

Elevação da Inteligência Cultural Através da Metacognição

Preparação da Força Aérea do Amanhã para as Complexidades do Engajamento Transcultural

SARGENTO MAJOR BENJAMIN STEEL, USAF

Introdução

Atualmente, a Força Aérea encontra-se à beira de uma mudança histórica. Pela primeira vez desde o fim da Guerra Fria, os Estados Unidos estão sendo desafiados por adversários próximos com reservas estratégicas, vontade política e capacidade tecnológica para perturbar o equilíbrio de poder global. Esta situação representa um desafio significativo para a nossa liderança no cenário internacional. Conforme os eventos recentes demonstraram, a liderança americana contínua no sistema internacional exigirá a pujança combinada dos EUA e de nossos aliados estrangeiros. Conforme observado na Ficha Informativa de Defesa Nacional não confidencial do ano de 2022, “alianças e parcerias mutuamente benéficas constituem um ponto forte duradouro para os Estados Unidos e são essenciais para alcançar os nossos objetivos.” Todavia, essas parcerias somente são possíveis se os líderes se entenderem mutuamente. As diferenças culturais entre os EUA e outras nações elevam o risco de mal-entendidos, erros de cálculo e perda de oportunidades. A Força Aérea precisa de líderes intelectualmente adaptados que tenham a capacidade de navegar em espaços culturalmente complexos e que possam forjar parcerias duradouras que apoiem a nossa segurança nacional.

O sucesso na construção de lideranças internacionais depende significativamente da inteligência cultural dos líderes. Líderes com elevado grau de inteligência cultural podem pensar rapidamente; eles podem se orientar em diferenças culturais em tempo real e ajustar seu comportamento para evitar a perda de oportunidades. A abordagem da Força Aérea para melhorar a inteligência cultural até agora tem se concentrado basicamente no ensinamento das dimensões da cultura e na exploração da variedade cultural entre culturas específicas (isto é, as 12 dimensões da cultura, diferenças entre as sociedades coletivista e individualista, etc.). Embora essa abordagem proporcione uma estrutura útil para a compreensão da cultura, ela não treina líderes para serem adaptáveis, autorreguladores e flexíveis em sua abordagem de interações transculturais. Em suma, um treinamento desse tipo melhora a cognição dos Aviadores *a respeito da cultura*; entretanto, a Força Aérea precisa treinar os seus membros para serem *metacognitivos* – para pensarem

rapidamente e adaptem seu comportamento durante interações culturais. A Força Aérea deveria desenvolver um treinamento cultural que deliberadamente desenvolva a inteligência cultural metacognitiva dos nossos líderes.

Perguntas Chave

- Este artigo é uma análise da literatura. Ele irá avaliar se a abordagem atualmente utilizada pela Força Aérea representa uma maneira ótima de elevar a inteligência cultural (doravante QC, sigla para “Quociente Cultural”) dos Aviadores. Especificamente, ele busca fazer três perguntas relacionadas:
- 1) O conhecimento a respeito das culturas, incluindo as diversas maneiras nas quais as culturas divergem, é o bastante para promover o QC?
- 2) Quais aspectos do QC são mais importantes no treinamento destinado a melhorar o QC?, e
- 3) Que tipos de atividades de aprendizagem são idealmente adequadas para aumentar o QC dos Aviadores?

A análise da literatura não oferece respostas definitivas para essas perguntas. Essas perguntas exigiriam um estudo controlado e dados empíricos. Entretanto, a mistura de estudos quantitativos e qualitativos que lidam com esse assunto representam um solo fértil para exploração adicional e deveriam ser cuidadosamente levados em conta pelos planejadores de um futuro treinamento cultural da Força Aérea.

Antes de nos aprofundarmos mais na literatura, alguns termos chave precisam ser definidos. A próxima seção desenvolve definições para duas construções que aparecem de maneira central na literatura, a saber: metacognição e inteligência cultural.

Metacognição

Em termos mais simples, metacognição pode ser entendida como pensar sobre o ato de pensar¹ ou “conhecimento e cognição sobre fenômenos cognitivos.”² Todavia, é importante observar que em vez de “pensar sobre o ato de pensar” por si só, a metacognição refere-se à maneira como as pessoas utilizam o conhecimento de si mesmas, as tarefas e estratégias para regular a sua própria aprendizagem e comportamento.³ Em outras palavras, metacognição refere-se à consciência do aprendiz a respeito de seus processos de aprendizagem e das maneiras pelas quais essa consciência o auxilia a conduzir a sua própria aprendizagem.⁴

A metacognição pode ser aplicada à aprendizagem de competência cultural. Metacognição consiste tanto no conhecimento metacognitivo quanto na regula-

ção metacognitiva - conhecimento acerca da cognição de alguém e a capacidade de regular a aprendizagem de alguém usando esse conhecimento.⁵ Em um cenário de aprendizagem cultural, os Aviadores podem estar cientes de terem lacunas de informações acerca de uma determinada cultura (ex.: não conhecer a etiqueta em jantares), entender o que estão lhes pedindo para fazer em uma situação específica (ex.: demonstrar a etiqueta apropriada em jantares) e conhecer algumas estratégias que podem utilizar para realizar essa tarefa (ex.: assistir a maneira como as outras pessoas comem antes de comerem). Esses exemplos representam tipos diferentes de conhecimento metacognitivo. Em cenários de aprendizagem transcultural, a regulação metacognitiva envolve a utilização desse conhecimento durante uma interação. Isso pode assumir a forma de pausar antes de fazer alguma coisa (ex.: não comer imediatamente, mas primeiramente optar por assistir como as outras pessoas comem). E também pode envolver atenção à maneira como as ações de alguém são percebidas (ex.: olhar para as expressões faciais das pessoas enquanto comem para buscar sinais de aversão ou desaprovação), ou olhar para o passado, a fim de ver como uma interação se desenvolveu após a sua ocorrência. Tanto o conhecimento metacognitivo quanto a regulação desempenham um papel importante nas interações transculturais bem-sucedidas.

Inteligência Cultural

A estrutura de quatro partes referente ao QC utilizado nesta análise da literatura foi proposta pela primeira vez por Ang e Earley em 2003. Diversamente do Quociente de Inteligência (QI) associado à inteligência geral, que se concentra na própria cognição, o QC se concentra especificamente em configurações transculturais; ele descreve a capacidade das pessoas de negociar situações culturalmente complexas e realizar tarefas dentro dessas configurações.⁶ O QC refere-se a um sistema de fatores que “permite às pessoas se adaptarem, selecionarem e moldarem os aspectos *culturais* de seu meio ambiente” e, portanto, é um tipo de inteligência específica do domínio e da situação [grifo nosso].⁷ O QC é uma construção multidimensional. Ele inclui componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionais e comportamentais.⁸ Fundamentalmente, dos quatro componentes do QC, a metacognição tem sido identificada como o elo crítico entre o conhecimento cultural e as habilidades transculturais, preenchendo a lacuna entre cognição e comportamento.⁹

Componentes da Inteligência Cultural

Discutimos abaixo os quatro componentes do QC descritos por Ang e Earley. Esse modelo de QC de quatro dimensões foi validado em estudos separados.¹⁰

QC Cognitivo

O QC Cognitivo refere-se ao conhecimento declarativo sobre culturas específicas e sobre diferenças culturais em geral.¹¹ O QC Cognitivo é o conhecimento do aprendiz. Esse conhecimento pode incluir a percepção de que as pessoas no Oriente Médio geralmente não dão apertos de mão utilizando a mão esquerda ou que os executivos japoneses dão grande valor à troca de cartões de visita. Ademais, essa percepção poderá incluir o conhecimento da variabilidade cultural, como, por exemplo, uma consciência das dimensões de cultura de Hofstede, as 12 dimensões da cultura, diferenças gerais entre culturas coletivista e individualista¹² e modelos de cultura baseados em valores, entre outros.¹³ O QC Cognitivo representa o conhecimento que permite às pessoas fazerem escolhas culturalmente apropriadas ou suspender o julgamento ou a ação, sendo um pré-requisito para outros componentes do QC.

QC Motivacional

O aspecto motivacional do QC está relacionado ao grau de esforço que as pessoas exercem para melhorar a sua Inteligência Cultural, bem como à crença de uma pessoa na eficácia de sua abordagem.¹⁴ O QC Motivacional refere-se às atitudes adotadas pelo aprendiz. O conhecimento sobre os fenômenos culturais não basta para fazer com que as pessoas ajam de modo a remodelar os aspectos culturais do seu meio ambiente. Tal como acontece com qualquer empreendimento, as pessoas precisam se esforçar para aprender as habilidades e o conhecimento associados à navegação em situações transculturais. Exemplos incluem despendendo tempo para estudar outras culturas, avaliar o QC como importante e decidir persistir na aprendizagem de um idioma apesar da dificuldade.

QC Comportamental

O QC Comportamental refere-se aos comportamentos que uma pessoa assume durante a negociação de um intercâmbio transcultural.¹⁵ O QC Comportamental refere-se às práticas adotadas pelo aprendiz. É onde o conhecimento do QC Cognitivo é aplicado a situações culturalmente heterogêneas específicas. O QC Comportamental é o resultado do QC Motivacional aplicado ao QC Cognitivo. Exemplos incluem não usar a mão esquerda para cumprimentos de aperto de mão, optar por vestir-se de maneira a se adequar às expectativas de outra cultura relativas à modéstia, e assim por diante.

QC Metacognitivo

O componente metacognitivo do QC descreve a consciência de uma pessoa a respeito de suas próprias habilidades culturais, uma consciência das maneiras como a sua própria cultura poderá divergir de outras culturas e a capacidade de aplicar esse conhecimento para alterar sua abordagem a interações transculturais.¹⁶ O QC Metacognitivo envolve monitorar e regular a abordagem de alguém ao mesmo tempo em que negocia interações culturais.¹⁷ É o aspecto do QC onde as pessoas planejam, monitoram e revisam a sua abordagem a interações culturais.¹⁸ Nesse sentido, o QC Metacognitivo é semelhante à metacognição em geral. Conforme observamos, e à medida em que desenvolvermos esse tema ainda mais nas seções a seguir, a metacognição consiste em duas dimensões principais: o conhecimento metacognitivo e a regulação metacognitiva por meio de planejamento, monitoramento e avaliação da abordagem de alguém a uma tarefa cognitiva.¹⁹ Assim, o QC Metacognitivo descreve o grau ao qual uma pessoa está ciente das diferenças culturais entre si mesma e as demais pessoas, e o grau em que uma pessoa poderá usar essa consciência para regular o seu comportamento diante de um interlocutor de outra cultura. Exemplos de comportamentos que resultam do QC Metacognitivo incluem a pausa para suspender o julgamento, assumindo intencionalmente a perspectiva de uma pessoa proveniente de uma cultura diferente e ajustando o próprio comportamento durante uma interação enquanto tenta induzir a compreensão das normas culturais do seu interlocutor.

Interatividade do Modelo de QC

Como acontece com outros modelos multidimensionais, esses quatro aspectos do QC não deveriam ser compreendidos como processos distintos e separados. As dimensões do QC interagem de diversas maneiras: o QC Motivacional impulsiona o QC Comportamental, porque a motivação aciona a ação; o QC Motivacional é guiado pelo QC Cognitivo, porque a motivação depende do conhecimento de possíveis cursos de ação, e daí por diante. Mesmo assim, a visão desse autor é de que o QC Metacognitivo embasa toda a construção do QC e que, portanto, é discutível que o QC Metacognitivo seja a dimensão mais importante.

Para ilustrar a centralidade do QC Metacognitivo, uma maneira de considerar a seguinte relação entre QC cognitivo e metacognitivo: Conforme observamos, a metacognição consiste no conhecimento aliado à prática autorreguladora que planeja, monitora e avalia as ações.²⁰ Nesse sentido, as pessoas precisam conhecer seus pontos fortes, fracos e conhecimentos prévios, que tarefa elas são instadas a praticar e que estratégias possivelmente resultarão em um desfecho bem-sucedido. Em termos de QC Metacognitivo, as pessoas precisam conhecer culturas estrangeiras,

o seu próprio repertório de habilidades culturais e estratégias culturais que possam ajudá-las a alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, o QC Metacognitivo depende do QC Cognitivo. Por outro lado, quando as práticas metacognitivas são aplicadas e adotadas por uma pessoa, elas também informam o QC Cognitivo dessa pessoa por meio do processo de aprendizagem. Cada vez que uma interação tem êxito, o repertório de conhecimento da pessoa aumenta. Em outras palavras, o QC Cognitivo e Metacognitivo interagem de maneiras mutuamente reforçadoras. Relações semelhantes podem ser explicadas entre o QC Comportamental, o QC Motivacional e o QC Metacognitivo. Apresentamos abaixo um modelo de interatividade entre as dimensões do QC.

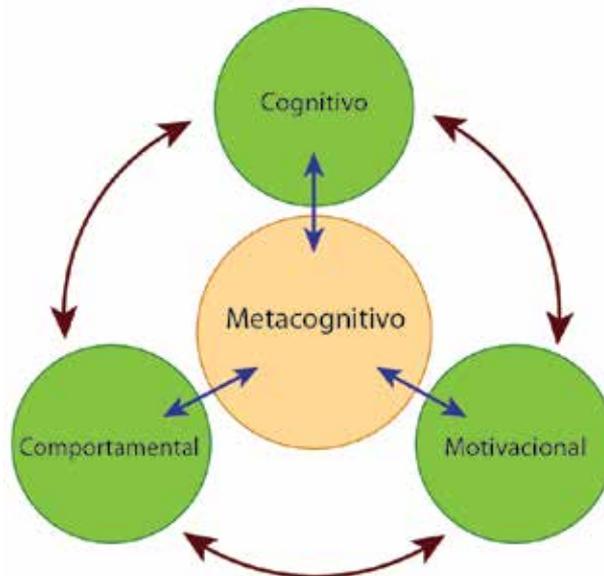


Imagem. Modelo de interatividade das dimensões do QC

Fonte: Baseado em Ang, Earley e Thomas et al.²¹

O texto precedente insinua que a metacognição não pode ser separada de outras dimensões do QC. Por esse motivo, o restante desta análise da literatura, incluindo as recomendações a seguir, não devem ser interpretadas como uma tentativa de focar no QC Metacognitivo à exclusão das demais dimensões. Entretanto, o treinamento que se concentra explicitamente na metacognição provavelmente também produzirá ganhos que se reforçarão mutuamente nas demais dimensões.

O Valor da Inteligência Cultural

O QC é uma habilidade indispensável no contexto internacional rapidamente globalizante de hoje em dia. Embora as Operações Estrangeiras de Contingência

no Afeganistão tenham terminado, e apesar de uma recente mudança na Estratégia de Segurança Nacional rumo à Concorrência entre Grandes Poderes, a Força Aérea continuará igualmente se envolvendo com nações que abrangem uma grande variedade de culturas. A Força Aérea precisa de líderes culturalmente inteligentes que possam prosperar nesses contextos.

O treinamento de QC tem se revelado muito valioso.²² Uma meta-análise apresentando dados de 1611 participantes em 21 estudos revela isso claramente: desenvolvimento de habilidades transculturais, desempenho e ajuste para cada melhoria em razão das intervenções de elevação do QC.²³ Outro estudo revelou que a melhoria do QC afeta o discernimento cultural e a tomada de decisões, adaptação e desempenho de tarefas.²⁴ O QC é necessário se os líderes tiverem que se engajar de maneira significativa com participantes de outras culturas e realizar tarefas em contextos culturalmente complexos. As diferenças culturais podem limitar a capacidade das pessoas de perceber com precisão as intenções de seus pares estrangeiros. Por exemplo, descobriu-se que as pessoas de culturas mais individualistas tendem a ser menos precisas ao diagnosticar os interesses de seus pares do que aquelas que procedem de culturas mais coletivistas.²⁵ Por outro lado, quando os níveis do QC das pessoas são mais elevados, elas são mais capazes de compreender os motivos das outras pessoas e podem até mesmo ajustar o seu comportamento para corresponder às expectativas dos outros. Em um estudo de 2010, os participantes que adotaram a perspectiva de um grupo culturalmente diferente (uma forma de tomada de perspectiva metacognitiva) tenderam a imitar os comportamentos que correspondiam às expectativas desse grupo e eram menos propensos a usar estereótipos culturais em suas avaliações das outras pessoas.²⁶ Em outras palavras, a tomada de perspectiva metacognitiva pode mitigar o papel da estereotipia cultural, um viés cognitivo que pode facilmente levar a equívocos em contextos culturalmente complexos. O QC Motivacional está positivamente relacionado ao desempenho de trabalho. Um estudo entre 305 corretores imobiliários nos EUA revelou que o QC Motivacional está relacionado de maneira positiva ao número de transações imobiliárias entre pessoas de origens culturais diferentes.²⁷ Outro estudo com 124 negociantes da América e do Leste Asiático avaliaram a correção entre níveis de QC e os resultados das negociações.²⁸ Diferenças individuais, como, por exemplo, experiência internacional, personalidade e outros tipos de inteligência foram controlados. O estudo descobriu que o QC prediz de maneira positiva a capacidade das pessoas de integrarem informações diversas, resultando em melhores resultados de negociações. Em outras palavras, o QC pode ajudar a promover resultados cooperativos e pode facilitar situações mutuamente benéficas; por outro lado, a falta do QC pode impedir as chances de se chegar a uma resolução cooperativa. A evidência citada acima revela que o QC

confere uma variedade de convicções concretas que podem auxiliar os Aviadores a alcançarem os seus objetivos em contextos multiculturais.

O Papel Exclusivo do QC Metacognitivo

Embora cada um dos componentes do QC seja importante, o papel do QC Metacognitivo é particularmente importante.²⁹ O QC Metacognitivo prediz fortemente o discernimento cultural e a tomada de decisões: em um estudo seminal, 235 alunos de graduação do Meio Oeste dos Estados Unidos e 358 alunos de graduação de Cingapura receberam uma escala de Inteligência Cultural (QCS, sigla em inglês para “cultural intelligence scale”).³⁰ A QCS avalia o desempenho das pessoas durante cada uma das quatro dimensões do QC.³¹ Posteriormente, os alunos receberam testes de discernimento cultural baseados em cenário e testes de tomada de decisão de múltipla escolha. Os cenários apresentavam pares culturais que divergiam daquele do examinador em termos de coletivismo, distância de poder, masculinidade e contexto alto/baixo. Os pesquisadores controlaram por idade, sexo, QE, QI e uma série de traços de personalidade.³² O estudo descobriu efeitos estatisticamente significativos: níveis de QC Metacognitivo previram discernimento cultural e tomada de decisões.

Também foi demonstrado que o QC Metacognitivo melhora a confiança, levando a uma melhor colaboração intercultural e ao compartilhamento de ideias criativas.³³ Um estudo separado dividido em 43 gerentes de nível intermediário de programas de MBA para executivos norte-americanos em grupos de níveis de QC alto e baixo. Em seguida, os pesquisadores compararam o desempenho de cada grupo com avaliações de classificadores múltiplos de pares culturais diferentes para avaliar a capacidade dos gerentes de colaborarem entre culturas. Os gerentes com níveis mais elevados de QC Metacognitivo receberam classificação mais elevada por pares de outras culturas em termos de negociação intercultural e colaboração do que aqueles com QC Metacognitivo mais baixo. De modo semelhante, a análise da rede social confirmou que os gerentes com níveis baixos de QC Metacognitivo compartilharam menos informações com pares interculturais do que seus pares com QC Metacognitivo elevado. Nesse estudo, o QC Metacognitivo teve um efeito positivo sobre a confiança e um efeito positivo sobre a probabilidade de compartilhar novas ideias. Os pesquisadores descobriram que “gerentes com QC Metacognitivo mais baixo são menos propensos a terem desenvolvido ... confiança em suas relações interculturais e por isso são menos propensos a compartilhar novas ideias nesses relacionamentos.”³⁴

O QC Metacognitivo (tomada específica de perspectiva, em que as pessoas consideram de que maneira o histórico cultural da outra pessoa pode moldar o comportamento delas) pode melhorar significativamente a coordenação e a coo-

peração interculturais.³⁵ Mor et al., conduziram dois estudos para examinar essa relação. Um estudo usou uma amostra de 200 alunos de MBA e avaliou os níveis de QC dos participantes utilizando a escala de Inteligência Cultural (CQS); em seguida, os participantes foram avaliados por pares interculturais sobre tomada de perspectiva e uma série de medidas de eficácia. A metacognição foi novamente associada positivamente à avaliação, pelos pares, dos níveis de cooperação dos alunos alvo.³⁶ Um estudo separado publicado no mesmo documento colocou 57 alunos de MBA americanos no dilema do prisioneiro com uma contraparte chinesa imaginária. O estudo descobriu um efeito positivo entre a tomada de perspectiva cultural e a cooperação intercultural.

A literatura demonstra claramente que o QC Metacognitivo desempenha um papel central na melhoria do desempenho cultural. Apesar disso, observem que muitos treinamentos transculturais têm se concentrado historicamente na preparação de pessoas para atuar com eficácia em uma cultura particular, mas não as ensina a se adaptarem às diferenças culturais em geral.³⁷ Em outras palavras, o treinamento cultural se concentra geralmente no conhecimento cognitivo, em vez da metacognição. O tipo anterior de preparação trata somente do componente cognitivo do QC, mas as evidências enfatizam a necessidade de desenvolver líderes que possam se ajustar a uma ampla variedade de contextos culturais. A metacognição é a chave desta capacidade. Citando o psicólogo britânico Edward de Bono: “salvo se você souber tudo, o que você precisa é pensar [nossa ênfase].”³⁸ Em outras palavras, você não pode preparar Aviadores para todas as situações transculturais, mas você deve descobrir maneiras de prepará-los para qualquer situação transcultural. O QC Metacognitivo é essencial para essa finalidade e deve ser explicitamente visado no treinamento cultural da Força Aérea.

Aumento do QC por meio de Treinamento Metacognitivo

O conhecimento da cultura não basta para criar Aviadores culturalmente adeptos. O QC Metacognitivo desempenha um importante papel na autorregulação transcultural e pode ajudar a preparar Aviadores para lidar com uma ampla gama de culturas, dando-lhes as ferramentas para adaptar seu comportamento com prontidão. Todavia, será que o QC Metacognitivo, ou a consciência metacognitiva em geral, pode ser treinado como primeira consideração? Conforme observamos, estudos experimentais têm demonstrado que intervenções que elevam o QC Metacognitivo podem melhorar a coordenação e a cooperação interculturais.³⁹ Estudos já citados insinuam que mesmo simples intervenções de elevação da conscientização podem aumentar os níveis do QC Metacognitivo, levando as pessoas a pararem para refletir sobre diferenças culturais. Ademais, estudos em domínios diferentes da cultura (a saber, ciência) têm demonstrado a eficácia do

treinamento que visa a conscientização metacognitiva, produzindo ganhos sustentáveis – especialmente com relação aos alunos de baixa aptidão e quando comparados a atividades de descoberta.^{40 41} O QC Metacognitivo *pode* ser treinado por meio de intervenções cuidadosamente planejadas, conforme mostraremos abaixo. Todavia, o sucesso dessas intervenções depende de uma série de fatores.

Experiência, Imersão e Coaching

Esse valor da experiência e reflexão em contextos educacionais tem sido observado há muitos anos. Quando se trata de elevar o QC Metacognitivo, as intervenções experienciais são particularmente eficazes. Em um estudo apresentando 62 alunos de graduação, os alunos que receberam uma intervenção consistindo apenas de palestras apresentaram melhoras mais baixas do QC, ao passo que os alunos que receberam palestras seguidas de um componente experiencial demonstraram níveis de QC mais elevados, independente de conhecimento, habilidade ou atitude prévios.⁴² Também foi sugerido o coaching como uma maneira eficaz de melhorar o QC, especialmente se ele envolver a aprendizagem experiencial que visa o levantamento de conscientização e a tomada de perspectiva – dois componentes críticos de conscientização metacognitiva.⁴³ Em uma meta-análise qualitativa da literatura sobre QC, Van der Horst e Albertyn reconhecem que o coaching que incorpora o QC Metacognitivo possibilita a tomada de perspectiva e melhora a conscientização cultural. Os autores observam de maneira sucinta: “a literatura sobre o QC cada vez mais reconhece (sic) a importância das abordagens experienciais para o desenvolvimento e aprendizagem em contextos transculturais.”⁴⁴

A variação em contextos de aprendizagem também importa. O QC experiencial e treinado oferece aos alunos a oportunidade de aplicar novos conceitos em diferentes contextos e, portanto, poderá ser mais eficaz para ajudar os Aviadores a aplicarem o que estão aprendendo do que simplesmente oferecer informações que aumentem o conhecimento dos alunos. Loewenstein, Thompson e Gentner descobriram que o treinamento deve ser combinado com uma oportunidade de aplicar princípios de lições a situações múltiplas.⁴⁵ Isso foi demonstrado quando pediram aos participantes de um grupo de tratamento que comparassem dois estudos de casos de negociação, enquanto um grupo de controle foi exposto a cada um dos estudos de caso separadamente. O ato de comparar os estudos de caso resultou na melhor transferência para um cenário de negociação do que simplesmente analisar cada estudo de caso separadamente. Portanto, devemos observar que todo o treinamento metacognitivo – experiencial ou de outro tipo – deve dar uma ampla oportunidade de aplicar os princípios do QC Metacognitivo em novos contextos. A simples leitura e inferência dos princípios não dá aos Aviadores a

oportunidade de praticar as habilidades. Simulações ou aprendizagens, em vez de palestras em salas de aula, são bem adequadas a essa tarefa.

Perguntas Fundamentais Retomadas

Pergunta 1: O conhecimento a respeito da cultura é suficiente para elevar os níveis de QC?

Falando de maneira simples, a resposta a essa pergunta é um sonoro “não.” Um treinamento que somente ofereça conhecimento acerca de culturas específicas e tipologias de diferenças culturais apenas eleva os níveis de QC Cognitivo dos Aviadores. Embora esse tipo de conhecimento seja um precursor necessário para outras dimensões do QC, ele não basta por si só. Apesar de tudo, não é possível preparar os alunos para todas as contingências culturais. A Força Aérea em geral tem treinado os Aviadores em domínios culturais e oferecido detalhes relacionados a culturas específicas. Se a Força Aérea quer ser bem-sucedida no desenvolvimento de líderes competentes do ponto de vista transcultural, precisamos fazer mais do que oferecer esse tipo de informação – precisamos fazer mais do que proporcionar às pessoas uma conscientização de cultura em nível de conhecimento. A Força Aérea não pode treinar os Aviadores para contingências transculturais e, portanto, deve preparar os Aviadores para quaisquer situações transculturais. Conforme mostrado na literatura, a chave para destravar essa capacidade reside no QC Metacognitivo, não apenas no QC Cognitivo.

Pergunta 2: Que Aspectos do QC São mais Importantes para o Treinamento que se Esforce para Elevar o QC?

O QC Metacognitivo deve ser visado em todos os treinamentos culturais. O QC Metacognitivo é quando as pessoas planejam, monitoram e revisam a sua abordagem para interações culturais. É quando estratégias culturalmente adaptativas são situadas e usadas. A literatura mostra claramente que o QC Metacognitivo confere grandes benefícios em uma variedade de contextos, melhorando o compartilhamento de ideias⁴⁶, a colaboração transcultural⁴⁷ e -essencialmente para a Força Aérea – o discernimento cultural e a tomada de decisões.⁴⁸ A metacognição é a chave para desenvolver os níveis de QC dos Aviadores e também produzir os maiores ganhos em áreas importantes para o serviço.

Pergunta 3: Que Tipos de Atividades de Aprendizagem são Idealmente Adequadas para Elevar o QC dos Aviadores?

Atividades de aprendizagem experiencial que variem os contextos e estimulem os Aviadores a refletirem sobre o comportamento são ideais. Aprender é um fenô-

meno complexo. Esse processo envolve tanto elementos cognitivos quanto ambientais e sociais. Mesmo assim, a literatura mostra que as atividades de aprendizagem indutivas e experienciais são ideais para o desenvolvimento do QC Metacognitivo.

Melhoria do QC Metacognitivo– Modelos Possíveis

É possível melhorar o QC Metacognitivo, mas fazê-lo exige esforço e intencionalidade. Os alunos provavelmente não experimentarão ganhos incidentais nessa área. Foi observado que as pessoas são fundamentalmente etnocêntricas na disposição e que as intervenções são necessárias para superar essa orientação.⁴⁹ Em outras palavras, o aumento de QC não acontece de forma natural. A escolha da intervenção deve ser guiada por uma série de fatores. Espera-se que a duração, natureza e intensidade dos papéis multiculturais que os Aviadores desempenham molde o tipo de habilidade cultural exigido de um Aviador. Cada um desses aspectos são importantes e devem ser levados em consideração, e cada um deles afeta a escolha de intervenção. Entretanto, devido à importância do QC Metacognitivo, devem ser enfatizados os aspectos de treinamento que tornam as pessoas mais autoconscientes, reflexivas e autorreguladas em contextos multiculturais, não importando que papel o Aviador um dia venha a desempenhar. Esse treinamento fará mais do que oferecer informações sobre cultura; ele dará aos Aviadores as ferramentas necessárias para fazer ajustes para interações transculturais prontamente. Os modelos a seguir podem ajudar a Força Aérea a facilitar esse tipo de aprendizagem.

Assimiladores de Cultura de Triandis

Um dos programas de treinamento de QC patrocinados por DoD é aquele do tipo assimiladores de cultura, proposto por Triandis. De acordo com Triandis⁵⁰, o treinamento de QC deve conter esses dois elementos: suspensão do julgamento (isto é não agir até que mais informações estejam disponíveis) e comparecer mentalmente à situação, incluindo as suas diversas complexidades culturais. Esses elementos são fortemente metacognitivos. Triandis dá a entender que a suspensão do julgamento e a atenção mental podem ser melhoradas utilizando assimiladores de cultura - treinamento em que os alunos aprendem a interpretar uma situação de uma maneira que o nativo de outra cultura a interprete. O treinamento de assimilador de cultura foi desenvolvido pela primeira vez pela Universidade de Illinois em nome da Marinha dos EUA.⁵¹ Os assimiladores de cultura contêm testes de múltipla escolha baseados em cenário. Esses testes de múltipla escolha oferecem um cenário que apresenta uma dissociação transcultural entre a cultura norte-americana e outra cultura. As escolhas em cada pergunta consistem em três

explicações comuns (mas incorretas) para a dissociação situacional, bem como uma explicação concorrente (mas correta). As respostas incorretas são respostas frequentemente dadas por americanos e representam equívocos comuns. As respostas corretas resultam em extenso feedback acerca dessas áreas de diferença.

O efeito do treinamento de assimiladores de cultura é tornar os participantes mais adeptos ao lidarem com situações em pares culturais específicos. Embora os assimiladores de cultura não sejam explicitamente metacognitivos quanto ao enfoque, esse treinamento efetivamente oferece oportunidades para a autorreflexão e implicitamente promove a consciência metacognitiva. Como um teste de múltipla escolha, ele pode ser facilmente escalado. Todavia, o treinamento de assimiladores de cultura também é limitado, porque ele só se concentra em díades culturais específicas e porque esse treinamento não oferece um conjunto de ferramentas metacognitivas que possa ser prontamente aplicado a contextos fora da sala de aula. Ademais, o treinamento de assimiladores não é experiencial em natureza e não dá aos alunos a oportunidade de praticar o que aprenderam em contextos da vida real.

Intervenção Experiencial de MacNab

A intervenção experiencial de MacNab é particularmente promissora em termos de desenvolvimento da consciência metacognitiva dos Aviadores.⁵² A intervenção envolve sete estágios de aprendizagem:

- No Estágio 1, os alunos recebem um conhecimento declarativo sobre variação cultural. Esse estágio melhora o QC Cognitivo dos alunos dando-lhes uma estrutura para compreenderem de que maneira as culturas variam. Em um contexto da Força Aérea, poderão ser apresentadas aos Aviadores as 12 Dimensões da Culture ou as dimensões de Hofstede nessa conjuntura.
- No Estágio 2, os alunos recebem instruções durante as quais são instados a saírem e planejaram a sua própria experiência transcultural e analisarão essa experiência em termos da estrutura apresentada no Estágio 1. Essa é uma atividade de pré-flexão que promove a regulação metacognitiva por meio do planejamento.
- No Estágio 3, um professor fornece feedback e coaching aos alunos sobre a proposta deles, dando-lhes o suporte e a assistência necessárias.
- No Estágio 4, os alunos saem e efetivamente se engajam em uma experiência transcultural de suas próprias escolhas.
- No Estágio 5, os alunos descrevem e refletem sobre essa experiência em termos da estrutura que receberam no Estágio 1.
- O Estágio 6 envolve mais feedback do professor.

- O Estágio 7 permite que os Aviadores compartilhem as lições que aprenderam em um contexto social com seus pares por meio de discussão em grupo.

Esse modelo confere inúmeras vantagens. O modelo funciona: um grupo de tratamento que utilizou esse método revelou uma melhora estatisticamente significativa no QC Metacognitivo entre 743 alunos internacionais em universidades americanas e australianas. A intervenção também é explicitamente metacognitiva e incorpora tanto teorias de aprendizagem cognitivas quanto sociais; ela oferece coaching e reflexão pessoal, bem como aprendizagem em grupo. Todavia, ele também tem desvantagens significativas. A razão disso é que a intervenção de MacNab exige que os aprendizes planejem as suas próprias experiências. Isso significa que os alunos precisarão ser relativamente autoconscientes e maduros para serem bem-sucedidos. Em segundo lugar, a intervenção é demorada, restringindo a sua praticidade. Por último, a Força Aérea também tem restrições que outras organizações de treinamento cultural não enfrentam: as considerações de OPSEC [sigla em inglês que significa “segurança operacional”] limitam o grau em que os Aviadores podem ser estimulados a interagir com outras pessoas.

Apesar dessas possíveis desvantagens, a eficácia comprovada da intervenção experiencial de MacNab garante consideração adicional pelos desenvolvedores do treinamento de cultura da Força Aérea. As preocupações enumeradas acima podem ser mitigadas: Um espaço intercultural simulado apresentando membros examinados pelo DoD de uma cultura alvo pode mitigar preocupações de segurança operacional (OPSEC), criando um espaço seguro para praticar interações transculturais. Enquanto isso, se uma intervenção experiencial dessa natureza for incorporada a currículos maiores, ela poderá ser conduzida juntamente com outros treinamentos sem consumir muito tempo por sua conta (digamos, durante o curso de um programa de aprendizagem de idiomas). Finalmente, o treinamento dos professores pode auxiliar a superar as dificuldades enfrentadas por alunos menos maduros. Se os professores forem treinados em administrar as experiências de aprendizagem cultural, eles poderão auxiliar de maneira mais eficaz até mesmo os Aviadores menos maduros a planejarem experiências culturais úteis.

Aprendizagens Cognitivas Culturais

Outro modelo útil poderá envolver a adaptação de aprendizagens cognitivas para o domínio da cultura. Esse modelo coloca os alunos no papel de participantes ativos em uma comunidade de aprendizagem e os sustenta para aprenderem as habilidades críticas, utilizando uma combinação de modelos, simulações e coaching.⁵³ A finalidade principal das simulações é aproximar situações transculturais do mundo real de maneira tão precisa quanto possível, enquanto retira vagarosa-

mente o apoio que o instrutor pode oferecer. Isso prepara os aprendizes para transferirem suas habilidades culturais no mundo real. Ela consiste em cinco fases:

- Fase 1, durante a qual os instrutores modelam situações de vida real. No caso do treinamento de QC, os instrutores poderão modelar situações transculturais do mundo real para os alunos – incluindo as complicações que surgem de diferenças culturais. Os alunos recebem instruções explícitas e são instados a refletirem sobre o cenário.
- Na Fase 2, os Aviadores simulam interações transculturais do mundo real e recebem coaching de um instrutor. Não há tempo estipulado associado a esse estágio e as taxas de aprendizagem podem variar de aluno para aluno.
- A Fase 3 consiste em um período de tempo mais longo no qual os Aviadores continuam simulando essas interações e recebem coaching e suporte consideravelmente mais reduzido, eventualmente se tornando competentes de maneira independente em contextos multiculturais.
- Na Fase 4, os alunos se tornam Aviadores autogeridos e são capazes de aplicar as habilidades adquiridas por conta própria, incluindo fora da sala de aula.

As aprendizagens cognitivas conferem diversas vantagens: as aprendizagens oferecem os modelos nos confins de um ambiente isolado. Os Aviadores aprendem a realizar a tarefa ou a lidar com um problema antes de o encontrarem no mundo real, que tem baixa tolerância com erro ou risco – especialmente com Aviadores. Em segundo lugar, o modelo de aprendizagem também dá aos Aviadores a oportunidade de integrar a prática com a teoria à medida que aprendem, dando-lhes a oportunidade de aplicarem aquilo que estão aprendendo em simulações. Também é mais prático simular experiências em sala de aula do que oferecer oportunidades para a prática imediata no mundo real. Todavia, há também desvantagens nessa abordagem: tal como outros modelos insinuam aqui, as aprendizagens cognitivas exigiriam o replanejamento de currículo para muitas situações. Uma aprendizagem dessa natureza também exige um investimento de tempo significativo – as habilidades exigidas para se tornar um perito transcultural consciente do ponto de vista metacognitivo não surge da noite para o dia. Os instrutores precisam ser treinados em habilidades de QC e receber preparação extensa, de modo a reduzir o suporte, bem como avaliar as simulações transculturais planejadas pelos alunos. Por fim, os critérios teriam que ser estabelecidos para se determinar quando um aprendiz alcançou a fase final de competência na aprendizagem.

Avaliação dos Resultados

Diversas medidas foram projetadas para avaliar os níveis de QC das pessoas. A medida primária na literatura é a Pesquisa sobre Inteligência Cultural (CQS, sigla em inglês para “Cultural Intelligence Survey”) idealizada por Van Dyne and Ang.⁵⁴ Essa medida avalia o QC das pessoas com base na estrutura de quatro componentes, proporcionando pontuações individuais para componentes de QC cognitivos, metacognitivos, motivacionais e comportamentais. Esforços para validar a CQS têm sido muito úteis para validar o modelo de QC de quatro dimensões. Essa escala possibilita que os avaliadores do programa avaliem os efeitos que uma intervenção tem tido sobre os diversos subcomponentes do QC, proporcionando dados valiosos sobre onde uma intervenção tem sido bem-sucedida.

Avaliações alternativas que se concentram no uso de QC pelas pessoas em contextos simulados também foram propostas.⁵⁵ Essas medidas alternativas avaliariam os alunos em termos de seu desempenho em situações do mundo real ou simuladas utilizando uma série de critérios baseados em tarefas. Como exemplo, alguém pode planejar avaliações baseadas em tarefas em que a conclusão bem-sucedida de um resultado depende do uso habilidoso do QC. Avaliações alternativas que replicam as circunstâncias em que se espera que os Aviadores negociem interações culturais são provavelmente uma boa maneira de garantir a transferência de aprendizado para habilidades culturais. Todavia, é difícil planejar e validar esses testes, e eles não se prestam facilmente a análises quantitativas. Avaliações alternativas combinadas são promissoras para validar métodos mistos futuros quando combinadas a avaliações quantitativas como a CQS.

Conclusão e Orientações Futuras

Essa análise de literatura indagou se a oferta aos alunos do conhecimento acerca de culturas específicas e da maneira como as culturas diferem é o bastante para elevar a sua Inteligência Cultural. A resposta parece ser “não.” Esse conhecimento representa somente o aspecto cognitivo do QC e não basta para melhorar o QC geral dos Aviadores. Ao planejar um treinamento de QC, as evidências insinuem que a utilização de uma abordagem que enfatize a metacognição é muito benéfica, particularmente ao preparar os Aviadores que trabalharão em contextos multiculturais em frequente mudança. Uma intervenção que se concentre no QC Metacognitivo pode preparar os Aviadores para uma variedade maior de interações transculturais, ensinando-os a regular a sua própria cognição e a mudar a sua abordagem para interações transculturais. Embora a evidência pareça insinuar que o QC Metacognitivo pode ser aumentado, as pesquisas também devem examinar o papel crucial que os fatores e a personalidade desempenham no resultado dessas

intervenções. Uma análise adicional de fatores cruzados utilizando escalas psicométricas estabelecidas, como, por exemplo, o Big Five, representa uma área de pesquisa ainda inexplorada. Os efeitos específicos do QC Metacognitivo em contextos aplicados, de mundo real, também seriam frutuosos. O papel do QC Metacognitivo na aquisição bem-sucedida de um segundo idioma também é promissor para indagação futura. Os efeitos do treinamento devem ser avaliados longitudinalmente para garantir que a intervenção resulte em uma transferência positiva. Estudos adicionais sobre os efeitos a longo prazo da elevação da consciência metacognitiva também poderá ser frutuoso, particularmente quando avaliados contra as exigências institucionais exclusivas da Força Aérea. ◻

Notas

1. John H. Flavell, "Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive–Developmental inquiry," *APA PsycNet* (1979), <https://psycnet.apa.org/record/1980-09388-001>.
2. Ibid.
3. Anat Zohar and Adi Ben David, "Paving a Clear Path in a Thick Forest," *APA PsycNet*, <https://psycnet.apa.org/record/2009-21953-001>.
4. A. L. Brown, "Metacognition, Executive Control, Self-Regulation, and Other MoreMysterious Mechanisms," *Scientific Research Publishing* (1987), https://www.researchgate.net/publication/302429263_Metacognition_executive_control_self_regulation_and_other_more_mysterious_mechanisms.
5. Ibid.
6. P. C. Earley and S. Ang, "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures," *Stanford University Press* (2003), <https://psycnet.apa.org/record/2003-88428-000>.
7. D. C. Thomas, E. Elron, G. Stahl, B. Z. Ekelund, E. C. Ravlin, J. Cerdin, S. Poelmans, R. Brislin, A. Pekerti, Z. Aycan, M. Maznevski, K. Au, and M.B. Lazarova, "Cultural Intelligence: Domain and Assessment," *International Journal of Cross Cultural Management* 8(2), 2008, P. 126.
8. Soon Ang, Linn Van Dyn, and Mei Lin Tan et al., "Cultural Intelligence," https://www.researchgate.net/publication/284774026_Cultural_intelligence.
9. David C. Thomas et al., "Cultural Intelligence."
10. Linn Van Dyne, Soon Ang and Christine Koh, "Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale," *Rutledge*, (2008).
11. Christopher P. Earley, and Randall S. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon," *Psyc-Net*, <https://psycnet.apa.org/record/2007-00829-010>.
12. Harry C. Triandis, "Individualism vs Collectivism," <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022002186017002006>.
13. Shalom H. Schwartz and Wolfgang Bilsky, "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values," <https://psycnet.apa.org/record/1988-01444-001>.
14. P. C. Earley and S. Ang, (2003).
15. Ibid.
16. Ibid.

17. Ibid.
18. Ibid.
19. A. L. Brown, J. H. Flavell, "Metacognitive Theories," (1987), <https://psycnet.apa.org/record/1996-21921-001>.
20. Ibid.
21. J. H. Flavell, (1979).
22. Satish P Deshpande and Chockalingam Viswesvaran, "Is Cross-Cultural Training of Expatriate Managers Effective," *APA PsycNet*, <https://psycnet.apa.org/record/1993-19666-001>.
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Michele J. Gelfanda and Sophia Christakopoulou, "Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures, Organizational Behavior and Human Decision Processes," *ELSEVIER*, vol. 79(3), P. 248-269.
26. Gillian Ku, Cynthia S. Wang, and Adam D. Galinsky, "Perception through a Perspective-Taking Lens," *ELSEVIER*, September 2010.
27. Xiao-Ping Chen, Dong Liu, and Rebecca Portnoy, "A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales," (2012), <https://psycnet.apa.org/record/2011-16401-001>.
28. Lynn Imai and Michele J. Gelfand, "The Culturally Intelligent Negotiator," <https://culturalq.com/wp-content/uploads/2016/06/OBHDP-2010-Imai-Gelfand.pdf>.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. R. Y. J. Chua, Michael W. Morris and Shira Mor, "Collaborating across Cultures," <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-127.pdf>.
34. Ibid. P. 123.
35. Shira Mor, Michael W. Morris, and Johann Jon, "Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills," https://www.researchgate.net/publication/263075086_Identifying_and_Training_Adaptive_Cross-Cultural_Management_Skills_The_Crucial_Role_of_Cultural_Metacognition.
36. Ibid.
37. Christopher P. Earley and Randall S. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager," *Academy of Management Learning & Education*, Vol 3 No. 1, March 2004, <https://www.jstor.org/stable/40214236>.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Anat Zohar and Bracha Peled, "The Effects of Explicit Teaching of Metastrategic Knowledge on Low-and High-Achieving Students," <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959475207000862>.
41. Kimberly D. Tanner, "Promoting Student Metacognition," *CBE Life Sci Educ*, Summer 2012, <https://www.lifescied.org/doi/10.1187/cbe.12-03-0033>.

42. Margaret A. Nolan and Raghu Kurthakoti, “Experience Matters: The Differential Impact of Pedagogy on Student’s Cultural Intelligence - an Exploratory Study,” *Journal of Higher Education Theory and Practice*, June 2017.

43. Catherine A. Van der Horst and Ruth M. Albertyn, “The Importance of Metacognition and the Experiential Learning Process within a Cultural Intelligence–Based Approach to Cross-Cultural Coaching,” 2018, https://www.researchgate.net/publication/325475416_The_importance_of_meta_cognition_and_the_experiential_learning_process_within_a_cultural_intelligence-based_approach_to_cross-cultural_coaching.

44. Ibid.

45. Jeffrey Loewenstein, Leigh Thompson, and Gentner, “Analogical Learning in Negotiation Teams,” <https://www.jstor.org/stable/40214178>.

46. Ibid.

47. Ibid.

48. Ibid.

49. Harri C. Triandis, “Cultural Intelligence in Organizations,” <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601105275253>.

50. Ibid.

51. David Weldon, Don Carlston, A. Kent Rissman and Leonard Slobodin et al., “A Laboratory Test of Effects of Culture Assimilator Training,” August 1975, https://www.researchgate.net/publication/232538921_A_laboratory_test_of_effect_of_culture_assimilator_training.

52. Brent R. MacNab, “An Experiential Approach to Cultural Intelligence Education,” February 2012, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1052562911412587>.

53. Barbara Legrand Brandt, James A. Farmer Jr., and Annette Buckmaster, “Cognitive Apprenticeship Approach to Helping Adults Learn,” <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ace.36719935909>.

54. Ibid.

55. Harold F. O’Neil and Jamal Abedi, “Reliability and Validity of a State Metacognitive Inventory,” December 1996, <https://cresst.org/wp-content/uploads/TECH469.pdf>.



Sargento Major Benjamin Steel, USAF

O Sargento Major Steel é o Líder Alistado Sênior para o Esquadrão de Exploração de Informações no Centro de Inteligência Aeroespacial Nacional. Nessa função ele lidera um Esquadrão de pesquisadores militares e civis no principal Esquadrão de Inteligência de Fonte Aberta da Força Aérea. Ele é um linguista de formação, proficiente em alemão, hebraico, yiddish, urdu, hindi, pashto e punjabi. O Sargento Steel tem Bacharelado em Relações Internacionais, Mestrado em Tradução e Interpretação e está trabalhando em seu Doutorado em Educação.