



Letícia Fantinato Menegon,
Germano Glufke Reis e Gilberto Sarfati

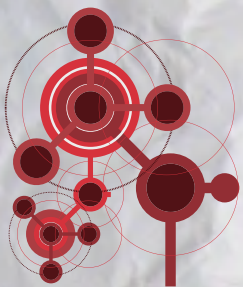
Gestão em ambientes multiculturais

São Paulo, SP
Editora Atlas, 2013
98 páginas

Resenhado por

Fabiana Colturato Aidar

- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), concentrando a pesquisa acadêmica no papel da comunicação interna na integração cultural em fusões e aquisições
- Bacharel em Letras pelo Centro Universitário Ibero-Americano (Unibero), São Paulo
- Possui experiência de quinze anos em comunicação organizacional em multinacionais, agências e empresas familiares
- E-mail: fcaidar@hotmail.com



Ambientes multiculturais estimulam diversidade, criatividade e crescimento: os gestores estão preparados?

Multicultural environments stimulate diversity, creativity and growth: are the managers prepared?

Ambientes multiculturales estimulan diversidad, creatividad y crecimiento: ¿los gestores están preparados?

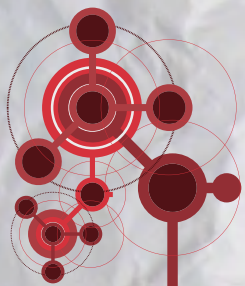
No contexto macroeconômico criado na primeira metade do século XX, quando ocorreu o primeiro movimento de expansão das empresas de países desenvolvidos em regiões mais longínquas, o mundo organizacional ganhou peso e influência no desenvolvimento das sociedades, exigindo cada vez mais a interação entre pessoas de diferentes culturas, ainda que com atividades exclusivamente profissionais, num primeiro momento.

Nesses ambientes internacionalizados, que passaram pela segunda (décadas de 1970 e 1980) e pela terceira (a partir dos anos 1990) onda da globalização – e onde a diversidade ocupa papel de destaque –, lidar com o desconhecimento de outros idiomas, legislação diversa, moedas e regimes cambiais flutuantes e políticas econômicas de um país estrangeiro ganha uma dimensão ainda maior quando, a isso tudo, se somam as diferenças culturais.

Mas as pesquisas científicas também já revelam que times multiculturais conseguem lidar de maneira mais criativa e inovadora com atividades altamente complexas, o que permite soluções e decisões mais refinadas e prova que diversidade e crescimento podem caminhar de mãos dadas.

A leitura de *Gestão em ambientes multiculturais*, de autoria de Letícia Fantinato Menegon, Germano Glufke Reis e Gilberto Sarfati, professores da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), possibilita uma visão didática e panorâmica de como atuar nesse contexto, sendo aplicável a estudantes e profissionais das áreas de administração, recursos humanos e comunicação. Dividido em nove capítulos curtos, o livro descreve, logo na introdução, as características básicas de um executivo global.

Ao passar pelos modelos de internacionalização das empresas desde a década de 1960 e pelos formatos de divisão organizacional, os autores sintetizam no capítulo 2 o contexto em que os negócios internacionais se desenvolvem e a necessidade de o gestor internacional observar e compreender esse cenário.



O aspecto da identificação e atenção à cultura organizacional não fica de fora. Além, é claro, de sua inter-relação com a cultura nacional. Os autores trazem a perspectiva de vários teóricos do tema, expondo as dimensões da cultura nas organizações propostas por esses acadêmicos, mas se atêm mais detalhadamente aos estudos de Geert Hofstede, publicados inicialmente nos anos 1980. O respeitado pesquisador holandês propõe um modelo de cinco dimensões da cultura nacional, as quais também podem ser analisadas no âmbito da cultura organizacional: 1) individualismo-coletivismo; 2) distância do poder; 3) controle de incertezas; 4) masculinidade-feminilidade; e 5) orientação para o curto ou longo prazo.

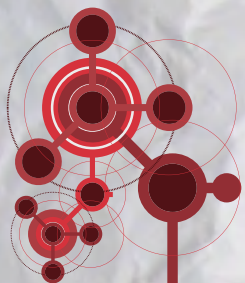
Partindo dessa perspectiva de análise, quando o tema é a “gestão à brasileira”, afloram as singularidades da cultura nacional que permanecem presentes no mundo organizacional e se refletem numa lista de quinze características detalhadas pelos autores a partir de pesquisas acadêmicas realizadas por Rebeca Chu e Thomas Wood Jr. em 2006. Quem nunca ouviu falar do “jeitinho brasileiro”? Ou da expressão “manda quem pode, obedece quem tem juízo”? São reflexos claros de traços culturais brasileiros – embasados na desigualdade de poder, autoritarismo e postura de espectador – que resvalam nos ambientes das organizações e geram uma ideia negativa em relação ao Brasil e às suas instituições. No entanto, fatores como a internacionalização de empresas brasileiras, o aumento das fusões e aquisições e da vinda de profissionais expatriados ao Brasil, a competição interna e externa, entre outros, provocaram algumas acomodações positivas a essas características nacionais de gestão.

O gestor que precisa atuar num mercado globalizado, deparando-se com culturas estrangeiras, deve ter a capacidade de compreender suas próprias raízes, porém, ao mesmo tempo, ser sensível e adaptável a assuntos globais e culturais que afetam os negócios. Mas essa capacidade é inata ou pode ser adquirida? A resposta dada no livro é que “conhecimento é essencialmente adquirido, mas ele é insuficiente sem as características de personalidade e o desenvolvimento de habilidades e capacidades” (p. 45).

Um conceito definido na obra para traduzir essa “visão de mundo” necessária ao gestor internacional é o *global mindset* – a capacidade de o indivíduo manter-se aberto e se articular em múltiplas culturas e realidades estratégicas em âmbito local e global. O autoconhecimento e as experiências profissionais, tais como viagens internacionais de negócio e expatriação, são ingredientes para o desenvolvimento do *global mindset*. Uma curiosidade interessante é que o leitor pode avaliar, na página 47 da obra, seu nível de *global mindset*, respondendo a um teste básico. Outro fator que faz a diferença no gestor global é a inteligência cultural, que se resume na habilidade do profissional de perceber outras culturas, aprender com a interação multicultural e, a partir disso, remodelar seu comportamento da maneira mais apropriada.

A proposta dos autores, com base em seus estudos, é um modelo que integre atributos diferentes, mesclando antecedentes pessoais (tais como perfil psicológico, formação técnico-profissional e experiências internacionais) com competências interculturais e *global mindset*. O resultado dessa combinação ainda é influenciado pelo ambiente interno e externo à organização e leva a um gestor que se adapta internacionalmente e é capaz de construir relações globais e lidar com times interculturais. Mas, para construir relacionamentos e interagir no âmbito dos negócios internacionais, seja com clientes, fornecedores ou colaboradores, não basta apenas o conhecimento de outros idiomas. Mais do que isso, a comunicação é um fator que influencia significativamente a qualidade dessas relações interculturais.

No processo de “tornar comum” (ideias, informações, objetivos etc.), os ruídos interculturais entram em campo para embaralhar o jogo. O modo como cada cultura se relaciona com as dimensões de Geert Hofstede descritas no livro já é um exemplo de quão individuais essas interpretações podem acontecer, e isso certamente afetará o processo de comunicação entre indivíduos de países distintos.



Os pratos da balança também vão pesar de modo diferente entre as culturas em que as pessoas são muito envolvidas umas com as outras e mantêm forte hierarquia social e aquelas nas quais os indivíduos nutrem menos envolvimento entre si e, por isso, produzem mensagens mais diretas e impessoais. E, nessa hora, a inteligência cultural do gestor global tem papel importante para equilibrar os padrões de comunicação.

Contudo, quando pessoas de diferentes países se juntam num mesmo time de trabalho, a diversidade cultural gera seus impactos positivos (tais como análise mais ampla, criatividade, inovação, maior eficiência) e negativos (conflitos, desconfiança, baixo desempenho, falta de coesão). Diferenças em como as culturas lidam com o gênero masculino e feminino e a hierarquia ainda podem dificultar as relações. Nesse ponto, a figura de um líder é essencial para administrar as adversidades e representa o primeiro passo para se desenvolver um time de alto desempenho. Os autores ainda expõem os desafios que essa liderança pode enfrentar e as estratégias (adaptação, intervenção cultural, intervenção gerencial e saída) para lidar com eles.

A diversidade cultural também provoca seus efeitos na mesa de negociação: os valores culturais definem os interesses e as prioridades do negociador e, com isso, ajudarão a estabelecer o padrão de interação entre as partes e o tipo de acordo a que vão chegar. As relações de poder/independência que existem entre os negociadores são outro fator de impacto nos acordos interculturais porque também refletirão o comportamento desses indivíduos e as estratégias que utilizarão para resolver um conflito ou uma negociação.

O último capítulo do livro dedica-se a tratar das práticas relativas ao processo de expatriação, para o profissional e seus familiares, que requer que a empresa promova treinamentos, tutoria, acompanhamento psicológico e, inclusive, socialização.

De leitura rápida e simples, *Gestão em ambientes multiculturais* esclarece com brevidade os principais pontos de atenção que envolvem a vivência em ambientes multiculturais, despertando e orientando o executivo de qualquer área de atuação para um olhar diferenciado naquilo que cada organização tem de peculiar: as pessoas e suas culturas.