



Resenha

THOMAS, D. C., INKSON, K. **Cultural intelligence** – People Skills for Global Business. 1.Ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc, 2003 – 222p.

Estrutura e desenvolvimento organizacional

Paulo Augusto Fraccaroli Moino¹
Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro²

Os autores

David Clinton Thomas nasceu na Carolina do Norte, Estados Unidos, seguiu uma respeitável carreira até se tornar vice-presidente do *Bank of America*. Quando tomou a decisão de cursar MBA passou a fazer parte de um mundo intelectual, cheio de idéias excitantes e desafios intelectuais. Deixou o banco e seguiu carreira docente, completando o seu PhD. No novo ambiente interessou-se profundamente pela internacionalização e variações culturais no ambiente dos negócios e começou a publicar e estudar sobre esses temas, adquirindo reputação reconhecimento internacional.

Já Kerr Inkson nasceu na Escócia, cursou psicologia e tornou-se conferencista na *Aston University*, na Inglaterra. Aceitou convite para ser professor assistente de uma escola de administração na Nova Zelândia e foi morar em Auckland, onde escreveu seu primeiro livro intitulado *Theory K*, uma versão neozelandesa para a busca da excelência, que se tornou um *best-seller* local. Depois passou a publicar sobre novas formas de carreira e, principalmente, carreiras internacionais.

¹ Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional (Universidade de Taubaté)

² Doutora em Psicologia pela USP. Pró-reitora de Pesquisa e Pós-graduação da Universidade de Taubaté e professora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Kerr convenceu David a se mudar para a Nova Zelândia e a lecionar na *Auckland University* (a cidade mais multicultural da Ásia). Após muitos anos vivendo na Nova Zelândia, David se transferiu para a Universidade Simon Fraser em Vancouver, no Canadá, outra cidade multicultural. Em 2002 publicou “*Essentials of International Management – Cross-Cultural Perspective*” e, logo em seguida, decidiu escrever *Cultural Intelligence* e convidou Kerr para trabalharem juntos. O livro foi escrito a distância por ambos.

A obra

O que motivou os autores a escreverem o livro foram os avanços ocorridos no âmbito da tecnologia da informação, que vêm mudando drasticamente o ambiente dos negócios, tornando as barreiras de tempo e distância irrelevantes. A globalização, segundo eles, torna possível a interação das pessoas com outras de diferentes culturas, o que só tende a aumentar no futuro. Mas isso, afirmam, requer habilidades interculturais ou multiculturais, que podem ser resumidas num conceito: inteligência cultural.

No capítulo 1 David e Kerr instigam os leitores a responderem à pergunta: você é um líder global? Para eles, o gerente global não é mais aquele simples viajante internacional, solucionador de problemas, ou aquele gerente expatriado temporário. Estamos nos tornando, todos, gerentes globais, afirmam. Mesmo aqueles que estão em seus próprios países têm que pensar em termos globais e interagir com indivíduos de outras culturas. A essência do global é a interação com pessoas culturalmente diferentes. A inteligência cultural abarca o entendimento dos fundamentos da interação intercultural, passando pelo desenvolvimento de uma abordagem consciente para as interações interculturais e, finalmente, pela construção de habilidades adaptativas e um repertório de comportamentos que possam tornar uma pessoa eficiente em diferentes situações interculturais. Interagir de forma eficiente com variadas culturas passa a ser um requisito essencial no ambiente global atual.

No capítulo 2, chamado “Entendendo a cultura: O que é e o que não é cultura” os autores ensinam que o primeiro estágio para o desenvolvimento da inteligência cultural é o entendimento do que é cultura e como sua variação afeta o comportamento. Cultura não é uma variedade aleatória de costumes e comportamentos. Ela é composta por valores, atitudes e percepções sobre comportamentos intercambiados por pessoas de um grupo específico. São aspectos

sistemáticos e organizados que foram desenvolvidos como resultado da evolução das sociedades e do seu convívio com problemas comuns.

As culturas podem ser definidas de acordo com seus valores – as crenças fundamentais que as pessoas compartilham sobre como as coisas devem ser e como o indivíduo a ela sujeito deve se comportar. É compartilhada e transmitida de geração para geração. Apesar de ter profunda influência sobre os comportamentos, os principais aspectos da cultura são invisíveis. Um fator chave da cultura é que ela categoriza, ou outros e a nós próprios, em intragrupos ou extragrupos. Esta categorização de pessoas em “eles e nós” oculta sobremaneira comportamentos culturais.

Para os autores há muitas dimensões importantes para definir as diferenças culturais, mais a mais importante é a dimensão individualismo / coletivismo. A partir de um pleno entendimento da nossa cultura é que podemos, então, fazer comparações com outras culturas para entender as áreas com possibilidades de entendimento ou conflitos. O conhecimento adquirido ao longo desse processo é um passo necessário para tornar-se culturalmente inteligente.

O capítulo 3 - Desligando seu piloto-automático cultural - mostra que, na maior parte de tempo, nós agimos dirigidos por uma forma de piloto-automático cultural: nossa programação mental dirige o nosso comportamento de forma inconsciente. Essa programação nos permite executar atividades rotineiras sem termos que pensar muito nelas e nos concentramos em outras coisas. É mais ou menos similar ao ato de aprender a dirigir. No começo é difícil olhar pelos retrovisores, mudar as marchas, mexer no rádio, pois a nossa falta de programação e prática para dirigir requerem a nossa total atenção à frente. Depois, com o tempo, adquirimos a programação necessária e executamos muitos procedimentos de direção de forma inconsciente e somos capazes de executar outros gestos rápidos como olhar para um passageiro, para os retrovisores ou para a paisagem externa sem perder o controle do veículo.

Já na atuação intercultural o comportamento inconsciente geralmente é prejudicial à interação. Usando a percepção seletiva, expectativas pré-concebidas e atribuições incorretas, nossa programação cultural inconsciente pode nos levar a menosprezar comportamentos de outros culturalmente diferentes. Para reduzir a tendência de se comportar interculturalmente de forma inconsciente é necessário praticar a consciência cultural que representa um elo crítico entre o conhecimento da cultura e do repertório de comportamentos adequados para as situações interculturais. A pessoa

que age de forma inconsciente culturalmente precisa ampliar o seu repertório de comportamentos hábeis, principalmente os comportamentos sociais, para se tornar hábil interculturalmente.

O capítulo 4 conduz o leitor a elevar o seu nível de inteligência cultural e tem como início a definição do conceito de inteligência cultural como a capacidade de interagir eficientemente com pessoas de diferentes culturas. Desenvolvendo o repertório de comportamentos necessários para tornar-se culturalmente inteligente, requer o aprendizado através de experiências que envolvam tanto a nossa cultura-mãe como outras culturas diferentes e o treinamento para desativar a ação intercultural inconsciente. O desenvolvimento da inteligência cultural passa por uma série de estágios, desde uma simples reação a um estímulo externo até o ajuste pro ativo do comportamento em antecipação a mudanças súbitas no contexto cultural. Existem características individuais que propiciam o desenvolvimento da inteligência cultural. Essas características são: Integridade, perseverança e “abertura”. A inteligência cultural pode ser desenvolvida de várias maneiras, incluindo a educação formal ou o treinamento, entretanto a aprendizagem experimental é crítica para o desenvolvimento de altos níveis de inteligência cultural. O ambiente global atual oferece inúmeras oportunidades para aumentarmos a nossa inteligência cultural. Seguindo algumas regras básicas já é possível desenvolver habilidades de interagir de forma competente através das culturas.

No capítulo 5 os autores apresentam o gerente global como um tomador de decisões. Talvez isso se deva a que o mundo vem aceitando gradualmente uma abordagem mais racional que as culturas ocidentais oferecem, porém isso ainda está muito distante de ser uma abordagem universal. A globalização, em si, é uma estratégia que é guiada por uma lógica fulminante que visa a lucratividade do negócio, vem sendo tradicionalmente liderada por organizações baseadas nos Estados Unidos da América e na Europa Ocidental e tenta impor, constantemente, a mesma lógica para a América Latina, Ásia, Europa Oriental, África, Oriente Médio e Oceania. As decisões são afetadas pelos motivos e objetivos do tomador de decisões, que se baseiam em diferentes valores culturais. O gerente culturalmente inteligente entende melhor o processo de tomada de decisão, assim como os seus métodos e critérios usados em outras culturas. Virtualmente, todas as decisões de negócios apresentam um componente ético, porque privilegiam um *stakeholder* em detrimento de outros. O gerente

culturalmente inteligente consegue balancear a natureza ética do negócio enquanto preserva os direitos humanos fundamentais.

O capítulo 6 trata da comunicação como ferramenta fundamental para qualquer interação social, especialmente no âmbito dos negócios. A comunicação intercultural apresenta muitas barreiras para a compreensão compartilhada, porque os indivíduos de diferentes culturas não compartilham as mesmas experiências, códigos ou convenções. As habilidades com o idioma são importantes, mais a comunicação intercultural envolve muito mais que variações nos idiomas ou linguagens. Os códigos e convenções da linguagem também se referem a sinais não-verbais e estilos de comunicação. A negociação é uma situação especial da comunicação, na qual as partes envolvidas podem ter objetivos conflitantes. Enquanto todas as negociações seguem um processo similar, a ênfase dada a cada estágio do processo varia consideravelmente através das culturas. A natureza desafiante das negociações faz da inteligência cultural um pré-requisito para saber quando e como adaptar o próprio comportamento para atingir melhores resultados na negociação.

O capítulo 7, por sua vez, introduz o problema de praticar a liderança culturalmente inteligente. Influenciar os outros para que atinjam os objetivos que desejamos é um desafio muito grande, mais quando a dinâmica das interações interculturais é adicionada o desafio se torna ainda maior. O nosso entendimento da liderança é enormemente influenciado por indivíduos que acreditamos serem grandes líderes, que têm habilidades tanto para comunicar uma visão quanto para instigar seus seguidores. Além disso, a idéia de que os líderes possam apresentar um estilo de liderança por objetivos ou de relacionamento tem um apelo universal. Entretanto, as variedades de comportamentos que os líderes apresentam ao redor do mundo mostram questões crescentes sobre uma abordagem universal para a liderança. Este capítulo sugere que um maior entendimento das expectativas que os seguidores têm em relação aos líderes é um elemento chave para a abordagem de uma liderança culturalmente inteligente e isso privilegia um estilo individual preferido pelos seguidores e as restrições impostas pela situação fornecem as dimensões para as quais um líder culturalmente inteligente deve encontrar equilíbrio. Esse equilíbrio é difícil de ser obtido num primeiro momento, porém se torna mais fácil com a evolução das interações.

O capítulo 8 trata dos times multiculturais e dos grupos de trabalho para atuar em diferentes culturas. Os grupos estão na moda e

a popularidade dos ambientes de trabalho grupais aliado às forças de trabalho multiculturais, fazem da habilidade de extrair o máximo proveito da diversidade cultural um importante e atual recurso. Para liderar ou participar adequadamente de times multiculturais os indivíduos e grupos carecem de experiência e também do conhecimento dos possíveis tipos de grupo, tarefas do grupo, estrutura dos grupos e processos. Para que esses grupos funcionem eficientemente o grupo por si próprio deve desenvolver a sua inteligência cultural. Os grupos multiculturais, como já dito, oferecem a vantagem de se extrair melhor proveito da diversidade cultural envolvida, mais também riscos de fracasso. Para que o fracasso seja evitado nos grupos, o segredo é maximizar os aspectos positivos da diversidade cultural, enquanto se minimizam os aspectos negativos. Esses objetivos podem ser alcançados por líderes com elevada inteligência cultural que também usam os conhecimentos de grupo, praticam a consciência cultural em interações grupais, adaptam o comportamento para acomodar os objetivos grupais, encorajam e treinam os membros do grupo para que se tornem também culturalmente inteligentes.

No capítulo 9 os autores tratam do gerenciamento das carreiras internacionais e contextualizam a relação paradoxal entre a carreira internacional e a inteligência cultural. A experiência de viver e trabalhar no exterior é uma das melhores formas de aprimorar a inteligência cultural. Por outro lado, para ser produtivo no exterior o indivíduo precisa desenvolver a inteligência cultural. A chave para administrar esse paradoxo se encontra no modelo de aprendizado da inteligência cultural, consciência cultural e comportamento hábil. É importante o conhecimento de si próprio e da motivação antes de se ter uma experiência no exterior. Também é importante entender como o fenômeno do choque cultural e o processo de ajustamento afetam as atitudes e os comportamentos do indivíduo. A prática da consciência cultural só faz aumentar a inteligência cultural. As habilidades comportamentais, além de outras, adquiridas e testadas nas experiências internacionais podem influenciar dramaticamente a carreira de uma pessoa. Tanto a expatriação como a repatriação são muito benéficas para o avanço da carreira, mas também podem representar ruptura. Os tempos de carreira estável e tranqüila se foram, particularmente para as carreiras globais. As carreiras internacionais podem trazer oportunidades imprevisíveis mais excitantes. Para aproveitar essas oportunidades deve-se estar preparado, pois se faz necessário o desenvolvimento do marketing

pessoal e dos atributos necessários para o sucesso nesse ambiente como, por exemplo, a inteligência cultural.

David e Berr concluem o livro com uma observação interessante: apesar da rápida modernização do mundo, a cultura muda lentamente e, pelo menos num futuro previsível, as diferenças culturais vão permanecer como um fator-chave para as interações interpessoais, e é sabido que a interação eficaz com outras pessoas é a parte mais importante do trabalho de um gerente, negociador ou vendedor. Num mundo ferozmente competitivo, os gerentes que não se mantiverem atualizados correm o risco de serem excluídos do mercado. A inteligência cultural congrega a capacidade de conhecer, entender e saber se adaptar aos diversos ambientes culturais.