





## A inteligência cultural como competência essencial para executivos e organizações globais

POR **LÍVIA BARAKAT, JASE RAMSEY, SHERBAN LEONARDO CRETOIU, MELANIE LORENZ E RAINA RUTTI**

Na economia da era do conhecimento, as empresas competem, cada vez mais, para atrair os melhores talentos e reter aqueles que efetivamente contribuem para a competitividade, crescimento e inovação das nações.

No entanto, não é novidade que o Brasil está deixando a desejar em termos de competitividade. Nesse quesito, o país pode ser considerado mediano, já que ocupa a 57ª posição no Global Competitiveness Report, realizado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) e que conta com a parceria da Fundação Dom Cabral para levantamento dos dados brasileiros.

Dentre os 144 países analisados no ranking, o Brasil é um dos que mais perderam posições nos últimos anos. Os pilares da competitividade

de uma nação envolvem desde a infraestrutura e o ambiente macroeconômico, até fatores básicos como saúde e educação. Esses fatores são, direta ou indiretamente, em maior ou menor medida, influenciados pela qualidade do capital humano de cada país.

Não por acaso, e de forma similar, o Brasil também não está bem colocado no Global Talent Competitiveness Index, realizado pelo INSEAD, Human Capital Leadership Institute e Adecco Group. O índice mede a eficiência das políticas e práticas relacionadas à gestão de talentos nas nações. Nesse ranking, o Brasil aparece na 59ª posição entre 103 países, tendo como dimensão mais forte a “atração de talentos” e como mais fraca o “empreendedorismo e inovação”.

A necessidade de talentos globais altamente competentes é crescente, já que as empresas brasileiras estão cada vez mais internacionalizadas, com índice médio de transnacionalidade de 22,9%, como aponta o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014.

A globalização é ainda mais evidente quando analisamos os fluxos de capital estrangeiro que entram todo ano no Brasil e que, em 2013, somaram quase US\$ 64 bilhões, conforme dados do Banco Central. Um “otimismo cauteloso” define os fluxos de investimento global, como revela o World Investment Report 2014, da UNCTAD.

Mas, para o Brasil usufruir desse otimismo cauteloso e ser competitivo na economia mundial – promovendo transações eficazes e eficientes de bens, serviços e capitais –, as empresas devem considerar a importância dos indivíduos e equipes para fazer isso acontecer, transformando problemas em oportunidades. Nesse sentido, ganham relevância, além do nível educacional e qualificação dos trabalhadores, suas habilidades para atuar no mundo globalizado.

Nas pesquisas do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, ouvimos sempre das empresas que os maiores desafios são selecionar, desenvolver, avaliar e reter talentos aptos a

contribuir para a formulação e implementação da estratégia internacional das companhias.

É cada vez mais relevante, para empresas de diferentes portes e setores, a figura do Gestor Global, um profissional que, no desempenho das funções, possua pelo menos duas das seguintes características:

- Interage constantemente com outras culturas (periodicidade média semanal)
- Realiza viagens constantes ao exterior (mínimo duas vezes ao ano)
- Exerce responsabilidade total ou parcial na coordenação global de atividades (gestão de equipes no exterior, controle de subsidiárias internacionais, gestão de contratos com clientes e fornecedores no exterior, etc.).
- Pode estar expatriado ou impatriado.

Não se trata, necessariamente, de um executivo deslocado da sua origem pessoal ou profissional. Pode ser um gestor que se encontre na própria base, seja a matriz da empresa ou uma subsidiária, e que utiliza as viagens internacionais e as tecnologias de comunicação para interagir com as outras unidades da empresa, fornecedores, clientes e parceiros estrangeiros.

Pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral,

FIGURA 1 | COMPETÊNCIAS DO GESTOR GLOBAL



entre 2011 e 2014, com 332 gestores globais de 23 multinacionais brasileiras, revela que o gestor global tem, em média, 41 anos de idade e 13 anos de trabalho na empresa. Seu nível de escolaridade é alto – mais de 80% possuem pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado).

O gestor global de hoje é predominantemente do sexo masculino, o que acompanha o perfil geral dos cargos de alta gestão e representa 82% da amostra de respondentes da pesquisa. Em termos de experiência internacional, já visitou em média 12,9 países, 65% deles estudaram no exterior por mais de um mês e 56% viveram mais de dois anos em outro país.

Além das habilidades normalmente requeridas para cargos de gestão, no caso de funções com responsabilidades globais, as empresas destacam a importância da mobilidade e flexibilidade, facilidade de trabalho em equipes multiculturais, domínio de idiomas, gosto por desafios, sensibilidade cultural e dinamismo. Uma competência-chave que pode traduzir essas habilidades é a Inteligência Cultural (**Figura 1**), que Christopher Early e Soon Ang (2003) definiram como a habilidade de compreender e se adaptar a contextos culturalmente diferentes.

A inteligência cultural é composta por quatro fatores complementares – cognição, metacogni-

## PARA SER BEM-SUCEDIDO EM NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS, NÃO BASTA TER O CONHECIMENTO DA OUTRA CULTURA E COMPREENDER AS DIFERENÇAS

ção, motivação e comportamento –, que podem se relacionar, respectivamente, com os processos de conhecimento, estratégia, desejo e ação (**Figura 2**).

A **cognição** é a habilidade dos indivíduos de adquirir e absorver conhecimentos sobre outras culturas. Por exemplo, conhecer os hábitos gastronômicos, artes e músicas de determinado país ou o sistema econômico, normas, valores e o próprio idioma. Portanto, a cognição está associada ao **conhecimento** cultural dos gestores e à sua habilidade em perceber as diferenças culturais de países ou regiões.

Já a **metacognição** diz respeito à capacidade de refletir sobre as diferenças, identificadas nas interações multiculturais. Com essa habilidade, o executivo pode acessar as informações que possui sobre outras culturas e racionalizar os motivos que levam a determinados comportamentos ou normas. Indivíduos bem desenvolvidos nessa dimensão são capazes de planejar melhor as interações interculturais, antecipando os desafios e checando constantemente os resultados. No ambiente organizacional, a metacognição se reflete na **estratégia** adotada pelos profissionais para entender outras culturas.

Mas, para ser bem-sucedido em negociações internacionais, não basta ter o conhecimento da outra cultura e compreender as diferenças. É preciso que o gestor tenha **motivação** para interagir com pessoas de outros países, o que seria mais prazeroso do que estressante. Pessoas com altos níveis de motivação cultural são abertas ao novo, característica particularmente importante nos casos de expatriação ou missões constantes ao exterior. Esse fator está relacionado ao **desejo** de estar em contato com novas culturas, e pode impulsionar o processo de busca por conhecimentos culturais.

FIGURA 2 | DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA CULTURAL



Por fim, outro fator primordial para o sucesso no contato com outras culturas é a capacidade do indivíduo de moldar o próprio **comportamento** para se adequar às novas situações vividas. Enquanto os três fatores anteriores estão relacionados a processos mentais, essa dimensão da inteligência cultural diz respeito à flexibilidade e adaptabilidade do comportamento verbal e não verbal. Trata-se, portanto, de uma característica relacionada ao que o indivíduo efetivamente coloca em **ação** ao interagir com outras culturas. Em geral, executivos que conseguem adaptar seu comportamento têm melhor desempenho em suas tarefas internacionais.

A importância da inteligência cultural é demonstrada de diversas formas em estudos ao redor do mundo. Expatriados com altos índices de inteligência cultural costumam sofrer menor choque cultural ao se mudarem para outro país e se adaptam mais facilmente, se comparados àqueles com níveis menores dessa característica. Além disso, desenvolvem melhor suas redes de relacionamentos e possuem maior capacidade para conduzir processos de inovação de produtos e serviços.

A pesquisa realizada pela FDC buscou avaliar os benefícios da inteligência cultural para além dos fatores já demonstrados por outros estudos. Frente ao desafio constante das empresas, de reter talentos de alta performance e desenvolver líderes,

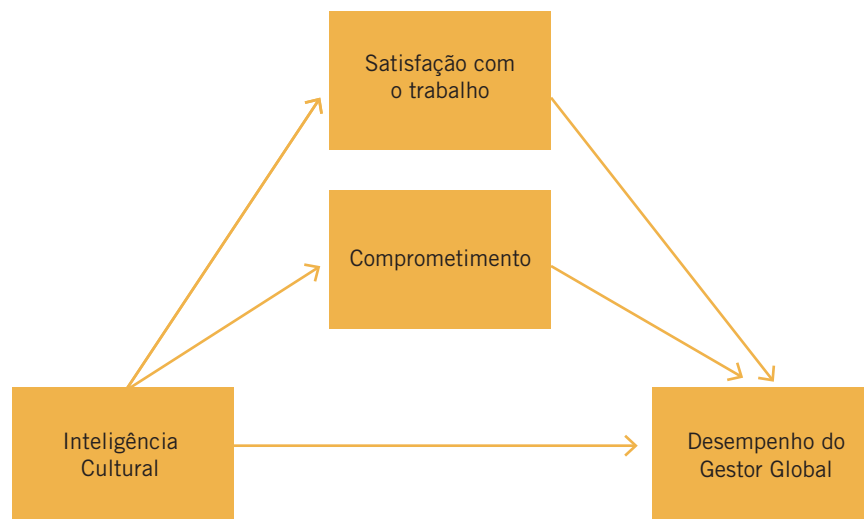
avaliamos como a inteligência cultural contribui para maior satisfação e comprometimento com o trabalho, ao mesmo tempo em que melhora o desempenho dos gestores globais e os prepara para a liderança transformacional.

Todas as nossas premissas foram confirmadas. O estudo revelou que gestores globais com altos índices de inteligência cultural são mais satisfeitos e comprometidos com o trabalho. Esse resultado é especialmente relevante para as empresas que relatam dificuldades em reter talentos.

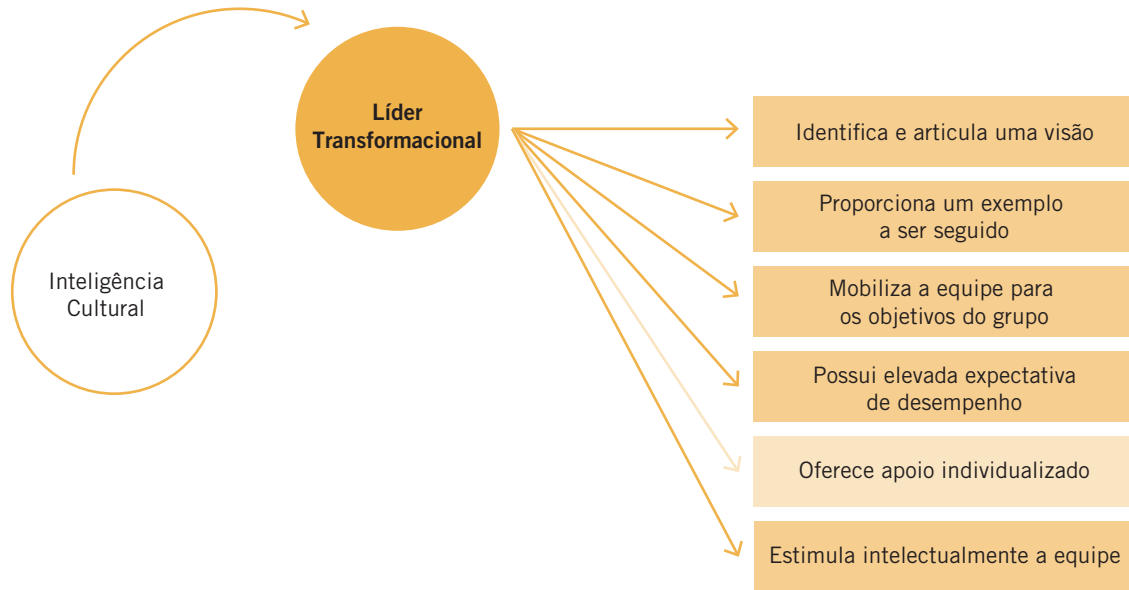
Gestores globais satisfeitos e comprometidos também desempenham melhor suas funções. A pesquisa indica ainda que a inteligência cultural é capaz de impactar diretamente a performance dos gestores globais, contribuindo para uma melhoria significativa no desempenho deles (**Figura 3**). Assim, empresas preocupadas em obter resultados superiores de seus executivos globais podem utilizar mecanismos para aumentar a inteligência cultural destes profissionais.

A maior contribuição da inteligência cultural, no entanto, é desenvolver líderes transformacionais. Conceito profundamente analisado por Bass (1985), a liderança transformacional é marcada pelo carisma, capacidade visionária, valores coletivos e aspectos emocionais no relacionamento entre líder e liderado. O líder transformacional estimula

**FIGURA 3** | INTELIGÊNCIA CULTURAL x PERFORMANCE DOS GESTORES GLOBAIS



**FIGURA 4** | EFEITOS DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NAS DIMENSÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL



FONTE: PESQUISA GESTOR GLOBAL DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

o desenvolvimento intelectual da sua equipe, transcendendo objetivos pessoais e impulsionando os liderados para o melhor desempenho.

Nossa pesquisa mostrou que gestores globais mais culturalmente inteligentes são melhores líderes transformacionais. Dentre as seis dimensões descritas por Podsakoff et al. (1990), ilustradas na **Figura 4**, constatamos que a inteligência cultural contribui para quase todas elas, com exceção de uma dimensão.

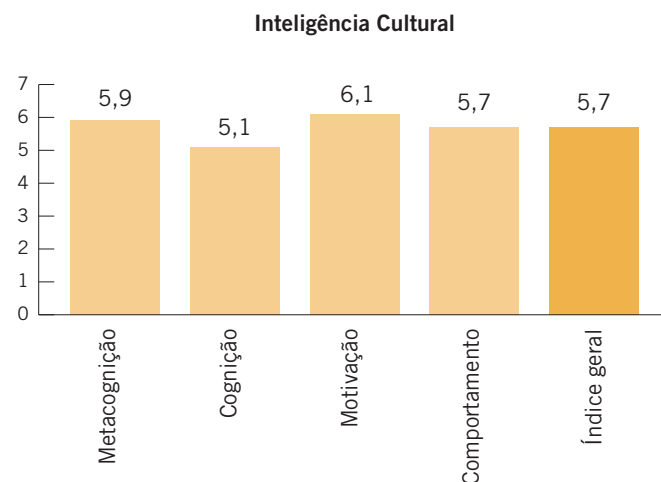
Isso significa que o gestor global com maiores índices de inteligência cultural tem mais habilidade para identificar e articular uma visão. Torna-se um bom modelo a ser seguido, consegue mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns, possui elevada expectativa de desempenho e estimula intelectualmente seus liderados. Portanto, empresas interessadas em desenvolver seus líderes nos aspectos da liderança transformacional podem também investir na ampliação da inteligência cultural de seus profissionais.

A inteligência cultural só não contribui para que o líder ofereça apoio individualizado, possivelmente devido à característica brasileira de um país relativamente coletivista, que valoriza mais

os objetivos do grupo do que as circunstâncias individuais.

O estudo mostrou também que dentre as quatro dimensões da inteligência cultural, já descritas, a que apresentou nível mais baixo foi a cognição (**Figura 5**). Ou seja, apesar do grande desejo de interagir com outras culturas e habilidade para se

**FIGURA 5** | NÍVEL DE INTELIGÊNCIA CULTURAL DOS GESTORES GLOBAIS POR DIMENSÃO



## O PRINCIPAL FATOR QUE PODE AJUDAR A AUMENTAR A INTELIGÊNCIA CULTURAL É A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

adaptar a contextos pouco familiares, os gestores globais ainda deixam a desejar em termos de conhecimento cultural. É possível que as rotinas apertadas e o foco no curto prazo dificultem a dedicação à leitura e aprendizado sobre outras culturas, antes de uma viagem ou missão internacional.

O nível geral de inteligência cultural dos gestores globais é de 5,7. Apesar de aparentemente ser um índice alto, consideramos que ainda existe um *gap* para desenvolvimento, já que os profissionais entrevistados possuem grande experiência e elevadas responsabilidades internacionais. Para gestores locais, esse índice poderia ser considerado satisfatório, mas no caso dos gestores globais o ideal é que esteja mais próximo do nível 7.

Mas, então, como desenvolver a inteligência cultural?

O principal fator que pode ajudar a aumentar a inteligência cultural é a experiência internacional. Nossa pesquisa mostrou que o número de países onde os gestores globais já estiveram tem elevado potencial para aumentar a inteligência cultural. Morar e/ou estudar fora também contribui, mas em menor proporção. Ou seja, não é necessário passar longos períodos no exterior para expandir os horizontes e se tornar culturalmente inteligente. Mas a experiência internacional não é suficiente se o executivo não estiver aberto a compreender a outra cultura e se adaptar a situações pouco familiares.

Algumas dicas adicionais, baseadas em pesquisas nos estudos de David Livermore (2009), podem ajudar a desenvolver a inteligência cultural em cada uma das dimensões (**Quadro 1**).

Uma boa dica também, para quem se prepara para morar e/ou trabalhar em outro país, é conhecer as características culturais locais no que



QUADRO 1 | DICAS PARA DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA CULTURAL

<b>Cognição</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquise e estude sobre o outro país</li><li>• Conheça os próprios valores, antes de tentar entender o de outras culturas</li><li>• Estude novos idiomas</li><li>• Observe e escute com atenção</li><li>• Procure olhar uma situação de diferentes perspectivas</li><li>• Contrate um <i>coach</i> profissional</li><li>• Visite museus de arte e conheça restaurantes e supermercados locais</li><li>• Leia o noticiário local de outros países</li></ul>
<b>Metacognição</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não responda automaticamente a uma situação difícil de ser compreendida</li><li>• Amplie as opções ao analisar uma situação cultural pouco familiar</li><li>• Não tenha medo de sair da zona de conforto</li><li>• Registre as diferenças culturais percebidas em um diário ou relatório de viagem e explore os significados disso</li><li>• Planeje as interações culturais e tente antecipar os desafios destas</li><li>• Conheça suas expectativas e seja realista em relação ao que pode alcançar</li></ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconheça seus preconceitos</li><li>• Mentalize os benefícios de interações multiculturais bem-sucedidas</li><li>• Recompense a si mesmo pelas interações interculturais bem-sucedidas</li><li>• Planeje-se com antecedência para aumentar o senso de controle sobre a situação e evitar o estresse do choque cultural</li><li>• Avalie opções e seja flexível caso algo saia do planejado</li><li>• Pense nos seus interesses pessoais e <i>hobbies</i> e como eles podem ser exercitados em outros países. Por exemplo, cozinhar, andar de bicicleta, dançar</li></ul>
<b>Comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liste as habilidades sociais que você precisará em determinada situação</li><li>• Aceite o que é considerado tabu naquela cultura e evite comportamentos associados a esse tabu (vestuário, gestos, reverências)</li><li>• Simplifique seu vocabulário e fale devagar para se fazer entender</li><li>• Após compreender o significado, tente incorporar o comportamento não verbal daquele país quando apropriado (formas de cumprimentar e se despedir, gestos para demonstrar aceitação ou rejeição, etc.)</li><li>• Seja humilde ao pedir informações e favores; use e abuse das palavras “por favor”, “obrigado”, “me desculpe” na outra língua</li></ul>



## NO FUTURO, AS ORGANIZAÇÕES IRÃO PROMOVER OS FUNCIONÁRIOS PELA INTELIGÊNCIA CULTURAL



se refere ao ambiente de negócios. Um estudo realizado em 2004, em 62 nações – o Project Globe –, mediu as práticas e valores dos países em nove importantes aspectos da cultura de negócios: orientação para o desempenho; orientação para o futuro; equidade dos gêneros; assertividade; coletivismo nos grupos; coletivismo institucional; distância do poder; orientação humanitária; aversão a incertezas. Considerado uma expansão mais atual do famoso estudo de Geert Hofstede (1980), o Project Globe permite conhecer as principais diferenças culturais entre as nações e antecipar seus desafios, ao interagir em ambientes organizacionais culturalmente distintos.

Diagnósticos especializados e treinamentos interculturais são formas igualmente eficazes de preparar os gestores para assumirem responsabilidades globais e desempenharem melhor as funções na internacionalização das empresas.

Segundo a especialista no tema, Julia Middleton, fundadora e CEO da Commun Purpose

e conselheira internacional da FDC, no futuro, as organizações irão promover os funcionários pela inteligência cultural. Nós vamos mais longe, e ousamos acreditar que, pouco a pouco, a inteligência cultural será uma competência essencial não só para a promoção, mas também para a seleção, avaliação e retenção dos talentos globais.

---

**LÍVIA BARAKAT** é professora assistente e pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais e gerente de Projetos Internacionais da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela UFMG.

---

**JASE RAMSEY** é professor de Negócios Internacionais da University of Saint Louis e professor convidado da Fundação Dom Cabral, PhD em Management pela University of South Carolina.

---

**SHERBAN LEONARDO CRETOIU** é professor do Núcleo de Estratégia de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, Mestre em Relações Internacionais pela PUC-Minas.

---

**MELANIE LORENZ** é pesquisadora e doutoranda em Negócios Internacionais pela University of Alabama.

---

**RAINA RUTTI** é professora de Liderança na Dalton State College, doutora em Management pela University of South Carolina.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DRUMMOND, Virgínia; BARAKAT, Livia Lopes. O gestor global: um profissional dotado de global mindset. *DOM*: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v. 7, n. 19, p. 8-19, nov.2012/ fev. 2013.

EARLEY, P. Christopher; ANG, Soon. *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford, Califórnia: Stanford Business Books, 2003. 379 p.

HOUSE, Robert J. *Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies*. Califórnia: Sage Publications, 2004. 818 p.

LIVERMORE, D. *Leading with cultural intelligence: the new secret to success*. New York: American Management Association. 2010. 220 p.