

INTELIGÊNCIA CULTURAL E INOVAÇÃO EM MULTINACIONAIS QUE OPERAM NO BRASIL

POR **MELANIE LORENZ E JASE RAMSEY**

Com o maior acesso a novos mercados e rápida expansão geográfica, as multinacionais estão sendo, mais do que nunca, expostas à diversidade cultural. Essas empresas precisam ajustar suas estratégias de internacionalização a fim de superar diferenças geográficas, psicológicas, econômicas, administrativas e culturais. As que conseguem utilizar a diversidade cultural como fonte de inovação podem atingir um desempenho superior ao das demais empresas. Entretanto, antes que gastem recursos na capacitação dos colaboradores para gerir a diversidade cultural (ou seja, na formação de inteligência cultural), os pesquisadores de negócios internacionais precisam estabelecer se, e como, este fator afeta a inovação na empresa.

No nível da empresa, a inteligência cultural pode ser definida como a capacidade da organi-

zação funcionar com eficácia em situações culturalmente diversificadas (Ang e Inkpen, 2008). Ela surge quando a empresa consegue canalizar a energia e as ações dos seus colaboradores e gestores, para absorver e aprender a funcionar bem em ambientes transculturais. Em consonância com os pressupostos da Visão Baseada em Recursos, a inteligência cultural pode ser semelhante a outros ativos intangíveis que a empresa necessita, para atingir e manter a competitividade em um ambiente dinâmico e diversificado. É vista como um recurso, ou capacidade, que é distribuído de forma heterogênea entre empresas, sendo também imperfeitamente móvel e exclusivo. Além disso, a inteligência cultural é considerada um ativo valioso, raro, caro para ser imitado e organizacionalmente incorporado, que pode levar a uma vantagem competitiva.

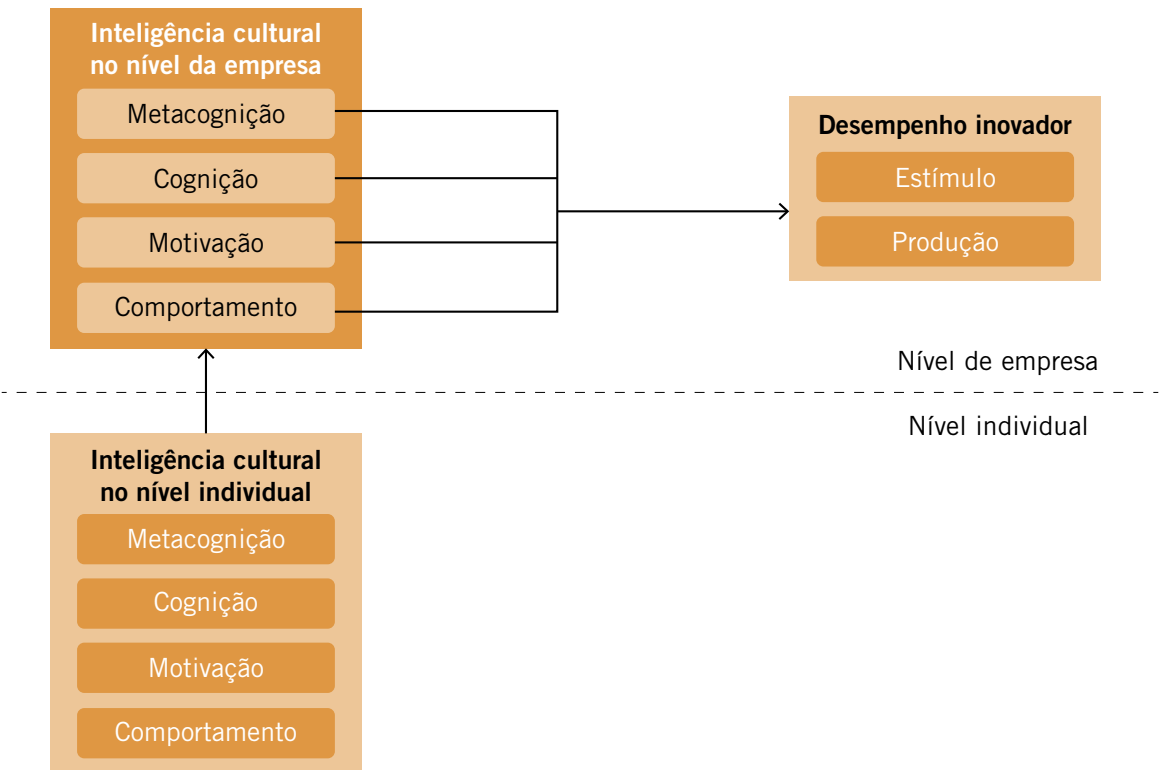
Embora os pesquisadores já tenham começado a estudar a inteligência cultural no nível da empresa, até agora o recurso não tinha sido analisado como motor da inovação nas multinacionais. No caso de um ambiente transcultural – que se caracteriza por um contexto complexo, ambíguo e de alta velocidade –, a inteligência cultural pode ser uma capacidade dinâmica que permite à empresa construir relacionamentos externos. Especificamente, pode facilitar a absorção do conhecimento de situações culturalmente diversificadas (inteligência cultural metacognitiva), criar uma base de conhecimento das normas e práticas em diferentes culturas (inteligência cultural cognitiva) e usá-la internamente para criar processos, serviços e produtos culturalmente adequados (inteligência cultural comportamental e motivacional) (Van Dyne et al., 2012). Estabelecer a relação entre inteligência cultural e inovação seria relevante para as empresas multinacionais, devido à sua importância na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Neste estudo, adotamos uma abordagem multinível da inteligência cultural no nível da empresa, para investigar o seu papel na promoção da inovação em multinacionais que operam no Brasil. Como a inovação é uma função de vários fatores, nos níveis micro e macro, consideramos que indivíduos bem-dotados do recurso criam um “clima de inteligência cultural” na empresa que causa um impacto positivo no grau de inovação. Mais especificamente, investigamos cada um dos quatro componentes da inteligência cultural e a relação deles com o estímulo e a produção de inovação (Figura 1).

COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA CULTURAL E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

Com relação à inovação, a **inteligência cultural metacognitiva** no nível da empresa pode ser a capacidade organizacional ou inteligência que permite a iniciação e implementação de ideias originais, porém culturalmente apropriadas. Uma empresa com alta inteligência cultural metacog-

FIGURA 1 | MODELO HIPOTÉTICO





nitiva é mais consciente de como as demandas e os comportamentos dos clientes são moldados por seu contexto cultural. Como as necessidades de produtos ou serviços dos clientes locais podem ser diferentes de outros mercados onde a companhia atua, possuir inteligência cultural metacognitiva no nível de empresa pode oferecer uma vantagem competitiva sobre outras organizações e impulsionar o desempenho inovador. Por último, a metacognição permite a absorção do conhecimento e a utilização de diferentes fontes em um contexto cultural, ao redefinir antigos pressupostos e reduzir preconceitos cognitivos. Estes podem ser criados através da heurística (descoberta dos fatos) da disponibilidade e, assim, a dependência a informações que são mais familiares do que originais ou culturalmente diversificadas. Uma alta inteligência cultural metacognitiva não só promove a capacidade de inovação, mas também evita que a empresa passe por fracassos dispendiosos devido a abordagens generalizadas e não específicas ao país. Assim, acreditamos que uma empresa que possua alta inteligência cultural metacognitiva toma decisões mais eficazes sobre quais atividades inovadoras deve iniciar e de quais deve se abster.

A inteligência cultural cognitiva no nível da empresa refere-se ao conhecimento apropriado e à capacidade que ela possui de compreender o ambiente transcultural. Essa compreensão é obtida através da utilização do estoque de conhecimento cultural da organização, de suas experiências anteriores e da aquisição de novas informações. O conhecimento cultural é particularmente importante para a inovação porque, sem essa base, a aprendizagem organizacional é limitada e as informações externas não podem ser absorvidas e recombinadas adequadamente.

EMPRESAS COM ALTA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO NÍVEL COGNITIVO POSSUEM O CONHECIMENTO NECESSÁRIO SOBRE COMO INOVAR EM DIFERENTES MERCADOS CULTURAIS

Além de proporcionar uma cultura de compreensão transcultural, a criação de conhecimento é parte importante da inovação. Uma equipe de gestão culturalmente adepta pode aprender com seus colaboradores e também selecionar e canalizar as informações e experiências adequadas à busca por inovação. A compreensão através da experiência prévia é outro fator importante da inteligência cultural no nível cognitivo. Por exemplo, inovações que funcionem em um mercado podem não ser transferíveis para outros mercados. Assim, investimentos internacionais anteriores melhoram o conhecimento de uma empresa sobre o ambiente transcultural, mercadológico e competitivo onde ela precisará impulsionar seus esforços de inovação. Em consequência, empresas com alta inteligência cultural no nível cognitivo possuem o conhecimento necessário sobre como inovar em diferentes mercados culturais.

Gastos não específicos com P&D são substituídos por menos investimentos direcionados a projetos de inovação, orientados para o mercado e os clientes. Vantagens competitivas e maior desempenho inovador podem resultar do conhecimento dos ambientes culturais externos, das demandas dos clientes e/ou das necessidades dos colaboradores.



PARA SER INOVADORA, UMA ORGANIZAÇÃO PRECISA SER CAPAZ DE REAGIR E AGIR EM RELAÇÃO A UM AMBIENTE DINÂMICO E CULTURALMENTE DIVERSIFICADO

A **inteligência cultural motivacional** no nível da empresa reflete a “capacidade da empresa direcionar sua atenção e energia para aprender e funcionar eficazmente em situações transculturais” (Chen et al., 2012, p. 96). Ela pode surgir através de processos de cima para baixo e de baixo para cima. Por um lado, empresas com alta inteligência cultural motivacional irão incentivar seus colaboradores a abordarem questões interculturais e recursos diretos, além de se esforçarem para criar um ambiente de aprendizagem no qual sejam motivados a absorver e a pôr em prática seus conhecimentos transculturais. Por outro lado, as iniciativas dos colaboradores podem estimular o interesse das lideranças em fornecer recursos para empreendimentos transculturais e de aprendizagem.

A aprendizagem transcultural é uma forma mais específica e contextual de aprendizagem organizacional que, como impulsionadora da inovação, tem recebido muita atenção por parte dos pesquisadores. Em particular, o processo de criação de novos conhecimentos a partir dos já existentes é visto como a base da inovação. Além disso, a aprendizagem organizacional promove a criatividade e a geração de ideias, bem como

sua aplicação e implementação. Se uma organização está motivada a aprender sobre diferenças transculturais e demandas do mercado, é menos provável que perca oportunidades e não atenda às exigências do mercado e dos clientes. Assim, sugerimos que a empresa precisa estar motivada a aprender sobre o seu ambiente cultural para obter êxito ao iniciar (através do investimento direcionado de seus recursos) e implementar inovações em um contexto global. Acreditamos que organizações com alta inteligência cultural motivacional direcionam melhor os recursos necessários para aprender sobre as diferenças culturais na busca por um desempenho inovador.

Por último, a **inteligência cultural comportamental** no nível da empresa refere-se às rotinas e processos para integrar, coordenar e reconfigurar as ações e comportamentos em um ambiente transcultural. Assim, pode governar ações como o compartilhamento do conhecimento, adaptação para diferentes mercados e criação de conhecimento. Em termos de inovação, as atividades de integração e coordenação da empresa podem facilitar o desenvolvimento de rotinas, ao integrar recursos valiosos. Isso é possível através da obtenção e do compartilhamento de informações a partir do ambiente internacional e da integração de atividades internas. Além disso, permite às empresas integrar e converter conhecimentos de suas subsidiárias em capacidades organizacionais que podem, então, ser compartilhadas.

Como já mencionado, aprender com os mercados estrangeiros impulsiona o desempenho inovador. A reconfiguração permite que uma empresa altere sua base de recursos para que ela seja adotada no mercado externo e suas interações transculturais, bem como para fugir da rotina. Fugir

de rotinas e padrões, adaptando-se às mudanças ambientais e adotando novas tecnologias, é, geralmente, reconhecida como uma atitude que leva à inovação. Além do mais, a reconfiguração afeta positivamente a capacidade da empresa para observar, absorver e avaliar o mercado e o ambiente competitivo. Acreditamos que uma empresa seja capaz de absorver conhecimento e informações externas para poder aumentar seu desempenho inovador.

Para concluir, além de possuir a capacidade mental para processar e estar ciente das diferenças culturais (inteligência cultural metacognitiva no nível da empresa), possuindo conhecimentos transculturais reais (inteligência cultural cognitiva no nível da empresa) e direcionando energia suficiente para aprender sobre ambientes culturais (inteligência cultural motivacional no nível da empresa), sugerimos que, para ser inovadora, uma organização precisa ser capaz de reagir e agir em relação a um ambiente dinâmico e culturalmente diversificado. A **Tabela 1** dá uma visão geral de como os componentes da inteligência cultural estimulam o desempenho inovador.

Os dados utilizados para avaliar as relações hipotéticas foram coletados de duas fontes. Primeiramente, em pesquisas sobre a inteligência cultural de gerentes globais, realizadas pelo Núcleo de Internacionalização da Fundação Dom Cabral. Os resultados foram combinados e agregados no nível da empresa para estabelecer um clima de inteligência cultural dentro de cada multinacional. Em segundo lugar, coletamos dados arquivados sobre o estímulo e a produção de inovação, a partir de relatórios das empresas, para cada uma das multinacionais. A amostra final para testar as relações teorizadas foi composta por 353 entrevistados de 29 empresas.

MELANIE LORENZ é pesquisadora e doutoranda em Marketing Global na Universidade do Alabama/EUA.

JASE RAMSEY é professor assistente de Negócios Internacionais na Universidade de Saint Louis/EUA e professor convidado da Fundação Dom Cabral, PhD em Gestão pela Universidade da Carolina do Sul.

TABELA 1 | VISÃO GERAL DO IMPACTO DOS COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA CULTURAL NO DESEMPENHO INOVADOR

Inteligência cultural metacognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Maior conscientização de como as demandas e os comportamentos dos clientes são moldados por seu contexto cultural • Absorção de conhecimento e utilização de diferentes fontes em um contexto cultural, redefinindo antigos pressupostos e reduzindo preconceitos cognitivos
Inteligência cultural cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Posse do conhecimento apropriado e capacidade de compreender o ambiente transcultural • Compreender através da combinação de experiência e conhecimento prévio a partir de diferentes mercados internacionais
Inteligência cultural motivacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de focar atenção e energia para aprender e funcionar eficazmente em situações transculturais • Criar novos conhecimentos a partir de conhecimentos existentes, como base da inovação
Inteligência cultural comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Reagir e agir em relação a um ambiente dinâmico e culturalmente diverso e em relação às mudanças nas demandas • Alterar a base de recursos para adoção no mercado externo e nas interações transculturais, bem como para fugir da rotina

CONCLUSÕES

A distinção entre o estímulo e a produção de inovação é particularmente importante, já que dedicar mais estímulo não assegura maior desempenho inovador. O processo de desenvolvimento da inovação é complexo, arriscado e suscetível a elevadas taxas de insucesso. Como o desempenho das empresas depende do sucesso da inovação, e os recursos de inovação nem sempre são abundantes, o processo precisa ser gerido de forma diligente. Em consequência, a inteligência cultural, expressa através de seus subcomponentes, pode não apenas aumentar o desempenho inovador, mas também ajudar as empresas a gerenciar, estrategicamente, os estímulos à inovação. Assim, menos recursos de estímulos à inovação podem ser necessários para empresas com alta inteligência cultural, pois elas são capazes de entender melhor seus clientes e mercados.

Em geral, as nossas hipóteses foram confirmadas (**Tabela 2**). A inteligência cultural metacognitiva e a motivacional das empresas reduzem significativamente o estímulo à inovação e aumentam bastante a produção de inovação. A inteligência cultural cognitiva e a comportamental demonstram ser significativas apenas na direção hipotética em relação à variável de produção de inovação. Embora não tenhamos conseguido estabelecer significância para duas das oito hipóteses, as duas hipóteses não significativas demonstraram a direcionalidade hipotética e, desta forma, apoiaram nosso modelo no geral.

TABELA 2 | RESULTADOS

Inteligência cultural no nível da empresa	Estímulo à inovação	Produção de inovação
Inteligência cultural metacognitiva	Negativa (significativo)	Positiva (significativo)
Inteligência cultural cognitiva	Negativa (não significativo)	Positiva (significativo)
Inteligência cultural motivacional	Negativa (significativo)	Positiva (significativo)
Inteligência cultural comportamental	Negativa (não significativo)	Positiva (significativo)

As empresas investem recursos substanciais no desenvolvimento e na coleta de inovação, e um grande número de estudiosos têm apontado para a vantagem em potencial de fatores organizacionais – como recursos e capacidades valiosas e raras –, para as atividades de inovação bem-sucedidas. A inteligência cultural no nível da empresa pode ser um recurso ou capacidade para estimular o desempenho inovador em um ambiente internacional marcado por interações complexas e altas demandas de competência transcultural. Este estudo demonstrou a importância da inteligência cultural para o desempenho inovador das empresas multinacionais que operam no Brasil. Companhias com altos níveis de inteligência cultural que gerenciaram o processo de inovação mais eficientemente ao investir menos recursos valiosos, enquanto também se beneficiavam da maior produção de inovação.

Primeiramente, os resultados sugerem que, se uma empresa emprega (ou treina) indivíduos com alta metacognição, cria um clima que facilita decisões eficazes sobre quais atividades de inovação devem ser iniciadas e implementadas, e quais devem ser evitadas. Isso é particularmente importante, já que ambientes culturais específicos requerem ações específicas e uma empresa

deve ter o conhecimento necessário para antecipar como um mercado e os clientes aceitarão um novo produto ou serviço, independente de suas próprias suposições prévias. Da mesma forma, as empresas que possuem alta inteligência cultural motivacional apresentam um impulso de se adaptarem a diferentes culturas. As vantagens podem ser criadas quando recursos são disponibilizados para aprender sobre as diferenças culturais, para então poder iniciar (através do investimento de recursos direcionados) e implementar inovações bem-sucedidas em um mercado global.

Em segundo lugar, empresas que possuem alta inteligência cultural cognitiva possuem o conhecimento sobre o ambiente cultural externo e as demandas dos clientes, bem como sobre as necessidades de seus colaboradores. Da mesma forma, organizações com alta inteligência cultural comportamental apresentam a flexibilidade comportamental necessária para se adaptar a diferentes ambientes. Embora esses dois componentes sejam importantes para o desempenho inovador, não são capacidades suficientes para otimizar e reduzir gastos abundantes e não específicos em P&D. O apoio integral de apenas dois dos quatro componentes pode estar em consonância com a literatura atual sobre a inteligência cultural. Por exemplo, Ang et al. (2007) sugeriram que certas dimensões da inteligência cultural são mais relevantes para determinados resultados do que outras.

Este estudo é particularmente importante para os executivos que estão buscando inovação no nível da empresa. Especificamente, nossos resultados sugerem que aumentar o nível de inteligência cultural dos seus gerentes globais pode influenciar positivamente as atividades inovadoras nas multinacionais. Não só os colaboradores culturalmente mais inteligentes apresentam mais possibilidade de criar inovações culturalmente apropriadas e diminuir o risco de fracasso para um novo produto ou serviço, como também investem os recursos em inovação mais eficientemente. Em consequência, as multinacionais podem melhorar sua capacidade de inovação ao efetivamente desenvolverem a inteligência cultural dos seus gerentes globais. Com base nos resultados do nosso estudo, todos os componentes da inteligência cultural – metacognitivos, cognitivos, motivacionais e comportamentais – são importantes e sugerimos que façam parte de um programa de desenvolvimento com base na cultura. Em geral, os gastos associados à falta de inovação ou ao mau uso de recursos de inovação são muito maiores que os custos para aprimorar a inteligência cultural dos gerentes globais.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ANG, Soon; INKPEN, Andrew C. Cultural intelligence and offshore outsourcing success: a framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, Malden, v. 39, n. 3, p. 337-358, Aug. 2008.

ANG, Soon et al. Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, Malden, v. 3, n. 3, p. 335-371, Nov. 2007.

CHEN, X.-P.; LIU, D.; PORTNOY, R. A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from us real estate firms. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 97, n. 1, p. 93-106, Jan. 2012.

VAN DYNE, Linn et al. Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, Malden, v. 6, n. 4, p. 295-313, Apr. 2012.