

Autor: Teles

Mudando o sotaque, muda a cultura organizacional?



O sotaque é uma das marcas mais imediatas da identidade. Basta falar alguns segundos para que o outro reconheça de onde vimos, ou pelo menos que perceba que não somos “daqui”. O sotaque não é apenas uma forma diferente de pronunciar as palavras; é uma expressão de história, de geografia, de pertença e de relação com o mundo. Ele transporta ritmo, proximidade e códigos implícitos. A pergunta que se coloca, então, é simples apenas na aparência: se o sotaque muda quando mudamos de território, muda também a forma como trabalhamos, decidimos e nos organizamos?

Em regiões autónomas, como a Madeira, esta questão ganha uma profundidade particular. Aqui, o sotaque não é apenas um traço linguístico; é um marcador identitário forte, que convive com um duplo sentimento de pertença. Somos simultaneamente parte de um todo nacional e portadores de uma identidade regional própria, construída ao longo de séculos de insularidade, adaptação e proximidade social. Esta dualidade não se manifesta apenas na cultura ou na política. Manifesta-se, de forma muito concreta, na cultura organizacional das empresas, associações e instituições. Esta realidade não é exclusiva da Madeira. Basta olhar para outros contextos europeus para perceber como identidade regional e organização caminham lado a lado. Na Catalunha, por exemplo, o uso da língua catalã no quotidiano organizacional vai muito além da comunicação. Ele estrutura relações de pertença, legitimidade e poder dentro das organizações, influenciando a forma como se lidera, se decide e se negoceia. Algo semelhante acontece no País Basco,

onde a forte identidade cultural e linguística se reflete em culturas organizacionais marcadas por cooperação, sentido comunitário e elevada valorização da lealdade ao território. Estes exemplos ilustram como valores, práticas e estilos de liderança são profundamente influenciados pelos contextos culturais e territoriais em que as organizações operam, uma ideia amplamente discutida na literatura sobre cultura organizacional (Schein, 2010; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

A cultura organizacional é muitas vezes tratada como um conceito técnico, associado a modelos de gestão, organigramas ou manuais de procedimentos. No entanto, ela é, antes de mais, um fenómeno cultural. Inclui a forma como se comunica, como se decide, como se exerce a liderança, como se lida com o erro, com o conflito e com a mudança. Tal como o sotaque, a cultura organizacional aprende-se por imitação, por convivência e por prática diária. Não se impõe apenas por decreto nem se muda apenas com regulamentos. Esta dimensão cultural é particularmente visível em regiões com forte identidade histórica, como a Escócia, onde o sentimento nacional coexiste com o enquadramento britânico e se reflete em organizações mais horizontais, com maior valorização do consenso e da participação. Em territórios pequenos e socialmente densos, como as regiões autónomas, a proximidade humana é uma variável central. As pessoas conhecem-se, cruzam-se em múltiplos contextos e partilham referências comuns. Esta proximidade tende a gerar relações de confiança, rapidez na comunicação e um forte sentido de comunidade. Ao mesmo tempo, cria desafios específicos: maior dificuldade em separar o pessoal do institucional, maior tolerância à informalidade e, por vezes, resistência a processos mais formais ou impessoais.

O risco de uma gestão “sem sotaque” reside precisamente na adoção de modelos tecnicamente bem desenhados, mas culturalmente estranhos. Processos que existem no papel, mas não na prática. Estruturas que cumprem formalidades, mas não criam compromisso. Quando a cultura local não é reconhecida, as organizações tendem a desenvolver comportamentos defensivos, aplicação mínima das regras ou soluções paralelas que garantem funcionamento, mas fragilizam a maturidade organizacional. A ideia de que não existe um modelo universal de gestão, devendo as práticas organizacionais ser adaptadas aos contextos em que são aplicadas, é amplamente defendida por autores como Mintzberg (2009), que sublinham a importância de compreender a organização como um sistema social antes de um mecanismo técnico. Esta tensão sente-se de forma particular na liderança. Liderar numa região autónoma exige mais do que competências técnicas ou conhecimento normativo. Exige sensibilidade cultural e a compreensão de que autoridade e proximidade convivem de forma diferente, que a lealdade é muitas vezes valorizada tanto quanto a competência e que a legitimidade do líder se constrói não apenas pelo cargo, mas pela relação com a comunidade. Ignorar esta realidade é liderar numa língua sem sotaque num território que fala outro. Este debate tem implicações que vão além das organizações formais. Ele toca a forma como pensamos a autonomia, o desenvolvimento e a modernização. Autonomia não é apenas capacidade legislativa ou administrativa; é também capacidade cultural de interpretar, adaptar e criar modelos próprios que dialoguem com o todo sem se anularem. Do mesmo modo, modernizar não é eliminar o sotaque, mas aprender a comunicá-lo de forma clara e eficaz. Países com forte descentralização, como a Suíça, demonstram que é possível conciliar diversidade linguística e cultural com elevados níveis de eficiência organizacional e coesão institucional.

Em última análise, perguntar se mudando o sotaque muda a cultura organizacional é reconhecer que as organizações são feitas de pessoas, e que as pessoas levam consigo a sua história, a sua linguagem e a sua forma de estar. Ignorar isso é construir organizações artificiais, formais no papel, mas desconectadas da realidade em que existem. Reconhecer isso é dar um passo em direção a organizações mais conscientes, mais humanas e, paradoxalmente, mais eficazes. Talvez o verdadeiro desafio não seja escolher entre falar com ou sem sotaque, mas aprender a gerir organizações bilingues: capazes de falar a

linguagem técnica das regras e dos mercados, sem perder a linguagem cultural da identidade e da pertença. Quando isso acontece, a cultura organizacional deixa de ser um obstáculo invisível e passa a ser um ativo estratégico. E talvez seja aí que as regiões autónomas tenham mais a ensinar do que a aprender.

Referências

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.

Data de Publicação: 30-01-2026