

## INTELIGÊNCIA CULTURAL: UMA BREVE ANÁLISE SOBRE SUAS INFLUÊNCIAS À MESA DAS NEGOCIAÇÕES

Mizaele Almeida Santos\*

**Resumo:** O processo de Internacionalização das Empresas proporciona a construção de múltiplas relações interculturais. Considerando a importância da cultura nas relações humanas, o presente artigo tem por objetivo discutir sobre a relevância dos fatores culturais nos processos decisórios às negociações internacionais, baseando-se na teoria da inteligência cultural enquanto técnica que permite aos indivíduos a capacidade de adaptação em contextos diferentes. O método é indutivo e com procedimento de cunho bibliográfico baseando-se em fundamentações teóricas e produções acadêmico-científicas. Desse modo, trata-se da negociação e o diálogo que se estabelece com a cultura, destacando algumas de suas variáveis, logo, se discute o conceito de inteligência cultural e das dimensões que nela estão inseridas. A análise demonstrou que os êxitos nas relações econômicas interculturais não estão atrelados exclusivamente ao uso do poder, mas se baseiam na construção de laços confiáveis e na capacidade de cada indivíduo ser consciente e propor ações cooperativas em que haja partilha e transformação.

**Palavras-chave:** Cultura. Relações Econômicas. Internacionalização. Cooperação.

**Abstract:** The process of Internationalization of Companies provides the construction of multiple intercultural relations. Considering the importance of culture in human relations, this article aims to discuss the relevance of cultural factors in decision-making processes regarding international negotiations, based on the theory of cultural intelligence as a technique that allows individuals the ability to adapt in different contexts. The method is inductive and with a bibliographical procedure based on theoretical foundations and academic-scientific productions. In this way, it is the negotiation and the dialogue that establishes itself with the culture, highlighting some of its variables, therefore, the concept of cultural intelligence and the dimensions that are inserted in it are discussed. The analysis has shown that successes in intercultural economic relations are not exclusively linked to the use of power, but are based on building trustful ties and on the ability of each individual to be aware and to propose cooperative actions in which there is sharing and transformation.

**Key-Words:** Culture. Economic Relations. Internationalization. Cooperation.

### 1 Introdução

A busca por novos mercados com foco no crescimento econômico tem se intensificado nas últimas décadas, permitindo que as empresas se estendam para além de suas fronteiras geográficas. Estes mecanismos impulsionados pela crescente globalização apresentam-se como facilitadores das relações comerciais. Todavia, dentre os vários fatores que envolvem uma negociação, aspectos culturais apresentam influências que podem determinar de maneira positiva ou não os resultados.

\* Estudante de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais – LEA, Departamento de Letras e Artes, Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC, Ilhéus, Bahia, Brasil. E-mail : myzaealmeida@gmail.com

Dado o atual contexto mundial, discussões que envolvem as influências culturais nos negócios internacionais se intensificam, e desse modo, cresce a necessidade de adequação e aprimoramento de técnicas por parte das empresas que visam ao seu crescimento por meio da internacionalização. Portanto, para além do conhecimento econômico e jurídico, o êxito nos negócios atuais também depende de profissionais que atuem eficazmente diante das exigências globais.

A Inteligência Cultural é a capacidade de atuação de maneira eficaz em diversos contextos culturais, sejam eles étnicos ou organizacionais. É uma habilidade que pode ser desenvolvida ou aperfeiçoada e a sua ênfase não está em apenas conhecer as diferenças, mas apresenta-se como um instrumento que conduz ao bom desenvolvimento das relações, por meio do seu favorecimento às resoluções de conflitos e conhecimento das identidades individuais e coletivas.

Segundo Gelfand (2004), a cultura influencia o comportamento das pessoas em diferentes situações de suas vidas. Nas relações comerciais, esta pode afetar as normas que são estabelecidas, bem como o que tais indivíduos consideram apropriado ou não. Além de todos os aspectos que compreendem a determinação da cultura, a autora sublinha as crenças, os objetivos e as normas sendo os elementos indispensáveis para desenvolver uma negociação.

Considerando a relação entre cultura e negociação, espera-se que este trabalho demonstre o uso de técnicas que são utilizadas em todas as etapas de uma negociação, por meio da compreensão das dimensões envolvidas na teoria da Inteligência Cultural, sobretudo, como um recurso propício à resolução de conflitos no desenvolvimento das relações comerciais. Com base no exposto, busca-se responder à seguinte pergunta: Qual é o lugar da inteligência cultural à mesa das Negociações Internacionais?

## **2 Negociação e Cultura**

Negociações interculturais se intensificam cada vez mais sendo estimuladas pela abertura dos mercados. A construção de relacionamentos por indivíduos e organizações empresariais pode ser motivada pela existência de objetivos comuns ou também pelo desenvolvimento de uma negociação. A compreensão desse conceito e as variáveis que

podem afetar o ato de negociar são essenciais para alcançar os objetivos definidos e possibilitar a criação de relacionamentos confiáveis e sólidos.

As diferenças nas interpretações teóricas permitem a este campo de estudo uma ampla diversidade em suas definições. Segundo Fisher e Ury (apud Martinelli, 2002, p.2), a negociação é compreendida como um “processo de comunicação bilateral com o objetivo de atender a uma decisão satisfatória e conjunta”. A relevância da comunicação no desenvolvimento de uma negociação está atrelada à existência de um emissor e um receptor, uma vez que uma parte expõe suas ideias, a outra ouve, já no segundo momento os processos são invertidos.

Segundo Gelfand (2004, p.158), “negotiation is a communication process by which two or more interdependent parties resolve some matter over which they are in conflict”<sup>1</sup>. Logo, por este segundo conceito, a negociação é vista como um recurso para resolução de conflitos por meio da comunicação, todavia, existem as indispensáveis manifestações dos fatores culturais, que podem se manifestar pela oralidade e comportamentos individuais.

[...] Negotiators strategies and goals are revealed in the content and form of their communication. Communication, the process by which people exchange information through a common system of signs, symbols, and behaviors, is cultural because different social groups have distinct ways of communicating. (GELFAND, 2004, p. 158)<sup>2</sup>

Negociar no contexto da globalização também requer amplo conhecimento de questões éticas, considerando que envolve um processo interpessoal. É poder respeitar os limites da outra parte e não apenas impor seus objetivos. Refere-se ao estabelecimento de vínculos, entendendo que seu sucesso em uma negociação também depende da satisfação da outra parte, que pode refletir em futuros acordos.

Em um campo profissional, o ato de negociar torna-se mais evidente, especialmente quando os objetivos não são particularmente afetados. No desenvolvimento da negociação, os

---

1 Negociação é um processo de comunicação pelo qual duas ou mais partes interdependentes resolvem alguma questão sobre a qual elas estão em conflito.(GELFAND, 2004, p.158. tradução livre)

2 Estratégias e objetivos dos negociadores são revelados no conteúdo e na forma de sua comunicação. A comunicação, o processo pelo qual as pessoas trocam informações através de um sistema comum de signos, símbolos e comportamentos, é cultural porque diferentes grupos sociais têm maneiras distintas de se comunicar. (GELFAND, 2004, p. 158. Tradução livre)

objetivos tangíveis são destacados, os resultados específicos desejados; o relacionamento com a outra parte, todos estes aspectos são parte dos estágios. Também é composto por etapas, sendo a primeira a preparação, a fase inicial, a fase de negociação e a fase de encerramento. (LEWICKI; HIAM, 2003).

A negociação também pode ser entendida como algo intrínseco às relações humanas, seja no contexto pessoal ou profissional. Dada a natureza dos fatos, às vezes é difícil identificá-los, mas podemos dizer que negociamos a qualquer momento e em qualquer situação.

### 3 Inteligência Cultural

A inteligência cultural refere-se à capacidade de um indivíduo para funcionar eficazmente através das culturas, isso pode incluir culturas nacionais, internacionais, organizacionais ou outras culturas, de acordo com Ang e Van Dyne (2008). Essa é uma teoria que procura orientar o desenvolvimento de relações interculturais, bem como outras áreas do conhecimento.

O conceito apresenta uma relação muito clara com a perspectiva da interculturalidade que, segundo Teixeira (2013), implica "cooperação, partilha e transformação". Isso significa que a bagagem cultural de cada indivíduo ou organização contribui para uma negociação e está sujeita à transformação, em contato com outra cultura, permitirá que esses agentes estejam cientes de que sua cultura não é a única digna de aprovação, ele logo se atribui como o Outro.

Dyne e Livermore (2009) também enfatizam que a inteligência cultural é a capacidade do indivíduo de efetivamente entender e se adaptar a uma miríade de contextos culturais, bem como a habilidade essencial necessária para exercer um *leadership* em diferentes culturas. Trata-se de um instrumento que conduz ao bom desenvolvimento das relações. Fish (2011 apud SOUZA, 2015) considerou que:

A inteligência cultural assume-se como um importante construto que permite captar importantes aspetos da estratégia, da motivação, do desempenho e da adaptação eficaz em diversos contextos culturais, tornando-se assim uma potencial ferramenta de diagnóstico do sucesso intercultural.

Thomas (2006 *apud* Abrão, 2018) apresenta três passos simples para se tornar culturalmente inteligente, o primeiro está relacionado com a capacidade de aprender os fundamentos das interações entre culturas, o que os define, como eles podem variar um do outro e como eles afetam o comportamento; o segundo diz respeito a praticar e exercitar a mente, usando atenção para resultados criativos; o terceiro é definido como a ação de desenvolver um repertório de habilidades comportamentais que podem ser adaptadas a cada situação.

Para as organizações que buscam crescimento no contexto da globalização, é essencial entender a importância dos fatores culturais e obter técnicas que possam contribuir para o desenvolvimento de suas atividades. Segundo Minervani (2012 *apud* Abrão, 2018) negociar é também construir amizades, respeitando protocolos e etiqueta, tendo paciência e entendendo uma longa lista de detalhes culturais.

Souza (2015, p.21), por sua vez, ressalta que uma das principais características da cultura é o seu mecanismo adaptativo, “a capacidade de resposta que o indivíduo apresenta em função das mudanças de hábitos, sendo mais eficaz que em uma evolução biológica”. Martinelli (2002, p.49) salienta que a compreensão das particularidades de cada integrante poderá facilitar o progresso e a conclusão de uma negociação. Ele considerou que:

[...] as negociações no plano internacional para se tornarem mais efetivas, além da visão sistêmica do mundo como um todo, mais interdependente nas suas partes, devem considerar como ingredientes básicos os aspectos culturais de cada país envolvido, em razão das grandes diferenças que existem e da enorme influência que esses fatores culturais têm sobre as atitudes e o comportamento das pessoas em suas atividades pessoais e sociais

É claro que a abordagem da inteligência cultural vai além desse foco no conhecimento, pois enfatiza a importância de desenvolver ambientes abrangentes de compreensão, motivação e habilidades para entrar e sair de diferentes contextos culturais.

#### **4 As quatro dimensões da Inteligência Cultural**

Segundo Van Dyne e Livermore (2009), a inteligência cultural é caracterizada por seu aspecto multidimensional e é composta por quatro dimensões que se inter-relacionam:

Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental. Para cada dimensão existem subdivisões segundo cada aspecto que está inserido.

#### **4.1 Metacognitiva**

Está atrelada à consciência e à sensibilidade cultural durante a interação com diferentes culturas, é um elemento crucial para promover o pensamento positivo sobre pessoas e situações em um ambiente desconhecido. Segundo os autores, essa dimensão também pode provocar uma reflexão crítica sobre hábitos e crenças e permite uma maior capacidade de compreensão.

A planificação é a primeira subdimensão e está associada às estratégias que antecedem o encontro cultural. Inclui preparação cuidadosa sobre objetivos, reflexão organizada da cultura e antecipação de necessidades potenciais. Segundo Van Dyne et al (2012), essa organização se relaciona com aspectos individuais ou situações de interdependência.

Consciência - Tal subdimensão está relacionada ao nível de consciência do indivíduo, como a influência da cultura no comportamento, o processo mental e a situação intercultural.

Verificação - A última componente da dimensão metacognitiva da inteligência cultural enfatiza e revisa se as hipóteses propostas sofreram muitas mudanças de acordo com a realidade dos fatos.

Segundo Van Dyne et al (2012), as três subdimensões sublinham o dinamismo das inteligências culturais por serem positivas para pessoas e situações com diferenças culturais.

#### **4.2 Cognitiva**

Há uma relação com o conhecimento cultural de regras, comportamentos, práticas em diferentes culturas obtidas como experiências e educação. Inclui conhecimento econômico, social e legal de diferentes culturas (VAN DYNE et al, 2012). Neste grupo, dois fatores integram as subdimensões:

Conhecimentos Gerais: Refere-se ao conhecimento dos elementos gerais do ambiente cultural que permite aos indivíduos identificar semelhanças e diferenças nas culturas.

Conhecimento específico: ser capaz de conhecer as manifestações culturais em um contexto específico baseado em contribuições teóricas e ter um conhecimento prático e demonstrativo efetivo nas situações.

Dimensões metacognitivas e cognitivas estão associadas a julgamento cultural, conhecimento de normas, hábitos, valores culturais, tomada de decisão e desempenho. Esses dois aspectos são essenciais e complementares.

### **4.3 Motivacional**

Van Dyne et al (2012) enfatizam a terceira dimensão pela capacidade dos indivíduos de direcionarem atenção e energia para as diferenças culturais. A dimensão motivacional ajuda na adaptação em ambientes interculturais em termos de níveis reduzidos de estresse, capacidade de superar obstáculos e aumentar a confiança. Consiste em três subdimensões:

Interesses Intrínsecos - Isto diz respeito à valorização de experiências culturais e proporciona satisfação intrínseca obtida através de relações interculturais.

Interesses extrínsecos - Refere-se à avaliação dos benefícios físicos e pessoais que podem resultar de relacionamentos em culturas, este ponto está sempre relacionado às oportunidades e acesso a níveis mais altos de atividades que podem resultar de tal contato.

Auto-eficácia para se adaptar - refere-se à maturidade para lidar com o estresse causado pela adaptação a outra cultura. Significa ter confiança para lidar com pessoas com ideias diferentes e lidar com situações inerentes à diversidade cultural.

### **4.4 Comportamental**

Esta é a última dimensão que Van Dyne et al (2012) destaca na classificação da inteligência cultural. De acordo com os autores, trata-se de aspectos mais visíveis durante o processo de interação cultural, pois o indivíduo poderá expressar verbalmente ou não verbalmente seus comportamentos apropriados. Esta dimensão organiza-se em três subdimensões:

Comportamento Verbal: enfatiza o ato de se expressar, por exemplo, comportamentos para falar mais rápido ou mais baixo, demonstrar afeto durante a fala, usar pausa e o silêncio.

Comportamento não verbal: refere-se à flexibilidade na comunicação através de gestos, expressões faciais e também linguagem corporal. A existência de flexibilidade inclui a capacidade de entender se a outra cultura envolvida é mais formal ou neutra, se é expressiva, a maneira como eles se sentam, e também como eles lidam com o contato físico e visual com os outros.

O Ato de Falar: esta subdimensão é definida pela flexibilidade na maneira de estabelecer certos diálogos de acordo com os tipos específicos de mensagens, por exemplo, como dirigir um convite, como se desculpar, como agradecer, como discordar e como dizer não.

Levando em conta as quatro dimensões da inteligência cultural apresentadas, é possível entender que, para desenvolver relações mais efetivas, é necessário utilizar estratégias mais assertivas. As dimensões não atuam isoladamente, mas se interconectam, de modo que a eficácia ou ineficiência das ações de uma das partes envolvidas pode refletir nos resultados de todos os processos que envolvem uma experiência intercultural.

## 5 Conclusão

O desenvolvimento de relações comerciais confiáveis e duradouras depende cada vez mais do conhecimento e aplicação de estratégias, sobretudo, quando se observa a relevância de fatores culturais. Qualquer empresa ou indivíduo que vise à expansão de seus negócios além de seu território de origem deve fazer uso de algumas técnicas, que são denominadas técnicas de inteligência cultural.

O bom desempenho dessas conexões entre as culturas depende de que cada agente envolvido pense mais globalmente quanto ao que concerne ao valor da sensibilidade cultural. A mesma fará com que se entenda que a cultura dos outros também é relevante, o conhecimento prévio sobre quem é a outra parte e quais são seus principais interesses permitirá que as fases de negociação tornem-se mais fáceis de serem conduzidas.

Espera-se com o desenvolvimento deste artigo ter identificado quais principais fatores culturais podem gerar oportunidades ou serem considerados como ameaças para o desenvolvimento dos negócios, em observância a algumas técnicas aplicadas estrategicamente neste contexto. Por fim, que este trabalho contribua para a real importância dos fatores que

definem a Inteligência Cultural como um recurso favorável ao desenvolvimento das relações comerciais.

## 6 Referências

ABRÃO, Karine; REIS, Ewerton. **Influência da inteligência cultural na negociação internacional**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/influ%C3%Aancia-da-intelig%C3%Aancia-cultural-na-negocia%C3%A7%C3%A3o-karime-abr%C3%A3o>> Acesso em: 15 mai. 2018.

ANG, S.; VAN DYNE, L. **Handbook on cultural intelligence: theory, measurement and applications**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.

GELFAND, Michele; BRETT, Jeanne. **The handbook of negotiation and culture**. Stanford, California: Stanford Business Books, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINELLI, Dante. **Negociação empresarial**. Barueri: Manoli, 2002.

SOUZA, Cátia. **Competências multiculturais: inteligência cultural e personalidade multicultural em contexto organizacional e social**. Universidade de Algarve: Faculdade de Ciências Sociais, 2015. Disponível em: <[https://www.iscte-iul.pt/.../1486035650340\\_Dissertacoes\\_Mestrado](https://www.iscte-iul.pt/.../1486035650340_Dissertacoes_Mestrado)>. Acesso em 25 abr. 2018.

TEIXEIRA, Ana P. **O desenvolvimento da competência comunicativa intercultural na aula de ple**: representações e práticas (inter)culturais. Um estudo de caso. 2013. Tese de Doutoramento. Faculdade de Letras: Universidade de Porto. Porto, 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74779/2/31205.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2018.

VAN DYNE, Linn; LIVERMORE, David. **Cultural intelligence: a pathway for leading in a rapidly globalizing world**, 2009. Disponível em <[http://linnvandyne.com/papers/Van%20Dyne\\_Ang\\_Livermore%20CCL%20in%20press.pdf](http://linnvandyne.com/papers/Van%20Dyne_Ang_Livermore%20CCL%20in%20press.pdf)> Acesso em 15 mai. 2018.

VAN DYNE, Linn et al. **Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence**, 2012. Disponível em: <<http://www.linnvandyne.com/papers/Compass%202012%20Van%20Dyne%20et%20al%20Sub-dimensions%20of%20CQ.pdf>>\_. Acesso em 15 jun. 2018.