



[Compre o livro ou o audiobook](#)

Trabalhando em um Mundo Multicultural

Um guia para o desenvolvimento de competências interculturais

(Working in a Multicultural World)

Luciara Nardon • University of Toronto Press © 2017 • 224 páginas

Habilidades Sociais / Competência Intercultural

Mulheres nos Negócios / Diversidade & Inclusão

Recursos Humanos / Cultura Corporativa

Ideias Fundamentais

- Executivos e funcionários precisam saber trabalhar e se comunicar de forma eficaz entre diferentes culturas.
- Aprender “habilidades interculturais” requer tempo e prática.
- Não é possível desenvolver as habilidades transculturais necessárias apenas lendo ou frequentando um *workshop*.
- As interações interculturais são singulares, fluidas e dinâmicas. Você deve experimentá-las, refletir, aprender com cada evento e melhorar gradualmente.
- Você não precisa viajar para aprender. Você pode mergulhar em diferentes culturas, observar, escutar e perguntar.
- Mostre-se curioso, aberto e respeitoso. As palavras e comportamentos das outras pessoas advêm das culturas que as moldaram, assim como você foi moldado pela sua.
- É fácil ocorrerem desentendimentos nas interações interculturais. Identifique pontos em comum, como algum valor ou interesse compartilhado e construa a afinidade a partir daí.
- Entenda os seus gatilhos, emoções, sentimentos, vieses e preconceitos para desenvolver a atenção plena (*mindfulness*) nas suas interações interculturais.
- A sua eficácia depende muito da inteligência emocional, particularmente da empatia.
- É possível atuar em culturas diferentes com naturalidade e de forma instintiva, assim como você atua na sua própria cultura.

Recomendação

A especialista em comunicação intercultural Luciara Nardon vai além do que talvez você tenha aprendido no *workshop* de conscientização cultural da sua empresa. No mundo dos negócios de hoje, ela explica, é provável que você interaja com pessoas de várias culturas, de uma só vez, em um dia qualquer. Ela enfatiza que você não pode se preparar para essas situações fluidas e dinâmicas apenas estudando sobre culturas. Você deve adquirir habilidades para se adaptar efetivamente às pessoas de várias origens e assim ser capaz de realizar negócios em qualquer contexto ou situação. Isso requer inteligência emocional, “consciência situacional”, experiência e prática. Ela apresenta argumentos fortes para a necessidade de se desenvolver a atenção plena (*mindfulness*) e a empatia. A *getAbstract* recomenda o manual de Nardon a qualquer pessoa cujo trabalho exija interações com colegas internacionais.

Resumo

Imperativo intercultural

Em praticamente todos os negócios, a exposição a pessoas de muitas culturas e origens é parte do trabalho. Contudo, ainda que você acelere a sua interação com diferentes povos e culturas, a sua “competência intercultural” não se manifesta automaticamente. Desenvolver habilidades eficazes visando atuar em múltiplos contextos com pessoas de diferentes nacionalidades, raças, idades e origens exige algum esforço da sua parte.

Abrace a diversidade

A diversidade oferece às organizações uma ampla gama de benefícios, incluindo múltiplas perspectivas, criatividade e conhecimento, bem como novas ideias apresentadas por funcionários de diferentes origens. A diversidade torna a colaboração mais desafiadora – pelo menos no início do processo. Relacionamentos de confiança podem levar mais tempo para serem construídos devido ao desconforto de se trabalhar em diferentes culturas. Como a maioria das pessoas, talvez você esteja interagindo com colegas cuja origem e cultura se pareçam com as suas. Mas é possível também descobrir que é muito enriquecedor trabalhar com pessoas diferentes de você. Embora possam surgir mal-entendidos antes de se notar qualquer avanço na interação, persevere diante dos contratempos. Você vai superar a falta de experiência compartilhada e identificar pontos em comum. Independentemente de você gostar da ideia de atuar em um ambiente de trabalho diversificado, na maioria dos casos você não vai ter muita escolha, devido ao cenário do mundo dos negócios em rápida mutação.

Novas complexidades, novas competências

Imagine-se em uma interação transcultural, algo cada vez mais típico. Esqueça o *clichê* de que você deve construir uma relação profissional com um novo colega ou cliente de outro país. Quase todo mundo é capaz de lidar com a situação. Em vez disso, imagine-se com quatro outras pessoas, cada uma de uma parte diferente do mundo, em uma reunião em um país em que nenhum de vocês vive. Você se reuniu para trabalhar em um projeto em nome de uma empresa de um outro país desconhecido. Imagine o que passa na cabeça

de todos à medida que tentam descobrir com urgência o que dizer e o que não dizer, como se comportar e como fazer negócios em uma situação em que ninguém tem pontos de referência. À medida que as cidades se tornam mais diversificadas, você vai se ver trabalhando com pessoas de várias gerações, culturas e origens – um contexto familiar, mas desafiador quando várias partes precisam trabalhar juntas. Estas situações exigem flexibilidade e adaptabilidade. Veja, por exemplo, os asiáticos-americanos da segunda geração. Eles costumam viver em uma cultura asiática em casa com a família, mas têm pouca dificuldade em navegar pela cultura empresarial americana no trabalho. Eles sabem como se adaptar. Todo mundo precisa dessa flexibilidade. Aprenda a reconhecer como sua cultura molda os seus comportamentos interculturais à medida que você desenvolve o seu “autoconhecimento cultural”. Situações interculturais complexas podem ser frustrantes. O seu conhecimento prévio de diferentes culturas pode não ajudar. Talvez o seu “treinamento intercultural” tenha preparado você para um encontro com um empresário da Arábia Saudita no seu país de origem, mas não para se reunir com um saudita e pessoas de outras três nacionalidades em Honduras.

Competência intercultural

Para estes casos, a habilidade necessária é a “competência intercultural”. Ela engloba as habilidades que ajudam você a navegar por situações sociais e profissionais e que agora podem guiar o seu comportamento e linguagem, mesmo em encontros complexos com pessoas de múltiplas culturas. Apenas ser exposto a situações interculturais não gera aprendizado intercultural. Por exemplo, enviar pessoas despreparadas para o exterior na esperança de que elas se desenvolvam pode acabar consolidando as suas visões limitadas e nacionalistas, reafirmando as suas suposições de superioridade cultural. As pessoas precisam querer aprender e aceitar novas informações a partir das suas interações com diferentes culturas. Caso contrário, as diferenças culturais podem ser ameaçadoras.

Sendo bem-sucedido em um mundo multicultural

Quase todo funcionário, executivo ou empreendedor moderno vai precisar de competências interculturais para ter sucesso hoje e no futuro. As empresas devem selecionar, desenvolver e promover pessoas com a mentalidade adequada. Praticamente qualquer pessoa com a atitude certa é capaz de desenvolver competência intercultural, embora algumas possam achar que as suas visões de mundo atuais são uma desvantagem. Os vieses subconscientes se desenvolvem desde a primeira infância e crescem à medida que as pessoas amadurecem e confiam nestes vieses para entender o mundo. As pessoas criam modelos mentais e assumem que são verdadeiros. Essas suposições se tornam atalhos, que por sua vez alimentam as abordagens reflexivas que compõem a maioria dos pensamentos humanos e orientam a maior parte das decisões. As pessoas que levam vidas enclausuradas podem desenvolver um senso restrito do mundo e acabam trazendo suas visões limitadas às novas interações. Para evitar este resultado, elas precisam aprender novas formas de agir. Em primeiro lugar, elas devem tomar consciência da sua visão de mundo limitada e das restrições que elas impuseram a si mesmas. Talvez seja necessário algo que desconstrua esta visão e gere um choque, para que então questionem os seus instintos e vieses, abrindo as suas mentes para aprender novas abordagens. Para responder bem a situações novas e desconhecidas, você deve aprender intencionalmente com as suas experiências. Isso requer uma mente aberta e o desejo de aprender e “refletir” a partir de determinada experiência, discernindo o que você fez certo e errado e aplicando esta conscientização para aprimorar a sua próxima interação.

“Consciência situacional”

As situações determinam o comportamento apropriado. Por exemplo, imagine uma reunião de negócios no seu escritório *versus* uma reunião externa em um *resort*. A reunião estruturada do escritório fornece “clareza e consistência”. Você sabe o que as pessoas esperam e como você deve se comportar. O encontro fora do local de trabalho oferece menos clareza e mais ambiguidade. No escritório, o seu comportamento e maneira de falar podem ser mais rígidos e concisos. No *resort*, você pode baixar a guarda, falar e se comportar de maneira mais criativa. Ao participar de um encontro intercultural, avalie a situação e o contexto e esteja ciente de como esses fatores podem moldar os seus comportamentos, caso você permita. Aqueles com “competência cultural” sabem como se comportar e interagir em situações familiares. Competência intercultural significa saber se conduzir em situações desconhecidas com pessoas de culturas desconhecidas. Isso requer sensibilidade, observação, disposição para pedir ajuda e autoconhecimento. Tenha em mente que as suas interações interculturais vão se desdobrar dependendo da variedade de pessoas e do contexto, bem como da mistura de culturas, influências, restrições e interesses. O que você decide dizer e fazer de acordo com a habilidade com que interpreta e avalia a situação vai ter um impacto significativo no resultado.

Conheça a si mesmo e aos outros

Esteja ciente da sua visão de mundo arraigada e identifique os seus vieses culturais. Em situações interculturais, isso deve ajudar você a moderar a sua linguagem e comportamentos. Esteja consciente das tendências inerentes à sua personalidade; elas afetam sua competência intercultural. Por exemplo, identificar as suas tendências à amizade e curiosidade, “introversão ou extroversão”, “instabilidade emocional” ou “inflexibilidade”, permite que você equilibre qualquer característica prejudicial em um encontro intercultural. Talvez seja necessário superar intencionalmente uma inclinação para a introversão e falta de curiosidade –entre outras limitações – ao trabalhar com pessoas cujas características culturais dificultem a sua eficácia. A sua capacidade de se “automonиторar” e alterar temporariamente a sua forma de agir pode influenciar positivamente as interações, permitindo que você “atue dentro de um personagem” quando necessário e saiba a hora certa de voltar a agir normalmente.

Adaptação

Adapte o seu comportamento, focando nos resultados que você deseja alcançar. Quando você está em um país novo, por exemplo, você tem a opção de se manter distante da cultura local, viver como um nativo ou encontrar um equilíbrio. O contexto das suas interações e sua capacidade de reconhecer pequenos sinais – combinados com os seus valores e crenças – vão orientar o seu plano de ação. Isso pode exigir uma adaptação completa, ou um meio termo. Ao desenvolver e praticar habilidades interculturais, você deve mudar e se tornar mais “complexo”. Talvez você não perceba, mas os seus amigos e familiares mais próximos sim. As suas reações a essa mudança, sejam conscientes ou subconscientes, podem gerar momentos de dúvida e estresse. O seu autoconhecimento – e até certo ponto o seu conhecimento dos outros – é capaz de impulsionar a sua perseverança e sucesso final.

Os seus sentimentos

Há uma crença arraigada de que os seus sentimentos não deveriam influenciar o seu comportamento, narrativas e decisões em relação a sua empresa. No entanto, as emoções e a inteligência emocional são muito importantes nos negócios e, mais ainda, nos negócios interculturais. Exercite o autoconhecimento e identifique os seus gatilhos emocionais para conseguir pensar antes de reagir.

“A competência intercultural é a capacidade de superar as restrições impostas por nossas tendências culturais naturais e desenvolver novas respostas.”

Compreenda os seus “sentimentos”, como a “incerteza, fadiga, entusiasmo, aborrecimento e tristeza” e aprenda a gerenciá-los melhor – por exemplo, identificando por que você interpreta as palavras ou comportamentos das pessoas de determinada forma; será que é isso que elas querem dizer de verdade? Manter uma mente aberta significa que você tem menos probabilidade de se sentir magoado ou de se irritar. Este exercício de atenção plena (*mindfulness*) vai preparar você para falar e agir de forma mais consciente, transformando as suas interações em oportunidades mais positivas e criativas. Exercite todas as áreas da sua inteligência emocional, porém confie mais na sua empatia pelos outros. Domine não apenas suas próprias emoções, mas também esteja sensível aos sentimentos dos outros. Demonstre uma curiosidade genuína e procure escutar e entender as histórias das outras pessoas. A sua abertura e empatia ajudam você a reconhecer que as opiniões divergentes das pessoas são consequência das suas histórias, não da ignorância ou animosidade em relação a você pessoalmente. A empatia e a tolerância podem ser mais produtivas do que a lógica e a racionalidade.

Comunicação intercultural

As interações interculturais acarretam um risco maior de interpretações errôneas. Quando você e um colega compartilham uma cultura em comum, o seu entendimento mútuo ajuda na sua comunicação. Você utiliza referências típicas da cultura, faz analogias e comparações e utiliza um rico vocabulário de referências para se fazer entender. Essas ferramentas não se aplicam na comunicação intercultural. Identifique pontos em comum a partir dos quais você possa construir afinidade. A sua abertura e desejo de entender ajudam a estabelecer uma base para a conversa. Explore o que as pessoas estão se esforçando para comunicar, incluindo a “linguagem corporal” e outras pistas sutis, principalmente se for difícil para vocês transmitirem os seus pensamentos em uma língua não nativa. Faça perguntas e compartilhe informações dependendo do contexto e da cultura. Procure entender o que é mais importante para as outras pessoas. Observe atentamente. Mude o seu “estilo de comunicação” para ver o que funciona melhor. Deixe claro qual a sua posição e pensamento. Se não for possível chegar a um consenso, explore em conjunto as razões e estimule todos a superarem os impasses.

Estudo e prática

Não espere se especializar em comunicação intercultural da noite para o dia; isto exige muito estudo e prática. Você pode dominar alguns tipos de interações, mas vai sempre se sentir pouco à vontade quando se deparar com uma situação nova. Aprenda com cada conversa e consolide o que aprendeu refletindo sobre os

seus posicionamentos. Pratique a empatia e outros tipos de inteligência emocional, procurando olhar para as situações sob a perspectiva dos outros. Busque um nível de entendimento que possa consolidar as interações.

“Quando fazemos a lição de casa (...) podemos nos comunicar abertamente e não defensivamente, dando à outra pessoa a oportunidade de também se comunicar.”

Você não precisa assumir uma função no exterior ou viver viajando para obter a exposição, a prática e as habilidades desejadas. Você pode aprender muitas das competências necessárias em casa demonstrando curiosidade e respeito, fazendo perguntas e indo atrás de eventos e projetos para trabalhar com pessoas de diversas culturas. Ao conhecer pessoas de outras culturas, concentre-se em escutar, observar, praticar e refletir. A “profundidade das suas experiências” é mais importante do que aonde você precisa ir para obtê-las. Daí o valor da consciência situacional e do autoconhecimento. Prepare-se para experimentar emoções e reações ao interagir com diferentes culturas; entretanto, ao conhecê-las melhor e estar sensível aos seus contextos você conquista oportunidades preciosas de aprender, adaptar-se e mudar.

Sobre a autora

Luciara Nardon, acadêmica e especialista em comunicação e eficiência transcultural, é professora da Carleton University, no Canadá.



Você gostou deste resumo?
[Compre o livro ou o audiobook](http://getab.li/34338)
<http://getab.li/34338>