UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE LETRAS ORIENTAIS

ANDRÉIA LOPES DA COSTA

**Análise de guias culturais da Área de
negociação à luz da teoria da Inteligência
Cultural: o caso da cultura árabe**

São Paulo

2009

ANDRÉIA LOPES DA COSTA

**Análise de guias culturais da Área de
negociação à luz da teoria da Inteligência
Cultural: o caso da cultura árabe**

Dissertação apresentada no Departamento de
Letras Orientais da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em Língua,
Literatura e Cultura Árabe

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Safa A. Abou Chahla
Jubran

São Paulo
2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

Andréia Lopes da Costa

Dissertação apresentada à Faculdade de Letras, Filosofia e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: 14/09/2009

Banca Examinadora

Profª. Drª. Safa Abou Chahla Jubran

Universidade de São Paulo

Profª. Drª. Mona Mohamad Hawi

Universidade de São Paulo

Profª. Drª. Francirosy Campos Barbosa Ferreira

Universidade de Campinas

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família: a meu pai Osmon que sempre esteve ao meu lado, a minha mãe Adélia pelo carinho e força nos momentos difíceis que tenho passado e a meu irmão, que sempre esteve comigo me impulsionando a continuar minha luta para finalizar este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Á Dra. Safa A.C. Jubran, minha orientadora, que acreditou na viabilidade deste projeto e que muito me ensinou com grande paciência e dedicação, contribuindo para meu crescimento intelectual.

Á Dra. Francirosy Ferreira, pela atenção e apoio durante a pesquisa.

A CAPES pela concessão da bolsa de mestrado que possibilitou a realização desta pesquisa.

"A terra é o meu país e a humanidade minha família"

Mahatma Ghandi

RESUMO

Este trabalho traz um exame dos guias classificados como culturais, e elaborados especificamente para a área de comércio internacional. Procura verificar a qualidade das informações neles contida a respeito da cultura em geral e da cultura árabe em particular, e também sua eficácia no processo de contato intercultural, verificando se de fato cumprem seu papel de guiar o leitor rumo ao conhecimento das características culturais do país alvo, com a intenção de possibilitar e facilitar o contato entre diferentes culturas. O exame desses guias é feito a luz da Inteligência Cultural, conceito relativamente novo que propõe o desenvolvimento de habilidades e de flexibilidade para aprender e assimilar aspectos de uma cultura.

ABSTRACT

This work brings an examination of the guides classified as cultural guides, elaborated specifically for the area of international commerce. Its aim is to verify the quality of the information contained in them about culture in general and, the Arab culture particularly; and so its efficiency in the process of intercultural contact, verifying whether in fact they fulfill the role of guiding the reader onto the path of knowledge of cultural characteristics about a particular country, with the intention of making contact possible and facilitating the contact between different cultures. The examination of these guides is made through the theory of Cultural Intelligence, a concept relatively new which is centered on the development of skills and flexibility to learn and assimilate aspects of a new culture.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I- INTELIGENCIA CULTURAL.....	14
CAPÍTULO II- ANÁLISE DE GUIAS CULTURAIS	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS (I, II, III e IV) a partir de.....	79

INTRODUÇÃO

Durante o período em que cursava a faculdade de Administração de Empresas percebi a importância do estudo dos aspectos culturais de vários países para o sucesso do processo de negociação internacional. Nesse período, descobri que havia guias indicados que trazem informações a respeito de diversas culturas e que são elaborados para facilitar a vida de gerentes, *traders* e consultores internacionais durante processo de negociação com o país com que se pretende abrir o mercado.

Durante o curso de pós-graduação adquiri alguns destes manuais, que, a princípio, acreditei que pudessem trazer muitas informações úteis no sentido de tentar resolver ou atenuar as dificuldades de convívio dos negociadores na cultura alvo. No entanto, após uma leitura mais cuidadosa, alguns questionamentos foram levantados no que diz respeito à forma com que esses manuais ou guias abordavam e lidavam com aspectos culturais.

Ao mesmo tempo notei que o Brasil estava intensificando suas relações comerciais com os países árabes, principalmente com os Emirados Árabes, mercado que parecia promissor e, por isso, decidi ir à procura de material equivalente ou semelhante aos elaborados em inglês, porém para minha surpresa, tal material não existia em língua portuguesa. Assim, resolvi estudar os manuais

elaborados em língua inglesa, por serem ao mesmo tempo os distribuídos e usados pela maioria dos negociadores internacionais, até mesmo pelos brasileiros.

A análise desses guias tentará mostrar que embora cumpram sua finalidade, isto é ser uma ferramenta inicial para o contato comercial com outras culturas, deixam muito a desejar pela forma que tratam certos temas e que podem eventualmente correr o risco de prejudicar ao invés de auxiliar os negociadores.

Assim, o primeiro capítulo deste trabalho disserta sobre a Inteligência Cultural, teoria através do qual alguns problemas encontrados pelos negociadores podem ser mais facilmente resolvidos e ainda servir como base para elaboração de guias e materiais mais adequados. O segundo capítulo fará um exame dos guias a fim de mostrar como lidam com as informações de cunho cultural.

No entanto e antes de seguir, julgo necessário fazer, nem que seja brevemente, uma revisão da literatura na área de negociação, destacando alguns conceitos e abordagens usados, por entender que possam vir a esclarecer algumas formulações posteriores, pertencentes à área de negociação internacional.

Os estudos sobre a arte de negociar são relativamente recentes embora tenham assistido a um desenvolvimento razoável nas últimas décadas. Todos os autores, embora às vezes divergentes, concordam que a negociação é um processo que envolve a comunicação entre pessoas e requer certas habilidades para que se consiga chegar a um resultado satisfatório para ambas as partes¹. Entende-se, aqui, por “pessoas” não apenas indivíduos, mas grupo de indivíduos que representam empresas, grupos de empresas, organismos nacionais e internacionais.

Neste campo, então, várias teorias, abordagens, conceitos e modelos foram formulados para melhor definir e tratar as problemáticas desta arte e das etapas deste processo. Citam-se aqui três abordagens conhecidas na área: a integrativa, a distributiva e a que reúne procedimentos de ambas.

A abordagem integrativa, também chamada de “jogo de soma positiva” prevê o benefício de ambas das partes envolvidas; já a distributiva, na maioria das vezes, prevê o benefício de uma das partes. Quanto à terceira, esta se utiliza de procedimentos de ambas as abordagens anteriores, uma vez que a negociação é um processo complexo, vê que comporta tanto elementos de competição de cooperação entre as partes. Dizer que uma negociação deve ser totalmente integrativa ou distributiva é visto com certa ressalva.

¹ MARTINELLI, D.P. *Negociação: Como transformar confronto em cooperação*/ Dante P. Martinelli, Ana Paula de Almeida, São Paulo: Atlas, 1997, p. 21.

Para exemplificar a abordagem **distributiva**, resume-se aqui o que Herb Cohen traz em sua obra². O autor aborda o processo de negociação como uma disputa em que fatores como tempo, informação e poder são peças determinantes para seu sucesso e cada um desses fatores, se bem planejado, pode figurar como um instrumento necessário para alcançar o desejado num processo de negociação.

No que diz respeito ao tempo, o autor dá o seguinte exemplo: quando se marca uma reunião e uma das partes chega atrasada, isso pode ser entendido que essa parte não está dando importância à reunião, ou quando se chega muito adiantado pode ser interpretar como ansiedade. Assim, Cohen argumenta que o modo como se vê e se usa o tempo é muito importante no processo de negociação e que este fator deve ser usado como forma a favorecer o negociador, prestando atenção ao modo como a outra parte veja e usa este fator.

Já com relação à informação, Cohen diz que é uma questão central do processo e que para uma negociação seja bem sucedida é necessária a coleta de informação para a tomada das decisões e solução de problemas. A informação deve ser atualizada sempre, não só como aquisição prévia, mas também durante o desenrolar do processo.

² COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. 17 edição. Rio de Janeiro: Record, 2007 p.99 em diante.

No entanto, Cohen entende o poder como a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas, exercendo o controle sobre as pessoas, os acontecimentos, as situações e sobre si próprio.

Este fator pode ter uma conotação negativa, uma vez que tal atitude pressupõe que haja um lado dominante e outro, dominado, mas para atenuar o aspecto negativo dessa abordagem é preciso que tal atitude seja vista como habilidade em lidar com as situações que ocorrem num processo de negociação.

Quanto à abordagem **integrativa**, também chamada de “Modelo de Harvard”, ela procura levar em conta os interesses de ambas as partes envolvidas. Destaca-se aqui o modelo desenvolvido por Fisher e Ury³ na Universidade de Harvard e que se tornou modelo de negociação muito conceituado na área de negócios.

Os autores falam da necessidade de separar as pessoas do problema, em que o negociador não deve confundir entre atacar o problema e atacar as pessoas envolvidas, afinal a base desse modelo é a busca da solução através da cooperação entre as partes. Outro aspecto desse modelo é concentrar-se nos interesses e não nas posições: para esses autores, cada parte deve buscar compreender quais são as reais necessidades da outra parte para que assim possam ser formuladas alternativas eficazes visando alcançar um acordo. O terceiro ponto é criar opções de ganho mútuo para as

³ FISHER, R; URY, W. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Imago, 1985 p.35.

partes, em que ambas devem pensar em como agregar valores criando alternativas para saciar as expectativas do outro. Para isso um planejamento detalhado sobre o que a outra parte espera deve ser elaborado. Já o quarto aspecto diz respeito à negociação com base em critérios. Para Fisher e Ury, é preciso criar objetivos bem estabelecidos que devem ser compreendidos e aceitos por ambas as partes no início da negociação, pois com a criação de critérios evita-se que se negocie em base de um único ponto de vista.

Quanto à terceira abordagem chamada de **abordagem racional**, os autores Bazerman e Nearle dizem que negociar racionalmente significa “tomar as melhores decisões e maximizar seus interesses”⁴. Eles iniciam a obra expondo que os administradores tendem a tomar decisões irracionais e que a percepção do ser humano é como um filtro que orienta a atenção das pessoas e as levam a tomar decisões irracionais.

Os autores buscam identificar, analisar e explicar as chamadas armadilhas de percepção que influenciam a decisão dos administradores. Para Bazerman e Nearle “para negociar racionalmente é necessário compreender porque às vezes pensa-se irracionalmente ao esperar irracionalidades de seus oponentes”⁵. Segundo os autores, para que se negocie racionalmente são necessárias as seguintes posturas: avaliar objetivamente as

⁴ BAZERMAN, M.H.; NEARLE, M. A. *Negociando Racionalmente*. São Paulo: Atlas, 1995 p.87.

⁵ *Idem, ibidem*.

alternativas, de cada um dos lados, isto é não se deve pensar somente nos próprios interesses, mas também nos da outra parte. A outra postura seria compreender os mecanismos distributivos e integrativos da negociação: um negociador eficaz deve ser capaz de dar conta disso para chegar a ampliar suas chances de um bom acordo. E para isso, ele deve saber seus limites e os limites da outra parte, mas para que isso seja alcançado é preciso investigar quais são as verdadeiras questões da negociação, suas implicações e qual a importância deste acordo para ambas as partes.

Quanto à arte de negociar e as diferenças culturais, geralmente se fala em “conflito intercultural”, que aqui neste campo se refere à negociação entre indivíduos de empresas de países diferentes que estariam em busca de fechar negócios de compra e venda de um determinado produto.

Negócios feitos entre empresas de países diferentes apresentam desafios diferentes daqueles feitos entre empresas do mesmo país, haja vista que os envolvidos nestas últimas falam a mesma língua, compartilham os mesmos traços culturais ou, pelo menos, não tão distintos. Nas negociações internacionais, especialmente entre culturas muito distantes, fatores como crenças, fé, códigos éticos e traços comportamentais diferentes começam a entrar em jogo e devem ser levados em conta e respeitados.

As pesquisas que buscam compreender o impacto das diferenças culturais no processo de negociação ainda são relativamente escassas, mas como o cenário econômico internacional está em mudança trazendo ao palco novos países, o interesse pelo aspecto cultural tem aumentado, fomentando novos estudos.

Faure e Rubin⁶, ao comentar o impacto dos aspectos culturais no processo de negociação dizem que os elementos que compõem este processo devem ser analisados, ou seja, os atores, a estrutura, a estratégia, o processo e o resultado a que se pretende chegar. Afinal, a cultura molda a forma de negociar e como se vê as outras pessoas; ela serve como filtro para configurar a imagem que se enxerga do outro.

Outro ponto que se deve levar em conta é que “o certo e o errado” e “o lícito e o ilícito” variam de uma cultura para outra e de uma religião para outra, portanto a questão ética também deve ser repensada com cuidado no processo de negociação. O código de conduta adotado por ambas as partes afeta toda a estrutura de um processo. Segundo Faure e Rubin, a estratégia é a arte de criar planos para atingir o que se pretende e que será sempre influenciada por desejos, crenças e valores morais.

É obvio que a negociação depende da comunicação entre as partes, mas se sabe que pessoas de culturas diferentes possuem

⁶ FAURE, Guy Olivier & RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and Negotiation: The Resolution of Water Dispute*. USA: SAGE Publications, 1993 p.10.

estilos diferentes de negociação, em que atitudes podem ser avaliadas diferentemente, o que pode criar desentendimentos e impasses no decorrer do processo.

No que se refere aos mal-entendidos de origem cultural Geert Hofstede⁷ explica que existem padrões psicológicos e sociais que acompanham as diversas interações interculturais e a mais simples interação intercultural é a do indivíduo em um novo contexto cultural. Hofstede, utilizando o que se chama na área de psicologia de *software* mental, compara a mente humana a um programa em que são carregadas e mantidas informações que desempenhariam o mesmo comportamento em situações similares, isto é valores básicos que se adquirem desde cedo e se usam de forma natural sem perceber o mecanismo pelo qual funcionam. Para o autor, as manifestações mais conscientes e superficiais, como rituais, heróis e símbolos estão baseadas nesses valores.

Assim, segundo o autor, o visitante de uma nova cultura retorna ao estado mental da infância, em que deve aprender novamente as coisas mais simples, mas que provavelmente terá dificuldade de reconhecer os valores adjacentes a este novo ambiente. É por isso que, quando em contato com esta nova cultura, faz-se esforço para conhecer seus aspectos a fim de melhor compreender seus símbolos e rituais. O autor explica que, quando em

⁷ HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in work-related Values*. USA: SAGE Publications, 1986 p.14.

contato com outra cultura, passada a fase da curiosidade inicial, entra-se numa fase marcada pelo etnocentrismo, isto é passa-se a avaliar a outra cultura segundo os padrões de comportamento da própria cultura. Assim, nesses encontros entre pessoas de deferentes culturas há geralmente a tendência de avaliar o outro por meio de um estereótipo.

Martinelli, citado anteriormente, traz a seguinte abordagem em relação à problemática da negociação internacional. Ele diz que há três tipos distintos de dicotomias que fundamentam as estratégias utilizadas nas negociações globais e estas seriam: (1) individualismo versus coletivismo; (2) igualitarismo versus hierarquia e (3) alta versus baixa observância da comunicação.

No primeiro tipo, estariam as culturas que colocam os indivíduos acima da coletividade e os que enfatizam a coletividade e não apenas o indivíduo. Segundo o autor, aqueles enfocam o discurso no “eu” e esses no grupo, na família ou na empresa.⁸

Já no segundo tipo, isto é, igualitarismos versus hierarquia são enfatizados os valores culturais que também distinguem as sociedades hierarquicamente e acaba as classificando com igualitárias ou não. Nas sociedades hierárquicas, onde o status social implica poder, seus membros são relutantes ao confronto direto, pois isso

⁸ Com relação a este aspecto, Martinelli classifica alguns países como pertencentes a culturas essencialmente individualistas (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Holanda, Alemanha, Suíça e Finlândia); culturas intermediárias (Áustria, Israel, Espanha, Índia, Japão e Argentina) e culturas essencialmente coletivistas (Brasil, Turquia, Cingapura, Tailândia e Paquistão). *Op. cit.*, pp. 180-3.

implica perda de respeito pelo status social. Já em culturas igualitárias o poder é situacional e rotativo.

Na terceira dicotomia, as pessoas pertencentes a culturas de alta observância do contexto preferem a comunicação indireta que resulta em maior responsabilidade atribuída ao receptor, pois, a este caberá determinar o conteúdo total da mensagem enviada, ao contrário dos pertencentes a uma cultura de baixa observância preferem se comunicar diretamente, o que resulta em um significado geralmente explícito da mensagem⁹.

Quanto à atividade de comunicação, Ferraro¹⁰ diz que ela pode ser duas formas: verbal e não-verbal. Em se tratando aqui da primeira, sabe-se que no mundo globalizado a diversidade lingüística fica mais evidente, mas que em termos práticos essa diversidade quando presente no campo da negociação pode levar a desentendimento. Ferraro observa ainda que muitos entram na arena internacional sem ter a proficiência em outro idioma, nem, às vezes, a noção da importância de se ter proficiência numa língua estrangeira, especialmente daquela falada na cultura alvo. Ele assinala que o etnocentrismo ainda reina nessa área e sua

⁹ Segundo Martinelli, países como Alemanha, Suíça, Estados Unidos e os países escandinavos pertencem a culturas de baixa observância do contexto. Países árabes, França, Japão, Rússia e culturas mediterrâneas em geral inserem-se nas culturas de alta observância do contexto. *Op.cit.*, p.95

¹⁰ FERRARO, Gary P. *The cultural dimension of International Business*. New Jersey: Prentice-Hall, 1994 p. 63.

manifestação acaba bloqueando o interesse pelo estudo dessa língua e provocando dificuldades de adaptação ao mercado internacional.

No Brasil a situação ainda é mais grave, nota-se que muitas empresas ainda optam por contratar descendentes de uma cultura prevendo a possível facilidade no contato tanto pela língua como pelos traços culturais de ascendências, porém sem o preparo para a negociação. Outras ainda contratam estrangeiros que tenham conhecimento da língua e que tenham vivido naquela cultura, pensando assim que estariam eliminando necessidade de treinamento.

Pode-se dizer que o uso do inglês como idioma de negócios facilitou a vida dos executivos, mas sabe-se também que para “encantar” um cliente e demonstrar que se está disposto a se comprometer, Peterson frisa:

“Interacting successfully with people from other cultures whose native language is not English requires language skills. The salesperson who can interact with clients in the clients’ language has a much better chance of charming them and closing the sale. [...] The more you are involved with your international counterpart, the wiser it is for you to learn as much as possible of their language. What higher can you pay a business than to demonstrate a genuine interest in something so personal as his or her native language by making effort to learn it?”¹¹

Alguns podem até argumentar que hoje todas as pessoas de negócios falam a língua inglesa e que não há porque aprendermos

¹¹ PETERSON, Brooks. *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Estados Unidos: Intercultural Press, 2004, p.40.

outras línguas, mas isso pode ser um grande equívoco, pois saber a língua do outro negociante pode ser a ponte para grandes contratos e ser responsável por estar num passo adiante dos outros competidores no mercado.

Além da finalidade prática trazida pela aprendizagem de uma língua no campo da negociação, há o fato —não menos importante— de que aprender uma língua abre as portas para o conhecimento de sua cultura e auxilia na melhor compreensão de seus valores.

Este preâmbulo foi apenas para contextualizar a problemática das questões culturais no Comércio Internacional. Passa-se agora a dissertar sobre os conceitos da Inteligência Cultural, que por seu prisma serão analisados os guias culturais.

CAPITULO I

INTELIGENCIA CULTURAL

Define-se, geralmente a inteligência como capacidade mental que, entre outras coisas, envolve a habilidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, pensar de forma abstrata, compreender idéias complexas, aprender rápido e aprender com a experiência. Já cultura é definida como “desenvolvimento intelectual, saber, costumes e valores de uma sociedade”, isto é um sistema simbólico transmitido de uma geração a outra; um modo de vida compartilhada por uma população.

Segundo Thomas e Inkson¹², a inteligência cultural refere-se à habilidade e à flexibilidade para aprender e assimilar aspectos de uma cultura através da interação com as pessoas nela originadas, além de redefinir, gradativamente, a forma de pensar para ser mais compreendido por essa cultura, tornando sua conduta mais apropriada e hábil, quando se está interagindo com outros indivíduos dessa cultura. Assim, pode dizer aqui que a inteligência cultural é a capacidade de interagir de forma eficiente com pessoas de diversos históricos culturais, não havendo a necessidade, por exemplo, de

¹² THOMAS, C. David & INKSON, Kerr. *Inteligência Cultural: instrumento para negócios globais*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006 p.31.

decorar listas de protocolos geralmente oferecidos pelos diversos manuais espalhados no mercado que prometem “adaptar” uma pessoa a culturas diferentes através da memorização de regras para cada situação com que uma pessoa possa se deparar. Os autores defendem que é necessário desenvolver o que chamam de inteligência cultural, não apenas para sobreviver a dificuldades ou constrangimentos no novo ambiente globalizado de negócios, mas também para buscar seus objetivos neste meio, estando de posse da confiança necessária para alcançar o sucesso.

Thomas e Inkson explicam que a inteligência cultural é um novo conceito, embora seja construído sobre conceitos anteriores bem conhecidos: o quociente de inteligência e o quociente emocional (QI e QE, respectivamente)¹³. No que diz respeito à terminologia, Peterson¹⁴ diz que os termos “inteligência” e “cultura” trazem à tona debate e controvérsia, pois, segundo o autor, ainda hoje há muita discussão a respeito de como medir a inteligência cultural e se realmente é possível aumentar seu nível. No entanto, o autor diz que a idéia não está na medição e que não há porque se preocupar em

¹³ O quociente de inteligência é um índice calculado a partir da pontuação obtida em testes nos quais especialistas incluem as habilidades que julgam compreender as conhecidas pelo termo inteligência. É uma quantidade multidimensional - um amálgama de diferentes tipos de habilidades, sendo que a proporção de cada uma delas muda de acordo com o teste aplicado. A inteligência emocional é a interação com o entorno, o mundo, as circunstâncias e as pessoas a volta que leva em conta sentimentos e emoções. Para que se atue com inteligência nesse meio nosso de cada dia é, antes de mais nada, necessário reconhecer nossos próprios estados emocionais e perceber o motivo que os gerou para entender nossas reações imediatas e, pouco a pouco, fortalecermos nossas virtudes e diminuirmos nossos pontos fracos.

¹⁴ Cf. PETERSON, *op. cit.*, pp. 89-90.

saber disso em números, mas que a preocupação deva ser com a essência e com a aplicação.

Já Earley e Mosakowski¹⁵ definem o conceito de inteligência cultural como a “habilidade de interpretar o comportamento não familiar” ou, de certa forma, ambíguo, de um indivíduo ou de um grupo do modo que os compatriotas e colegas desse indivíduo interpretariam.

O que esse conceito traz é a importância de aprender a respeitar os históricos culturais de cada povo, a compreender seus atos, suas crenças, formas de organização social e credos, no entanto isso não pode ser alcançado pela simples leitura de manuais, mas sim através do desenvolvimento de habilidades adaptativas, como destaca Fleuri:

“A interação com uma cultura diferente contribui para que uma pessoa ou um grupo modifique o seu horizonte de compreensão de realidade, na medida em que lhe possibilita compreender ou assumir pontos-de-vista ou lógicas diferentes de interpretação da realidade ou de relação social.”¹⁶

Para o desenvolvimento da inteligência cultural é preciso compreender as dimensões das diferenças culturais e compreender os contrastes mais significativos entre os países e como estes são

¹⁵ EARLEY, P.C. MOSAKOWSKI E. *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review, 2004, pp.139-46.

¹⁶ FLEURI, Reinaldo Matias. “Multiculturalismo e Interculturalismo nos processos educativos”. In: *Ensinar e Aprender: sujeitos, saberes e pesquisa*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000, p.67.

manifestados na conduta dos negócios; este seria o passo mais importante para que se desenvolva uma personalidade culturalmente inteligente.

A inteligência cultural se baseia na teoria das múltiplas inteligências do psicólogo Howard Gardner. Segundo Peterson¹⁷, as múltiplas inteligências apontadas por Gardner são: a inteligência lingüística, ou seja, aquela desenvolvida por interpretes, editores, professores de línguas; a inteligência lógico-matemática que programadores, contadores e cientistas desenvolvem; a espacial, normalmente desenvolvida por cirurgiões, escultores, pintores; a musical desenvolvida por grandes músicos; a inteligência corporal, desenvolvida por atletas e dançarinos; a inteligência interpessoal, por políticos, negociadores, líderes e a intrapessoal seria desenvolvida por autores, atores, inventores. Segundo Gardner, os seres humanos dispõem de graus variados de cada uma das inteligências e maneiras diferentes de serem combinadas e organizadas.

A lingüística manifesta-se na habilidade de lidar criativamente com as palavras nos diferentes níveis da linguagem. É a habilidade de fazer uso da linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir idéias.

A lógico-matemática é a inteligência que determina a habilidade para raciocínio dedutivo, em sistemas matemáticos, em noções de quantidade, para solução de problemas envolvendo

¹⁷ *Op.cit.* pp. 89-90.

números e demais elementos matemáticos. É a competência mais diretamente associada ao pensamento científico. É uma sensibilidade para padrões, ordem e sistematização.

A inteligência espacial é a capacidade para perceber o mundo visual e o espacial de forma precisa, de manipular formas ou objetos mentalmente e, a partir das percepções, criar e compor uma representação visual ou espacial. A habilidade para pensar em figuras, para perceber o mundo visual e recriá-lo ou alterá-lo na mente ou no papel.

A inteligência musical se manifesta pela habilidade para apreciar, compor ou reproduzir uma discriminação de sons; habilidade para perceber a sensibilidade por ritmos, timbre, produção e reprodução de música.

A inteligência corporal se refere à habilidade para resolver problemas ou criar produtos através do uso de parte ou de todo o corpo. É a habilidade para usar a coordenação no controle dos movimentos do corpo e na manipulação de objetos com destreza.

A inteligência interpessoal pode ser descrita como uma habilidade para entender e responder adequadamente a temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas. É a capacidade de uma pessoa dar-se bem com as demais, compreendendo-as, percebendo suas motivações e sabendo como satisfazer suas expectativas emocionais.

A inteligência intrapessoal é a competência de uma pessoa para conhecer-se e estar bem consigo mesma, administrando seus sentimentos e emoções a favor de seus projetos. Esta inteligência é o correlato interno da inteligência interpessoal, isto é, a habilidade para ter acesso aos próprios sentimentos, sonhos e idéias, para discriminá-los e lançar mão deles na solução de problemas pessoais.

No entanto, para quem atua na área de negociação internacional, quatro dessas habilidades são mais importantes: a **lingüística**, a **espacial**, a **intrapessoal** e a **interpessoal**. Aprender a língua da pessoa com quem se pretende negociar traz certa facilidade ao processo. Ter noção do espaço em que se encontra manifestando um comportamento apropriado, seja em reuniões de negócios, refeições e em quaisquer outros cenários que uma situação possa imprimir. Já a habilidade intrapessoal, destacada por Gardner como a mais importante, é a que contribui para a aquisição e o desenvolvimento da Inteligência Cultural. Peterson comenta:

"Of the four of Gardner's intelligences that contribute most to cultural intelligence, intrapersonal intelligence risks being the most nebulous. But what I mean here is basic: you need to know your own cultural style. If you're aware of your own cultural style, you can more easily compare yourself with others, and you will then be able to adjust your behavior to be compatible in cross-cultural settings." —(Op. cit, p. 92)

Também quanto à inteligência interpessoal, Peterson destaca a importância:

"Knowing facts about another culture is helpful, but your approach can't be only academic or intellectual; you need to know how to interact successfully with people. [...] Gardner suggests that interpersonal intelligence is the ability to respond appropriately to others."— (idem, ibidem)

Quanto aos requisitos necessários para desenvolvimento da inteligência, segundo Thomas e Inkson, é preciso ter:

- Conhecimento detalhado da cultura, evitando estereótipos criados por filmes e pela mídia;
- Atenção, isto é, observar o comportamento para tentar compreender o real significado da maioria das atitudes;
- Habilidade de adaptar a própria conduta de forma confiável, tanto verbal como gestual.

Os autores ainda ressaltam que é preciso compreender que a cultura tem uma influência poderosa no nosso comportamento, e que é difícil escapar de nossa cultura, mesmo quando queremos. A programação mental é forte. Mesmo quando questionamos, mentalmente, a racionalidade de alguns aspectos de nossa cultura, ou procuramos adotar uma flexibilidade cultural, ao fazer coisas alinhadas com culturas diferentes, temos a tendência natural de reverter às nossas raízes culturais.

Quanto às formas de desenvolver a inteligência cultural, os autores Thomas e Inkson dizem que o primeiro passo seria aprender a "desligar nosso piloto automático" que guia nossas ações. Eles

descrevem nosso padrão de conduta como *scripts* e ainda seguem dizendo que:

“Regras e scripts nos ajudam, indicando o que fazer. Eles prescrevem padrões de comportamento que nos parecem confortáveis, pois podemos observá-los na prática, no grupo a que pertencemos ou a que desejamos pertencer. Os problemas reais ocorrem quando as normas e os scripts de uma cultura colidem com os de outra, pois, de forma a interagir, somos obrigados não apenas a seguir nossos scripts. Para isto, precisamos nos libertar de nossa conduta preestabelecida e desligar o que chamamos de piloto automático cultural.”— (*Op.cit.* pp.63-4)

Para Thomas e Inkson é preciso “sair do estágio de automação e praticar a atenção constante, um tipo de estado de alerta, observando as dicas dadas pelas pessoas, situações e cultura”.

Para Peterson (*op.cit*, p.178) os três componentes da inteligência cultural são: (1) o conhecimento sobre a cultura - fatos e traços culturais; (2) consciência – de si mesmo e do outro; (3) habilidades específicas comportamentais.

O desenvolvimento da inteligência lingüística, espacial, intrapessoal e interpessoal poderá levar à ampliação das habilidades que os autores apontam como necessárias para desenvolvimento da inteligência intercultural. Tais habilidades serão mais facilmente alcançadas se aprender o idioma do outro, se prestar atenção ao seu comportamento e se tiver consciência de como a própria cultura influencia e nos define como pessoas. Somente assim, seremos capazes de rever nossas ações. Deste modo, as combinações dos

componentes citados anteriormente formam um modelo de flexibilidade na atuação e, portanto, pode-se aqui concluir que um dos fatores de maior importância seria a capacidade de uma pessoa de ser flexível.

Saber, no entanto, o que é a inteligência cultural não nos habilita para adquiri-la. Para tanto algumas condições são necessários, como Thomas e Inkson (*op.cit.* p.91) sublinham: ter integridade, franqueza (humildade e curiosidade) e resistência. A integridade tem a ver com “possuir um senso de si mesmo”, pois o que pensamos a nosso respeito influencia a forma como nos comportamos e interagimos com os outros. Nesse sentido a integridade também é subentendida como totalidade e versatilidade. Os indivíduos que possuem um nível alto de integridade não se sentem ameaçados por visões ou condutas muito diferentes da sua.

Essa integridade nos prepara para que não tenhamos outras crenças e pontos de vista e isso combinado com a humildade fará com que respeitemos outras opiniões e crenças. O terceiro requisito seria a resistência às condições desfavoráveis que possam nos sobrevir durante o processo de aprendizagem da nova cultura, que podem se manifestar em estresse, desgaste ou qualquer outro sintoma desconfortável.

Como se trata de um processo, a aquisição da inteligência cultural ocorre em diversos estágios, o primeiro seria o da reação aos

estímulos externos, sendo que o ponto de partida é a atenção constante quanto às regras e às normas da própria cultura. Os autores ainda dizem que este estágio é comum às pessoas limitadas, que sequer reconhecem que existam diferenças culturais e costumam dizer: “Eu não vejo diferença, trato a todos da mesma forma.” O segundo estágio é o do reconhecimento de outras normas culturais e a motivação para aprender mais sobre elas. Devido a um estado de atenção constante passa-se a ter consciência de uma diversidade cultural que nos cerca e que exige que destrinchemos a complexidade daquele ambiente cultural. Já como terceiro estágio, os autores destacam a adequação mental a outras normas e regras culturais e neste ponto as normas de outras sociedades tenderão a ser mais compreensíveis, e começam a ser desenvolvidas reações comportamentais mais apropriadas a situações culturais diferentes, mas é obvio que a adaptação da conduta requer esforço. No quarto estágio ocorre à assimilação das diversas normas culturais e o ajuste já não requererá mais tanto esforço:

“Neste estágio [...], os indivíduos desenvolvem um repertório de condutas pelas quais podem optar, dependendo da situação cultural. Eles funcionam em inúmeras culturas diferentes, quase sem esforço e sem estresse, como se estivessem na cultura de origem. Membros de outras culturas os aceitam como indivíduos culturalmente instruídos e sentem-se confortáveis interagindo com eles. Eles se sentem em casa, praticamente em qualquer lugar.” (*op. cit.* p.94)

O quinto estágio trata do ponto alto do desenvolvimento da inteligência cultural; seria um ponto de sintonia com o ambiente cultural. Para os autores Thomas e Inkson, as pessoas de maior inteligência cultural possuem uma percepção cognitiva complexa em relação ao seu ambiente, ou seja, são capazes de estabelecer elos entre informações aparentemente incompatíveis e percebem que o conhecimento da cultura de um país ou região só tem valor com a compreensão de sua religião, filosofia e questões históricas.

Para se elevar a inteligência cultural é preciso um aprendizado experimental, que pode levar certo tempo e requer um nível de conhecimento e interesse na obtenção de novos conhecimentos e perspectivas culturais. Os autores dizem sobre as interações sociais:

“Há muito tempo, sabemos que tal aprendizado social é uma forma muito poderosa que as pessoas utilizam para converterem suas experiências em conhecimento e habilidade. O aprendizado envolve atenção a situação, retenção do conhecimento adquirido naquele e episódio reprodução das habilidades comportamentais observadas, e, por último a reiteração (pelo respaldo) da eficácia do comportamento adaptado.” (*op. cit.* p. 95)

A adaptação do comportamento às necessidades culturais leva tempo, vontade e paciência. O aprendizado ocorre na forma teórica primeiramente e para a assimilação, é preciso da prática, assim estaremos mais bem preparados para o processo de negociação. Assim, sugere-se praticar atividades que ajudem o

desenvolvimento da inteligência cultural, tais como passar um tempo no exterior, onde se tem a oportunidade de estar em contato todo o tempo com o outro e onde o intercâmbio de informações seria diário.

Flueri também sublinha a importância dessa atividade, dizendo:

"A educação intercultural não se reduz a uma simples relação de conhecimento: trata-se da interação entre sujeitos. Isto significa uma relação de troca e reciprocidade entre pessoas vivas, com rostos e nomes próprios, reconhecendo reciprocamente seus direitos e sua dignidade. (...) se configura como uma pedagogia do encontro até suas últimas conseqüências visando a promover uma experiência profunda e complexa, em que o encontro/confronto de narrações diferentes configura uma ocasião de crescimento para o sujeito, uma experiência não superficial e incomum de conflito/acolhimento". (op.cit. p. 52)

Citam-se ainda outras atividades, consideradas como úteis, tais como trabalhar em uma empresa multinacional, estudar fora do país, fazer turismo internacional, especialização internacional, encontrar um mentor internacional de negócios, lecionar seu idioma em outros países, trabalhos multiculturais em equipe, incluindo equipes virtuais, com membros de países diferentes, serviços externos em missões humanitárias, serviço militar internacional entre outros onde o contato diário com o outro será uma realidade.

As empresas podem de certa forma usar o treinamento para iniciar o processo do desenvolvimento cultural com seus funcionários, através de vários recursos, tais como: indicação de livros e palestras com especialista que possam fornecer informações mais precisas

sobre dados culturais, além de promover mostras de documentários. Logo após, a empresa pode fazer uso de simulações como um experimento para praticar a atenção constante e experimentar as emoções provocadas pelas interações de intercâmbio cultural.

Na verdade, é possível começar a elevar a inteligência cultural ainda no país, tendo em vista a existência das sociedades multiculturais que se formam hoje em dia nas grandes capitais, que embora não possam provocar a mesma carga emocional de quando se está no exterior, há possibilidade de se conviver com grupos de várias culturas nos bairros de maior concentração de pessoas de uma dada cultura, onde se pode ter a oportunidade de praticar a língua, conhecer certos traços culturais e costumes que ajudarão no processo de elevação do que está se chamando de inteligência cultural.

Há outro aspecto importante dentro do processo de negociação intercultural: a tomada das decisões que estariam sempre ligadas ao histórico cultural de uma pessoa. Nos países ocidentais, a racionalidade é muito incentivada como forma de gerenciamento, o que leva os negociadores a focarem seu processo na racionalização de suas decisões, porém sabe-se que não são todas as culturas que visualizam o gerenciamento de forma racional.

Os negociadores ocidentais tendem a focar seu processo decisório em passos racionais e seqüenciais que são: a definição do

problema e assim a criação de um leque de soluções potenciais para a solução deste, a aplicação de uma análise sistemática às soluções potenciais prevendo qual será aquela que iria a atender melhor as necessidades predeterminadas e a escolha e a implementação da melhor alternativa.

No entanto, a convivência num mundo globalizado mostrou que é possível adotar outros modelos de tomada de decisão. Thomas e Inkson afirmam que em muitos locais, a tomada de decisão é mais emotiva do que racional, muitas empresas podem não admitir isso, mas muitos decidem cargos importantes como de diretoria, por exemplo, devido à tradição local, a atrativos pessoais, histórico familiar, popularidade, nepotismo, amizade e política, mas normalmente negam que tomam a decisão deste modo e procuram inventar bases racionais para justificar suas decisões. É preciso sempre levar em conta que empresas pertencentes a outras culturas podem valorizar outras abordagens que não sejam essencialmente racionais, e sempre lembrar que as culturas possuem critérios diferentes para fundamentar o que será decidido, pois nota-se que o modelo racional usado no Ocidente, muitas vezes imposto a outras culturas no processo de negociação, se mostrou imperfeito.

Deve-se ainda lembrar que o significado de 'racional' se difere entre as culturas e uma tomada de decisão sem referências a fatores culturais pode falhar tanto quanto uma decisão com base em

fatores culturais e muitas vezes uma decisão tomada com base em fatores racionais pode sofrer problemas de implementação e aceitação. Pois, não se pode esquecer que as pessoas que estão envolvidas nas decisões não são as mesmas que programam as vendas e a mudança do produto, por exemplo.

O fato é que uma das limitações da tomada de decisão racional vem da dimensão cultural, cita-se aqui o exemplo de culturas coletivistas que dão muita importância à forma como essa decisão é tomada e por quem é tomada, muito mais do que a seu significado, ao contrário das culturas individualistas, em que é aceitável que um indivíduo só tome sozinho decisões importantes.

É preciso ainda lembrar que em todo esse contexto, a comunicação tem um papel fundamental. Sabe-se que a comunicação é um processo que envolve o uso de símbolos que representam algo, esse processo não se limita ao uso de palavras, faz-se uso também de artifícios não verbais e objetos. Esses símbolos só são considerados como tais porque um grupo de pessoas com suas convenções sócias culturais dão certo significado para ele, porém eles estão sujeitos às formas de pensar deste grupo, que varia de uma cultura para outra cultura e por isso muitas vezes um mesmo símbolo possui significados diferentes para cada grupo. Destarte, a comunicação é o processo que envolve a troca de informações utilizando-se dos sistemas simbólicos como base para o entendimento

das informações a serem passadas. Há outras maneiras de se comunicar, além dos gestos e linguagens não verbais, isso sem mencionar os meios disponíveis, tais como a Internet, meio de comunicação que possibilita várias maneiras de comunicação ao mesmo tempo e que, de certa forma, acaba por aproximar pessoas e permitir interação entre as pessoas afins, e a troca das informações.

O ingresso na era da comunicação global teve efeitos na sociedade contemporânea especialmente nas questões culturais. A comunicação entre culturas apresenta de início um problema: o de diversidade das línguas e como consequência, a necessidade da tradução; a comunicação exige além do conjunto de símbolos comuns, um conhecimento do significado do sistema cultural de valores.

A comunicação exige um sistema único onde são necessárias maneiras comuns de processar e interpretar informações, dos quais a cultura faz parte. A comunicação entre culturas diferentes deve levar em conta as diferenças que são implícitas à cultura dos participantes, pois conflitos e mal-entendidos na comunicação muitas vezes são consequências de valores culturais que geram interações padronizadas e que são incompatíveis uns com os outros.

Assim, o processo de comunicação envolve a codificação e decodificação. O ser humano coloca suas idéias em códigos para serem transmitidos verbalmente e não verbalmente. Codificar se

refere ao processo de colocar pensamentos, sentimentos, emoções, atitudes em uma forma conhecida pelo outro. Os símbolos podem ser usados de forma escrita, verbal, não verbal, matemática, musical, para citar apenas algumas formas. Portanto, quando se fala em codificação refere-se a um grupo de símbolos como mensagem. Já decodificar é o processo de compreender e interpretar, ou seja, fazer compreender as mensagens enviadas através de símbolos.

Como uma pessoa codifica e decodifica é influenciado por sua experiência, não somente a pessoal, mas também a compartilhada pelo grupo, e ainda como enfatizam Gudykunst e Kim: a comunicação é um processo em que eventos e relacionamentos são dinâmicos e contínuos e por isso estarão sempre se modificando onde não se pode precisar-lhes um começo nem fim nem defini-los como fixos¹⁸. O funcionamento da comunicação intercultural assemelha ao de comunicação entre indivíduos da mesma cultura, no entanto, com ênfase às diferenças intrínsecas às culturas. Veja o esquema abaixo:

¹⁸ GUDYKUNST, William B. KIM, Young Yun. *Communication With Strangers: an approach to intercultural communication*. USA: MacGraw-Hill, 1992 p.6.

Esquema do processo de comunicação entre culturas, adaptado de Thomas, D & Inkson, K. *Op.cit.*, p.137.

O campo cultural mostrado na figura acima representa os elementos baseados no histórico cultural do remetente, tais como a sua língua, formação e valores culturais. Segundo Thomas e Inkson esse campo cultural cria códigos usados no processo de codificação e decodificação, assim como as convenções culturais que afetam o processo de comunicação.

O canal representa palavras faladas, escritas ou uma conduta sem palavras, como gestos e expressões faciais que tem às vezes diferenças de significado entre as culturas; daí a importância de conhecer esses significados para evitar prováveis mal-entendidos e garantir o sucesso da negociação. Aqui se enfatiza a importância do código através do qual as pessoas codificam e decodificam as mensagens lembrando que a maioria, senão todos, os idiomas contêm figuras de linguagem e sutilezas, e somente com a fluência

pode-se perceber tais detalhes. Sendo a língua uma entidade viva, que cresce e se modifica para acompanhar o grupo que a usa é preciso estar atento às mudanças das circunstâncias sociais

Outro aspecto importante de mencionar é a tradução. É muito comum na área de negociação internacional quando as partes não falam a mesma língua lançar mão de tradutores e intérpretes que muitas vezes reformulam ou mudam o sentido das frases, o que de modo geral tem efeito positivo às vezes, transmitindo de forma adequada da informação, mas outras vezes, efeito negativo, o mal-entendido. A respeito da tradução neste campo, Thomas e Inkson comentam:

“Os tradutores têm domínio em mais de um idioma, e possuem traquejo para reformular a afirmação em uma língua diferente, de modo que o receptor possa prontamente entendê-la. Mas a tradução toma tempo e custa caro. Ela também dificulta o processo de comunicação e distorce a mensagem, por exigir uma transformação mais extensa de seu conteúdo. Por essa razão, muitos negociantes reconhecem as vantagens de possuir uma “linguagem compartilhada”. Se você opta por aprender e usar uma língua estrangeira, poderá encontrar benefícios que vão além da superação de obstáculos do idioma. A maioria das pessoas aprecia o esforço que os outros fazem para aprender sua língua. Portanto, mesmo que sua fluência seja limitada- às vezes tão limitada que obrigue alguém de outra cultura a tentar encontrar uma linguagem compartilhada alternativa – o fato de você ter se empenhado poderá gerar uma atitude de boa vontade. ”—
(*Op. cit.*, p.140-1)

Assim, vê-se que uma língua compartilhada é a maneira mais fácil e prática para se negociar, mas que também o fato de poder se comunicar mesmo rudemente pela língua do cliente pode representar um diferencial que muitas vezes abre um “atalho” para se chegar aos objetivos desejados com aquele cliente.

Além da questão da língua comum, é preciso prestar atenção às formas devidas para cada situação, essas que são impostas muitas vezes por convenções sócio-culturais. Por exemplo, a regra ocidental é “falar doa a quem doer” e em outras culturas isso não é o que mais importa. A gentileza e o desejo de agradar são maiores do que a vontade de fazer a verdade ser colocada à mesa. Nestes casos, é preciso estar preparado para compreender cada contexto, se exige atitudes implícitas ou explícitas. É necessário a todo instante lembrar que os próprios mecanismos de globalização expõem praticamente todos os indivíduos às diferenças culturais, a diferentes estilos de vida e de pensamento.

E finalmente é preciso lembrar a importância de que outros aspectos comunicativos tais como os gestos, o hábito de tocar ou não uma pessoa durante a conversa, a forma de cumprimentar, as expressões faciais e até mesmo o silêncio. Em todos estes pontos se deve avaliar não somente o fato cultural geral de certo grupo, mas também os hábitos pessoais que podem não ser compatíveis completamente com o taxado por aquele grupo. Neste caso mais uma

vez, cabe a observação para saber como lidar com o caso. A cultura de negócios cria um universo simbólico baseado em fluxos de idéias, valores e imagens que definem os parâmetros e que devem ser seguidos para a obtenção do sucesso empresarial no mundo contemporâneo. A interculturalidade é pouco mais do que a aplicação correta destas receitas e a transmissão de determinados “instrumentos culturais” que permitem ao “eu” atuar na sociedade e cultura do “outro”.

Em suma, os autores citados dissertaram sobre o conceito da cultura e a importância de concebê-la como “programas mentais compartilhados por indivíduos” cujo funcionamento possibilitaria a interação entre os membros de um grupo, ou seja, a criação de uma intimidade especial entre determinadas pessoas, negando aquelas que não fazem parte do grupo, e assim sendo, a cultura é algo construído sistematicamente, no decorrer de longos períodos em base da história social do grupo e em instituições consolidadas, tais como crenças religiosas, formas de matrimônio, etc. Por essa razão a cultura influencia fortemente o comportamento humano tornando difícil se escapar das suas “amarras”, mesmo quando se deseja fazê-lo, nota-se uma tendência do ser humano de se reverter às suas raízes, como fora mencionado anteriormente.

Vimos que a cultura não é formada de eventos aleatórios, mas sim de um sistema organizado de valores, atitudes, crenças e significados, que estão relacionados entre si e com o contexto ambiental, e que, geralmente, se distinguem de uma sociedade para outra, o que leva os membros de uma dada cultura a achar estranho ou incoerente o comportamento de quem não pertence a ela, e daí a noção da diferença e a problemática de como lidar com ela.

Thomas e Inkson comparam a cultura a um *iceberg*, onde a parte visível é expressa através de artefatos vivos, das atividades humanas como a língua, os costumes, o vestuário, a arquitetura, a arte e a decoração; e enfatizam que a base deste *iceberg*, que é oculta ou não tão óbvia, é onde repousam os aspectos mais relevantes que ultrapassam em peso os símbolos evidentes da superfície; e somente ao ter consciência disto que o contato com outra cultura pode se tornar menos problemático, e por isso propõem que para lidar com este fato, é preciso que se trabalhe o que chamaram de Inteligência Cultural, conceito que enfatiza a necessidade do indivíduo de conhecer o que há na base de *iceberg* não somente o que aparece na sua superfície e por isso julgam que, no caso específico da maioria dos guias culturais, tema deste trabalho, listas do tipo “faça e não faça” não são eficientes porque se referem apenas a algumas características óbvias de situações previsíveis. Insistem, ainda que para que o interessado seja capaz de

desenvolver uma inteligência cultural deve estar disposto a desligar o “piloto automático”, ligar a “atenção”, observar a relação entre um dado comportamento e seu contexto e buscar saber o que o motivou e tentar entendê-lo ou, ao menos respeitá-lo; isto é desenvolver a habilidade de ampliar sua área de conhecimento, seu repertório, ou leque de condutas, sabendo quando utilizar cada uma delas, primeiro dentro do próprio meio ou ambiente cultural e depois quando se está no ambiente do “outro”. No entanto, para que se consiga atingir a tal inteligência cultural, especialmente no campo específico do comércio internacional, negociadores devem passar por treinamento experimental segundo certos métodos que os autores Thomas e Inkson julgam ser eficazes no desenvolvimento da inteligência cultural¹⁹.

Assim, no capítulo seguinte, uma descrição de alguns manuais e guias será apresentada, com a finalidade de mostrar que embora tenham como objetivo auxiliar o estrangeiro, especialmente, aqueles que viajam a negócios para o mundo árabe, acabam desinformando mais do que informando, pois geralmente são elaborados sem nenhum cuidado baseando na maioria das vezes em impressões pessoais sem nenhuma fundamentação teórica e assim acabam por produzir ou reproduzir preconceitos. Desta forma, segue com essa descrição para que logo em seguida algumas considerações

¹⁹ Para mais detalhes sobre esses métodos, ver *Inteligência Cultural*, p. 100.

possam ser feitas à luz da teoria da Inteligência Cultural, elaborada na área de negociações internacionais e que se demonstrou muito viável para fundamentar livros, manuais e guias desta natureza.

CAPITULO II

ANÁLISE DE GUIAS CULTURAIS ELABORADOS PARA APRESENTAÇÃO DA CULTURA ÁRABE

Preâmbulo

Quando se avalia um guia ou um livro dessa natureza é preciso levar em conta a sua finalidade, verificar se o conteúdo está de acordo com o proposto e também sua credibilidade. Neste caso específico de guias elaborados para auxiliar negociadores, analisar-se-á o conteúdo trazido sobre a cultura árabe, a sua abordagem e se de fato o material descrito se mostra útil ao conhecimento necessário para se negociar com os árabes; enfim a idéia é centrar-se não na quantidade da informação, mas na sua qualidade. Como não existem guias sobre a cultura árabe elaborados no Brasil e/ou escritos em língua nacional, a avaliação baseou-se em alguns títulos escritos em inglês, a maioria por americanos. É preciso ainda lembrar que esses guias são geralmente elaborados para auxiliar pessoas que irão trabalhar em outro país, tais como executivos que necessitam se adaptar às diferenças culturais no processo de negociação ou até mesmo pessoas que viajam apenas com o intuito de estudar no exterior.

A análise levará em conta o conteúdo cultural exposto nos guias com base no processo de negociação intercultural e toda sua problemática descrita na introdução. Assim verificar-se-á se estes manuais utilizados por executivos podem de fato ser eficientes. A análise procederá à luz do conceito da Inteligência Cultural, em que se procurará avaliar o discurso dos autores com relação à cultura árabe se, por exemplo, demonstram compreensão dos nuances e detalhes de suas características, se o fizeram com preconceito deixando se levar pelo que é chamado de “programação mental”, que afetaria a compreensão e à adaptação cultural.

Os guias escolhidos são uma amostra de inúmeros títulos que fazem parte praticamente de duas séries designadas a vários países, inclusive a alguns países árabes. Essas séries são apoiadas, ou inspiradas, basicamente em duas teorias respectivamente. Uma é a chamada *Cultural Shock*, e a outra *Cultural Smart*; expressões que aparecem iniciando os títulos dos guias.

A linha “*Culture Shock*” defende a teoria de que sempre haverá um choque quando em contato com outras culturas. Os autores pontuam que sempre existirá uma aflição quando entramos em contato com outras pessoas e que o *stress* causado por este choque levará muitos a terem problemas físicos como alergias, dores nas costas e de cabeça. Outro sintoma apontado, como resultado desse primeiro contato é a raiva e a expressão de pequenas ofensas,

como observa Gina Crocetti²⁰, para quem o choque ocorre em três estágios: o primeiro é o de euforia, em que a outra cultura é nova e maravilhosa; o segundo é o estágio do “choque” propriamente dito, em que a pessoa fica extremamente nervosa e negativa sobre tudo e todos e o terceiro estágio é o da aceitação ou não.

Quanto à outra linha que orienta os guias é a “*Cultural Smart*”, que não tem grandes pretensões teóricas, apenas se propõe a apresentar um texto que “levará o leitor a conhecer um pouco da cultura do outro país”.

Sejam inspirados por uma linha ou por outra todos se definem como culturais direcionados à área de Comércio e Negociação Internacionais. Assim, dos guias influenciados pela linha *Culture Shock*, verificar-se-á um sobre os Emirados Árabes Unidos, um sobre Síria e sobre Arábia Saudita. Da linha dos guias *Culture Smart!* um guia apenas sobre os Emirados será verificado.

Além desses guias, alguns títulos serão também examinados, mas que não confessam trilhar por nenhuma dessas linhas. Dizem abordar a cultura árabe no sentido amplo e que serão mencionados aqui, são eles: um guia sobre como fechar negócios com os árabes, intitulado *Arabian Business & Cultural Guide: Your guide to do's and don'ts in the Arabian culture & market* de

²⁰ CROCETTI, Gina L. *Culture Shock! United Arab Emirates*. Oregon: Graphic Arts Center Publishing Company, 1998 pp.43-7.

Mohammad Al-Sabt e outro, intitulado *The Arab Way: How to work more effectively with Arab Cultures* de Jehad Al-Omari. Vale observar que esses dois, ao contrário da maioria, são elaborados por árabes; e finalmente examinamos *The Arab Mind*, de Raphael Patai.

Desde já pode se observar que todos os guias se iniciam de modo geral apresentando uma abordagem rápida sobre a história do país, clima, língua, religião e como fazer negócios; mas dedicam a maior parte a explicações sobre economia, infra-estrutura para o comércio internacional etc., e assim acabam por desviar daquilo que se propõem, isto é, serem guias culturais. E justamente por isso, que a análise aqui feita destacará o que eles trazem com relação aos dados culturais, sem se ater aos dados técnicos da área de comércio exterior. Sendo assim, segue-se com a apresentação desses guias, com o intuito de verificar o quão de cultural eles de fato trazem e como o fazem.

1. CROCETTI, Gina L., *Culture Shock! United Arab Emirates: A Guide to Customs and Etiquette to United Arab Emirates*, Oregon: Graphic Arts Center Publishing Company, 1998.

O guia traz inicialmente informações a respeito das características geográficas dos Emirados dos Árabes, fala sobre o cidadão dos Emirados, destacando algumas características culturais e já aponta para o choque cultural, como ocorre e como acha que se deve lidar com ele.

A autora dedica seis capítulos do guia percorrendo superficialmente sobre os valores sociais, a família, a língua árabe, a condição da mulher e a religião islâmica e no último capítulo fala sobre como proceder ao negociar nos Emirados, destacando a riqueza trazida ao país após a descoberta do petróleo e traz informações sobre: o ambiente social, a comunicação interpessoal, o trabalho, o contato pessoal, o a postura de dar gorjetas no país, as câmaras de comércio, as licenças para importação, os impostos, custo de vida e sobre as expectativas que hoje em dia se criam em relação ao país e as oportunidades que ele oferece. No entanto, não traz quase nada significativo sobre a cultura árabe, no sentido de levantar algumas questões importantes para o processo de negociação, o que acaba conferindo ao guia um caráter mais técnico do que cultural, contrariamente a que se propõe.

Aqui, aponta-se para o que Thomas e Inkson²¹ trazem sobre a importância de observar o comportamento na tentativa de compreender o real significado de muitas atitudes, deixando de lado os estereótipos criados por filmes e pela mídia, pois as informações trazidas pela autora a respeito do emirense, por exemplo, não parecem conseguir se desprender da influência da própria cultura (americana), mostrando o peso que a programação mental tem e a influência que exerce sobre a avaliação, deixando assim transparecer falta de compreensão que leva a emitir julgamentos e desenhar comparações preconceituosas, tipicamente formuladas pelo senso comum daquela cultura. Ela diz:

"All people are not equal. Status is awarded according to nationality and is portrayed most obviously in work opportunities. Low status jobs involve manual labor. White collar work is awarded higher status. Education can help elevate a person within their group but cannot elevate anyone to a higher status group. A Westerner believing himself to be above such stratification and treating all people as equal will run into trouble. Not only is the structure imposed by higher status groups, it is also accepted by the lower status groups. When you treat someone of lower status as equal to you, they may interpret your friendliness as sexual interest and availability. This apply to both men and women."(pp. 28-9)

A avaliação feita acima que, à primeira vista, pode parecer uma mera informação, traz certamente um preconceito velado, pois não se vê em nenhum momento que a autora procura

²¹ *Op.cit.* p.31

respeitar ou pelo menos tentar entender o histórico cultural daquele país, como propõe, por exemplo, a teoria da Inteligência Cultural. Em outro momento essa falta de respeito ao histórico cultural se acentua quando diz:

"The Emiratis can be annoying with their wealth. For example, most Emiratis, by the ways, have very up to date communication system; again, the best money can buy. Many of them don't have important enough business to warrant the need for a phone at all times but an Emiratis' purpose in communicating is often to establish, confirm and reaffirm relationship; "Hello, how are you, how is your health, how is your mother, father, everyone else in your family?" is considered very purposeful communication to them. (p. 35)

Se a experiência cultural fosse realizada com base no conceito da inteligência cultural, a autora 'desligaria seu piloto automático' e praticaria a atenção constante, para compreender as diferenças culturais e criar uma forma de lidar com isso, sem fazer críticas e julgamentos com base em suas crenças de 'certo' e 'errado', afinal de contas este guia se propõe a servir como informativo e como uma introdução a respeito das diferenças culturais.

Outro aspecto que a autora traz é que os ocidentais visualizam os emirenses como decadentes e mimados, segue aqui o texto da autora:

"Westerners often view the Emirates as decadent and spoiled and have a whole host of negative feelings arising

from a lack of understanding. It is said that Arabs are adverse to physical labour, particularly if it dirties their hands or makes them sweat. The Emiratis do not work with their hands. They view doing projects around the house demeaning and think our hobbies and pride in completed projects is quaint.” (pp.35-6)

A autora citando os “ocidentais” parece se eximir da responsabilidade, mas também não retruca tentando justificar ou mesmo declarar seu apóio ao que ela coloca como dito pelo os ocidentais. Independente se cabe aqui essa nossa interpretação, julgamos que comentários como esse dentro do guia nada acrescentam no sentido de desenvolver uma forma de lidar com as diferenças, simplesmente deixa o leitor pensativo e talvez mesmo apreensivo a respeito do comportamento que o emirense possa ter para com ele. Analisando à luz da teoria da Inteligência Cultural, pode-se dizer que a autora demonstra falta de habilidade e compreensão sobre a cultura árabe nem mesmo leva em conta o que vários autores observaram a respeito do comportamento. A nosso ver, isso causaria mais problemas a quem busca adaptação e ainda pode levar ao enraizamento de certas imagens formadas por impressões pessoais de outros, e repetidas aqui por ela.

Esses foram apenas alguns pontos destacados aqui para ilustrar que não nos parece que a autora teve nenhuma preocupação em praticar a flexibilidade e muito menos combiná-la com a competência cultural que certamente iriam evitar a

exposição de idéias que poderiam levar o leitor a criar ou a fixar estereotipo do árabe em seu imaginário. Enfim, este guia carece da habilidade para observar e interpretar as situações dentro de seu contexto.

2. SOUTH, Coleman, *Culture Shock! Syria: A Guide to Customs and Etiquette*, Oregon: Graphic Arts Center Publishing Company, 1998.

O guia, composto de doze capítulos, inicia com as primeiras impressões que o estrangeiro teria na chegada ao país; discorre brevemente sobre a história, a política, a economia, a língua árabe, a família e o entretenimento no país. O último capítulo é dedicado aos negócios com a Síria, as regras de etiqueta, como cumprimentar os sírios, como se comportar nas reuniões, como lidar com as pessoas, a maneira de se vestir e sobre o setor público, sobre a importação e a exportação

Uma passagem neste guia chama a atenção quando fala sobre o comportamento dos sírios, omitindo opiniões como estas:

"Syrians seem to be bundle of contradictions, making them simultaneously fascinating and frustrating. While they are so verbally polite, they have no qualms about pushing in front of you in line, jostling you so you can drop what you're trying to carry, or terrorizing pedestrians when they are drive; while some taxi drivers and shopkeepers offer you goods and services gratis as a welcome, a lot of others cannot be trusted for a minute; while most of Syrians go out of their way to be hospitable, they honk their horns

incessantly, play blasting music, and talk loud voices outside your bedroom window midnight or 6.a.m.; and the same man who might surreptitiously fondle a woman in a crowded souk will usually be polite and helpful if the woman asks or help or directions.” (p. 52)

O texto acima é claramente preconceituoso e parece basear-se numa experiência própria que o autor tenta aqui fazê-la parecer um fato que deveria ser mencionado num guia. A Inteligência Cultural prevê que informações como essas prejudicam e não ajudam em nada, mas, ao contrário, contribuem para a formação de estereótipos e criam ou enraízam uma imagem deformada. Com este tipo de informação, não há possibilidade nem de se tentar avançar na formação de uma inteligência cultural, proposta no capítulo anterior, pois falta o essencial, a compreensão das características culturais dos outros países.

Num outro momento, o guia faz referências a uma prática lingüística dos árabes, tratam-se das “ameaças feitas, mas que normalmente não são cumpridas” e julga que isso se deve ao conflito árabe-israelense e o longo período de ameaças praticadas verbalmente pelos líderes árabes. Provavelmente a autora retirou esta informação do livro de Raphael Patai²², que é utilizado por este e por outros guias como fonte de pesquisa. Aqui segue uma citação no texto que se encontrará neste guia e que aparece também no livro de Patai que será mencionado mais adiante:

²² PATAI, Raphael, *The Arab Mind*, New York: Charles Scribner’s Sons, 1983.

*"Another characteristic of Arabic that is mostly foreign to English speakers is the use of verbal threats without action, and this may have magnified the Arab-Israeli conflict. For years, Arab politicians have made threats that they not only could not keep, but had no intention of keeping. This is "sabre rattling" at its finest, but if they talk about doing something, they are unlikely to carry out the action. The problem is, people from a culture where idle threats are not often made perceive the verbal threat as a prelude to action, and act accordingly."*²³

O autor do guia cita e defende a idéia exposta por Patai, em sua *The Arab Mind*, que também serve como inspiração para outros guias. Patai diz que essas ameaças podem ser um problema, já que os pertencentes a outras culturas acabam por agir conforme as ameaças. Mais uma vez, nota-se que tanto o autor deste guia como seu inspirador generalizam situações e comportamentos que para o leitor desavisado podem causar problemas já muito citados anteriormente como o preconceito e formação de imagens distorcidas que não ajudam em nada no relacionamento intercultural especialmente na área de negócios.

Outro aspecto ambíguo com que se depara o leitor desse guia é que se refere à informação trazida sobre o preconceito com relação aos beduínos. O autor afirma que os próprios árabes brancos discriminam pessoas de pele escura e de origem beduína:

"As I mentioned before, there is social and economic discrimination between light- and dark-skinned people. While there is no violent racism here as there is in the

²³ *Op.cit.*, p.79.

United States and Europe. I detect a general feeling of superiority among lighter-skinned Syrians. This comes through in comments and jokes. Blacks, particularly Americans, are not generally liked or respected, nor are the Bedouins, even though they are the original Arabs whose ancient cultural elements are still a big part of modern Arab life.” (pp.71-2)

Não está se negando aqui que tal atitude preconceituosa possa até existir, mas a generalização com que é feita nos parece perigosa e pode levar o estrangeiro até a pensar: “se eles mesmos não o respeitam por que eu o faria?” Não se pode esquecer, no entanto muitos árabes se orgulham de seus antepassados e ainda mantêm muitos hábitos da cultura beduína. A nosso ver tais generalizações que vem num formato de inocente informação são prejudiciais ao leitor, que geralmente é desavisado, fazendo com que mais uma vez idéias preconcebidas sejam formadas e divulgadas.

Parece-nos que este guia traz informações tendenciosas e às vezes irresponsáveis que ao invés de levar a melhor compreensão da cultura do outro e da tentativa de aproximação acabam por sinalizar afastamento, que é totalmente prejudicial a quem quer fazer negócios, um dos públicos alvos desse tipo de guia.

3. NORTH, Peter & TRIPP, Harvey, *Culture Shock! Saudi Arabia: A Survival Guide to Customs and Etiquette*, New York: Marshall Cavendish, 2006.

Este guia está em dez capítulos. Os primeiros tópicos lidam com a história, a economia, os aspectos geográficos do país; trata rapidamente de alguns aspectos da cultura saudita, aborda informações técnicas sobre acomodação, visto de entrada, comida típica, as artes e atrações que poderão se encontradas e sobre a língua árabe. O capítulo nove aborda o trabalho, como fazer negócios com os sauditas, os contratos de emprego, as leis comerciais; sobre corrupção e a burocracia e alerta sobre fazer comentários “negativos” no local de trabalho sem mencionar o que viria a ser considerado um comentário negativo. O texto do autor se mostra voltado para a organização de uma viagem, pois traz diversas informações técnicas tais como as citadas acima, mas não traz informações de cunho cultural. Em suas quase trezentas páginas repletas de informações técnicas, não se encontrou quase nada sobre os hábitos, costumes; mas menciona e mesmo assim rapidamente o *wahabismo*²⁴ que dirige as leis e regras dentro do território saudita.

²⁴ É o nome pelo qual é conhecido Um movimento religioso muçulmano que teve início na Arábia central nos meados do séc. XVIII, originalmente criado por Muhammad Bin-Abi-Wahhab. Parece que ambiente político e cultural da Arábia Saudita contemporânea continua sendo influenciado por esse movimento, cujas pregações são consideradas de caráter puritano e extremista.

No capítulo quatro, sob o título "*Getting to know the Saudis*" o guia inicia seu texto dizendo:

"Rudyard Kipling, the great 19th century Anglo-Indian author once remarked 'west is west and east is east, and never the twain shall meet.'" (p. 78)

A inclusão de uma citação desta num guia cultural já demonstra uma predisposição de destacar diferenças e barreiras intransponíveis, o que a nosso ver prejudica ao invés de ajudar, levando sempre em consideração o propósito que guias como este dizem ter, no entanto vemos que a visão de conflito é persistente dentro do texto. Na citação abaixo menciona a mágoa mútua que ambas as partes possam ter:

"In a melting pot society with many different cultures and languages, occasional conflicts are inevitable. Relations between the guest workforces and the Saudis may carry resentments on both sides. Ingoing perceptions are sometimes negative. Some Westerns disparage the as 'ragheads'- the not too respectful name for the characteristic apparel of Saudis and the other Arab. The Saudis, for their part, may regard guest workforce as infidels." (p. 85)

Que conflitos sejam inevitáveis, isto é inegável, pois é fato intrínseco ao convívio em sociedade e que se acentua no convívio entre partes de culturas diferentes. A crítica feita aqui se refere à falta de preparo de quem elabora tais guias para lidar com questões culturais, o que poderia induzir o leitor ou o usuário a insistir no distanciamento, já que partem do pressuposto de que

qualquer tentativa de aproximação levaria ao conflito; o que geraria, segundo o proposto pela teoria da Inteligência Cultural, um bloqueio às tentativas de desenvolvimento das habilidades necessárias para o sucesso de qualquer processo de negociação intercultural.

Há outra citação neste guia em particular que merece ser comentada, trata-se da seguinte:

"Despite two generations since the first commercial development of their own oilfields, Saudis of the present day seem to be more capable of running their own country than they were when their industrialization started in the 1940s. They still rely on a massive foreign workforce to get their day's work done. The question is often asked- why can't the Saudis run their own country?" (p. 203-4)

Se os sauditas utilizam a força de trabalho estrangeira e podem pagar por ela não significa que não podem manter o país, mas sim que preferem ter certos tipos de atividades realizadas por outras pessoas. É fato que a mão-de-obra estrangeira é muito necessária em território saudita, mas isso se deve a fatores culturais e históricos que podem mudar com o passar dos anos. Com crescimento populacional, por exemplo, o país poderá passar a usar sua própria mão-de-obra especializada ou não.

Não se pretende aqui contestar um fato, mas a crítica que se faz a este tipo de colocação é motivada pela pergunta feita no final da citação; pergunta retórica, sem resposta, o que induz o leitor à geração de preconceito especialmente com relação à

incapacidade do país de se sustentar, sem a importação de recursos humanos estrangeiros, e em levar a crer que nunca serão capazes.

Quando fala sobre a hospitalidade, o guia diz que assim como todos os árabes, os sauditas sentem prazer e orgulho de sua casa, mas em seguida faz um comentário sobre a decoração das casas num tom um tanto depreciativo, destacando a falta de gosto e a ostentação:

"Saudis, it is probably fair to say, have a different Idea of interior decorating to much of the rest of the world. Value of the artefact rather than consistency of style is the major criterion. Saudis enjoy decorating each room in all the colours of the spectrum and displaying objets d'art of many different styles. Clashes of colour and culture are the norm, not the exception. You are likely to find a valuable vase bought in Florence, coloured blue, next to an antique bronze Persian coffee set displayed on an ultra-modern anodized bronze setting in a room painted in four different colours with a patterned carpet that includes all the colours of the rainbow". (p. 141)

É um comentário desnecessário e de certa forma arrogante, e ofensivo particularmente ao gosto do saudita, caracterizando sua cultura de exótica.

Este guia, como a maioria dos outros, quando destaca as dimensões das diferenças culturais não demonstra nenhuma preocupação, ou sequer intenção em trazer informações que possam auxiliar no desenvolvimento de habilidades para se lidar

com as situações. O autor nem sequer demonstra compreender como sua própria cultura molda seu comportamento e avaliação que faz do outro. Lembramos, aqui, o que Thomas e Inkson²⁵ assinalam a respeito da importância e da necessidade da humildade para o gerenciamento das diferenças no processo de negociação com novas formas de organização social.

4. WALSH, John, *Culture Smart! United Arab Emirates: A quick guide to customs & etiquette*, Great Britain: Kuperard, 2008.

Formado de nove capítulos, os sete primeiros transcorrem a respeito das características geográficas dos Emirados Árabes, seus costumes, valores e tradições e como se relacionar com os emirenses. O capítulo oito aborda os negócios, as etiquetas necessárias e a ética envolvida no processo, os contratos e sobre as mulheres estão atuando na área comercial. No capítulo dez, também voltado para a área de negociação, o autor fala sobre a comunicação intercultural, sobre a língua árabe, o que seria um comportamento considerado educado para o árabe e destaca que o este pode se “ofender facilmente”, e aborda a questão da modernização dos meios de comunicação e como os cidadãos têm lidado com isso.

²⁵ *Op.cit.*, p.91.

Neste guia, nota-se uma certa habilidade no discurso, quase ausente nos citados anteriormente, no discurso quando se trata de questões culturais, sem generalizações, dizendo que muitos têm ciência de seus pontos “bons” e “ruins” e que almejam por uma mudança de perspectiva:

"Many Emiratis understand and accept alternative forms of living and thinking, and see their good points and bad points without wishing to change their own perspectives. Since their own standard of living exceeds that of most other countries, moreover, the people of UEA have little motivation to aspire to another form of lifestyle or feel aspirations to achieve it." (p. 163)

Quando aborda assuntos mais complicados como o preconceito exercido pelo emirense, não o faz sem tentar apresentar uma justificativa ou uma provável razão, o que demonstra respeito e compreensão. Pelo menos, deixa a impressão de quem está tentando ver os dois lados, não um só:

"[...] people show all kind of prejudices, common around the world, that derive from lack of knowledge and experience. Bearing in mind how restricts the lifestyles of many women can be, it is not surprising that they might have accumulated mistaken notions about how people from other cultures and societies think and behave" (p. 64)

Ressalte-se que a tal desinformação mencionada na citação acima é provavelmente alimentada pela mídia e ocorre em todos os países. Cabe lembrar que, assim como são criados

estereótipos a respeito dos árabes, estes também criam os seus com relação às outras culturas.

Informações a respeito do serviço público são também trazidas neste guia, no entanto de forma diferente que no outro sobre os Emirados ou de outros que apontam o interesse dos funcionários públicos em receber suborno, “algo comum nos países árabes”²⁶. Neste guia, no entanto, o autor busca sempre uma justificativa para prováveis abusos ou atitudes inadequadas relacionadas como esta questão:

“The people who work at government service desks, representing departments and utilities, have improved over the years and are generally professional and polite. However, the bureaucracy can nevertheless be opaque and require more paperwork than seems to be necessary, and that can be situations in which it might appear that the service encounter has been unsatisfactory.” (p. 146)

Uma colocação dessas, embora destacasse um aspecto negativo, não prejudica tanto o leitor, uma vez que não aponta o fato como hábito típico dos árabes como em outros guias, e leva a se pensar que quando a burocracia é envolvida sempre haverá complicações em todos os lugares, em maior ou menor escala; isto é, neste guia não confere esse traço negativo àquele país apenas. O autor ainda acrescenta que apesar das complicações excessivas

²⁶ Como é enfatizado pelo guia sobre Síria já descrito anteriormente, onde o autor menciona os subornos, as “gorjetas necessárias”, logo no aeroporto para liberação dos documentos, dizendo que seria o combustível de uma estrutura corrupta, p.14-5.

causadas pela burocracia, nota-se esforço da parte dos funcionários para que as coisas sejam resolvidas.

Outro aspecto presente neste guia é que serve para ilustrar como se difere dos outros, seria a informação sobre a ausência das mulheres no campo de trabalho. O autor procura explicar que ainda há dificuldades de colocação da mulher no mercado de trabalho, mas explica que os Emirados estão aos poucos achando formas de adaptar suas crenças ao desejo das mulheres em fazer parte do mercado de trabalho, como executivas, por exemplo:

"It is difficult but not impossible for women to do business in the traditional Arab environment. Certain business staples, such as personal face-to-face meeting, for example, would be very difficult to manage, and issues of status bedevil negotiations. However, in recent years, the UAE government has devoted more effort toward finding employment for its young women, and this will eventually translate into a more convenient business environment for them." (p.147)

O guia mostra uma situação que está mudando, enquanto os outros guias passam a informação da ausência total de mulheres executivas e que seu papel será sempre de esposa e mãe. Assim, este guia fornece informações sem intensificar a imagem do estereótipo já criado. Desta forma, pode-se dizer que dentre todos os analisados, este guia é o que mais aproxima dos ensinamentos propostos pela teoria da Inteligência Cultural, isto é observar e interpretar as ações dentro de seu contexto, levando ao

desenvolvimento de um repertório de condutas que o possibilitariam a preparar o interessado a agir adequadamente em qualquer situação de intercambio cultural.

5. AL-SABT, Mohammad, *Arabian Business & Cultural Guide: Your guide to do's and don'ts in the Arabian culture & marker*, United States: TradesCity. Com, 1996.

O guia, composto de sete capítulos que discorrem sobre o mercado árabe, as regras de etiqueta, a comunicação verbal e não verbal e temas que devem ser evitados; dá dicas de como proceder em reuniões de negócios; menciona a estrutura da sociedade árabe e seus costumes. Em seguida, o livro dedica uma boa parte à área técnica do comércio exterior, ou seja, fala sobre como obter informações, como escolher parceiros comerciais no Oriente Médio apresentando uma lista de empresas num tom propagandístico com as quais os interessados podem entrar em contato.²⁷

Um dado curioso que chama a atenção e que aparece neste guia—elaborado por um árabe kuaitiano—, e que à primeira vista pode até ser considerado da responsabilidade (ou irresponsabilidade) da editora. Trata-se de uma lista de frases sugeridas como interessantes para serem usadas pelo visitante, especialmente, o negociador. A lista traz 11 itens em árabe e ao

²⁷ Confira anexo I em ANEXOS, a partir da página 79

lado a sua tradução aproximada para o inglês, mas que contêm 10 itens!²⁸ Talvez não passasse de um simples erro de revisão ou da edição do guia, mas que julgamos que pode causar problemas de comunicação, haja vista o público alvo (alguém que desconhece a língua) sendo que a finalidade deste tipo de lista é oferecer elementos mínimos para poder se comunicar usando o código lingüístico do outro, o que sempre agrada. O problema, no entanto, não se restringe ao item excedente que consta em árabe, mas a não equivalência das traduções.

Não se está criticando aqui o uso desse tipo de tabela, comum até nos guia, pois sabe-se de sua necessidade para material dessa natureza, no entanto a falta de cuidado na sua elaboração ou edição pode levar à confusão muito mais do que ao esclarecimento, lembrando que serão potencialmente usados por quem não domina a língua, indivíduos provavelmente incapazes de perceber semelhantes equívocos, cujo uso pode levar à criação de situações no mínimo embaraçosas.

Ainda é preciso destacar que mais que a metade deste guia é dedicada a listas e mais listas sobre empresas e contatos, mais parecendo as “páginas amarelas”, e por isso não merece nem ser chamado de guia cultural, uma vez que os aspectos culturais

²⁸ Confira anexo II em ANEXOS, a partir da página 79

aparecem esporadicamente dentro do texto e de forma descontextualizada.

6. AL-OMARI, Jihad, *The Arab Way: How to work more effectively with Arab Cultures*, Oxford: How to Books, 2003.

Este guia, composto de dez capítulos, traz uma diferença com relação aos outros guias que geralmente iniciam falando sobre as características geográficas, a população, a família, valores, tradições e demais informações técnicas, etc. No caso deste guia ele aborda a negociação e a cultura ao mesmo tempo, sem se preocupar em apresentar informações superficiais.

Os oito primeiros capítulos falam sobre: as teorias interculturais, a cultura árabe em particular, a perspectiva que o próprio árabe tem de seu mundo, seus valores e atitudes e sobre o modo de vida nas sociedades islâmicas.

O capítulo dez é dedicado inteiramente aos negócios e como fazê-los; explica como o negociar no mundo árabe é algo pessoal, e tenta explicar os prováveis motivos desta característica, provenientes do histórico cultural. Alude ainda ao ambiente administrativo no qual o executivo árabe vive, a orientação familiar, as decisões mais lentas, a pessoalidade e hierarquia; fala também sobre as reuniões e a importância da pontualidade e como

se deve evitar confrontos. O guia ainda traz um exercício ilustrando como se deve fazer uma apresentação²⁹.

Pelos conselhos que o guia oferece, nota-se que o bom preparo de seu elaborador nas questões culturais, pois antes de tudo, ele demonstrou ser ciente da importância do conhecimento e da complexidade do que vem a ser cultura, ao contrário de muitos que pensam tratar-se de um conjunto de hábitos “esquisitos”.

Os conselhos expressos são condizentes com a abordagem da Inteligência Cultural, pois falam sobre o perigo da generalização para a formação de estereótipos, assim como quando se refere ao conceito de desenvolvimento da competência cultural, isto é da importância de compreender como a cultura molda nossa forma de pensar sobre nós mesmos e sobre os outros.

Destaca-se a seguir um trecho, em que o autor ressalta os perigos de se insistir em estereótipos e na simplificação:

"There are two dangers that can undermine any book of this type – stereotyping and over simplification. Too many generalization can mean that we potentially lock the Arab culture into a fixed stereotype, thus denying the Arab culture its sense of dynamism and ability to adapt to new conditions." (pp. 2-3)

O fato é que este guia não deve ser arrolado com os outros, ao contrário, pensamos que até deve ser lido por quem elabora guias dessa natureza. Basta citar o fato de dedicar a introdução

²⁹ Confira anexo III em ANEXOS a partir da página 79

inteira ao que vem ser o conceito “cultura”, antropologicamente falando, enfatizando sua complexidade, principalmente quando diz:

"There are as many definitions of culture as there are writers on the subject, and probably more. However, all would agree on the complex, mercurial and emotive nature of culture. Culture is about values and beliefs, food and arts, costumes and customs. It is visible and invisible." (p.12)

O autor ainda vai além de citar as manifestações culturais visíveis tais como valores, crenças, culinária, arte, costumes e tradições, ele aponta para seu lado invisível e traz à tona a necessidade de treinamento adequado para a adaptação cultural, onde um dos aspectos mais importantes é ter em mente que o que um pode ver numa dada situação não pode ser generalizado a toda cultura e que julgamentos apressados e descuidadamente elaborados depõem mais contra quem os faz do que contra quem os recebe:

"[...] it would be entirely wrong to immediately blame it on the person, and personalize the differences or conflict, so to speak. It would be equally wrong to generalize what you see about the whole culture, and so emerge with stereotypes. How people behave, react and make decisions is extremely complex and the role of culture should not be overestimated. Also remember that what you say about others says more about you than them. Your judgment as to whether someone is efficient or lazy, competent or useless, focused or disorganizes has more to do with your own cultural values than theirs." (pp. 15-6)

Em suma, trata-se de um guia que supera os objetivos e finalidades normalmente traçados por materiais dessa natureza.

Visto então à luz da Inteligência Cultural pode se dizer que este guia fornece material adequado para leitura e utilização, descrevendo aspectos culturais sem generalizações ou simplificações e apontando algumas soluções para enfrentar e conviver com as diferenças que podem ser encontradas na área de negócios.

Esses foram alguns dos guias usados pelos interessados na área de comércio exterior, que são produzidos, vendidos e até usados em cursos técnicos e universitários, como guias culturais³⁰. Por esta pequena amostra foi possível perceber que a maioria apresenta alguns aspectos comuns.

- carece de uma visão antropológica do que vem a ser cultura;
- emite considerações baseadas geralmente em opiniões ou impressões pessoais;
- cria ou enraíza estereótipos por meio de generalizações e preconceitos;

³⁰ Há vários outros títulos, tais como: FOSTER, Dean. *The Global Etiquette: Guide to Africa and the Middle East*, United States of America: John Wiley & Sons, 2002., e DRESSER, Norine. *Multicultural Manners: Essential Rules of Etiquette for the 21st Century*, United States of America: John Wiley & Sons, 2005, que poderiam fazer parte desse rol analisado aqui, mas que foram deixados de lado para evitar a repetição, uma vez que pouca diferença se percebe entre eles. Outros ainda se encontram citados na bibliografia deste trabalho.

- parte de pressuposto que o choque cultural é inevitável e intransponível;

- falta de preparo e de habilidade de quem prepara estes guias cujo objetivo básico é preparar para lidar mais facilmente com as diferenças;

- o desvio do objetivo proposto geralmente no início de cada guia, isto é: ser um guia cultural.

Tem-se consciência que são guias, isto é, material oferecido para um dado fim sem a necessidade de se preocupar com questões teóricas nem em aprofundá-las, mesmo assim, vimos que se não forem bem cuidados podem causar mais prejuízo do que auxílio, haja vista que embora não tenham a pretensão de ser mais do que guias trazem embutidos em seu discurso resquícios de teorias ou concepções inadequadas e preconceituosas, às vezes veladas outras, totalmente claras. Cita-se aqui uma referência presente em quase todos esses manuais, como indicação de leitura adicional para quem quer conhecer a cultura árabe; trata-se da obra do antropólogo renomado Raphael Patai, *The Arab Mind*³¹, cuja presença se repete em todas as referências bibliográficas desses guias, como já fora dito

³¹ PATAI, Raphael, *The Arab Mind*, New York: Charles Scribner's Sons, 1983.

anteriormente; fato este que nos levou a examinar seu conteúdo, quando se verificou a influência exercida por seu discurso sobre o discurso dos guias.

Nos dezesseis capítulos que compõem o livro, Patai discorre a respeito do que chama 'componentes da mente árabe', para isso fala da educação das crianças, da influência da língua árabe e da religião islâmica além de mencionar arte, música e literatura. Em seguida passa-se a abordar os conflitos na região. Como antropólogo, ele considera que todas as culturas apresentam pontos positivos e negativos, dependendo de quem as julga e do referencial, mas o curioso que neste livro, só vemos referências aos pontos "negativos" que por sua vez ajudam a formação de estereótipos, como se pode constatar nas citações abaixo:

*"[...] they are very emotional, highly strung, most inflammable, generally very ignorant, and nearly always conspicuously lacking in self-control. Especially 'under the influence of jealousy, which often becomes a raging passion, a man or a woman is rendered capable of committing any violent crime'."*³²

*"[...] they are not a military people...in their intervillage fights, which are not of infrequent occurrence, they sometimes display surprising ferocity. The attitude displayed toward outsiders, that is, people from other villages, is characterized by a peculiar contrast. They are 'treated with hospitality and courtesy as visitors', but 'are, in some cases, looked upon with as much suspicion as if they were positive aliens'."*³³

³² *Op.cit.* p. 158.

³³ *Idem, ibidem.*

“São emotivos, geralmente ignorantes, raramente possuem autocontrole o que os leva a cometer violentos crimes”, ou ainda com relação à relativização da tão famosa hospitalidade árabe, falando sobre a hostilidade não só contra judeus, mas também contra cristãos, sendo que este “eles”, usado por Patai, é referente aos árabes, no entanto sempre usado como sinônimo de muçulmanos. O tom do discurso, sendo de um antropólogo renomado, de quem se espera a pauta pela neutralidade, é carregado de formulações que até poderiam ter sido resultado de uma dada pesquisa com algum grupo (prática da Antropologia), mas se foi não fora mencionada nenhuma fonte e o resultado são generalizações prejudiciais, especialmente ao leitor leigo, que não teria condições nem de questionar algumas colocações. É claro que para justificar suas concepções, o autor cita incidentes isolados, ocasionados pelo fervor de um momento político qualquer, ou mencionando citações de outros, no entanto descontextualizadas.³⁴

³⁴ As aspas simples dentro das citações destacadas da obra de Patai incluem informações retiradas de Suzan Winifred Blackman, conhecida antropóloga e egiptóloga cujas pesquisas se concentraram em temas sobre o Egito no início do séc. passado e que provavelmente são conclusões de uma pesquisa de campo de um dado grupo. A única obra da autora é: *The Fellahin of Upper Egypt*, publicada inicialmente em 1927, republicado em 2002, pelas AUC Press, em que trata de temas como as cidades, indústria e agricultura egípcias, além, de mulheres, e crianças, costumes ligados aos ritos de passagem, magia e superstições entre outros. Blackman faleceu em 1950.

Pelo pouco exposto acima, podemos deduzir que muitas das colocações que podem ser consideradas preconceituosas e que são disseminadas nesses manuais, tais como a generalização do traço de hostilidade e da aversão ao trabalho físico, foram influenciadas por esta obra, estando presente nas referências bibliográficas de todos os guias elaborados nos Estados Unidos da América pelo menos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial desta pesquisa era tentar mostrar o quão importante é o conhecimento cultural no processo de negociação com os árabes.

Para descrever e exemplificar os problemas seriam usados alguns processos de negociação destacando assim as maiores dificuldades enfrentadas pelos executivos e propor o estudo mais aprofundado da cultura como solução para os problemas encontrados.

Porém, durante o desenvolvimento do projeto percebi que os livros e manuais —chamados aqui de guias— indicados para leitura, não forneciam o conhecimento necessário para a compreensão da cultura árabe e que, em sua maioria, apontavam para o choque cultural, reforçando assim mais ainda o estereótipo do árabe criado e propagandeado pela mídia, e que não acrescentavam nada de efetivo para melhoria do processo de negociação, por isso julgou-se importante examinar seu conteúdo com mais afinco, quando se concluiu que, de modo geral, sua superficialidade principalmente quando examinados à luz do que propõe o conceito de Inteligência Cultural com relação à necessidade de obter conhecimento mais aprofundado e treinamento adequado a fim de adquirir as habilidades

imprescindíveis para a melhora do desempenho no processo de negociação.

Pelos poucos manuais aqui examinados, foi possível notar que não houve preocupação em apontar para a “base do iceberg”, apenas mencionavam o que era evidente na sua superfície, mesmo a simples observação sobre a importância do aprofundamento das questões culturais quando se trata da negociação nem fora cogitada. Assim, julgou-se que guias, manuais ou livros dessa linha são na verdade ineficazes para a finalidade a que se propõem, excetuando o *guia elaborado por Jehad Al-Omari que abordou teorias* atuais relativas à cultura e à negociação e do Walsh, pelo discurso habilidoso de lidar com assuntos sensíveis.

Ressaltamos que as câmaras de comércio atualmente utilizam das famosas listas com dicas popularizadas por esses manuais como materiais considerados suficientes para habilitação em negociar com os países de cultura árabe. Exemplos dessas listas podem ser encontrados em sites na internet, cuja fonte essencial são esses guias, o que leva empresários e negociadores inexperientes no mercado internacional a dependerem delas, crentes que são suficientes para obter sucesso num processo negociação com países do Oriente Médio.³⁵

³⁵ Ver anexo IV em ANEXOS, a partir da página 79, que contém o documento fornecido pela Câmara de Comércio Árabe.

É preciso ainda apontar para um fato importante que deve ser levado em conta e que reforça a urgência de se dar um peso maior às questões culturais nesses manuais. Trata-se das estatísticas fornecidas sobre o gerenciamento intercultural que mostram que grande parte dos executivos que vão ao Oriente Médio retorna a seus países antes do prazo determinado, devido à falta de adaptação. Esta situação deve ser mais acentuada ainda num país como o Brasil, cuja relação comercial com os países árabes é relativamente recente e ainda o volume de negócios feitos não se compara ao conseguido pelos Estados Unidos e pelos países europeus. Talvez seja este também um dos motivos de falta de material publicado em português ou elaborado por brasileiros, mesmo sendo equivalente aos guias em inglês, citados neste trabalho.

Por isso consideramos a urgência de que livros, guias ou manuais sejam elaborado por e para brasileiros, pois não podemos perder de vista que as experiências que um empresário brasileiro possa ter num país árabe são provavelmente diferentes das de um empresário americano ou europeu, por exemplo, por isso apoiar-se em materiais importados das experiências americanas ou européias, como parece ocorrer até o momento, é totalmente inadequado, justamente devido às diferenças culturais que há entre as culturas e como os membros de cada uma podem apresentar mais ou menos afinidade para com seus valores e costumes da outra e a

predisposição e as formas de treinamento que cada um tem ou deve elaborar para lidar com as diferenças.

Pela escassez de pessoal especializado na área de treinamento cultural no país, o negociador brasileiro é obrigado a depender cada vez mais desse material estrangeiro, muito menos adequado a ele do que aos outros, pelas razões citadas anteriormente. Essa carência leva à ineficiência no preparo e, conseqüentemente, à perda de muito espaço.

Não é somente o mercado que não acordou para esse fato, as universidades que oferecem cursos na área, parecem também não ter se despertado ainda para importância de inserir o enfoque cultural como meta em suas disciplinas e o treinamento relativo adequado, realidade que foi observada durante o tempo em que desenvolvia este projeto.

O conhecimento sozinho não habilita a lidar com situações inesperadas e, muitas vezes, inimagináveis, que possam ocorrer durante um longo processo de negociação. E como foi observado antes, é impossível obter uma lista com todas as situações que um negociador poderia passar negociando com os árabes, sendo que, mesmo de um país para outro, regras sociais, crenças, formas de organizar a vida se distinguem, o que corrobora a nossa constatação de que guias de listas prevendo problemas e soluções não são eficazes e que o caminho mais viável é a criação de habilidades que

muniriam o negociador de enfrentar as diversas e adversas situações que possam aparecer.

Consideramos que o conceito da Inteligência Cultural abre um horizonte mais amplo, tanto em suas proposições como sugestões, mas que infelizmente, tal abordagem é quase desconhecida no Brasil³⁶. O Centro de Estudos das Negociações Internacionais da FFLCH, desta universidade, que possui um grupo de estudos de capacitação para negociação internacional, foca suas pesquisas nas negociações políticas, o que é compreensível uma vez que seu gerenciamento fica a cargo do Departamento das Ciências Políticas, no entanto, chamamos a atenção para a importância da criação de um curso multidisciplinar em que haja diálogo entre várias áreas de conhecimento tais como: o antropológico, o histórico, o lingüístico, junto às áreas de administração e economia, o que a nosso ver pode contribuir para a formação de profissionais preparados que não vise apenas ao conhecimento técnico, mas também a um conhecimento mais amplo onde os aspectos culturais tenham o peso e a atenção que merecem.

Enfim, este trabalho foi basicamente no sentido de destacar a influência que a cultura exerce sobre o comportamento de seus

³⁶ Até a data de hoje, existe um único título na literatura especializada que explora esse conceito; trata-se de livro traduzido: *Inteligência Cultural: Instrumentos para negócios globais* de David C. Thomas e Kerr Inkson, tradução de Alice Klesck. Ressalte-se ainda que o pesquisador e professor da FEA-USP, P. Martinelli que lançou seu último livro sobre negociação internacional em 2007 não faz menção alguma sobre a inteligência cultural e nem fornece outra forma que pudesse visar a solução dos problemas decorrentes do contato intercultural.

membros e da importância de se ter consciência desse fato, principalmente por parte de quem participa de algum processo de negociação intercultural. Usamos aqui alguns guias dos múltiplos que se publicam anualmente para demonstrar que na maioria das vezes não cumprem seu objetivo, isto é de ser uma ferramenta eficiente para ajudar o ingresso do executivo no campo dos negócios internacionais, em caso específico com os países árabes e apontamos para a carência de material adequado para os executivos brasileiros que cada vez mais demonstram interesse em competir e ganhar algumas fatias daqueles mercados.

Enfatizamos a presença quase constante do preconceito, devido à falta de conhecimento adequado de questões culturais e de suas origens sócio-políticas e históricas e que como esses acabam levando à fixação de estereótipos e imagens negativas. Temos ciência, contudo, que uma sociedade sem preconceitos é uma utopia, no entanto a possibilidade de treinarmos a lidar com as diferenças pode ser realidade e é atingida somente e tão somente com através do conhecimento.

Bibliografia

- ACUFF, Frank L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: AMACON, 1992.
- ALLEN, Mark. *Árabes*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- AL-OMARI, Jehad, *The Arab Way: How to work more effectively with Arab Cultures*, Oxford: How to Books, 2003.
- AL-SABT, Mohammad. *Arabian Business & Cultural Guide: Your guide to do's and don'ts in the Arabian culture & market*. USA: TradersCity.com, 1996.
- Blackman, Suzan Winifred. *The Fellahin of Upper Egypt*. AUC Press, 2002 (republicação).
- COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- CROCETTI, Gina L. *Culture Shock! United Arab Emirates*. Oregon: Graphic Arts Center Publishing Company, 1998.
- DEAMON, Dalton. *Negociações em mercados internacionais: análises e casos de operações comerciais na Europa Oriental, África, Oriente Médio, Ásia e Oceania*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.
- EARLEY, P.C. MOSAKOWSKI E. "Cultural Intelligence". In: *Harvard Business Review*, October 2004, pp.139-146.
- FAURE, Guy Olivier. RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and Negotiation: The Resolution of Water Dispute*. USA: SAGE Publications, 1993.
- FERRARO, Gary P. *The cultural dimension of International Business*. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- FILHO, Fernando. D. *Ao Redor do Mundo: Convivência e Negociação com Culturas Estrangeiras para Brasileiros*. Brasil: ABDR, 2001

- FLEURI, Matias. "Educação Intercultural para ser cidadão do mundo".
In: Sebben, Andrea. *Intercâmbio Cultural: um guia de educação intercultural para ser cidadão do mundo*. Porto Alegre: Artes & Ofícios, 1999.
- FLEURI, Reinaldo Matias. "Multiculturalismo e Interculturalismo nos processos educativos". In: *Ensinar e Aprender: sujeitos, saberes e pesquisa*. Rio de Janeiro, DP&A, 2000, pp. 67-81.
- FULLER, George. *Estratégias do Negociador*. George Fuller, tradução de Enio Ramos Corrêa – Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993.
- GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1989.
- GRIFFIN, T. J, DAGGATT, W. R. *The global negotiator*. USA: Harper Business, 1990.
- GUDYKUNST, William B. KIM, Young Yun. *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. California: SAGE Publications, 1991.
- GUDYKUNST, William B. KIM, Young Yun. *Communication With Strangers: an approach to intercultural communication*. USA: MacGraw-Hill, 1992.
- HAMMOND, Andrew. *Pop Culture Arab World! Media, Arts and Lifestyle*. USA: ABC-CLIO Press, 2005.
- HARRIS, Philip. MORAN, Robert. *Managing Cultural differences*. Houston: Gulf Publishing Company, 1987.
- HARVARD BUSINESS ESSENCIALS. *Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: Software of the mind*. Intercultural cooperation and its importance for survival. London: McGraw-Hill, 1991.
- HOURLANI, Albert. *O pensamento árabe na era liberal: 1798-1939*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

- JUNQUEIRA, Luis Augusto Costacurta. *Negociação: tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: COP, 1998.
- KUAZAQUI, Edmir. *Marketing Internacional: Como conquistar Negócios em Mercados Internacionais*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LAPIDUS, Ira M. *A History of Islamic Societies*. USA: Cambridge University Press, 1988.
- LEE, Yueh-Ting; McCauley Clarck R.; DRAGUNS, Juris G. *Personality and Person Perception Across Cultures*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1999.
- LEWICKI, Roy J. HIAM, Alexander, OLANDER, Karen W. *Think Before You Speak*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- LONG. Brian G. *A Negociação ganha-ganha: como negociar acordos favoráveis e duradouros* / Brian G. Long, Ross R. Reck; tradução de Ricardo Gouveia. São Paulo: Saraiva, 1994.
- MARTINELLI, Dante.P *Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.
- MARTINELLI, Dante.P *Negociação Internacional*/ Dante Martinelli. Carla A.A. Ventura, Juliano R. Machado. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINELLI, Dante.P. *Negociação: Como transformar confronto em cooperação*/ Dante P. Martinelli, Ana Paula de Almeida – São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINELLI, Dante.P. *Negociação: Como transformar confronto em cooperação*/ Dante P. Martinelli, Ana Paula de Almeida – São Paulo: Atlas, 1997.
- MASHNEY, Stephen B. *Working with Arab Clients*. GPSolo Magazine – Jan-Feb. 2004,
<http://www.abanet.org/genpractice/magazine/2004/jan-feb/workingwarab.html>// Acesso em: 12/Fev./2007.

- MASHNEY, Stephen B. *Working with Arab Clients*. GPSolo Magazine – Jan-Feb.2004,
<http://www.abanet.org/genpractice/magazine/2004/jan-feb/workingwarab.html>// Acesso em: 12/Fev./2007.
- MESSADI, Mahmoud. *El desarrollo Cultural en los Estados Árabes*. Paris: Unesco, 1982.
- MUNA, Farid A. *The Arab Executive*. USA: Palgrave Macmilan, 1980.
- PETERSON, B. *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, USA, London, UK: Intercultural Press, 2004.
- POLLAN, Stephen M. LEVINE, Mark. *The Total Negotiator*. New York: Avon Books, 1994.
- RAIFFA, Howard. *El Arte y la Ciencia e la Negociación*. México: Fondo de Cultura Econômica, 1991.
- SPARKS, Dobald B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.
- SUEN, Alberto S. *Negociação Intercultural: um estudo exploratório*. Tese de Mestrado apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.
- THOMAS, C. David & INKSON, Kerr. *Inteligência Cultural: instrumento para negócios globais*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.
- THOMAS, David. C. *Inteligência Cultural: habilidades pessoais para negócios globalizados*. Rio de Janeiro: Record, 2006
- TING-TOOMEY, Stella, KORZENNY, Felipe. *Cross-Cultural Interpersonal Communication*. London: Sage Publication, 1991.

- TRIPP, Harvey & Margaret. *Culture Shock! Success secrets to maximize business in the United Arab Emirates*. Oregon: Graphic Arts Center Publishing Company, 2002.
- TRIPP, Harvey. NORTH, Peter. *Culture Shock! A Survival Guide to Customs and Etiquette*. New York: Marshall Cavendish, 2006.
- ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Teoria e Prática da Negociação*. Rio de Janeiro. 2ª Ed. José Olympio, 1988.

ANEXOS

Anexo I

Appendix A

International Trade Magazines

Trade & Culture

Published quarterly by Trade & Culture, Inc.
7127 Harford Road
Baltimore, MD 21234-7741
Telephone: (800) 544-5684
Fax: (410) 444-7837

World Trade

Published monthly by Freedom Magazines, Inc.
500 Newport Center Drive, 4th Floor
Newport Beach, CA 92660
Telephone: (714) 640-7070
Fax: (714) 640-7770

Export Today

Published nine times a year by Trade Communications, Inc.
733 15th Street, NW, Suite 1100
Washington, DC 20005
Telephone: (800) 824-9785
Fax : (202) 783-5966

Foreign Trade

Published ten times a year by FT, Inc.
6849 Old Dominion Drive, Suite 200
McLean, VA 22101
Telephone: (703) 448-1338

Traveler, The Business & Travel Magazine for International Traders.

Published monthly by The Asian Sources Media Group

For subscriptions contact :

Wordright Enterprises Inc.,

P.O.Box 3062

Evanston, IL 60204-3062

Telephone: (708) 475-1900

Fax: (708) 475-2794

International Business

Published monthly by American International Publishing

500 Mamaroneck Avenue

Suite 314

Harrison, NY 10528-9932

Telephone : (800) 274-8187

The Exporter

Published by Trade Data Reports, Inc.

34 West 37th Street

New York, NY 10018

Telephone: (212) 563-2772

Fax: (212) 563-2798

Appendix B

Arabian Newspapers

Arab Times (English)

P.O.Box 2270, Safat 13023, Kuwait

Kuwait Times (English)

P.O.Box 1301, Safat 13014, Kuwait

Gulf Daily News

P.O.Box 5300, Manama, Bahrain

Khaleej Times (English)

P.O.Box 26707, Adliya, Bahrain

Jordan Times

P.O.Box 6710, Amman, Jordan

Times Of Oman

P.O.Box 3770, Ruwi, Oman

Khaleej Times (English)

P.O.Box 6305, Ruwi, Oman

Gulf Times

P.O.Box 2888, Doha, Qatar

Khaleej Times (English)

P.O.Box 3082, Abu Dhabi, United Arab Emirates

Riyadh Daily (English)

P.O.Box 2943, Riyadh 11476, Saudi Arabia

Al Riyadh

P.O.Box 2943, Riyadh 11476, Saudi Arabia

Appendix C

Arabian Exhibits & Trade Shows Organizers

Riyadh Exhibitions Company

P.O.Box 56010, Riyadh 11554, Saudi Arabia

Tel : (9661) 454-4228

Fax : (9661) 454-4846

Dhahran International Exhibitions

P.O.Box 7519, Dammam 31472, Saudi Arabia

Tel : (9663) 857-9111

Fax : (9663) 857-2285

Al Harithy Company For Exhibitions

P.O.Box 40740, Jeddah 21511, Saudi Arabia

Tel : (9662) 654-6384

Fax : (9662) 654-6853

Kuwait International Fairs Company

P.O.Box 656, Safat 13007, Kuwait

Tel : (965) 245-86501

Fax : (965) 539-3872

Trade Center Management Company

P.O.Box 9292, Dubai, United Arab Emirates

Tel : (9714) 373-300

Fax : (9714) 373-493

ANEXO II

client. To gain the positive effect of using Arabic in your correspondence, I have provided some Arabic sentences (next page) and their approximate English translation (below) that you can incorporate into your messages and letters. Feel free to photocopy or scan these sentences:

We need your kind help.

Thank you for your cooperation.

1. Greetings to all
2. It is our pleasure to do business with you
3. Happy new year
4. Thank you for your kind order
5. We appreciate your trust in us
6. Enclosed is the quotation you have kindly requested
7. It is our pleasure to serve you
8. Urgent
9. Enclosed is the information you have requested
10. Important

It is very helpful to provide your clients with literature that is produced in their own language, especially if the literature will be passed by your overseas partners to their customers. If you intend on using a translation service provider, be sure that they fully understand the targeted language, audience and market. Producing a word by word translation of your current local product literature will not necessarily prove to be an effective equivalent of the original and in some cases might yield the opposite of your intended message. Every market has its own marketing and advertising rules and every audience is approached differently. I am sure that you have heard about some companies resulting to changing the name of their products

- (1) نحتاج لمساعدتكم الكريمة
- (2) شكرا على تعاونكم الكريم
- (3) تحية طيبة للجميع
- (4) يسعدنا التعامل معكم
- (5) كل عام وأنتم بخير
- (6) شكرا لكم على طلبكم الكريم
- (7) نحن نقدر ثقتكم بنا
- (8) مرفق التسعيرة التي تكرمت بطلبها
- (9) تسعدنا خدمتكم
- (10) مستعجل
- (11) مرفق المعلومات التي طلبتموها

ANEXO III

EXERCISE – MAKING A PRESENTATION

You have been invited by an important Arab client to give a presentation on your company's range of products or services. You have been given 3 hours, and it was suggested that about 50 people would attend. The presentation will take place in the morning at an international hotel.

As a first step, in your own culture, what will be your most important five considerations?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

In the Arab culture, what will be your most important five considerations?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

OUR ANSWER

Here are some key suggestions that you may find useful, but the list is by no means exhaustive:

1. Acknowledge patronage and ask if the host wishes to address the audience.
2. Mobilize network and contact invitees (a few days beforehand) personally to ensure a good attendance.
3. Pay compliments if and where possible. Any flattery you use must be genuine.
4. Ensure someone at a senior level is present from your own company, and that they participate.
5. Ensure adequate seating arrangements for the senior attendees.
6. Play up past relationships and experiences and talk about previous achievements.
7. Get a proper brief on who is who, why they are there, and what is their role or position.
8. Hospitality is vital. Organize coffee breaks and consider inviting everyone for lunch.
9. Ensure that there are lots of brochures, promotional material and freebies.
10. An exhibition, a short film or a demonstration (visual aids) always goes down well.
11. Talk about 'realisable' and short- to medium-term projects and products.
12. Presentations must be authoritative and definitive (you are the experts).
13. Questions are more likely to emerge during coffee breaks than during the presentation.
14. You must show that you believe in your product. Do not be too neutral; be sincere.
15. Ensure good eye contact, use personal anecdotes to demonstrate a point – be yourself.

ANEXO IV

Dicas para negociações internacionais **com países árabes**

Por Dr. Michel A Alaby
Secretário Geral e Diretor de Comércio Exterior

Ambiente

Apesar da cultura negociadora caminhar lentamente para uma existência independente das diversas culturas nacionais, *conhecer a cultura da outra parte pode ser um diferencial para facilitar o processo de comunicação e negociação.*

Uma cultura encontra suas raízes no desenvolvimento da sociedade. No fundo, ela pode ser considerada como a memória de um grupo, de um ativo coletivo de experiências e aprendizados que deixaram suas marcas e que foram passados pelas pessoas através de várias gerações. *A cultura engloba diversos componentes, tais como:* conhecimentos, crenças, valores, hábitos, costumes, opiniões e tradições de uma população, que quando consideradas em sua totalidade, constituem-se num conjunto organizado pela interpretação da realidade. Assim, conhecer e entender os hábitos, costumes e tradições de um povo ajuda a constituir uma relação profunda, sólida e durável.

História, tradição

e cultura: são as

principais

características

do povo árabe.

A adaptação cultural ocorre normalmente em cinco etapas pré-definidas: a primeira etapa do período de adaptação consiste na descoberta da outra cultura, buscando verificar a originalidade e os detalhes que caracterizam aquela cultura. A segunda etapa caracteriza-se por um período agradável e muitas vezes até eufórico, em que prevalecem a curiosidade e a emoção. Na terceira etapa, normalmente depois de algumas semanas, começa-se a perceber as complexidades e as sutilezas. Em seguida, a quarta etapa, ou seja, a fase da consciência do choque cultural, que pode ser mais ou menos forte, dependendo da pessoa, do contexto e da capacidade de adaptação. Mas ao menos haverá o estresse do choque cultural, que é inevitável e até mesmo necessário para uma adaptação futura. Em seguida, vencida essa fase, a quinta e última etapa, que trata da integração dinâmica com o meio com o qual se está interagindo, cujo tempo para ser atingido pode variar de uma pessoa para outra e de uma situação para outra.

O papel da religiosidade dos povos é importante ao percorremos as culturas nacionais mundo afora. Os países de credo muçulmano, em graduações

distintas, são testemunhos de que a fé perpassa a vida de seus cidadãos de forma marcante e inegociável.

Para os muçulmanos, Deus é o Criador de tudo, e tanto o presente, como o passado e o futuro são conhecidos ou feitos por Ele.

Para os povos muçulmanos, a religião está presente em todos os aspectos do cotidiano, faz parte do nível central da cultura e do direito. A religião é ensinada nas escolas, a língua árabe é cheia de expressões religiosas e as pessoas praticam a religião explicitamente. Textos e quadros com expressões religiosas são vistos nas residências, nos escritórios e em toda parte.

Como o Corão, livro sagrado do Islamismo, deve ser lido na língua árabe, todos os muçulmanos devem conhecer o árabe escrito. Com isso, o árabe é uma das línguas mais utilizadas no mundo, depois do alfabeto latino.

O *calendário árabe* é determinado em função da religião e é baseado nas fases da lua.

O *calendário lunar* é composto de 12 meses, que correspondem cada um, a rotação completa da Lua em torno da Terra. A extensão do ano medida nesses termos é aproximadamente onze dias menor que a do ano solar (calendário gregoriano-ocidental).

O *Islã abrange* a política, o direito e o comportamento social, não havendo separação entre a Igreja e o Estado; as instituições públicas e o próprio poder jurídico são regidos pela religião. Familiarizar-se com a cultura islâmica é essencial para entender a cultura árabe.

Alguns princípios básicos de negociação devem ser observados quando se quer tratar de negócios em qualquer cultura

Entender o conceito da negociação;

E conhecer/valorizar o uso das variáveis básicas de negociação: Tempo, Poder, Informação, Comunicação; apreciar o enfoque do ganha-ganha para chegar aos melhores resultados, entender os estágios da negociação, planejar a negociação, identificar os pontos principais de um acordo e ter consciência dos aspectos éticos de uma negociação.

A cultura oriental privilegia o coletivismo, enquanto que a cultura ocidental o individualismo. As decisões nas negociações na cultura oriental são tomadas em grupo, assumindo responsabilidades coletivas.

Os habitantes árabes do Oriente Médio, da África do Norte e do Golfo Árabe

são particularmente coletivistas, difusos e afetivos. Isso significa que eles se concentram mais nos relacionamentos do que nas regras, vendo, portanto, os contatos como objetivos que podem ser prontamente modificados. Honra, Amizade, Reciprocidade e Confiança são fundamentais para o relacionamento comercial. Na hora de fazer negócios com particularistas, as conversas que aparentam pouca importância podem ser essenciais para a construção de um relacionamento sólido, de longo prazo, voltado para o êxito das negociações.

O sucesso se define mais em termos de realizações coletivas que individuais, entretanto pessoas que tenham “status” ou poder são muito respeitadas; por isso, deve-se tomar cuidado em não ofendê-las ao menosprezar assuntos que não sejam úteis para o grupo como um todo.

Vale lembrar que o *comportamento não verbal* – utilizando símbolos – pode ser um complemento da comunicação verbal, também para estimular diferentes atitudes ou criar uma atmosfera. Além disso, a comunicação corporal e a gesticulação são bastante expressivas, bem como o contato visual e a proximidade física entre os interlocutores (normalmente entre os homens).

Os árabes são orientados para o passado, gostam de falar de sua História, Tradição, Herança e Cultura, e esperam o mesmo da outra parte. O respeito pelos ancestrais, predecessores e mais velhos também é característica deste povo.

As expressões: corporal, manual, facial e regras de etiqueta também são parte importante da comunicação e evidenciam aspectos de sua cultura. Nunca se deve, por exemplo, mostrar a sola do pé ou do sapato para um árabe. Isto está ligado a um costume herdado dos nômades do deserto, que andavam descalços com os pés muito sujos e dispondo de pouca água para lavá-los, constituía-se em ofensa, então mostrar essa parte do corpo tornou-se rude, por representar a sua parte mais suja e baixa.

Algumas regras de etiqueta básica para se observar ao tratar com árabes são muito importantes, tais como: colocar a mão direita no coração depois de apertar a mão de alguém como demonstração de respeito e sinceridade. Os homens se levantam quando uma mulher entra na sala, todos se levantam quando novos convidados chegam a uma reunião social e quando uma pessoa de mais idade ou de alto cargo entra ou sai da sala. É considerado falta de respeito apoiar-se contra a parede ou deixar a mão no bolso ao falar com alguém. Falhar também no aperto de mãos ao conhecer alguém ou despedir-se é considerado grosseiro; o aperto deve ser firme para transmitir segurança.

Para os árabes, o tempo não é fixo e rigidamente segmentado como tende a ser para a cultura ocidental. O horário não deve governar suas vidas.

A pontualidade não é a principal característica marcante para a cultura árabe (horários são flexíveis e dependem do interlocutor), no entanto, cumprir os horários por parte dos ocidentais, isto é chegar na hora determinada é importante ao negociar com os árabes, demonstrando interesse e profissionalismo. Um atraso não devidamente avisado ao interlocutor árabe pode significar que o encontro é casual ou pouco importante para o negociador ocidental.

O ritmo de tomada de decisões para os árabes tende a ser lento, comparado com o padrão brasileiro; normalmente o ritmo da tomada de decisão pode ser, e é utilizado como estratégia de negociação.

De maneira geral, os árabes não gostam de se sentirem pressionados ou intimidados ao negociar, podendo qualquer pressão alterar o resultado da negociação, conquanto estabelecer prazos e limites para tomada de decisão seja aceitável, sem exercer pressão direta sobre o negociador árabe.

Para os árabes, a pessoa do negociador é extremamente importante e é consenso que esta parte não deve trocar o negociador no decorrer do processo de negociação, pois no hábito árabe de se pensar, as pessoas estão claramente divididas entre amigos e estranhos. Não se deve esquecer que segurança e confiança são dois pontos fundamentais nas negociações e estão intimamente ligadas à pessoa do negociador. Caso a pessoa do negociador seja trocada, todo o processo de construção da confiança e segurança deve ser retomado, o que pode atrasar ou comprometer a negociação. Normalmente, os negociadores árabes consideram que estão negociando com a pessoa e não com a empresa ou negociado um contrato. Caso haja a substituição, é importante o negociador ocidental apresentar o novo negociador e afirmar que o contato comercial é permanente e válido.

Se o negociador ocidental ou qualquer que seja a pessoa admirar algum objeto (quadro, escultura, etc.), o árabe poderá insistir que aceite como presente e em muitos países, presentes são dados ou aceitos com as duas mãos e não são abertos na frente do doador. Havendo tal distinção em receber o presente, deverá o negociador ocidental retribuí-lo.

Os árabes são reconhecidos por sua hospitalidade e generosidade (pilares da religião islâmica), por isso será indelicado recusar convites para almoços, jantares ou café ou chá e/ou presentes. Normalmente, a troca de presentes pode caracterizar o início de um relacionamento pessoal.

Assuntos ligados à religião e à política são delicados de se abordar com os árabes, porém se abordados, o negociador ocidental não deve expressar opinião divergente ao do árabe.

Não é prudente perguntar a um árabe muçulmano sobre filhas e esposa especificamente, mas sobre a família e as crianças em geral. Será conveniente conversar sobre o idioma árabe, as contribuições à língua portuguesa e espanhola, as contribuições do árabe para a evolução da humanidade durante a Idade Média, entre outros temas.

As apresentações de negociadores ocidentais , quando feitas por uma pessoa de “status, respeitada pelo árabe, pode alterar positivamente o rumo das negociações. Hierarquia e idade são fatores de “status” para os árabes.

A marcante demanda, por parte dos árabes, em negociar com pessoas que tenham poder de decisão na empresa é outro ponto considerado fundamental para ser bem sucedido. Deve-se conhecer, acima de tudo, o processo de tomada de decisão da outra parte para otimizar o processo de negociação. Em alguns países árabes, notadamente do Golfo Árábico, há estrangeiros que negociam pelos árabes, mas é relevante saber que a última palavra será da pessoa com quem se negocia ou de seu superior, o árabe.

Os árabes são conhecidos, de maneira geral, por serem negociadores muito eficazes. Uma de suas características marcantes é a barganha. Barganhar está no sangue dos árabes e eles considerarão qualquer oportunidade de barganhar e negociar com um esporte bom, saudável e necessário. O negociador ocidental deve estar preparado com estratégias definidas de resposta para a barganha. Será prudente esperar uma mudança dramática de comportamento, quase teatral, dos árabes, durante uma negociação, envolvendo barganha.

Os árabes externam fortes emoções ao negociar. Normalmente, levantar a voz, repetir os pontos, até mesmo bater na mesa para enfatizar, pode parecer algo nervoso, porém, na mente deles, indica sinceridade. Emoção conota profundo e sincero envolvimento com o assunto discutido. Tendo isso em consideração, manter-se calmo e tranqüilo é muito importante ao sentar-se à mesa de negociação com um membro da cultura árabe. Sensibilidade e bom senso devem prevalecer sobre as generalizações culturais.