



Pela Lente Cultural

ARABE

Helen Altman Klein, Ph.D. e
Gilbert Kuperman

O GENERAL ROBERT H. Scales, aposentado, descreveu como no mundo de hoje a vitória militar “será definida mais em termos de capturar a superioridade psico-cultural ao invés da superioridade geográfica”.¹ É por meio deste espírito que vemos o Oriente Médio árabe.

Os civis e militares estão cada vez mais conscientes dos costumes, organização social, liderança e religião como aspectos da cultura árabe. É evidente que, na forma que encontramos os eventos internacionais de hoje, os Estados Unidos e seus aliados precisam compreender a maneira como os árabes pensam. Quando interpretamos mal a perspectiva árabe e deixamos de ver eventos pelos olhos árabes, podemos cometer erros custosos. Para esse fim, a Força Aérea dos EUA encomendou um estudo da mente árabe para identificar diferenças-chave entre o raciocínio árabe e o ocidental.² Os membros do estudo analisaram literaturas de pesquisa, textos religiosos e até guias de negócios e de viagem. O relatório das Nações Unidas sobre a cultura árabe provou ser particularmente valioso.³ O grupo conduziu entrevistas minuciosas com 16 árabes do Egito, Cisjordânia Israel, Jordânia, Kuwait, Líbano, Arábia Saudita e da Síria, e com 6 pessoas ocidentais com larga experiência em tratar com árabes do Bahrein, Egito, Iraque, Israel, Jordânia, Kuwait, Líbano, Arábia Saudita e dos Emirados Árabes Unidos.

Baseada na sua pesquisa, o grupo de estudo identificou diferenças que podem alimentar desentendimentos e hostilidade durante as interações árabe-ocidentais. O conhecimento dessas diferenças nos ajudará a cultivar uma compreensão da mentalidade árabe e melhorar a negociação, coordenação e planejamento com nações árabes.⁴

Algumas advertências devem ser observadas. Em cada região, sem dúvida algumas pessoas são diferentes, então, não podemos esperar que todas as pessoas do Oriente Médio exibam as características que descrevemos abaixo, particularmente aquelas que têm interagido amplamente com pessoas ocidentais ou pela internet. Além do mais, a região não é culturalmente homogênea, por isso os padrões de pensar podem variar um pouco e até dentro das nações. Este artigo é apenas um

Helen Altman Klein é professora de psicologia e diretora do Laboratório de Psicologia Aplicada na Universidade Wright State. Sua pesquisa explora os processos cognitivos complexos incluindo identificação de problemas, percepção, tomada de decisões e planejamento. A Professora Klein já publicou mais de 130 artigos, capítulos e documentos e tem apresentado seus trabalhos em muitos fóruns nacionais e internacionais.

Gilbert Kuperman é o diretor matemático do Ramo de Sistemas Cognitivos na Divisão de Interligação de Combatentes da Diretoria de Eficácia Humana (Cognitive Systems Branch, Warfighter Interface Division, Human Effectiveness Directorate) no Laboratório de Pesquisa da Força Aérea dos EUA. Suas principais áreas de pesquisa incluem uma análise do papel do operador nos sistemas de inteligência, observação e reconhecimento complexos. Ele já publicou mais de 150 documentos, relatórios, artigos e capítulos de livros. Ele possui mais de 10 patentes nos Estados Unidos.

ponto de partida para observar e aprender sobre a maneira que os árabes pensam. Deve familiarizar os leitores às características que de outra forma não perceberiam.

Descobrimos que árabes e pessoas ocidentais definem seus papéis na sociedade por maneiras muito diferentes. Isto é particularmente verdade com respeito à identidade pessoal, comportamento social e à maneira pela qual raciocinam.

Identidade Pessoal

Três perspectivas que mostram as maneiras opostas de ver a identidade pessoal são pertinentes a este estudo: independente versus interdependente; honra e o próprio conceito; e fatalismo versus controle do destino.

Independente versus interdependente. Tipicamente, as pessoas ocidentais acreditam que possuem características e valores singulares, e por isso atendemos a nossas próprias necessidades e interesses.⁵ Em contraste, árabes valorizam interdependência e coletivismo, identificando-se em relação à sua família e tribo ao invés das características e experiências individuais.⁶ Essas conexões oferecem o apoio social que as instituições seculares e governos proporcionam no Ocidente. As pessoas que entrevistamos repararam, “Não havia precedente de asilos de idosos no mundo árabe, onde as famílias cuidam das pessoas velhas e enfermas.” Outro entrevistado salientou este sentido de comunidade: “A empresa AAA [American Automobile Association] faliria no Oriente Médio. Se seu carro parasse de funcionar, pessoas parariam e lhe ajudariam a concertá-lo.” A interdependência proporciona apoio social e assistência permanente. Frequentemente, os árabes são repelidos pelo sentido de isolamento e pela falta de carinho que percebem nas pessoas ocidentais.

O aspecto negativo da interdependência é que ela pode fazer com que as pessoas sejam relutantes em tomar iniciativas; pode limitar o fluxo de idéias e reprimir o debate. Os árabes, e de fato qualquer povo interdependente, talvez não se esforcem para novas descobertas e conhecimento porque sua identidade de grupo é mais importante para eles que o crescimento tecnológico.⁷ Raphael Patai, um conhecido etnógrafo e antropólogo, especulou que a fraqueza do militar árabe vem do pensamento reprimido ao invés da falta de coragem ou

inteligência.⁸ Quando nós, pessoas do ocidente, interagimos com os árabes, devemos nos lembrar que as famílias e tribos estão incluídas como fatores em todas as decisões. Se acreditarmos que estamos tratando com apenas um indivíduo, não compreenderemos as dinâmicas e o poder da rede social que influenciam a tomada de decisões e a liderança.

A honra e o próprio conceito. Um sentido de honra permeia o autoconceito e motivação árabes.⁹ A honra de um homem reflete na família dele e é uma medida de seu valor. Por exemplo, um homem que entrevistamos explicou como seu amigo queria se casar com uma vizinha, mas ao invés disso, a família dele lhe persuadiu a casar com sua prima. O casamento entre parentes é mais importante que a escolha pessoal. Na mente árabe, tal casamento traz harmonia e protege os bens, poder e honra. De forma semelhante, outro entrevistado explicou que uma pessoa que envergonha sua família pode ser excluída ou até morta. A honra pode compelir as famílias a protegerem os parentes com grandes custos e a retaliarem pelos danos infligidos.¹⁰

A honra determina muitas das escolhas da vida. Um entrevistado nos disse, “Quando vim para estudar nos Estados Unidos foi uma fonte de orgulho para minha família”. Outro relatou, “Minha irmã se casou com um homem de alto status. Isso traz honra a minha família.” Um terceiro disse, “O tipo de carro que dirijo e o tamanho da minha casa são importantes. Elevam a minha família.” O oferecimento de hospitalidade, a estrangeiros afáveis ou a adversários potenciais, traz a honra também. Os árabes influentes consideram o trabalho manual vergonhoso; por isso, pessoas do ocidente perdem respeito quando se engajam em trabalho físico.¹¹

Porque a honra é essencial para uma auto-estima elevada, a desaprovação pode ser dolorosa. As pessoas se comprometem ou agüentam prejuízos para esconder erros.¹² Um contratante ocidental explicou, “Precisávamos de trabalhadores para limpar um prédio. Descrevi as necessidades e eles disseram, ‘Sim, entendemos.’ No entanto, quando verifiquei, eles ainda não tinham feito o trabalho porque não tinham entendido. Dirão ‘Sim’ porque é desonroso admitir as limitações.” Os árabes evitam criticar diretamente um ao outro e podem adiar decisões para proteger o orgulho

daqueles envolvidos.¹³ Podem guardar raiva no coração por uma crítica construtiva, a qual consideram ofensiva e degradante. As pessoas do ocidente podem interpretar esta raiva como uma inabilidade de aprender com outros e ver

Determinação, uma virtude no Ocidente, pode parecer grosseira aos árabes. Para eles, o valor de uma decisão aumenta com o tempo gasto ao tomá-la...

o adiamento como indecisão ou incompetência. Para serem mais eficazes, pessoas do ocidente devem oferecer *feedback* indireto e respeitar os gestos de proteção do orgulho.

Fatalismo versus controle do destino. No Oriente Médio, as discussões de planejamento são normalmente terminadas com *Inshallah* — “Se Alá quiser.” O status da saúde, riqueza e segurança de uma pessoa são consideradas inevitáveis.¹⁴ Os árabes tendem a invocar a sorte e teorias conspiratórias ao invés de esperar que as ações humanas façam a diferença. Os entrevistados relataram, “Não planejamos para o futuro”, “Agimos somente quando ocorre uma catástrofe”, e “Se tiver que ocorrer, ocorrerá”. Embora os árabes mais cultos exibam menos fatalismo, tipicamente ainda estão mais fatalistas que os ocidentais.¹⁵ Em geral, as pessoas do Ocidente acreditam que podem subjugar a maioria das barreiras com recursos adequados e trabalho árduo.¹⁶

Uma implicação do fatalismo é o desprezo pelo planejamento detalhado. Para a mente árabe, planejamento implica uma falta de confiança em Alá; por isso, pode ser que seu planejamento não englobe o tempo e recursos necessários para completar um trabalho. Muitos árabes se inclinaram a duvidar que os atentados de 11/9 fossem um trabalho de árabes porque os atos foram executados com muita precisão. As pessoas fatalistas podem agir com informações incompletas, acreditando que coisas se realizarão se estiverem destinadas. Um entrevistado árabe relatou, “Dizemos ‘Farei o melhor possível, e o resto está nas mãos de Deus’”. Os árabes podem

considerar acordos como esperanças e não realidades; freqüentemente, vêem a vida como imprevisível demais para o planejamento de longo prazo. Como as pessoas do Ocidente esperam que outros cumpram os acordos, podem considerar esse ponto de vista limitado ou preguiçoso. Os árabes podem considerar as pessoas ocidentais arrogantes ou estúpidas quando trabalham para mudar coisas que supostamente estão alheias ao seu controle.

Comportamento Social

As diferenças em comportamento social são relevantes a esta discussão também. Incluem o enfoque nas realizações versus relacionamentos, conceitos de tempo e poder do relacionamento à distância.

Realizações versus relacionamentos. As pessoas do Ocidente tendem a ser orientadas às realizações enquanto os árabes focam mais as relações e conexões sociais. Os árabes tentam evitar fazer negócios com estrangeiros.¹⁷ Porque o desenvolvimento de relações é mais importante para eles que a pressão de prazos finais, eles ficam perturbados quando pessoas do Ocidente ignoram relações para poupar tempo. Um entrevistado norte-americano explicou, “Não se pode dizer ‘temos que reassentar as pessoas deslocadas; essa é a tarefa, agora como vamos fazer isso?’ Tem que deixar as pessoas se conhecerem uns aos outros — seus papéis e status de poder. Uma vez estabelecidos os relacionamentos, eles podem trabalhar sobre o problema.” Determinação, uma virtude no Ocidente, pode parecer grosseira aos árabes. Para eles, o valor de uma decisão aumenta com o tempo gasto ao tomá-la; por isso a velocidade é lenta. Os árabes cultivam relacionamentos de longo prazo que levam a concessões recíprocas. Um entrevistado nos disse, “Porque as relações são importantes, pagaremos um preço mais alto na empresa de um amigo. Meu tio tinha uma companhia de táxi que todos os seus amigos usavam. Se todos os táxis estiverem ocupados, andarão ou pegarão um ônibus ao invés de chamar outro serviço de táxi. Uma pessoa do Ocidente talvez pegasse outro táxi, mas não os amigos de meu tio!” As decisões são pessoais bem como pragmáticas.

Tipicamente, os ocidentais trabalham para cumprir metas e se definem por suas realizações.¹⁸

A ênfase árabe nas relações pode ser frustrante. Podemos ver como desperdício e falta de profissionalismo depender de redes de “bons amigos” ao invés de competência e resultado. Os árabes consideram as pessoas do Ocidente impessoais e desrespeitosas. Muitos árabes disseram ao grupo de estudo que “A única coisa em que todas as pessoas do Oeste pensam é trabalho”, e “Não se interessam por nós como pessoas”. Isso pode criar uma má vontade durante as colaborações. Se quisermos cooperar com os árabes, precisamos reconhecer as relações enquanto trabalhamos para cumprir metas.

O conceito de tempo. Tipicamente, pessoas ocidentais vêem o tempo como um bem tangível e valioso que deve ser preservado ou “gasto” sensatamente. Enfatizamos agendas, prazos finais e pontualidade.²⁰ Em contraste, os árabes vêem o tempo como um fluido, prazos finais como flexíveis e multitarefas como confortáveis.²¹ O tempo é para arrumar relacionamentos, não para riscar itens de listas. Os árabes entrevistados explicaram, “As pessoas ficam ocupadas, e então uma coisa acontece e eles param de fazer o que estavam fazendo e vão cuidar do que aconteceu”; e “Um almoço pode facilmente levar 3 ou 4 horas”. Para os árabes, o trabalho e o tempo pessoal são indefinidos.²² Um entrevistado ocidental explicou sua interação com um amigo árabe: “Quando tínhamos reuniões eu aparecia no escritório dele. Se ele estivesse em reunião, ele sairia para me cumprimentar.” Outros disseram que “Se alguém chegasse tarde, ele diria ‘Eh, encontrei com uma pessoa e nós conversamos’”; e “Se seu telefone tocasse durante uma reunião, ele atenderia e começaria a falar.”

Embora pessoas ocidentais possam considerar tal comportamento não profissional e desrespeitoso, árabes consideram agendas e cronogramas hostis e contraproducentes. Frases como *tempo é dinheiro* e *não perca tempo* são usadas para ridicularizar pessoas ocidentais. A mentalidade flexível dos árabes com respeito ao tempo valoriza obrigações interpessoais acima da tirania da agenda ou do assistente digital pessoal. Em resumo, cada lado pode ver o outro como grosseiro.

Distância do poder. As pessoas se diferenciam no ponto pelo qual aceitam e esperam pela distribuição desigual de poder.²³ As pessoas ocidentais são mais igualitárias nas

suas práticas sociais e de trabalho. Em geral, a liderança é baseada em mérito, e líderes consideram freqüentemente as recomendações dos subordinados. Em contrapartida, grupos na cultura árabe observam a grande distância do poder: aceitam a desigualdade entre subordinados e superiores; aqueles no poder tomam as decisões, com intermediários facilitando e implementando. Isso retira a responsabilidade se um pedido ou idéia for rejeitado. Freqüentemente, pessoas ocidentais confundem esses funcionários com o líder verdadeiro. A grande distância do poder aumenta a velocidade da tomada de decisões. No entanto, quando a coordenação fracassa, os intermediários podem ficar relutantes em agir e o progresso pode parar.

No Oriente Médio, geralmente o poder vem de associações familiares e tribais e aumenta com educação, realizações profissionais e idade. Nossa pesquisa revelou uma variação da distância do poder descrita como “Primeiro entre iguais”.²⁴ Aqui, numa maneira que é reconhecida pelos ocidentais, o poder em políticas, comércio e nas forças militares vêm da força pessoal. As pessoas manobram por poder por meio de manipulação estratégica — tom de voz, linguagem corporal e gestos de generosidade. Um entrevistado descreveu as dinâmicas de generosidade assim: “Traz-lhe status pagar uma conta. Mostra que você tem poder. No entanto deve fazer isso com grande humildade. Se não, outros talvez possam lhe rejeitar.”

Pessoas poderosas recebem privilégios, mas também a responsabilidade pelos subordinados. Como líderes devem proporcionar serviços para manter sua posição, a liderança é instável.

Quando as pessoas ocidentais ignoram o contexto, elas interpretam mal o significado; quando elas falam ou respondem diretamente, podem criar embaraço e raiva.

O segundo em comando não necessariamente substitui o líder. Pessoas ocidentais podem ficar surpreendidas quando alianças, formadas por interesses mútuos, desaparecem quando os

interesses e poder mudam. Durante operações conjuntas, árabes observam como líderes ocidentais fazem valer o poder ou se submetem antes de decidir quem é forte e digno de respeito.

As Formas de Raciocínio

Três maneiras relevantes de examinar formas de raciocínio são importantes para compreender as diferenças cognitivas entre as culturas árabe e ocidental: linguagem direta versus contextual, pensamento analítico versus holístico e raciocínio concreto versus hipotético.

Linguagem direta versus contextual. Pessoas ocidentais equiparam comunicação precisa e direta com honestidade. É esperado que as pessoas digam o que querem dizer. No Oriente Médio, o significado e a intenção são julgados pelas palavras do orador, mas também pelo status e indicações não verbais como tom, gesto e circunstância. Um entrevistado relatou, “Boatos se tornam verdade sem ser confirmados se vierem de alguém confiável e respeitado — numa posição de autoridade.” Às vezes árabes usam exageros para expressar reações emocionais. Um árabe entrevistado explicou, “Se um árabe disse, ‘Meu tio tem um cachorro que é tão grande como um burro’, o que ele quer dizer é que seu tio tem um cachorro grande. Se ele disse ‘Os palestinos não têm comida para comer e água para beber’, ele quer dizer que existe alguma pobreza na comunidade. As pessoas entendem e não consideram isso como uma mentira.” Pessoas ocidentais podem ouvir exageros como mentiras porque tendem a entender as palavras de modo mais literal.

Os árabes podem considerar a franqueza pública grosseira e ameaçadora à sua honra e coesão social.²⁵ Por exemplo, vários produtores de televisão árabes estavam trabalhando na versão árabe do programa *The Apprentice*.²⁶ Decidiram substituir a frase de humilhação inconfundível “Está despedido!” com uma frase árabe mais característica traduzida liberalmente como “Que Alá lhe abençoe”. Os telespectadores árabes, que esperam sutileza e indiretas respeitadas, compreenderiam que isso significaria “Está despedido.” Quando as pessoas ocidentais ignoram o contexto, elas interpretam mal o significado; quando elas falam ou respondem

diretamente, podem criar embaraço e raiva.

As pessoas ocidentais e os árabes também se diferenciam na maneira como exigem que as palavras e ações se correspondam.²⁷ Para um árabe, uma entusiástica declaração de intenção pode servir como uma simbólica substituição de uma ação. Uma meta desejada pode ser declarada como uma realização. Porque é indelicado negar diretamente um pedido, uma pessoa pode dizer “Inshallah” ao invés de “Não”. Um entrevistado explicou, “Se quisesse dizer ‘não’, não diria isso exatamente. Existem maneiras mais agradáveis de dizer ‘não’. Você pode abrandar isso não sendo completamente honesto.” A demonstração de respeito e a proteção da aparência são mais valorizadas que a precisão. Infelizmente, as pessoas ocidentais, desacostumadas às maneiras sutis do Oriente Médio, freqüentemente presumem que os árabes são desonestos quando eles quebram acordos.

Pensamento analítico versus holístico. As pessoas ocidentais, tipicamente analíticas, usam a lógica de Aristóteles para classificar os atributos de objetos, pessoas ou eventos.²⁸ Ligamos as causas aos atributos específicos. Os árabes, tipicamente holísticos, também atribuem as causas aos atributos, mas eles também consideram outras características da situação, como as relações pessoais.²⁹ Os árabes são mais sensitivos às variáveis secundárias e aos relacionamentos que as pessoas ocidentais.

Os árabes se preocupam quando as pessoas ocidentais limitam a consideração de atributos específicos. Eles pensam que somos ingênuos quando deixamos de considerar assuntos mais amplos como as emoções e dinâmicas da situação. As pessoas ocidentais, por outro lado, ficam frustradas quando os árabes chamam a atenção para os detalhes aparentemente irrelevantes. Por exemplo, um americano entrevistado que trabalha com estudantes internacionais nos Estados Unidos reclamou, “Quando os estudantes árabes estão trabalhando mal, freqüentemente expõem as complicações que tornam a melhora impossível — um senhorio ruim, problemas na terra natal, um resfriado irritante. Eles não buscam o problema e tentam resolvê-lo. Estão buscando desculpas!” Da mesma forma, militares relatam que ficam frustrados com a grande variedade de detalhes

aparentemente irrelevantes que os árabes consideram importantes. As pessoas ocidentais focam de modo concentrado o problema. Quando os árabes definem amplamente um problema, buscam soluções mais complexas. As soluções consideradas apropriadas pelas pessoas ocidentais analíticas parecem limitadas e insuficientes aos árabes; aquelas propostas pelos árabes podem parecer mal enfocadas e sem justificativas para as pessoas ocidentais. Essas diferenças podem atrapalhar as negociações e dificultar as colaborações.

Raciocínio concreto versus hipotético. Os árabes dependem do raciocínio concreto; tendem a basear seu planejamento e tomada de decisões nas experiências passadas. Em contraste, as pessoas ocidentais raciocinam hipoteticamente, usando simulações mentais para gerar planos, visualizar resultados e definir os detalhes. As práticas ocidentais de cuidar das crianças cultivam o raciocínio hipotético, enquanto as práticas árabes enfatizam a memorização, instigando um respeito pelo conhecimento do conteúdo. Para os árabes, o raciocínio hipotético não é esperado nem recompensado.³⁰

Nossas entrevistas proporcionaram uma evidência inesperada sobre as diferenças no raciocínio. Depois de pedir informações sobre um incidente, perguntávamos rotineiramente como hipotéticas mudanças do incidente poderiam ter ocorrido. Por exemplo, quando árabes entrevistados descreveram uma sessão de planejamento, perguntamos o que teria acontecido se eles tivessem sugerido uma abordagem diferente. As respostas típicas foram, “Não sugeri,” “Eles tinham uma boa abordagem” e “Não era minha função fazer sugestões”. Se o entrevistado relatasse um incidente de raciocínio hipotético numa sala de aula nos Estados Unidos, poderíamos perguntar, O que teria acontecido se isso tivesse ocorrido na sua terra natal? Uma resposta típica era, “Nunca ocorreria lá.” Repetimos e redigimos essas perguntas de “se tivesse” em vão. Os entrevistados não entendiam as perguntas.

Perante desafios, freqüentemente as pessoas ocidentais especulam sobre as conseqüências possíveis sobre potenciais ações. Tipicamente, os árabes utilizam casos passados similares e querem saber a razão porque as pessoas ocidentais desejam

reinventar a roda. Os árabes podem entender mal especulações e confundi-las com a realidade, criando medo e consternação. Eles raciocinam

Uma maneira para proporcionar familiarização e sensibilização necessárias é por meio de simulações interativas baseadas em computadores ou na internet, que ajudam as pessoas ocidentais a ver pela perspectiva árabe.

com precisão enquanto as pessoas ocidentais são mais flexíveis (mas freqüentemente à custa da precisão). Por isso, o planejamento multinacional pode deixar os dois lados insatisfeitos.

As Implicações e Conclusões

As operações militares e de manutenção da paz combinadas trazem a legitimidade e atraem o apoio internacional; no entanto, as pessoas ocidentais no Oriente Médio árabe enfrentam muitas diferenças culturais:

- os árabes tomam decisões como membros de famílias e tribos e dão um grande valor para a honra;
- o fatalismo pode ameaçar as colaborações: em casos onde as pessoas ocidentais estão confiantes sobre as possibilidades de mudança, os árabes podem ver as limitações do poder humano;
- os árabes consideram a formação de relacionamentos como um pré-requisito para uma ação combinada e consomem tempo para cultivar relações;
- as diferenças na distância do poder podem criar conflito e confusão;
- os árabes usam e respeitam informações não verbais enquanto as pessoas ocidentais enfatizam a comunicação direta;
- quando pensadores analíticos e holísticos definem diferentemente os problemas, eles geram diferentes tipos de planos. Porque previsão e expectativa precisas são pré-requisitos para a coordenação eficaz, precisamos apreciar como os árabes pensam; e
- raciocínios hipotéticos e concretos levam a diferentes linhas de ação.

O ponto principal é que as pessoas ocidentais, que consideram as ações dos árabes inapropriadas, desonestas ou infantis, parecem arrogantes e desrespeitosas. Quando as pessoas ocidentais deixam de acomodar as diferenças culturais, a cooperação e eficácia sofrem.

Até hoje, o treinamento cultural proporcionado pelas Forças Armadas tem enfatizado os costumes e comportamentos necessários para criar impressões positivas, formar relações e evitar ofensas. Essas habilidades são necessárias, mas não suficientes. O pessoal militar também precisa de uma apreciação das diferenças de auto-conceito, sociais e cognitivas que atrapalham a colaboração e prejudicam as operações de combate. As pessoas ocidentais devem ser capazes de decifrar, antecipar e acomodar as palavras e ações de seus sócios ou oponentes árabes. Uma maneira para proporcionar familiarização e sensibilização necessárias é por meio de simulações interativas baseadas em computadores ou na internet, que ajudam as

pessoas ocidentais a ver pela perspectiva árabe. Os cenários podem proporcionar experiência guiada para a colaboração, negociação e acordo multinacionais. Tal treinamento pode melhor preparar os militares para os ambientes multinacionais, ou no mínimo, pode permitir erros sem conseqüências negativas.³¹

Os países do Oriente Médio árabe permanecerão importantes para o Ocidente em um futuro previsível, como aliados ou adversários. As diferenças ocidental-árabes apresentadas aqui podem impedir interações. A descrição das diferenças é o primeiro passo para capturar a superioridade moral psicocultural. O treinamento deve transcender as regras e procedimentos para que os militares possam ver os eventos por meio de uma lente cultural árabe. Como as pessoas dos EUA estão adquirindo a fluência de interpretar o intento e prever as reações, podemos esperar pela melhora na comunicação, previsão, trabalho em equipe e na eficácia final. **MR**

REFERÊNCIAS

1. SCALES, Robert H., "Clausewitz and World War IV," *Armed Forces Journal* (2006), disponível em: www.armedforcesjournal.com/2006/07/1866019.
2. McHUGH, Anna Pongonis, "Elaboration of the Cultural Lens Model" (Relatório final preparado sob o subcontrato Nº. 11026-9093-0200 Sytronics, Inc., sob o Principal Contrato: F33615-98-D-6000 para o Laboratório de Pesquisa da Força Aérea/HECA, Fairborn, Ohio: Klein Associates Inc., 2004).
3. O Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, "Arab Fund for Economic and Social Development," em *Arab Human Development Report 2002: Creating Opportunities for Future Generations* (New York: United Nations Publications: United Nations Development Programme, Arab Fund for Economic and Social Development, 2002). A partir daqui referido como PDNU.
4. KLEIN, Helen Altman, "Cognition in Natural Settings: The Cultural Lens Model," em *Cultural Ergonomics: Advances in Human Performance and Cognitive Engineering*, editor KAPLAN, Michael (Boston: Elsevier JAI, 2004), pp. 249-80; e KLEIN, Helen Altman, PONGONIS, Anna e KLEIN, Gary, "Cultural Barriers to Multinational C² Decision Making" (document apresentado no Simpósio de Pesquisa e Tecnologia de Comando e Controle de 2000, em Monterey, na Califórnia, em 26-28 de junho de 2000).
5. HOFSTEDE, Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Newbury Park, CA: Sage, 1980); e MARKUS, Hazel Rose e KITAYAMA, Shinobu, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review* 98 (1991): pp. 224-53.
6. KHALID, Mansour, "The Sociocultural Determinants of Arab Diplomacy," em *Arab and American Cultures*, editor ATIYEH, George Nicholas (Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1977), pp. 123-42.
7. PDNU
8. PATAI, Raphael, *The Arab Mind*. (Long Island, NY: Heatherleigh Press, 2002).
9. *Ibid.*
10. NYDELL, Margaret K., *Understanding Arabs: A Guide for Westerners*, 3ª edição (Yarmouth, MN: Intercultural Press, 2002).
11. FEGHALI, Ellen, "Arab Cultural Communication Patterns," *International Journal of Intercultural Relations* 21 (1997): pp. 345-78.
12. MORRISON, Terri, CONAWAY, Wayne A. e BORDEN, George A., *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries* (Holbrook, MA: B. Adams, 1994).
13. MACKEY, Sandra, *The Saudis: Inside the Desert Kingdom* (New York: Signet, 1990).
14. PATAI.
15. NYDELL.
16. KLUCKHOHN, Florence R. e STRODTBECK, Fred L., *Variations in Value Orientations* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1961).
17. MORRISON, CONAWAY e BORDEN.
18. KLUCKHOLN e STRODTBECK.
19. HALL, Edward T., *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* (Garden City, NY: Anchor, 1983).
20. EARLEY, P. Christopher e GIBSON, Cristina B., *Multinational Work Teams: A New Perspective* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates, Inc., 2002).
21. FEGHALI.
22. NYDELL.
23. HOFSTEDE.
24. KHURI, Fuad I., *Tents and Pyramids: Games and Ideology in Arab Culture from Backgammon to Autocratic Rule* (London: Saqi, 1990).
25. FEGHALI.
26. PARKER, Jan, "The Mirage," *New Yorker*, 17 de outubro de 2005, p. 142.
27. ZAHARNA, Rhona S., "Intercultural Communication and International Public Relations: Exploring Parallels," *Communication Quarterly* 48 (2000): pp. 85-100.
28. NORENZAYAN, Ara e NISBETT, Richard E., "Culture and Causal Cognition," *Current Directions in Psychological Science* 9 (2000): pp. 132-35; e NISBETT, Richard E., *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently... And Why* (New York: The Free Press, 2003).
29. NYDELL
30. KHALID, pp. 123-42; e PDNU.
31. Veja, por exemplo, KLEIN, Helen Altman e STEELE-JOHNSON, Debra, "Training for Multinational Teamwork," em *Expertise Out of Context: Proceedings of the Sixth International Conference on Naturalistic Decision Making*, editor HOFFMAN, Robert R. (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), pp. 473-506; MCCLOSKEY, Michael, KLEIN, Helen Altman e BAXTER, Holly, "Cultural Perspective Taking" (Relatório técnico final preparado sob contrato Nº: W91WAW-07-P-0284 para o Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA, Springboro, Ohio: 361 Interactive, LLC, 2007); e ONG, James, "Scenario-Based Training for Socio-Cultural Effects-Based Planning" (Relatório Técnico Final preparado sob contrato Nº: FA8650-07-M-6738 Stottler-Henke Associates, Inc., San Mateo, Califórnia: Stottler-Henke Associates, Inc., 2007).