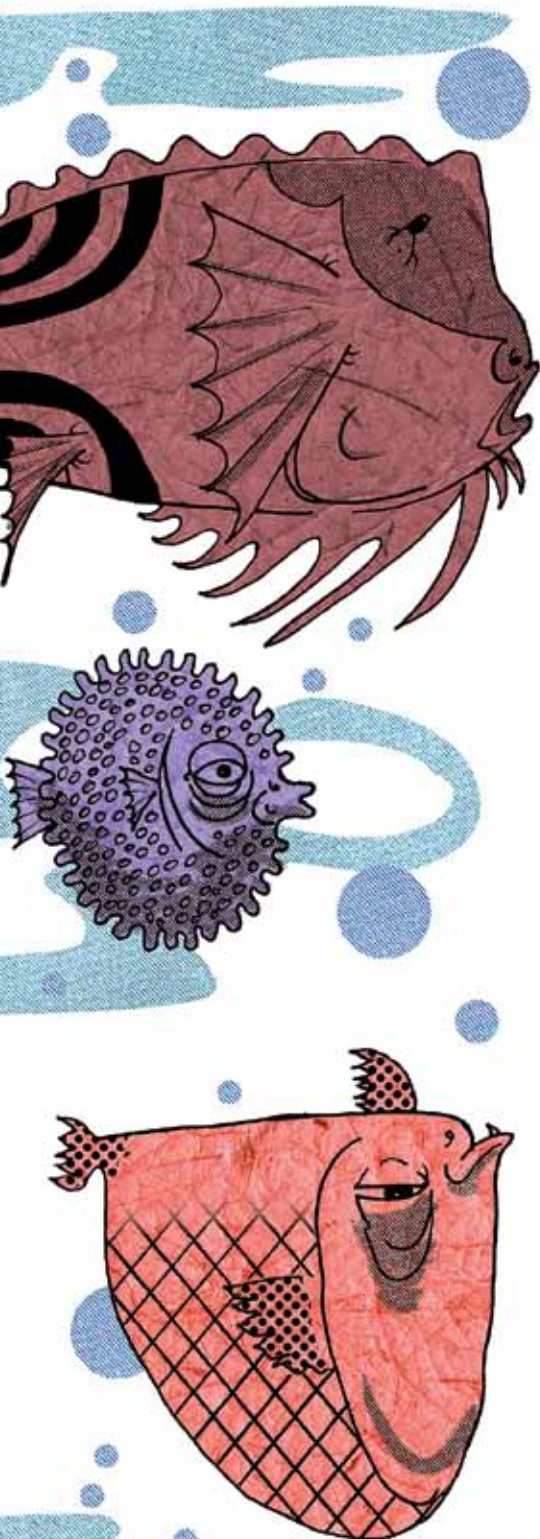


#1

ESPECIAL DIVERSIDADE E GESTÃO



# GESTÃO MULTICULTURAL

O SUCESSO DE UM GERENTE GLOBAL DEPENDE DE SUA "INTELIGÊNCIA CULTURAL", ISTO É, DE SUA CAPACIDADE PARA INTERAGIR COM PESSOAS QUE TENHAM *BACKGROUNDS* DISTINTOS

 GILBERTO SARFATI, professor da FGV-EAESP, gilberto.sarfati@fgv.br

**C**arlos acordou muito cedo hoje, às 10h da manhã. Seu expediente não começa antes das 15h, e ele trabalha até a madrugada. Seu horário de trabalho está alinhado com o expediente chinês. Enquanto isso, Rodrigo está morando na Espanha e sai para almoçar com os seus colegas às 14h. Só deve retornar ao escritório às 16h. E Marina, que trabalha para um banco americano, está tendo dificuldades para explicar aos seus colegas nos

Estados Unidos a lentidão no levantamento de documentos para o financiamento de uma empresa brasileira.

Embora os nomes sejam fictícios, todos esses casos são reais e ilustram algumas situações cada vez mais corriqueiras no dia a dia de executivos brasileiros, quer trabalhem no Brasil ou no exterior. Desafios que envolvem países e culturas diferentes são crescentes para eles, e fazem parte da chamada gestão em ambientes multiculturais.

## GERENTES GLOBAIS

Se de um lado a globalização tem gerado pressões pela integração econômica, de outro, as diferenças econômicas, jurídicas, geográficas e culturais persistem entre os países. Por isso, cada vez mais empresas de diversos portes precisam desenvolver e reter gerentes globais, isto é, capacitados a gerar resultados lidando com ambientes externos, em que as pessoas e o contexto são muito diferentes dos que encontramos no Brasil.

Um gerente global, mesmo residindo no seu próprio país de origem, trabalha com estrangeiros em sua equipe e habitualmente negocia ou mantém contato com executivos de outros países. Da mesma forma, tem sido cada vez mais comum esses profissionais serem enviados ao exterior. Aquele que reside em seu país e rotineiramente viaja é conhecido como *frequent flyer*. Já aqueles que são enviados para residir fora, geralmente por períodos de dois a três anos, são chamados de expatriados.

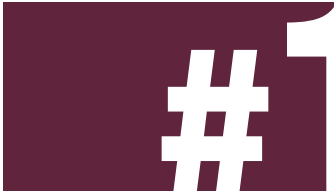
Qualquer que seja o nível de exposição a outras culturas que o

As capacidades do gerente global podem desenvolver-se a partir de experiências de vida

executivo tenha, os estudos na área indicam que o sucesso do gerente global depende de algumas competências específicas. Entre elas, podemos destacar a habilidade de mudar o estilo de liderança de acordo com a situação (liderança intercultural) e o conhecimento da estrutura global da empresa, e dos tópicos estruturais que norteiam seus negócios internacionais. Além disso, o gerente global deve possuir a “mente aberta” para lidar com diferenças culturais e flexibilidade para operar em ambientes díspares e complexos.

## INTELIGÊNCIA CULTURAL

Todas essas competências podem ser resumidas em um termo: inteligência cultural. Trata-se simples-



Viver como  
expatriado é a  
forma mais  
radical de  
desenvolver  
inteligência  
cultural

mente da capacidade de interagir com pessoas que possuem backgrounds culturais distintos. Aqui, vale a pena lembrar a premissa do psicólogo americano Howard Gardner, de que o ser humano é dotado de múltiplas inteligências. Nesse sentido, um executivo competente no ambiente brasileiro (seja por conta de sua inteligência lógico-matemática, emocional ou social) não necessariamente terá sucesso interagindo em outras culturas se não possuir inteligência cultural.

Dois especialistas no assunto, David C. Thomas e Kerr Inkson, defendem em seu livro *Cultural Intelligence* que qualquer indivíduo pode aumentar a sua inteligência cultural. Entretanto, determinadas características pessoais, inatas ou desenvolvidas por conta de experiências de vida, podem potencializar esse aumento. Entre elas, estão a integridade (entender, de forma honesta, a si próprio e ao seu sistema de valores), a abertura (ser humilde, mostrando respeito frente às diferenças, e estar disposto a aprender com os outros) e a determinação (coragem e capacidade de persistir em condições não favoráveis).

### **DESENVOLVER COMPETÊNCIAS**

A crescente exposição das empresas ao ambiente global tem tornado fundamental a seleção e treinamento de indivíduos com inteligência cultural. Para isso, em primeiro lugar, é preciso reconhecer que se trata, ao mesmo tempo, de uma característica individual (traço de personalidade e produto da educação do indivíduo) e uma competência passível de ser desenvolvida. Para identificar o nível de inteligência cultural dos funcionários ou candidatos da empresa, os pesquisadores indianos Vijay Govindarajan e Anil Gupta sugerem trabalhar com as seguintes questões:

- Quando você interage com outras pessoas, a origem nacional tem um impacto no tipo de tratamento que você dará a essa pessoa?
- Você se considera igualmente aberto para ideias de outros países e culturas, e para as de seu próprio país e origem cultural?
- Estar em outro ambiente cultural o deixa excitado ou lhe causa medo e ansiedade?

- Quando visita outro país, ou mora no exterior, você é sensível às diferenças culturais sem se tornar prisioneiro dessas diferenças?
- Quando você interage com pessoas de outras culturas, o que você acha mais importante: compreendê-las como indivíduos ou olhá-las como representantes de outras culturas?
- Você acha que os seus valores são um conjunto híbrido de valores adquiridos de múltiplas culturas ou de apenas uma cultura?

A inteligência cultural pode ser desenvolvida por meio de experiências no trabalho e também de treinamento específico. A maior parte das pesquisas indica que a melhor forma de fazê-lo é por meio de experiências *on-the-job*, como, por exemplo, as viagens internacionais de negócios, as vivências em equipes multiculturais e a expatriação, embora o aprendizado a partir delas não ocorra automaticamente: o desafio é exatamente vivenciá-las como formas de aprendizado. As viagens de negócios são um importante instrumento especial-

mente no início da carreira, quando raramente o executivo irá receber a missão de expatriado.

#### **DESAFIOS**

A experiência de trabalho em equipes multiculturais tem se tornado cada vez mais comum nas empresas multinacionais, e isso traz muitos desafios. Cada pessoa de um país diferente que integra a mesma equipe tende a trazer consigo uma forma diferente de interpretação do mundo. Essas diferenças, se não forem bem administradas, podem prejudicar relacionamentos pessoais e até o andamento de determinado projeto. Por outro lado, equipes multiculturais podem ser capazes de desempenhar atividades altamente complexas usando a criatividade. Se o líder da equipe funcionar adequadamente como mediador das diferenças, seus membros podem não só chegar mais eficientemente a bons resultados, como também desenvolver as suas competências globais.

De todas as experiências possíveis para o desenvolvimento da inteligência cultural, a mais radical é a vivência como expatriado. A experiência

costuma gerar no início um choque cultural, mas a ele se sucede um enorme aprendizado à medida que o indivíduo busca compreender os significados culturais locais. Apesar disso, frequentemente as missões de expatriação falham por problemas familiares. Se um dos cônjuges não consegue se adaptar às mudanças culturais, os conflitos começam a surgir e, invariavelmente, acabam afetando o desempenho do funcionário que desiste da experiência e retorna ao país de origem.

Outra forma de aperfeiçoar competências globais passa pela educação de futuros gestores. Universidades e escolas de administração podem expandir a base de conhecimentos e competências que são o recurso básico dos gestores globais. Entretanto, para isso, as instituições de ensino têm o desafio de internacionalizar os seus currículos a ponto de oferecer uma efetiva experiência multicultural aos seus estudantes. Outro desafio é aumentar o conteúdo vivencial para além do ensino informativo, o que poderia ser feito por meio do uso de casos, simulações, discussões com líderes empresariais e ex-estudantes. ■