



Cinco Estruturas da Cultura

...para AFS
& Amigos

Milton Bennett, conhecido pelo Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural (DMIS na sigla em inglês), propôs cinco categorias, ou estruturas, de pensamentos sobre como as culturas são diferentes umas das outras. Quando alguém está em uma cultura pouco familiar, quais dicas essa pessoa deve procurar para começar a entender como essa cultura difere de sua cultura local?

QUAIS SÃO AS CINCO ESTRUTURAS DA CULTURA?

As cinco estruturas da cultura compiladas por Milton Bennett dão os parâmetros gerais para entender algumas das formas fundamentais de como as culturas diferem. Elas apoiam as interações entre as pessoas de diferentes culturas auxiliando na identificação e categorização das dicas culturais, muitas vezes tão sutis que podem ser ignoradas ou desvalorizadas. Ademais, estas cinco estruturas nos encorajam a pensar em como as culturas podem ser diferentes entre si e porque essas diferenças podem ser relevantes.

As cinco Estruturas da Cultura de Bennett:

- **Uso e percepção da Língua**
- **Comportamento não-verbal**
- **Estilo de comunicação**
- **Estilo cognitivo**
- **Valores e premissas culturais**

A consciência dessas diferenças culturais pode ser útil em sua vida diária, na medida em que você interage com muitas culturas, não somente culturas nacionais ou étnicas, mas também de gênero, regionais, religiosas, profissionais, educacionais e cultura de orientação sexual, para mencionar algumas.

USO E PERCEPÇÃO DA LÍNGUA

Esta estrutura não trata da utilização de diferentes idiomas, mas foca em como a língua é usada para se comunicar dentro de diferentes contextos sociais de cultura. Diferenças em idiomas podem existir nos contextos sociais de saudação, despedida, argumentação, negociação, elogios, pedidos de ajuda, dar instruções, discordar e criticar, para citar alguns.

A percepção é relacionada ao que vemos, o que ignoramos e ao significado que damos às coisas que prestamos atenção. Gestos culturalmente influenciados, linguagem corporal, comportamento não verbal (veja abaixo) e uso de cores podem ser erroneamente interpretados se alguém não tem conhecimento de seu significado na outra cultura.

Uma incompreensão do idioma: *A Pessoa A utiliza um cumprimento que dura diversos minutos, enquanto a Pessoa B utiliza um cumprimento curto como uma maneira educada de*



O que você percebe sobre o uso de cores nessa foto? *

dizer “olá” e não demonstra intenção de falar mais. A Pessoa A pode perceber a Pessoa B como brusco e indelicado enquanto a Pessoa B pode considerar que a Pessoa A tenha revelado muita informação ou está agindo de maneira inapropriada em realizar uma interação tão longa.

Por diversas vezes as diferenças em uso da linguagem, como visto no exemplo acima, são confundidas com características individuais ao invés de valores e práticas culturais.

**Na Tailândia cores diferentes são designadas para cada dia da semana e é propício que se utilize a cor correspondente, especialmente nas celebrações de aniversários (era dia do aniversário de Tachi Cazal na foto acima). A cor de segunda-feira é amarela.*

COMPORTAMENTO NÃO-VERBAL

Comportamento não-verbal inclui o uso de qualidade da voz (como o tom de voz, por exemplo), a linguagem corporal (expressões faciais, dentre outras) e gestos, contato visual, distância (proximidade física) e o toque. Frequentemente interpretamos o significado dos comportamentos não-verbais de forma inconsciente e com base em nossos próprios valores culturais. Por conta disso, é fácil ignorar ou desconsiderar explicações culturais para sensações de desconforto, mal-entendido.



Um mal-entendido de comportamento não-verbal:

Desconfortos podem ocorrer se as pessoas que estão participando da conversa têm preferências diferentes do quão perto elas devem estar umas das outras enquanto falam. Algumas culturas preferem manter uma distância de pelo menos um braço. Outras culturas, no entanto, preferem uma distância menor e são mais inclinadas a utilizar o toque na comunicação de seus pensamentos e sentimentos.

Alguém que prefere uma distância menor pode perceber a outra pessoa como socialmente fria ou reservada e aquele que prefere maior distância pode sentir que seu espaço está sendo invadido. Considerando que uma pessoa busca proximidade e a outra recua, ambas podem experimentar estresse e diminuição da vontade em continuar a conversa.

ESTILO DE COMUNICAÇÃO

Esta estrutura possui diversas partes, muitas das quais estão baseadas na explicação de Edward T. Hall acerca de alto ou baixo contexto nos estilos de comunicação. Uma pessoa de um alto contexto de cultura irá absorver mais significado em uma situação do que em no diálogo verbal, dependendo do ambiente ao redor e do comportamento não-verbal para “ler nas entrelinhas”. Uma pessoa de um contexto cultural mais baixo, entretanto, irá absorver mais significado daquilo que explicitamente verbalizado. Comportamento de alto e baixo contexto são as extremidades opostas de uma mesma linha, de forma que uma pessoa pode se ver em algum lugar no meio. A má interpretação concernente a alto-baixo contexto é bastante comum.

Mal-entendidos de estilos de comunicação: *Norte-americanos ou norte-europeus, que tendem a se comunicar de forma direta e em baixo contexto, podem achar que os eventos realizados na Ásia ou América Latina (duas regiões do mundo que têm a tendência a exibir mais estilos de comunicação indireta e de baixo contexto) são desestruturados e/ou pouco claros. Por outro lado, um sul-americano poderá achar as instruções de montagem de um novo item, como uma mesa, um tanto desnecessárias e uma mãe hospedeira japonesa poderá ter problemas em expressar seu desapontamento com as roupas de um convidado se essa pessoa não é familiarizada com a comunicação indireta.*

ESTILO COGNITIVO

Diferenças no estilo cognitivo se referem às maneiras como as pessoas processam suas percepções do mundo ao redor. Quando coletando informações, os indivíduos de diferentes culturas colocam mais valor em determinadas partes da informação do que em outras. Se considerarmos os dois extremos de informação concreta *versus* informação abstrata, aqueles que valoram mais as informações concretas vão querer respostas às questões “quem” e “o que”, utilizando descrições e metáforas complexas para expressar seu pensamento. Indivíduos que, por sua vez, dão mais valor às informações abstratas, se apoiam em teorias e explicações, perguntando “por que” e “quando” para formular seu entendimento. De um modo geral, culturas asiáticas serão mais próximas à extremidade do concreto, enquanto norte-europeus e norte-americanos irão preferir a extremidade do abstrato. Sul-europeus e sul-americanos geralmente combinam os dois extremos e demonstram qualidades cognitivas no centro da linha.

Bennett (2007), em seu artigo intitulado “Competência Intercultural para liderança global” demonstra os tipos de conflitos que podem ocorrer quando pessoas de diferentes estilos cognitivos trabalham juntas:

Os asiáticos querem saber o que, aos olhos de todos os outros, parece uma quantidade excessiva de detalhes do projeto e dos participantes, enquanto os norte-americanos já querem agir e aprender com seus erros. Os norte-europeus estão ultrajados pela ideia de errar, e insistem em estudar o histórico de projetos anteriores similares, enquanto os sul-europeus que apoiam o projeto sentem-se insultados que sua credibilidade está sendo questionada. Ao mesmo tempo, os asiáticos se tornaram desconfiados das reivindicações norte-americanas, as quais se mostraram somente parcialmente verdadeiras (mas “dentro das probabilidades”, de acordo com os americanos), enquanto os norte-europeus estão impacientes com os sul-europeus por conta de sua hipersensibilidade. (p. 7)

Diferenças nos estilos cognitivos inevitavelmente levam a diferenças no estilo de liderança e na percepção de quais qualidades fazem um bom líder. O melhor líder de uma equipe multicultural é aquele que tem conhecimento das diferenças gerais na forma de pensar, é aquele que consegue prever conflitos prováveis e que une estas diferenças com a finalidade de manter a produtividade da equipe e bons relacionamentos.

VALORES E PREMISSAS CULTURAIS

Valores de uma cultura realçam os comportamentos e tendências prediletas de seus membros. As cinco orientações de valores seguintes são uma boa maneira de começar a entender como os valores culturais podem diferir.

Coletivismo-individualismo: Os indivíduos de sua cultura acreditam que é bom agir de maneira individual? Eles valoram o processo de decisão independente e a realização individual? Ou acreditam que é melhor agir como membro de uma família ou outros grupos mais fechados? Eles valoram a realização coletiva e processos de decisão em grupo? Muitas culturas ocidentais tendem a valorizar o individualismo enquanto outras culturas, como muitas culturas asiáticas, dão mais importância a grupos.

Orientação de tempo: Você prefere aprender com o passado e utiliza eventos passados para entender situações atuais? Ou você acredita que “o passado ficou para trás” e somente o presente e o futuro é que importam? Estas são diferenças nos valores de orientação de tempo.

Atividade: Quanto de controle você acha que tem sobre o que acontece na sua vida e ao redor do mundo? Muitas culturas apresentam um grande senso de controle sobre as atividades nas



quais as pessoas estão envolvidas enquanto outros acham que a noção de controlar o futuro é infrutífera e preferem deixar as coisas acontecerem e lidar com as situações no momento em que se apresentam.

Papéis Sociais (alta versus baixa hierarquia): Quão confortável você está com explicitamente reconhecer e enfatizar as diferenças de status social entre seus pares e colegas? Pessoas de muitos países asiáticos, africanos, sul-americanos e europeus se sentem confortáveis falando abertamente sobre status e muitas vezes referem-se a si mesmos e uns aos outros utilizando títulos. Norte-americanos, por outro lado, têm a tendência a ignorar essas diferenças na conversa e não estão geralmente à vontade em mencionar abertamente as diferenças de papéis e status. Papéis sociais são similares ao conceito de alto e baixo poder de distância cultural, ainda que não seja exatamente a mesma coisa.



***Em sua cultura, o médico está em um nível acima, no mesmo nível, ou não tem nível nenhum? Você já observou diferentes papéis sociais em outras culturas?*

Tolerância de Ambiguidades: Quando as coisas estão incertas, você é capaz de gerenciar bem essa incerteza ou ela te faz nervoso/nervosa? Algumas culturas tendem a preferir uma programação clara e detalhada para se sentirem confortáveis, enquanto outras culturas sentem que podem trabalhar de forma eficiente mesmo se não possuem toda a informação. Este valor também é conhecido como alta ou baixa aversão a incerteza.

Outros valores culturais relevantes: Geert Hofstede, Edward T. Hall e Fons Trompenaars são especialistas interculturais que escreveram muito sobre valores culturais. Outras estruturas de valores exploram linhas de valores como a masculinidade versus a feminilidade, orientação de tempo longa versus curta, tempo monocrômico versus policrômico, comunicação direta versus indireta, indulgência versus restrição e preferências de espaço pessoal e território.

AS CINCO ESTRUTURAS COMO PREFERÊNCIAS CULTURAIS GERAIS

As cinco estruturas de cultura de Milton Bennett são referências úteis para quando se tem contato com outras culturas. Se somos capazes de identificar onde nossas próprias culturas, e as outras, se enquadram dentro das linhas de estrutura, podemos formular a ideia de como as culturas podem diferir e onde elas coincidem. Também pode ser benéfico para acompanhar essas estruturas gerais de cultura com informações culturais específicas.

As Cinco Estruturas da Cultura ...

- ✓ dar um conjunto de estruturas culturais gerais.
- ✓ demonstrar como diferentes culturas entendem a linguagem como ferramenta de comunicação.
- ✓ lembrar que as culturas utilizam diversas dicas não-verbais para passar suas mensagens.
- ✓ dar entendimento de como as culturas usam estilos cognitivos alternativos para processar informação
- ✓ chamar a atenção para alguns dos valores culturais que existem no mundo.

Para saber mais sobre as Cinco Estruturas:

Bennett, M. (2007). *Intercultural Competence for Global Leadership*