

Aumentando a inteligência cultural

Laura Santana

A necessidade de gerenciar grupos culturalmente diferentes aumentou, com mudanças grandes no ambiente de trabalho.

Os líderes de hoje têm o desafio de fazer com que as coisas funcionem em um ambiente de trabalho complexo e diversificado. Para serem inteiramente efetivos, precisam cultivar a "inteligência cultural". Chamamos de inteligência cultural a capacidade de sair de suas próprias crenças e examiná-las de fora. Trata-se de algo cada vez mais importante, pois os estilos de liderança tendem a se tornar cada vez mais coletivos.

A necessidade de gerenciar grupos culturalmente diferentes aumentou nas últimas duas décadas, com mudanças grandes no ambiente de trabalho. Nesse período, ocorreu um influxo de mulheres e migrantes com alto nível de instrução. A nova geração que entra no mercado de trabalho tem valores muito diferentes dos que predominavam nas gerações anteriores: acredita em passar mais tempo com a família, em um meio ambiente melhor e em justiça social.

A globalização dos negócios implica trabalhar através de fronteiras, mesmo para pessoas que não viajam, e muitas vezes envolve operar para clientes em outras regiões.

Pessoas de formação diferente trazem valores diferentes para o trabalho. Os líderes precisam ter consciência de que a cultura está enraizada em suposições básicas que são muitas vezes tomadas como certas. Entender essas suposições é essencial quando os líderes colaboram com pessoas que têm pontos de vista diferentes dos seus.

Um exemplo: a palavra prazo pode significar uma data de entrega fixa nos Estados Unidos, mas apenas um período de tempo estimado na América Latina. Essas variações constituem um desafio para líderes que tratam com grupos diferentes, sejam equipes geograficamente dispersas ou operações em diversos países.

A necessidade de ter líderes globais capazes de gerenciar de forma efetiva através das culturas, além da escassez de pessoas com essa capacidade, é um desafio para a maioria das empresas na formulação de suas estratégias globais.

Os autores sugerem alguns instrumentos estratégicos que podem ser usados pelas organizações no desenvolvimento e na eficácia da liderança: o treinamento da consciência cultural e o cruzamento de fronteiras.

O treinamento em conscientização cultural pode ser útil. Os líderes podem adquirir conhecimentos sobre comportamentos culturalmente apropriados por meio do ensino da linguagem, livros e aulas particulares, por exemplo.

Mas o desenvolvimento de líderes capazes de se adaptar através de diferentes culturas exige mais alguns passos.

Nossa técnica é o "assimilador cultural", uma atividade que oferece aos participantes "incidentes críticos" de encontros de culturas, como a visita de um americano a um residente em um país estrangeiro. Cada episódio é complementado por uma questão e diversas interpretações alternativas do comportamento do residente local. Os alunos escolhem uma interpretação e recebem informações sobre o assunto. Cada incidente cultural foi desenvolvido para destacar conceitos culturais únicos. O objetivo final de cada exercício é treinar os participantes a terem respostas e interpretações semelhantes às de pessoas da cultura-alvo.

Embora essas atividades forneçam uma base para a compreensão cultural, é preciso mais para alargar verdadeiramente a estrutura mental da pessoa e obter a conscientização cultural.

É aí que entram os programas baseados na experiência. Neles, participantes de um mesmo ou de diferentes países se encontram e são expostos às perspectivas diferentes, mas com o mesmo valor, de vários pontos de vista mundiais. Eles dividem histórias, melhores práticas e desafios.

Os programas baseados na experiência destacam a importante diferença entre aprender e desenvolver, ou ampliar o desenvolvimento.

Aprender sobre diferenças é uma coisa, outra inteiramente diferente é cultivar verdadeiramente comportamentos que no mínimo reconheçam ou, ainda melhor, valorizem estilos de personalidade ou visões do mundo muito diferentes, de maneira a que as pessoas venham a apreciar diferenças e considerar visões alternativas.

Para atingir esse fim, um programa explicitamente destinado a aumentar a conscientização pode ajudar uma pessoa a ganhar autoconscientização por expô-la a diversas pessoas e a pontos de vista diferentes dos seus.

Servem como exemplos trabalhos voluntários com organizações não-governamentais (ONGs) que ajudam os sem-teto ou a participação em esportes radicais que valorizem o trabalho de equipe, como o alpinismo. São meios que servem para alargar mentes.

Os testes usados em estrangeiros que vão residir em outro país podem ser usados para ajudar todos os funcionários a desenvolver sua capacidade de adaptação a culturas diferentes.

Apesar de algumas características como ser confiável e saber estimular os outros serem melhores indicadores de inteligência cultural, até mesmo os que mostram sinais de que vão ficar para trás ou não gostam de cooperar são capazes de melhorar, e as empresas podem organizar programas de acordo com suas características.

A inteligência cultural deve fazer parte da estratégia de desenvolvimento de lideranças da empresa. Dirigentes que cruzam fronteiras dizem que processos de aprendizado diferentes, ouvir os outros e observar a interação entre outras pessoas os ajudam a ser mais eficientes.

Viver e trabalhar com pessoas que têm percepções diferentes das suas pode ser uma poderosa maneira de aumentar a autoconscientização, mas nem sempre isso acontece. Lembremos do exemplo clássico dos expatriados que enfocam mais as diferenças e se recusam a aprender com uma cultura nova, interagindo apenas com aqueles de sua própria cultura.

Não é necessário destacar que as pessoas, equipes e empresas que se basearem nas semelhanças e resistirem a pôr o foco nas diferenças entre as pessoas serão os vencedores no gerenciamento do mundo interdependente e multicultural de hoje.

Fonte: DCI, São Paulo, 23, 24 e 25 out. 2010, Primeiro Caderno, p. A2.