reclamava que seus colegas japoneses não compartilhavam informações suficientes com eles. Isso, diziam, limitava suas capacidades para tomar decisões acertadas e precisas.

Os gerentes de RH resolveram fazer um levantamento de necessidades. Reconhecendo que os japoneses falavam precariamente inglês, eles fizeram um questionário em japonês. Armados com o questionário, eles fizeram uma série de reuniões para coletar dados e informações. Primeiro com os norte-americanos, que deram muitas informações, depois com os japoneses, que resultou em poucas informações e apenas um consenso, que eles deveriam melhorar seu inglês.

Depois de analisar as informações, o pessoal de RH decidiu colocar os dois grupos juntos para "fechar um acordo comum". Eles pediram aos participantes que estivessem abertos e colocassem "as cartas na mesa". Os americanos compartilharam seus sentimentos e apresentaram sugestões. Os japoneses disseram pouco, relutaram em aceitar as soluções propostas e prometeram melhoras no inglês. Previsivelmente, nenhum dos chamados acordos foi cumprido, o que frustrou ainda mais os norte-americanos.

Ao se examinar todo o processo, ficou claro porque ele falhou. Embora os gerentes de RH fossem facilitadores habilidosos, muito da experiência deles era com grupos de americanos. **Suas pressuposições sobre o que motiva pessoas a participar de encontros eram baseadas no jeito americano, que presumia que os japoneses se sentiriam à vontade revelando-se em público e fazendo asserções diante de grandes grupos.**

Essa abordagem pode ser usada eficazmente na resolução de conflitos mesmo quando apenas norte-americanos estão envolvidos, mas é essencial com os japoneses.

É um trabalho muito duro fazer com que os japoneses revelem informações sensíveis.

**Resolução do Caso:**

- 1 – Identificação do Problema
- 2 – Clarificação do Problema
- 3 – Investigação Cultural
- 4 – Investigação Organizacional
- 5 – Resolução dos Conflitos
- 6 – Integração organizacional