



Universidade Federal de Viçosa
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Letras

CAROLINA SOUZA SILVESTRE

**O TREINAMENTO *CROSS-CULTURAL* COMO FERRAMENTA PREVENTIVA AO
CHOQUE-CULTURAL**

VIÇOSA - MG
2013

CAROLINA SOUZA SILVESTRE

**O TREINAMENTO *CROSS-CULTURAL* COMO FERRAMENTA PREVENTIVA AO
CHOQUE-CULTURAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como exigência da disciplina SEC 499 – Monografia e como um dos requisitos necessários à conclusão do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue, tendo como orientadora Andressa Santos Gonçalves.

VIÇOSA – MG

2013

Silvestre, Carolina Souza, 1987-

O Treinamento *Cross-cultural* como ferramenta preventiva ao choque-cultural / Carolina Souza Silvestre – 2013.

53 f.: il. ; 30 cm

Orientador: Andressa Santos Gonçalves

Monografia de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal de Viçosa, Curso de Secretariado Executivo Trilíngue, 2013.

1. Cross-culturalismo. 2. Treinamento cross-cultural. 3. Choque cultural. I. Gonçalves, Andressa Santos. II. Universidade Federal de Viçosa. III. Título.

A monografia intitulada:

O Treinamento *Cross-cultural* como ferramenta preventiva ao choque-cultural

Elaborada por:

Carolina Souza Silvestre

Como requisito para obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora.

Conceito _____.

Viçosa, 22 de agosto de 2013.

Mestranda Andressa Santos Gonçalves (UFV/DED)
Orientadora

Profa. Débora Carneiro Zuin(UFV/DLA)
Examinador

Prof. Magnus Luiz Emmendoerfer (UFV/DAD)
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que colaboraram para a realização deste trabalho e aos que torceram por mim durante a pesquisa, e, também durante a graduação:

Aos meus pais, pelo amor e pelo apoio constante;

Aos componentes da Banca Examinadora por dedicarem parte do seu tempo ao meu trabalho, em especial à Professora Débora, pela compreensão e auxílio enquanto coordenadora da disciplina;

À Andressa pelas orientações, conselhos e pela amizade construída;

Ao meu namorado pelo incentivo mesmo à distância;

Aos familiares próximos pelo carinho de sempre;

Aos chefes e colegas dos estágios (Diretoria de Relações Internacionais, Editora UFV e SENAR), com quem muito aprendi;

Aos amigos de Viçosa que deixarão saudades.

No primeiro ou no segundo dia, todos apontávamos para nossos países. No terceiro e no quarto dia, estávamos apontando para nossos continentes. No quinto dia só percebíamos uma única Terra (Príncipe Sultão Bin Salmon Al-Saud, astronauta da Arábia Saudita).

RESUMO

SILVESTRE, Carolina Souza. **O Treinamento *Cross-cultural* como ferramenta preventiva ao choque-cultural**. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) – Universidade Federal de Viçosa. Orientadora: Andressa Santos Gonçalves. 2013.

O acelerado ritmo de crescimento do comércio mundial vem possibilitando a expansão da atuação das empresas, o que aproxima culturas diversas, provocando o fenômeno conhecido como cross-culturalismo. Este trabalho abordou o fato através do estudo das questões que concernem o Treinamento Cross-cultural e sua possível utilização como ferramenta preventiva ao choque cultural. Em termos gerais pode-se definir cross-culturalismo como qualquer interatividade entre membros de diferentes grupos culturais. Já o TCC, é um mecanismo que visa capacitar o profissional a viver e trabalhar em lugares com culturas diferentes da sua, de forma a evitar ou diminuir os possíveis efeitos negativos da fase de crise do choque cultural, e pode apresentar-se em três modelos: Cognitivo, Afetivo e Comportamental. A partir de pesquisas bibliográficas e de entrevistas realizadas com sete empresas especializadas em Treinamento Cross-cultural, foi possível adquirir uma visão geral de como ocorre o treinamento. A área do TCC encontra-se em expansão no âmbito mundial e em fase de inicialização no Brasil, assim, levantou-se uma pequena amostra, que possui previsões de aumentar rapidamente nos próximos anos. Observou-se que algumas características pessoais tornam um profissional mais apto à obtenção da competência Cross-cultural, como flexibilidade, curiosidade, anterior exposição à diversidade e abertura para a diversidade. Outras características, entretanto, atrapalham este caminho, como incompetência, intolerância, medo, racismo, etnocentrismo e tendências a generalizações. Percebeu-se que, em geral, o treinamento traz resultados positivos para os participantes, e, segundo tabela elaborada pela *Society for Intercultural Education, Training and Research*, também gera economia e benefícios para as empresas.

Palavras-chave: cross-culturalismo, treinamento cross-cultural, choque cultural.

ABSTRACT

The fast growth pace of international trade has enabled corporations to expand their activities, which brings different cultures closer, creating a phenomenon known as cross-culturalism. This study addressed this fact by evaluating the questions that concern Cross-Cultural Training (CCT) and its possible use as a culture-shock preventive tool. In broad terms, cross-culturalism can be defined as any interactivity between members of different cultural groups. Cross-Cultural Training, however, is a mechanism aimed at qualifying professionals to live and work in places with cultures different from theirs, so as to prevent or diminish the possible negative effects of the crisis phase of culture shock, and it can be presented in three models: Cognitive, Affective and Behavioral. From bibliographic research and interviews conducted with seven companies specialized in CCT, it was possible to have an overview of the how the training occurs. The Cross-Cultural Training field is currently under expansion in the world and still beginning in Brazil, so a small sample was surveyed, but it is assumed to rapidly increase in the next few years. It was observed that some personal traits make a professional more prone to obtaining the cross-cultural competence, such as flexibility, curiosity, previous exposure to diversity and openness to diversity. Other traits, by contrast, disrupt this pathway, e.g. incompetence, intolerance, fear, racism, ethnocentrism and tendency to generalize. Overall, it was observed that training brings positive results to the participants, and according to the table elaborated by the *Society for Intercultural Education, Training and Research*, it also generates economy and benefits to the companies.

Key-words: cross-culturalism, cross-cultural training, cultural shock.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados do Treinamento Intercultural para os participantes.....	28
Tabela 2 – Benefícios e economias do Treinamento Intercultural.....	28
Tabela 3 – Etapas do Treinamento Cross-Cultural.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As 5 dimensões culturais de Hofstede.....	07
Quadro 2 – Fases da adaptação cultural.....	15
Quadro 3 – Competências do profissional de Treinamento Intercultural.....	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A curva U de adaptação a uma nova cultura.....	14
Figura 2 – O triângulo do choque cultural.....	15
Figura 3 – A curva W de retorno.....	19

LISTA DE SIGLAS

IACCP	International Assosiation for Cross-cultural Psychology
OIM	Organização Internacional para Migração
SIETAR	Society for Intercultural Education, Trainig and Research
TCC	Treinamento Cross-Cultural
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE QUADROS	X
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE SIGLAS	XII
1. INTRODUÇÃO	1
2. JUSTIFICATIVA	3
3. OBJETIVO	4
4. REFERENCIAL TEÓRICO	5
4.1 O cross-culturalismo e suas implicações	5
4.1.1 Significados e dimensões de cultura	5
4.1.2. A estrutura da palavra cross-culturalismo.....	8
4.1.3. As interações cross-culturais.....	9
4.2. O choque cultural.....	10
4.2.1. Definição de choque cultural	10
4.2.2. Fases do choque cultural	12
4.2.3. Aculturação	17
4.2.4. A reentrada ou choque cultural reverso	18
4.3. A competência cross-cultural	19
5.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
5.1. Caracterização da Pesquisa e Coleta de Dados.....	22
5.2. Identificação e caracterização da amostra	25
5.3. Análise e Tratamento de Dados	235
6.ANÁLISE E DISCUSSÕES	27
6.1. O Treinamento Cross-cultural (TCC).....	27
6.2. Resultados.....	31
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1. INTRODUÇÃO

O Cross-culturalismo, termo que em linhas gerais indica a relação de uma cultura com outra(s), aparece como um novo objeto de estudo para várias ciências, principalmente a Psicologia, a Administração, as Ciências Políticas e as Letras.

O fenômeno cross-cultural, que, para os fins deste trabalho, aqui está representado pela crescente vinda para o Brasil de empresas multinacionais, pela internacionalização de empresas nacionais e pela exportação de mão-de-obra brasileira para outros países, gera e atrai os chamados profissionais expatriados.

Bacaltchuk (2011, p.12) introduz o trabalho de Vergara (2007) para explicar que “o expatriado é alguém que vive e trabalha no exterior, uma pessoa a quem é concedida a possibilidade de viver outra vida, quebrando, assim, laços afetivos e fazendo parte de uma vivência cheia de novos costumes e incertezas”.

Muitos são os motivos que incitam as empresas a recorrerem à expatriação, como a troca de conhecimentos, a solução de crises e a busca pelo desenvolvimento de projetos específicos. Porém, uma má administração deste processo, gera adversidades que podem desvirtuar as intenções iniciais, ofuscando os benefícios pretendidos.

Aos resultados (incluindo os problemas) decorrentes do contato entre culturas é atribuído o nome de choque cultural, constituído por fases positivas e negativas, que podem variar em intensidade e ordem de ocorrência.

Para acompanhar a velocidade das mudanças do acirrado mercado internacional, um profissional atuante no ambiente global deve preparar-se constantemente, a fim de que o choque cultural, anteriormente citado, seja minimizado ou revertido em algo positivo no futuro. Para tanto, a ele é necessário possuir, além das competências específicas exigidas pelo cargo que ocupa, a competência cross-cultural.

Apesar de algumas características pessoais auxiliarem, como a fluência em línguas estrangeiras, a visão global, a multifuncionalidade, a flexibilidade e o pensamento estratégico, tal competência não é inerente a alguns profissionais ou falta a outros, ela deve ser adquirida através do Treinamento Cross-cultural, que é o tema de estudo deste trabalho.

Esta monografia está organizada em sete partes. Em primeiro lugar está a introdução, seguida da justificativa e dos objetivos, para a contextualização da pesquisa. Logo após, aparece o referencial teórico sobre o objeto pesquisado, apresentando as discussões de maior relevância sobre o tema. Seguem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção das informações necessárias. São demonstradas, então, as análises e discussões relativas aos dados coletados. Por último, encontram-se construídas as considerações finais, concluindo o trabalho.

2. JUSTIFICATIVA

A expansão do comércio mundial e os avanços tecnológicos vêm aproximando culturas intensamente divergentes (fenômeno cross-cultural), forçando o diálogo entre elas. Porém, Menezes critica o atual sistema existente, atentando para que:

Vivemos em um tempo onde a idéia de um território globalizado nos vende a ilusão que a comunicação entre comunidades diversas torna-se realidade. No entanto, o que percebemos é uma hegemonia construída através da 'estandarização da cultura', onde imagens como 'McDonald', a imposição de uma língua como sendo universal, de um modelo de racionalidade, acabam dando o real sentido da globalização (MENEZES, 2011, p. 328).

Dessa forma, para uma interação equilibrada entre as partes, o estudo e as discussões acerca das diferenças culturais, tornam-se cada vez mais relevantes para as sociedades. Menezes (2011, p. 325) ainda vai além, dizendo que “a interculturalidade se apresenta assim como uma exigência ética de reconhecimento do outro onde o diálogo torna-se um exercício de justiça”.

3. OBJETIVO

Pretendeu-se, com essa pesquisa, responder à seguinte questão: De que forma o Treinamento Cross-cultural pode ser usado como ferramenta para prevenir o choque cultural?

Assim, para responder a este questionamento, este trabalho possui como objetivo geral descrever como o TCC atua preventivamente junto aos profissionais que se expõem ao choque cultural em razão do seu ofício.

De forma a auxiliar o objetivo geral, os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Analisar se o choque cultural pode ser prevenido;
- b) Descrever como ocorre o processo de TCC;
- c) Apresentar os benefícios gerados pelo TCC, se existirem.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 O cross-culturalismo e suas implicações

4.1.1 Significados e dimensões de cultura

Muitos acadêmicos possuem contribuições consideráveis no que concerne o estudo da cultura e de suas implicações.

Segundo Carvalho (1997, s. p.), a apresentação do conceito de cultura ocorreu pela primeira vez em 1871, por Tylor, sendo colocado como: “aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, leis, moral, costumes ou qualquer capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR *apud* CARVALHO, 1997, s. p.).

Já Grande (2007, p. 13) descreve cultura como uma programação mental, enquanto Kumar (2000, p. 83, tradução nossa) vai além, apontando que o termo ‘cultura’, que forma a base da noção de ‘cross-culturalismo’, “é a capacidade dos membros de uma sociedade de tomar uma postura que os permite comunicar e funcionar de acordo com os princípios e formações colocados para estes propósitos”. É também, para a mesma autora, o processo de “conhecimento, de relacionamento e de beneficiamento dos sistemas sociais”, visando o desenvolvimento da sociedade.

Herbig (1998) delimita dez características de qualquer cultura: a funcionalidade (em cada sociedade a cultura orienta a conduta das pessoas); ser um fenômeno social; possuir regras; ser aprendida mediante a interação com o ambiente; ser arbitrária; estar repleta de valores; facilitar a comunicação; ser adaptativa e dinâmica; ser forjada a longo prazo e satisfazer necessidades (convivência, reconhecimento e valorização do ser humano).

A linguagem e as formas de comunicação (verbais ou não), o sentido do tempo e de espaço, o etnocentrismo e as instituições (religiosas, familiares e sociais), são encontrados, nos estudos

dos culturalistas mais renomados, como Hofstede, 1991 e 2000, e Herbig, 1998, como os aspectos mais simples utilizados para diferenciar as culturas.

É o que Menezes (2011, p. 325) também retrata, dentre outros assuntos, ao explicar o estudo de Palanca (2000), que aborda os paradigmas teóricos que contribuíram para a construção de uma concepção de cultura.

De acordo com o paradigma configuracional, todos “os sujeitos compreendem o espaço, o tempo, a identidade/diferença e, destarte, a ideia de fronteira” (PALANCA, 2000, p. 35). Dele a cultura sobressai-se como sinônimo de tradição. O paradigma seguinte é o linguístico fundante, que foca na semântica da palavra cultura, levando em conta que, inicialmente, esta era relacionada ao latim *colere*, ou cultivar.

Se observa que, tanto no caso latino como grego, a cultura é principalmente uma propriedade interior característica da personalidade, fazendo referência a um crescimento progressivo – cultivo ou humanização (PALANCA, 200, p. 35 *apud* MENEZES, 2011, p. 326).

O terceiro paradigma é o linguístico conceitual, que busca no francês e no alemão a influência da visão ocidental de cultura. Aqui, a palavra francesa *culture* possuía, segundo o autor, o sentido de civilização, representando, não uma nação, mas uma condição social racional. “Quando a Europa começa a impor aos povos não-europeus sua cultura, inicia-se o processo civilizatório” (MENEZES, 2011, p. 326). Já o termo alemão *kultur*, indicava a autoimagem de um povo, a consciência que possuía sobre si mesmo.

Apesar da maioria dos antropólogos considerarem a cultura como delimitada dentro de um determinado país ou grupo, Menezes (2011, p. 325), deixa clara sua opinião de que “quando culturalmente vamos identificando grupos, isto não significa necessariamente uma unidade interna. Em um mesmo grupo, por exemplo, podemos perceber formas diversas de compreender o tempo.” Assim, ela acredita que a cultura delimita fronteiras, mas é composta pela “heterogeneidade das experiências”.

Corroborando este posicionamento de que a cultura não define comportamentos individuais, Correia (2008, p. 17) afirma que:

Não devemos confundir cultura com nacionalidade. A cultura não é inata, ou seja é-nos ensinada ou imposta. Os valores e as crenças são passados de geração em geração, no entanto a cultura não é genérica. É um *modus operandi* de um grupo, não define comportamentos individuais, pelo contrário define o modo de estar de um grupo da mesma cultura,

Hofstede realizou, em 1980, uma pesquisa com trabalhadores de mais de cinquenta países de uma famosa empresa multinacional, aprofundando as concepções antropológicas de cultura. Encontrou cinco dimensões que distinguem as culturas: distância do poder, aversão à

incerteza, grau de machismo e feminismo, caráter coletivista e individualista e concepção temporal, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: As 5 Dimensões Culturais de Hofstede

Dimensão de valor	Descrição de valor	Pontuação elevada	Pontuação baixa
Índice de Distância do Poder (IDP)	O grau de igualdade ou desigualdade entre pessoas da sociedade do país.	Indica que desigualdades de poder e riqueza foram permitidos crescer na sociedade. Estas sociedades são mais inclinadas a seguir um sistema de castas, que não permite significante mobilidade dos seus cidadãos para cima..	Indica que a sociedade não incentiva as diferenças de poder e riqueza dos cidadãos. Nestas sociedades igualdade e oportunidade para todos é enfatizada.
Individualismo (IDV)	Grau em que uma sociedade reforça a conquista individual ou coletiva e as relações interpessoais.	Indica que a individualidade e os direitos individuais são de extrema importância dentro da sociedade. Os indivíduos podem tender a formar um grande número de relações mais soltas.	Tipifica sociedades de natureza mais coletivista com fortes laços entre os indivíduos. Reforça as famílias coletivas, em que todos tem responsabilidade pelos membros do grupo.
Masculinidade (MAS)	Grau em que uma sociedade reforça ou não, o modelo masculino tradicional de conquista, controle e poder.	Indica que o país experimenta um elevado grau de diferenciação por gênero. Homens dominam uma porção significativa da estrutura da sociedade e do poder, com as mulheres sendo controladas pela dominação masculina.	Indica que o país tem um baixo nível de diferenciação e discriminação entre os gêneros. Mulheres são tratadas com igualdade em relação aos homens em todos os aspectos da sociedade.
Índice de Aversão à Incerteza (UAI)	Nível de tolerância à incerteza e ambiguidade no seio da sociedade, dentro de situações desestruturadas.	Indica que o país tem uma baixa tolerância à incerteza e ambiguidade. Cria uma sociedade orientada por regras, que institui leis, regras, regulamentos e controles para reduzir o grau de incerteza.	Indica que o país tem menos preocupação com a incerteza e tem mais tolerância com a variedade de opiniões. Reflete uma sociedade menos regulada por normas, mais pronta para aceitar mudanças.
Orientação à Longo Prazo (LTO)	Grau em que a sociedade adota ou não, a devoção aos valores tradicionais e aos modernos.	Indica que o país determina os valores de compromissos de longo prazo e de respeito pela tradição. Isto é pensado para suportar uma forte ética de trabalho, em que as	Indica que o país não reforça o conceito de longo prazo, a orientação tradicional. Nesta cultura, a mudança pode ocorrer mais rapidamente,

		recompensas de longo prazo são esperadas como resultado do trabalho árduo de hoje. No entanto, os negócios podem demorar a desenvolver nesta sociedade, particularmente para um estrangeiro.	uma vez que as tradições e compromissos de longo prazo não são obstáculos à mudança.
--	--	--	--

Fonte: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/International-Management.html>.

Traduzido pela autora.

Na visão de Menezes (2011, pg. 324), “pensar a Cultura dentro do atual contexto em que vivemos nos exige fundamentalmente compreender a complexidade das relações entre as diversas culturas, que, de certa forma, evidenciam a necessidade de analisar a abordagem da existência de uma ‘fronteira cultural’, por vezes escorregadia. Assim, para a autora, não há como falar de cultura, um processo coletivo, sem remeter à Intercultura (interseção de diferentes modos de significação e sentidos).

4.1.2. A estrutura da palavra cross-culturalismo

São sinônimos de cross-culturalismo: interculturalismo, relações interculturais, interatividade cultural, transculturação, cosmopolitanismo e globalismo.

A competitividade nos negócios evoluiu para um nível de sofisticação que muitos chamam de globalismo: a concorrência global caracterizada por redes que unem países, instituições e pessoas em uma economia global interdependente. A mão invisível da concorrência global é orientada pelo fenômeno de um mundo com fronteiras cada vez menos concretas (DERESKY, 2002).

Para uma definição de cross-culturalismo, faz-se necessário o desmembramento das palavras que o formam.

O prefixo ‘cross’, no *Oxford Dictionary*, está descrito como a “forma combinada (em nomes, verbos, adjetivos e advérbios) envolvendo movimento ou ação de uma coisa para outra ou entre duas coisas”. Complementando esta noção, Kumar (2000, p. 84, tradução nossa) a partícula cross sugere as ideias de cruzamento de barreiras discretas e de expansão de fronteiras.

O acréscimo do sufixo “-ismo” à palavra ‘cultura’ (termo já definido no item anterior), no caso em questão, indicaria “um conjunto de conhecimentos que denota futura progressão e desenvolvimento do Ser”. (KUMAR, 2000, p. 83, tradução nossa). Assim, “a expressão ‘culturalismo’ denota flexibilidade do Ser para se envolver na comunicação e interpretação de

sinais verbais e não-verbais e à responder a eles correta e apropriadamente.” (KUMAR, 2000, pg. 83, tradução nossa). Aqui, a autora utiliza-se da partícula Ser, “referindo-se ao sujeito e aos valores sociais adquiridos por um indivíduo para posicionar a si mesmo em uma construção”.

Uma vez estabelecido que o Cross-culturalismo remete a quaisquer formas de interatividade entre membros de diferentes grupos culturais, torna-se possível a aplicação deste conceito à realidade empresarial.

4.1.3. As interações cross-culturais

O contato entre indivíduos culturalmente diversos tem uma antiga tradição. [...] Talvez o motivo pelo qual o contato cultural é frequentemente tratado como um fenômeno moderno seja o de que a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia, disciplinas mais interessadas no tópico, são, elas mesmas, relativamente ciências novas e consideradas como ‘descobridoras’ da área. Mas, muito antes de cientistas sociais começarem a descrever e especular sobre o contato com culturas exóticas, apareceram relatos escritos por exploradores, [...], que se tratavam do que hoje seriam chamados de fenômenos cross-culturais (FURNHAM; BOCHNER, 1986, s. p., tradução nossa).

Ward, Bochner e Furnham (2001, p.9) mencionam dois tipos de relações interculturais que vem crescendo: a entre sociedades e a dentro de sociedades. A primeira e bem conhecida, refere-se a um país recebendo estrangeiros, enquanto a segunda indica o grande número de sociedades que têm deixado de ser monoculturais e que estão se tornando multiculturais (geralmente através de intenso fluxo imigratório e pelo acolhimento de refugiados).

Os mesmos autores delimitam alguns princípios teóricos sobre as barreiras colocadas no caminho de um encontro intercultural de sucesso:

a) O primeiro princípio é a hipótese da atração pela similaridade, de Byrne (1969, tradução nossa). Segundo este princípio, os indivíduos tendem a compreender, preferir, confiar e querer trabalhar com aqueles com quem compartilham características relevantes. É assinalado ainda, que esta ideia estaria associada à de Babiker, Cox e Miller (1980, tradução nossa), que discorrem que sociedades localizadas perto umas das outras, estariam mais propensas a possuir culturas próximas.

b) Outro princípio é o do processo de categorização social. Aqui os autores se referem à tendência do ser humano em classificar outros como membros de um grupo, mais especificamente se estes outros pertencem ao seu mesmo grupo ou a algum outro grupo

externo. Geralmente aqueles identificados como pertencentes ao mesmo grupo que o do observador, recebem tratamento preferencial.

c) Em seguinte aparece o princípio do processo de socialização primária, extraído dos estudos de Deaux (1976, tradução nossa), que implica no processo através do qual as pessoas adquirem seus valores centrais, logo no início de suas vidas, e esses passam a ser considerados como reflexo da verdade e depois se transformam em verdade absoluta, sendo altamente difíceis de serem alterados. Esses sistemas de valores são os mais passíveis de gerarem conflitos quando representantes de dois grupos culturais diferentes se encontram.

d) E o último princípio é o das síndromes culturais, exemplificado pelos autores pela obra de Triandis (1990, tradução nossa). Essas são atitudes padrão e comportamentos que podem ser usados para identificar e diferenciar grupos culturais. Neste ponto, o trabalho de Triandis se assemelha bastante ao de Hofstede, anteriormente já citado para dimensionar cultura.

Assim, as culturas influenciam as interações entre os indivíduos, tanto que

Se os comportamentos fossem independentes das culturas [...], seria possível defender a ideia de globalização. Mas ao contrário, se os comportamentos variam conforme os diferentes ambientes culturais que possam ser identificados, o conceito de globalização deveria ser revisado (GRANDE, 2007, pg. 4).

4.2. O choque cultural

4.2.1. Definição de choque cultural

Em todas as bibliografias consultadas apareceu, em consenso, que o termo choque cultural foi introduzido pelo finlandês Kalervo Oberg, no ano de 1954, coincidentemente, em uma palestra por ele ministrado no Brasil, tendo sido identificado por escrito apenas em 1960. A definição do antropólogo foi: “uma doença ocupacional que pode acometer pessoas que vão subitamente trabalhar em outras culturas” (OBERG, 1960, reprint 2006, p. 142).

Outros autores também definem de formas similares. Marx (2001, p. 5) simplifica como “o choque que experimentamos quando somos confrontados com o desconhecido e o ‘estrangeiro’”.

Por sua vez, Owan (2009, p. 24) introduz sua obra com a explicação de outros sobre o tema, como a do Webster’s II New College Dictionary, de acordo com o qual “choque cultural é a condição de ansiedade ou confusão que pode afetar um indivíduo repentinamente exposto a uma cultura ou meio social estrangeiro”, e a de Balogun (2007, p. 12), que afirma

ser “um termo usado para descrever a ansiedade e os sentimentos que as pessoas têm ao serem introduzidas a uma nova cultura ou ambiente social e as muitas dificuldades por elas perpassadas ao tentarem lutar com a assimilação.” Finaliza, em seguida, com a sua própria descrição: “É a personificação da nova experiência em um cenário cultural diferente do seu próprio” (OWAN, 2009, p.24).

Zapf (1991, p.104) faz uma divisão entre três abordagens do assunto. O autor ressalta que Adler (1975, p.13) foca na reação do indivíduo ao esclarecer que “choque cultural é primariamente um conjunto de reações emocionais à perda de reforços de percepção de sua própria cultura a novos estímulos culturais que tem pequeno ou nenhum significado, e, aos equívocos interpretativos de experiências novas e diversas.” Apresenta-nos também as visões de Kealy (1978), que liga o choque cultural à interação entre o indivíduo e o ambiente e de Ruben, Askling e Kealey (1977), que o conectaram com fatores relacionados à adaptação e ao ajuste.

É perceptível que para a maioria dos estudiosos acima referidos, o choque cultural acomete aqueles que, de uma forma, ou de outra, visitam ou passam a residir em outro país. Contudo, alguns estudos mais recentes defendem a possibilidade de coexistência de outro modo de choque cultural, derivado dos desenvolvimentos ocorridos nas relações modernas.

[...] grande desenvolvimento [...] é o acelerado encolhimento do mundo mesmo para aqueles que não viajam para o exterior. A internet e as televisões a cabo e via satélite fizeram com que comunidades rurais do Terceiro Mundo agora tenham uma janela para o resto do Mundo. A globalização da força de trabalho também contribuiu para o fenômeno do ‘pequeno mundo’. Em acréscimo, alguns dos lugares mais isolados foram ‘invadidos’ por ecoturistas e outros que estão animados em encontrar culturas indígenas autênticas. Este é meramente um exemplo extremo de uma nova forma de choque cultural, que é experimentado não apenas pelos visitantes, mas pelos visitados. Muitas sociedades estão sendo inexoravelmente modificadas, nem sempre para melhor, pelo enorme número de viajantes que elas atraem (WARD; BOCHNER; FURNHAM, 2001, p. 36, tradução nossa).

Hofstede, Pedersen e Hofstede (2002, p.22) também produziram contribuições em ordem a ampliar a abrangência de choque cultural, redefinindo-o como “uma súbita imersão em um estado de incerteza não específico, no qual o indivíduo não possui convicção sobre o que dele é esperado, nem sobre o que esperar das pessoas a sua volta. Pode ocorrer em qualquer situação na qual um indivíduo seja forçado a se ajustar a um sistema social desconhecido, onde sua aprendizagem anterior não mais se aplica”.

Até aqui o choque cultural foi retratado como fenômeno negativo, até mesmo uma doença, algo que bloquearia a eficiência das interações interculturais. Existe, entretanto, uma

corrente contrária que o considera não apenas algo positivo, como também imprescindível à adaptação ao diferente.

Fraga (1999, p. 28) defende, através dos resultados obtidos em sua pesquisa realizada com estudantes e profissionais em comércio exterior, que, “quando o choque cultural não é percebido apenas como uma ameaça, a ênfase em evita-lo pode ceder algum espaço ao aprendizado, transformando ocorrências de choque em vivência, a partir de fatos, ações ou reações agradáveis ou não, que, devido ao potencial de aprendizado, passem a agregar algum valor.” O pesquisador justifica que, o choque cultural não necessariamente seria algo negativo, mas sim uma oportunidade de conhecimento mútuo, através de situações desconhecidas intrigantes ou surpreendentes, que gerariam o aprendizado sem trauma.

Em consonância com o posicionamento de Fraga, novamente aparecem os estudos de Pedersen (1995, p. 1, tradução nossa), ao introduzir o “modelo educacional” que afirma que, “em última análise, encontros cross-culturais frequentemente começam com o choque cultural e podem estimular o processo de auto reflexão e crescimento pessoal, conduzindo a uma mente aberta e à adaptação ao multiculturalismo.”

Breve referência análoga pode ser encontrada publicada por Manz (2003, p.4), que enxerga como limitada a visão do choque cultural como algo indesejável. A autora reconhece a existência de um ponto de vista mais amplo, que leva em consideração os benefícios do processo de adaptação gerado a partir do encontro das diferenças culturais.

Finalizando as colocações deste item, deparou-se com defesa ainda mais veemente desse posicionamento positivista:

“É um mito que passar pelo choque cultural seja uma fraqueza ou uma indicação negativa de futuro insucesso internacional. O choque cultural em todas as suas diversas formas é completamente normal e parte de um processo de adaptação de sucesso. Um estudo [...] mostrou que [...] expatriados que possuíam maior consciência de si mesmos e de suas emoções, passaram pela experiência mais intensa de choque cultural, mas, foi exatamente devido a essa intensa conscientização das diferenças que eles também foram capazes de se adaptar mais efetivamente mais tarde. Em contraste, os expatriados que não foram afetados pelo choque cultural e que generalizaram suas próprias visões às outras culturas, não se adaptaram muito bem. Assim, o choque cultural é um sinal positivo no caminho da adaptação internacional” (MARX, 2001, p. 6).

4.2.2. Fases do choque cultural

Assim como todas as questões que concernem o choque cultural, Kalervo Oberg é igualmente considerado referência e pioneiro no estudo de suas fases. Ele encontrou quatro

estágios nos quais o choque cultural estaria dividido: lua-de-mel, crise, recuperação e adaptação.

“Esta fase de lua-de-mel pode durar de poucos dias ou poucas semanas a seis meses, dependendo das circunstâncias” (OBERG, 1960, reprint, p. 143). Essa nomeação foi dada pensando em que a pessoa provavelmente ficará em um hotel com comodidades, conhecerá lugares interessantes, e estará encantada com as novidades a ela apresentadas.

A segunda fase, que, para Manz (2003) corresponde ao choque-cultural propriamente dito, inicia-se quando o indivíduo é ‘apresentado’ à realidade da vida que ali começa a viver. Oberg cita a hostilidade e agressividade direcionadas ao país anfitrião e o uso de estereótipos como típicas deste período.

A recuperação ocorre quando o visitante começa a aprender a língua e a conviver com a nova cultura. Nesse ponto as críticas são substituídas pelas brincadeiras.

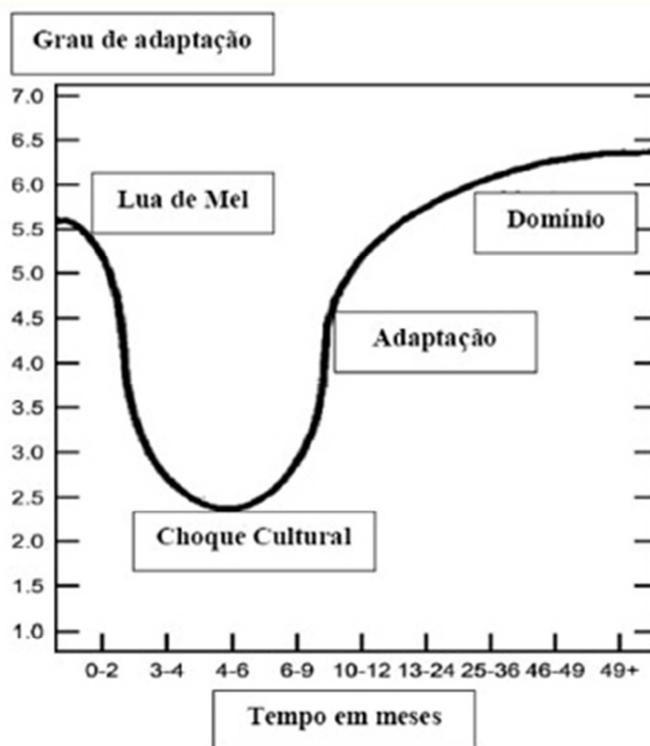
E a última fase descrita por Oberg, é sinalizada pela total aceitação dos hábitos locais e pelo fim da ansiedade. Aqui o indivíduo já consegue trabalhar efetivamente e passa a gostar das comidas, bebidas e costumes.

Baseando-se nessas quatro fases, Adler acrescenta sua contribuição, alterando para cinco fases, as quais Pedersen (1995, p.6) caracteriza como uma abordagem imparcial: “Essa abordagem descreve o choque cultural em termos mais neutros ao invés de negativos, trazendo cinco estágios de processos educacionais e de desenvolvimento, com consequências positivas, bem como negativas”.

A primeira fase de Adler é a lua-de-mel, com mesmo nome e mesmas características da de Oberg. Seguindo-a aparece a desintegração, na qual ocorre a dissolução dos símbolos familiares. Passa-se, assim, ao estado de reintegração, que corresponderia à fase de crise de Oberg. Então ocorre o estágio da autonomia, onde o indivíduo consegue visualizar e balancear os pontos positivos e negativos das duas culturas. Por fim é alcançada a biculturalidade, que gera certo ceticismo em Pedersen quanto à capacidade de alguém alcançá-la.

Esta última teoria foi popularizada por Lysgaard (1955) e pelo próprio Adler (1975), na forma da curva U, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1 – A curva U de adaptação a uma nova cultura



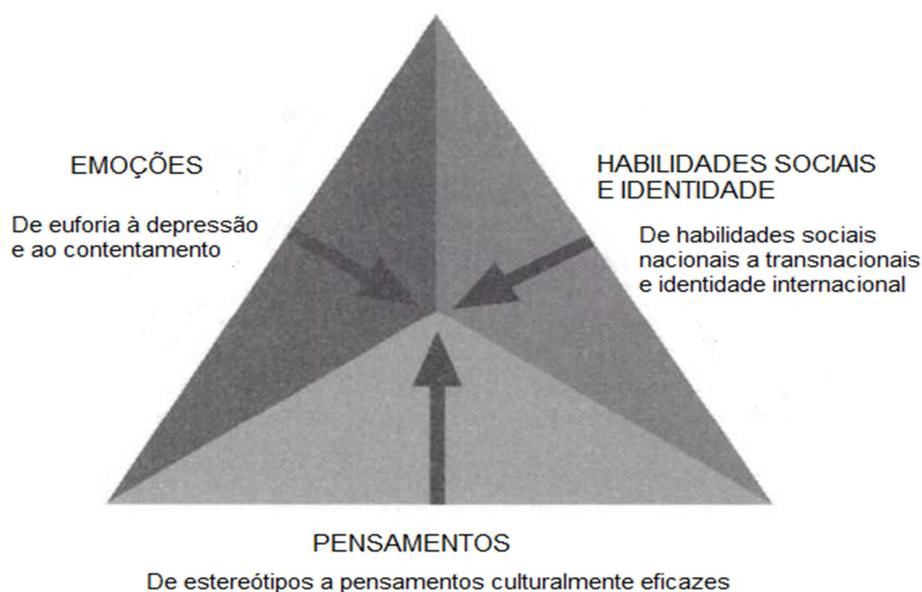
Fonte: González e Oliveira, 2011, pg. 1126.

Entretanto, muitas críticas foram destinadas à curva U, como as discussões de Furnham e Bochner (1986) *apud* Pedersen (1995, p.7), que relatam problemas referentes à existência de inúmeras variáveis para considerar como aspectos de adaptação e ao formato U, uma vez que cada pessoa inicia em um estágio e cada estágio também pode variar muito quanto à duração, o que acarretaria em um formato diferente para cada indivíduo.

Church (1982, p. 542) também avaliou a curva U negativamente, chamando o modelo de “fraco, não conclusivo e excessivamente generalizador”. Já Manz (2003, p. 5), crê que os problemas seriam a dificuldade de transferir os resultados da pesquisa de Lysgaard para culturas que não sejam Anglo-Americanas e a definição não muito clara dos indicadores.

Um outro modelo, apresentado por Marx (2001, p.12), leva em conta não apenas os aspectos emocionais do choque cultural, introduzindo pensamento cultural e as habilidades sociais em conjunto com a identidade internacional. É o modelo do triângulo, mostrado na Figura 2.

Figura 2 – O triângulo do choque cultural



Fonte: Marx, 2001, p.12. Adaptado pela autora.

Sobre os três aspectos, a autora enfatiza que “embora sejam tratados como componentes distintos, eles estão, certamente, inter-relacionados e influenciam uns aos outros” (MARX, 2001, p. 13). A combinação dos três gera a efetividade internacional.

Algumas outras teorias abordando as fases do choque cultural apareceram durante a pesquisa, porém, por serem basicamente adaptações dos modelos já apresentados, e lhes terem sido atribuída pouca ênfase, serão aqui representadas de maneira resumida no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Fases da Adaptação Cultural

Fases da Adaptação Cultural				
AUTOR	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Oberg 1954, 1960	Incubação	Crise	Recuperação	Recuperação total
Lysgaar 1995	Espectador	Crise	Chegando a um acordo	Adaptação recuperada
Smally 1963	Fascinação	Hostilidade/ Frustração	Adaptação	Biculturalismo
Gullahorn e Gullahorn 1963	Entusiasmo	Desilusão	Confusão	Adaptação positiva

... Continua

Fases da Adaptação Cultural (Continuação)				
AUTOR	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Ex 1966	Desenraizamento	Frustração	Habituação	Restauração
Lifton 1969	Confrontação	Esvaziamento	Reordenação	Renovação
Rhinesmith e Hoopes 1970	Chegada	Descongelamento	Comoção	Recongelamento
Pfister-Ammente 1973	Transplantação	Desenraizamento	Reestabelecimento	Adaptação
Curle 1973	Separação	Trauma/ Choque	Reconecção	Adaptação
Richardson 1974	Exaltação	Depressão	Recuperação	Aculturação
Adler 1975	Contato	Desintegração	Reintegração	Autonomia
Klein 1977	Espectador	Estresse	Chegando a um acordo	Decisão
Kealey 1978	Exploração	Frustração	Cópia	Adaptação
Harris e Moran 1979	Consciência	Raiva	Introspeção	Integração
Kohls 1979	Euforia inicial	Hostilidade	Adaptação gradativa	Adaptação
Hertz 1981	Chegada	Impacto	Recuo	Cópia
Furnham e Bochner 1982	Exaltação/Otimismo	Frustração	Confusão	Confiança/Satisfação
Zingmann e Gunn 1983	Impacto/Desenraizamento	Perda	Recuperação	Reação
Berry 1985, 1985b	Lua-de-mel/Contato	Conflito	Crise de identidade	Adaptações

Fonte: ZAPF, 1991, p.108. Traduzido pela autora.

Retomando as críticas de Furnham e Bochner à curva U, observou-se a introdução de duas novas informações importantes: a de que cada pessoa começaria em um estágio diferente do choque cultural e a de que a duração de cada estágio varia de pessoa para pessoa.

“Os indivíduos diferem muito no grau em que o choque cultural os afeta. Embora não seja comum, existem indivíduos que não conseguem viver em países estrangeiros”, afirma Oberg (1960 reprint, p. 143).

Pedersen (1995, p. 1) introduz sua obra explicando que devido a grande subjetividade da experiência do choque cultural, é difícil um levantamento estatístico que generalize as tendências da maioria das pessoas. Ele alega ainda, um pouco adiante, que “[...] o choque cultural é melhor compreendido como um processo interpessoal no qual as fases não necessariamente seguem umas as outras sequencialmente, mas que podem ocorrer sozinhas ou simultaneamente”.

Mais uma vez utilizando Manz como literatura suplementar, ela corrobora as colocações dos dois renomados cientistas acima retratados, deixando claro que as fases não necessariamente aparecem obedecendo severamente à sequência apresentada pelas teorias.

4.2.3. Aculturação

Sam e Berry (2006, p. 11), simplificam, definindo aculturação como “...todas as mudanças que nascem a partir do contato entre indivíduos de grupos com experiências culturais diferentes”.

Os autores trazem ainda, em sua obra, outras definições. Algumas de caráter histórico: “[...] mudanças psicológicas induzidas pela imitação cross-cultural” (POWELL, 1883, s. p.); e “o processo de troca e progresso mútuo pelo qual as sociedades avançaram de selvageria ao barbarismo, à civilização e à iluminação” (MC GEE, 1898, s. p.).

Entretanto, as apontadas como mais importantes, foram a que eles consideraram clássica (por ser a mais citada entre os pesquisadores da área): “aqueles fenômenos resultantes quando grupos de indivíduos que possuem diferentes culturas entram em um contínuo contato em primeira-mão, com subsequente mudanças nos padrões originais de um dos grupos ou de ambos.” (REDFIELD *et al.*, 1936, p.149); e a da OIM: “A adoção progressiva de elementos de uma cultura estrangeira [...] por pessoas, grupos ou classes de uma determinada cultura.” (Organização Internacional para Migração).

Inicialmente utilizava-se o modelo linear para medir o grau de aculturação. “[...] a pessoa ou era completamente identificada pela sua cultura original ou pela sua cultura anfitriã, não havendo espaço para uma intermediária e nem a opção de ser identificada pelas duas culturas em níveis diferentes” (HAJIZADEH, 2009, p. 14).

Atualmente, esse método foi descartado, passando a ser empregado o método ortogonal, ou multidimensional: “[...] uma pessoa pode ser bicultural, e, assim, reter certos aspectos de sua cultura de origem, bem como assimilar certos aspectos da cultura anfitriã” (CUELLARET *et al.*, 1995 apud HAJIZADEH, 2009, p. 14). Berry (1997) listou quatro

possíveis respostas à aculturação de acordo com este modelo: assimilação, separação, integração (ou biculturalismo) e marginalização.

Sam e Berry (2006, p. 35) discorrem sobre essas respostas, explicando-as. A assimilação ocorre quando os indivíduos “não possuem o interesse em manter sua identidade cultural e buscam interação diária com outras culturas”, substituindo a cultura e os costumes nativos pelos de outra sociedade. Em oposição, a separação acontece “quando indivíduos mantêm-se apoiados em um valor de sua cultura de origem, ao mesmo tempo em que desejam evitar a interação com outras”. “Quando há um interesse em ambos manter sua cultura original e interagir diariamente com outros grupos”, se tornando participantes na sociedade, há a integração. Por outro lado, a marginalização é um caso extremo, “quando há pequena possibilidade ou interesse em manter sua própria cultura (geralmente devido a razões de perda cultural imposta) e também em se relacionar com outras (por razões de exclusão ou discriminação)”.

4.2.4. A reentrada ou choque cultural reverso

Após o término da experiência internacional, outro fator atrai com mesma intensidade a atenção dos culturalistas: a volta para o país de origem. “O processo de retorno, depois de vários anos de ausência, incluindo a adaptação [...] podem ser traumáticos” (Tung, 1988).

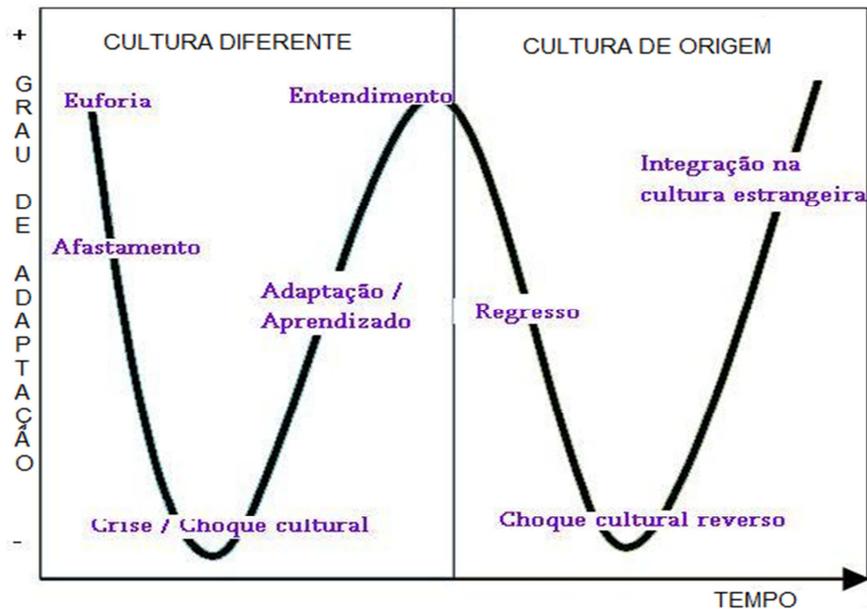
Machado e Hernandez (2004) utilizam de literatura sobre a repatriação em ordem a citar o acontecimento:

Para Kets de Vries (1997), a volta ao lar corresponde à situação de repatriados e estes "costumam ter um choque cultural em sua volta". Em uma experiência de expatriação, a visão de nova realidade cultural colabora para que o indivíduo veja sob outro ângulo sua própria cultura. Sendo assim, os expatriados percebem com o tempo que seus conceitos se alteram e que suas referências não são as mesmas. Isso ocorre depois que o indivíduo compreende a nova realidade e passa a vivenciá-la (MACHADO E HERNANDES, 2004, p. 54).

Quanto à readaptação do expatriado ao seu país, Freitas (2004, p. 704) assegura que “[...] será necessário todo um trabalho mental para ele reassumir o que já lhe era próprio e ajustar esse acumulado com as novas experiências e o novo conhecimento que foi gerado durante a expatriação; parte deste processo não é nem objetivo e nem consciente”.

Este novo tipo de choque cultural é representado pela curva W, conforme Figura 3, que inclui à curva U, anteriormente apresentada, o processo de readaptação à cultura nativa.

Figura 3 – A curva W de retorno



Fonte: MANZ, 2003. Adaptado pela autora.

Essa curva recebeu as mesmas críticas da anterior, pelos mesmos motivos. “A maior fraqueza do design de uma curva U ou de uma curva W, é a implicação de um processo adaptativo linear suave, o qual é bem divergente da realidade.” (PEDERSEN, 1995, p.4)

4.3. A competência cross-cultural

A não fluência na linguagem falada pelo outro, apesar de desfavorecer a comunicação, representa um dos menores problemas quando se lida com outras culturas. Dentre os fatores culturais que podem influenciar de maneira mais forte em um contexto empresarial, similar à pesquisa de Hofstede citada no item 2.1.1, Ballou (2004) avalia como sendo os principais: individualismo e coletivismo; distância do poder; aversão à incerteza; masculinidade e feminilidade; resolução de conflitos; e sistemas motivacionais.

Rosinski (2003, p.3), um dos mais conhecidos treinadores empresariais do mundo, afirma que “o ambiente cross-cultural fornece uma chance única de alguém sair de sua própria

zona de conforto. Adaptar-se às diferenças requer que você se retire bravamente do seu estado e experimente mudar alguns de seus comportamentos”.

Muitas vezes, entretanto, o processo de adaptação a uma nova cultura não ocorre da forma apropriada. As diferenças culturais aliadas ao etnocentrismo e à estereotipia, que “é uma poderosa inimiga daquele que se interessa pela diversidade cultural” (FILHO, 2000, p. 24), levam ao choque cultural, previamente pormenorizado neste trabalho.

A fim de se prevenir ou minimizar a fase de crise dos choques culturais, visando o sucesso das interações empresariais entre funcionários oriundos de grupos culturais diversos, faz-se necessário que esses atores do cenário globalizado possuam a competência Cross-cultural, ou competência intercultural.

Compreender a si mesmo, compreender o outro e aprender novas formas de comportamento são necessidades atuais de todo profissional – executivos ou em nível de liderança – que se proponha a ser competitivo. Não basta saber mais de um idioma, é preciso ser intercultural, ter essa competência (SEBBEN; FILHO, 2005, pg. 11).

Deardorff (2009, p. 8) esclarece que “existe claramente um consenso emergente em volta do que constitui competência intercultural, que é mais frequentemente vista como um conjunto de habilidades e características cognitivas, afetivas e comportamentais, que dão suporte efetivo e interação apropriada em uma variedade de contextos culturais”.

Por sua vez, outros autores brevemente definem competência cross-cultural como “simplesmente a habilidade de trabalhar bem em diferentes culturas e com pessoas de diferentes origens” (BIKSON, TREVERTON, MOINI & LINDSTROM, 2003, p. 13).

Hofstede também opina sobre este assunto, e descreve as três fases que levam à competência intercultural: “conscientização, conhecimento e habilidades”. Para ele, “tudo começa com a conscientização” de que cada um carrega uma “programação” mental de acordo com o lugar onde nasce, portanto, pessoas que são oriundas de diferentes lugares, terão “programações” diferentes. “O conhecimento deve vir em seguida”, já que, se somos obrigados a interagir com outras culturas, precisamos no mínimo obter uma compreensão intelectual de em que ponto seus valores diferem dos nossos. E as “habilidades são baseadas na conscientização somada ao conhecimento e à prática” (HOFSTEDE & HOFSTEDE, 2004, pg. 359).

Ao se expor a diferentes cenários, fato típico da vida internacional, uma pessoa aprende sobre a cultura alheia, o que gera mudanças em suas percepções de mundo, ampliando sua sensibilidade às diversidades (SEBBEN; FILHO, 2005, p. 24).

Antagonista ao termo competência cross-cultural, Peterson (2010, p. 103) explica que foge do uso da palavra competência, já que acredita que esta passa apenas a ideia de empenho, e, o entendimento cultural, “não é algo que devemos nos empenhar para no fim das contas conseguir, e sim é algo que devemos nos sobressair além do possível.” Coloca também que inteligência remete a habilidades mais altamente desenvolvidas, enquanto competência sugere atender apenas aos requisitos mínimos, por isso, prefere nomear esse fenômeno como inteligência cultural.

Complementando as colocações de Peterson, Plum (2010, p. 80) concomitantemente introduz o conceito de inteligência cultural, que, para ela, seria “a habilidade de fazer alguém entender e a habilidade de criar uma colaboração frutífera em situações onde as diferenças culturais desempenham um papel.” De acordo com a visão da autora, para ser culturalmente inteligente, é necessário ter uma mente aberta a novas informações e que seja curiosa a respeito das diferenças.

Aproximando-se do posicionamento das três fases de Hofstede (conscientização, conhecimento e habilidades), a inteligência cultural também envolve três dimensões: emoção, compreensão e ação. Assim, ela seria o somatório do engajamento intercultural, da compreensão cultural e da comunicação intercultural.

Plum (2010, p. 86) ainda coloca que inteligência cultural “é sobre compreender o que ocorre internamente e externamente quando encontramos pessoas que possuem distintas maneiras de pensar e agir”.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo dedica-se a apresentar as metodologias utilizadas para tecer a pesquisa. Inicialmente será realizada uma caracterização da pesquisa, seguida da descrição da coleta dados, para, logo após, será explicado como ocorreram a análise e o tratamento destes dados.

Bruyne (1999) esclarece que “o propósito da metodologia é ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas, principalmente, seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados”.

5.1. Caracterização da Pesquisa e Coleta de Dados

Este trabalho configura-se em uma pesquisa descritiva, pois “tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo” (OLIVEIRA 1999, p. 128). Ainda, segundo Gil (1991, p. 46):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título, e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática [...]

Assim, os dados foram coletados por meio de três entrevistas semiestruturadas via Skype e quatro questionários de semelhante conteúdo enviados e respondidos por e-mail, a profissionais brasileiros e estrangeiros (que trabalham com brasileiros no exterior) especializados em Treinamento Cross-cultural.

Lakatos e Marconi (2010) colocam que a entrevista semiestruturada baseia-se no estabelecimento de questões norteadoras que colaborarão para melhor desenvolvimento da

entrevista, pois o pesquisador segue um roteiro previamente sistematizado. Dessa maneira, elaborou-se um questionário, também utilizado como roteiro para as entrevistas (Apêndice ao final deste trabalho), de forma a direcionar os entrevistados a fornecerem respostas mais específicas sobre o assunto retratado.

Com a prévia autorização das partes envolvidas, registrou-se as conversas por Skype ocorridas em 27 de fevereiro de 2013 com S1, 14 de março de 2013 com Cristina Ramalho e 15 de abril deste mesmo ano com S2, em gravações de áudio para posterior análise. O item 5.2 descreve pormenorizadamente cada uma dessas profissionais e explica a distribuição dos nomes fantasia.

Classifica-se também como pesquisa exploratória, uma vez que, apesar de abordar as questões interculturais, que já foram objetos de um número representativo de estudos, apresenta também, com a intenção de proporcionar maior aproximação do tema com a realidade do profissional expatriado, o Treinamento Cross-cultural, tema atual, ainda pouco explorado por pesquisadores brasileiros,

Por utilizar-se dos dois tipos de pesquisa, o mais correto seria a denominação de estudo exploratório-descritivo, que, de acordo com Triviños (1987, p.109), possui a finalidade de “[...] descrever os fenômenos onde ocorrem uma inter-relação entre o ambiente e o fato observado”, realizando “[...] um estudo relativamente intenso de um pequeno número de objetos sem o emprego de técnicas de amostragem probabilísticas”.

A pesquisa contou ainda com procedimentos técnicos de cunho bibliográficos, o que tornou possível “revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo em experimentação” (MACEDO, 1996, p. 13). Realizou-se um levantamento do material bibliográfico disponível, principalmente em forma de livros, artigos e teses, procedendo-se então a leitura deste material, de forma a explorar o máximo o conteúdo escrito sobre o tema, procurando utilizar-se de autores nacionais. Apareceram muitas pesquisas abordando o cross-culturalismo, ainda que publicações no Brasil que tratem especificamente o TCC sejam mais escassas.

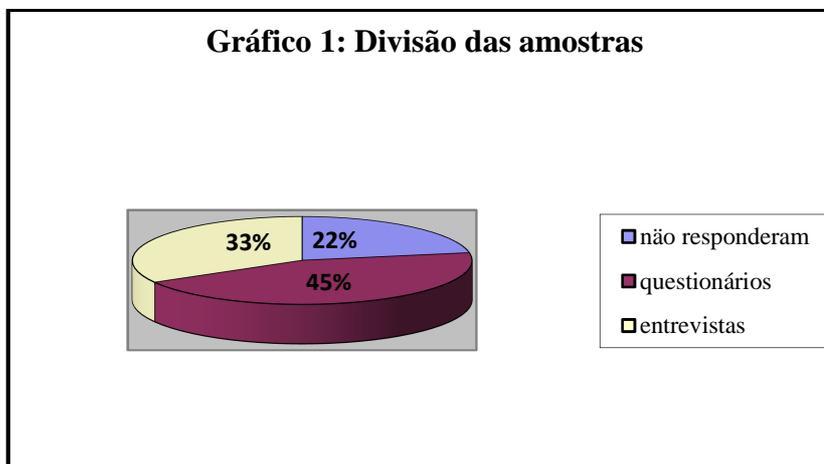
5.2. Identificação e caracterização da amostra

Na busca por possíveis colaboradores a serem entrevistados, uma dificuldade surgiu. Devido ao caráter multinacional de seus trabalhos, os profissionais de TCC encontrados, em sua totalidade, habitam grandes centros urbanos afastados da cidade de Viçosa, ou até mesmo outros países, o que restringiu um pouco as possibilidades de contato.

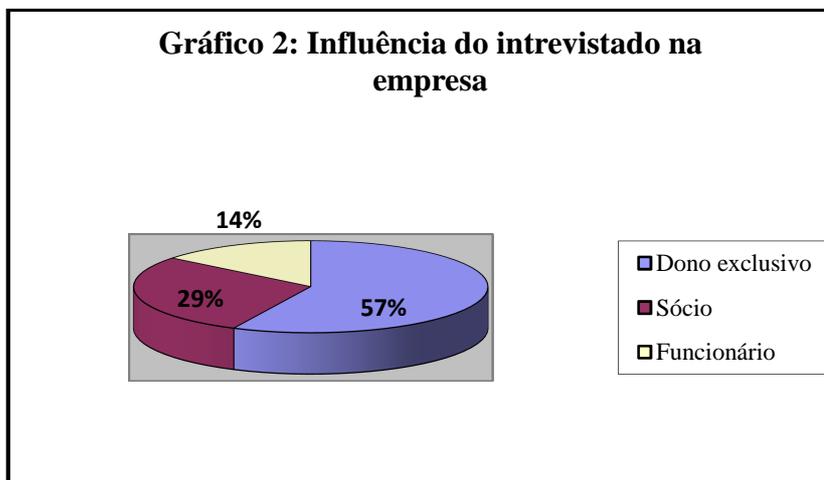
A seguir serão usados os nomes reais apenas dos entrevistados que permitiram formalmente. Como a maioria preferiu manter-se anônima, a eles e às suas respectivas empresas, ao serem mencionados, serão atribuídos pseudônimos em formas de letras.

Foram enviados questionários a seis empresas, dos quais quatro foram respondidos. Um por Ilaine Distelr, pedagoga alemã, dona da empresa Ilaine Distler Treinamento Intercultural, que atua há quatro anos como Treinadora Cross-cultural, treinando funcionários de multinacionais alemãs com filiais no Brasil. Outro, por um administrador brasileiro, sócio de uma empresa em São Paulo, que trabalha na área de diversidade cultural há quinze anos, e que não permitiu sua identificação, sendo chamado, para os fins desta pesquisa, de Q1 e, sua empresa, de E1. Um terceiro, pelo funcionário administrativo (Q2) de uma filial em São Paulo (E2) de multinacional de apoio a expatriação, com escritório principal situado em Madrid, composta por 13 treinadores interculturais graduados nas mais diversas áreas. E, o último, pela dona de uma pequena empresa recém aberta no Rio de Janeiro, graduada em Letras, que também prefere permanecer anônima, e, assim, será chamada de Q3, enquanto sua empresa receberá o nome fantasia E3.

Foram conduzidas três entrevistas por vídeo, no Skype. Duas com profissionais brasileiras: Cristina Ramalho, graduada em Letras, pós-graduada em Treinamento Intercultural, que trabalha desde 1998 na Alemanha, no cenário da cooperação Brasil-Alemanha; e S1, graduada e mestre em Psicologia, sócia da empresa de Psicologia Intercultural E4, com atuações na área intercultural registradas desde 2001. A terceira entrevistada, S2, mora em Londres, já morou no Brasil, atua há mais de dez anos nas áreas de treinamento empresarial e de interculturalidade, é graduada em Comunicação Social, e possui uma empresa de treinamento intercultural (E5).



Conforme o Gráfico 1, as amostras analisadas constam dos seis questionários e das três entrevistas, totalizando 100%, sendo divididos em 22% de questionários não respondidos, aproximadamente 45% de questionários respondidos e 33% de entrevistas conduzidas. Percebeu-se, assim, uma maior disposição dos profissionais em responder questionários do que em permitirem uma entrevista.



Observou-se entre esses profissionais por um lado um perfil similar, uma vez que a grande maioria, 86% (57% + 29%), são donos ou sócios das empresa se contam com o auxílio de pouquíssimos funcionários, ou nenhum, ao exercerem suas atividades. A exceção está na empresa E2, onde tanto Q2, quanto os treinadores de CCT, são funcionários, já que é uma filial.

Todos atenderam no ano de 2012 uma faixa entre 40 e 60 empresas, sendo, em sua totalidade, empresas multinacionais, tanto estrangeiras, quanto brasileiras. Infere-se, assim, que o setor está em crescimento, uma vez o número de treinamentos realizados em 2012 foi consideravelmente alto para um setor ainda jovem.

Cristina Ramalho, além de empresas, já treinou, também, oficiais do Exército alemão que vieram trabalhar no Brasil.

5.3. Análise e tratamento de dados

Para analisar os dados fornecidos nas entrevistas e nos questionários, foi utilizada a Análise de Conteúdos, que consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1997).

Dentro da Análise de Conteúdos fez-se uso da análise categorial de matriz mista, agrupando em classes os conteúdos com proximidade entre si.

Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógicos. A análise categorial poderá ser temática, construindo as categorias conforme os temas que emergem do texto. Para classificar os elementos em categorias é preciso identificar o que eles têm em comum, permitindo seu agrupamento. (COREGNATO e MUTTI, 2006, p. 683)

Assim, agrupou-se as falas das entrevistas, bem como as respostas obtidas nos questionários, em categorias, relacionando-as de acordo com o prévio embasamento teórico apresentado.

Utilizou-se ainda, a análise qualitativa, pretendendo-se observar a relação dinâmica entre o ambiente estudado e o sujeito (GIL, 2010). Segundo Oliveira (1999), o método qualitativo não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema, não tendo pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

6. ANÁLISE E DISCUSSÕES

Visando cumprir os objetivos almejado no início deste trabalho, foram consultados artigos nacionais e internacionais sobre o tema. Em outra parte da pesquisa, foram aplicados questionários e feitas entrevistas a empresas brasileiras e estrangeiras que ministram o Treinamento Cross-cultural a expatriados brasileiros em outros países ou a expatriados estrangeiros que vem ao Brasil trabalhar.

6.1 O Treinamento Cross-cultural (TCC)

Independente do nome atribuído, competência cross-cultural ou inteligência cultural, neste ponto do referencial teórico, o que se captou unanimemente dos autores pesquisados, é que, para atuar no ambiente global, é necessário ser um cidadão aculturado, ou multicultural.

Até os anos 1990, poucas organizações preparavam seus empregados e seus executivos para a interface global. Plum (2010) acredita que “a diferença cultural tem um impacto maior na efetividade empresarial do que pensamos.” Assim, com o aumento das empresas brasileiras atuando no mercado mundial, e de empresas multinacionais fazendo negócios no Brasil, passou a ser necessário compreender e tratar adequadamente os novos parceiros de negócios, colegas e funcionários, visando um trabalho bem sucedido no âmbito internacional.

Para auxiliarem seus funcionários neste processo, as empresas vêm utilizando-se de uma ferramenta chamada Treinamento Cross-cultural (CCT).

Eu defino treinamento como a arte de facilitar o desencadeamento do potencial das pessoas para atingir objetivos significativos e importantes (ROSINSKI, 2003, p.2).

O CCT é a junção da Psicologia Intercultural e da Educação Intercultural. É “um programa que se propõem a capacitar o sujeito para viver, trabalhar, estudar ou morar em lugares culturalmente diversos do seu” (SEBBEN, 2009, p. 85).

O Treinamento Cross-cultural, para nós, é um instrumento de trabalho, uma tecnologia eficaz, inteligente, porém pouco conhecida ainda em nosso país. Está aí para ser utilizado, explorado, aprimorado pelas mais diferentes empresas, uma vez que serve para desenvolver uma sensibilidade, um *savoir-faire* fundamental e uma valorização de outras culturas que são de importância estratégica especial para a consecução de objetivos pessoais e profissionais (SEBBEN; FILHO, 2005, p. 62).

As grandes vantagens destes treinamentos é que “[...] reduzem o impacto do choque cultural e o tempo de ajuste na nova cultura de trabalho...”, esclarecem Eschbachtet al.(2001, apud TANURE et al., 2007). A Tabela 1 mostra os benefícios do TCC para os participantes, enquanto a Tabela 2 mostra os resultados positivos para a empresa.

Tabela 1 – Resultados do treinamento intercultural

RESULTADOS DO TREINAMENTO INTERCULTURAL PARA OS PARTICIPANTES
Mudança no comportamento, no modo de agir e de pensar
Aprendizagem
Maior esclarecimento e compreensão dos fatos
Maior tranquilidade, confiança, preparo
Diminuição significativa dos medos e das ansiedades
Lidar melhor com a separação e a saudade
Aumento da confiança na empresa
Aumento na credibilidade e satisfação no relacionamento com a empresa
Conscientização de seu papel no intercâmbio como agente principal para o sucesso
Aumento da auto-estima, autoconfiança
Autoconhecimento e conhecimento do outro, preocupação com o outro

Fonte: SEBBEN e FILHO, 2005, p.68.

Tabela 2 – Benefícios e Economias do treinamento intercultural

BENEFÍCIOS/ECONOMIA (SIETAR)
Baixo número de retornos precoces em programas internacionais
Baixo custo de recolocação (família, escola, trabalho)
Alta performance do participante (trabalho e escola)
Alta produtividade/aproveitamento (na estrada)
Maior ajustamento e adaptabilidade
Maior satisfação dos hospedeiros
Menos problemas entre empresa e familiares no Brasil
Baixos incidentes que possam prejudicar a organização ou o país hospedeiro
Aumento na prospecção de clientes
Baixos custos para a empresa com comunicação local ou internacional de assessoria
Fortalecimento da imagem e confiança da empresa no mercado

Fonte: SIETAR, 2002, apud SEBBEN & FILHO, 2005, p.67.

Segundo Cushner e Brislin (1996), são três os modelos deste treinamento: Cognitivo, Afetivo e Comportamental. O modelo Cognitivo foca em transmitir o máximo da cultura do país de destino, usando-se de exemplos, situações reais, estudos de caso, gafes, informações sobre como os indivíduos de determinado grupo devem se comportar, leituras sobre o povo e o país e conhecimento ou domínio do idioma. Já o modelo Afetivo, lança mão de reproduzir teorias, para sensibilizar interculturalmente a pessoa treinada. E, o modelo Comportamental, possui a intenção de ajustar a pessoa à cultura do país de destino, abdicando, apenas nesse momento, das intenções da empresa.

Cada modelo corresponderia a uma competência dos profissionais de treinamento intercultural, que por sua vez, são representadas por um conjunto de qualidades distintas, conforme mostra o Quadro 3. O treinador irá escolher o modelo de treinamento que aplicará, baseando-se em suas próprias características pessoais, somadas às necessidades do cliente.

Quadro 3: Competências do profissional de Treinamento Intercultural

COMPETÊNCIA AFETIVA	COMPETÊNCIA SOCIOCOGNITIVA	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL
Ter vivido uma experiência intercultural satisfatória para si e para os demais.	Aceitar que nossa relação com as culturas é algo pessoal.	Liderança, carisma, acolhida generosa ao outro.
Não basta a tolerância, é preciso amar as diferenças.	Exercer suas atividades baseadas em ciências e pesquisa reconhecidas.	Gostar de gente, criar vínculos afetivos com as pessoas, encorajá-las a fazerem o mesmo.
Receptividade a novas ideias.	Ser capaz de criar pontes entre o conhecimento científico e a prática	Não temer a pessoas distintas ou com idéias distintas, ter na diferença uma colaboração.
Solidariedade, empatia, cordialidade.	Ser capaz de criar novas idéias e metodologias que promovam a Educação Intercultural.	Prazer em conectar-se, em comunicar-se.
Capacidade de adaptação a diferentes meios.	Saber relativizar as idéias, as pessoas, as circunstâncias.	Ser um mediador de conflitos (interno e externo).
Autoconfiança, eficácia e empatia.	Capacidade de lidar com a complexidade.	Humildade e tolerância para relacionar-se com toda pessoa distinta, seja pela cor, raça, opção sexual, credo religioso, posição social ou financeira sabendo superar seus próprios preconceitos.
Confiável, íntegro e honesto.	Formação em Educação Intercultural.	Reconhecimento de suas limitações e estratégias para superá-las.
	Formação em Psicologia Intercultural.	Comportamento coerente com uma ética relacional.

Fonte: SEBBEN, 2009, p.89. Adaptado pela autora.

Apesar da clara necessidade de efetiva seleção e políticas de treinamento, e programas para os expatriados, os diretores de pessoal tem consistentemente empregado métodos rígidos e simplistas na seleção e no treinamento de executivos expatriados (BAKER & IVANCEVICH, 1971; TUNG, 1981; ZEIRA, 1975; apud MENDENHALL; ODDOU, 1985, p. 39).

Com base nessa premissa, Mendenhall e Oddou (1985, p. 40) encontraram quatro dimensões relativas ao, por eles chamado, “treinamento de aculturação”.

A dimensão auto-orientada, “inclui atividades e atributos que servem para fortalecer a auto-estima, a autoconfiança e a higiene mental do expatriado.” Suas subfases são: (1) reforço de substituição, que consta em encontrar atividades diferentes na nova cultura, para substituir por outras similares da sua cultura nativa, que geram prazer e felicidade; (2) redução de estresse, ou seja, encontrar “zonas de estabilidade” (meditação, escrever diários, engajamento religioso, dentre outras) às quais recorrer quando as condições da nova cultura se tornarem demasiado estressantes e (3) competência técnica, que é possuir conhecimento na área da tarefa que foi designado para realizar no novo país, para gerar a confiança na capacidade de concluir o que ali está para desempenhar.

Já a dimensão orientada aos outros, que engloba as “atividades e atributos que aumentam a capacidade do expatriado de interagir efetivamente com nativos do país anfitrião”, é divididas nos subfatores “desenvolvimento de afinidade” e “vontade de comunicar, que pela simples natureza das palavras, se tornam auto explicativos.

A terceira, chamada de dimensão perceptiva, abarca a “habilidade de compreender porque os estrangeiros se comportam da maneira que se comportam”, reduzindo a incerteza nas relações interpessoais.

E a última, finalizando os conceitos de Mendenhall e Oddou, é a dimensão da rigidez cultural, de acordo com a qual, alguns países possuem culturas mais difíceis de a elas nos adaptarmos do que outros países. Segundo os autores, “um programa de treinamento que lida especificamente com as subfases e subfatores dessas dimensões” integradas umas as outras, produz “melhores níveis de aculturação...”.

Nos estudos de Deardorff (2009), entretanto, observou-se que esse equilíbrio dinâmico nem sempre é atingido. Existem, situações em que nossos valores e tolerância podem ser fortemente violados, nesses casos, o mais correto seria a escolha por não se adaptar à outra cultura.

“Frequentemente, a perspectiva de adaptar-se a outras culturas gera as indagações se você deve mesmo se adaptar, o quanto se adaptar ou, talvez a mais importante, se teremos que abrir mão de nós mesmos se nos adaptarmos a essa outra pessoa” (DEARDORFF, 2009,

pg.142). Respondendo a essas questões, a maior parte dos interculturalistas vê esse processo de adaptação cultural como positivo e aditivo: permanecemos iguais e ainda adquirimos novas habilidades aos nossos comportamentos costumeiros.

Oberg (1960, reprint 2006, p. 146) ainda aconselha a respeito, ao dizer que: “Entender as maneiras de outras pessoas é essencial, mas isso não significa que você tem que abrir mão de você mesmo. O que acontece é que você desenvolve dois padrões de comportamento”.

6.2. Resultados

Pelas respostas fornecidas nos questionários e nas entrevistas, observou-se que não existe um tipo de funcionário (cargo, formação, hierarquia) fixo ao qual é destinado o treinamento. Dependendo da intenção, podem-se contratar profissionais para treinar desde seus presidentes, até os funcionários hierarquicamente inferiores na empresa; “... todos os níveis, de trabalhadores pós-graduados, a trabalhadores de ‘chão de fábrica’”, como disse o questionado E1. Os demais colaboradores da pesquisa, entretanto, ressaltaram que as áreas (finanças, manufatura, engenharia, recursos humanos, marketing) e os cargos variam, mas, acima de tudo, são contratados para atuar com executivos.

Em seguida, aprofundando a pesquisa, perguntou-se quais as etapas que compõem o Treinamento Cross-cultural por eles ministrados, resultando na Tabela 3.

Tabela 3 - Etapas do Treinamento Cross-cultural

EMPRESA	COMPETÊNCIA CROSS-CULTURAL	HIERARQUIAS	ATTITUDES PARA O SUCESSO	ESTUDO DA CULTURA DO PAÍS DE DESTINO	CHOQUE CULTURAL	PLANO DE AÇÃO	ALINHAMENTOS DE EXPECTATIVAS
IllaineDistler	X	X		X			
Q1	X	X	X	X	X	X	X
Q2	X		X	X		X	
Q3	X			X			

... Continua

EMPRESA	COMPETÊNCIA CROSS-CULTURAL	HIERARQUIAS	ATITUDES PARA O SUCESSO	ESTUDO DA CULTURA DO PAÍS DE DESTINO	CHOQUE CULTURAL	PLANO DE AÇÃO	ALINHAMENTOS DE EXPECTATIVAS
Cristina Ramalho	X	X	X	X	X	X	
S1	X		X	X	X		X
S2	X			X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora

Todos responderam acreditar que as etapas do treinamento são complementares, e que todas elas são indispensáveis. Contudo, a partir da análise da tabela comparativa (Tabela 3), encontrou-se apenas duas etapas comuns a todos os treinamentos oferecidos, que foram a competência cross-cultural e o estudo da cultura do país de destino. Entendeu-se que, esses dois pontos são os requisitos mínimos que devem constar em qualquer CCT, para o sucesso da missão do expatriado.

Não foi abordado o aprendizado do idioma, pois, tanto nos estudos consultados, quanto nas entrevistas, esse fator é tratado como necessidade automática ao se cogitar mudar para um outro país, devendo ser de responsabilidade pessoal do executivo, procurar uma forma para aprender a nova língua. Quase a totalidade das empresas de CCT, aqui mencionadas, entretanto, ofertam cursos de línguas paralelamente ao treinamento, caso seja de interesse do candidato à expatriação.

Observou-se em consonância com o item 6.1, que, apesar de existir uma estrutura básica esperada do CCT, cada treinador adapta os exercícios de acordo com as suas próprias forças e habilidades, bem como de acordo com os pontos fortes do cliente. Por exemplo, Q3, que possui graduação em Letras, investe grande parte de seu ensino às possíveis confusões da linguagem, enquadrando-se no modelo de treinamento cognitivo. Já S1, que é psicóloga, enfatiza os sentimentos que são produzidos no indivíduo frente às diferenças, ministrando o estilo afetivo de TCC. Por sua vez, Cristina Ramalho, também graduada em Letras, se encaixaria como treinadora do modelo comportamental, focando na comunicação intercultural, pois, segundo ela, “através da comunicação se dá o reconhecimento das semelhanças entre as diversas culturas”.

Illaine também retrata a comunicação como importante no processo de busca de semelhanças culturais, visando um entendimento entre as partes:

O treinamento intercultural se baseia no princípio das polaridades, a partir de uma visão global dentro de um contexto da permanente mutação na busca do equilíbrio dinâmico. Um exemplo ilustrativo: um brasileiro trabalha em uma empresa alemã. Adora jogar futebol. Seu colega direto alemão, não tem noção alguma sobre futebol, mas é um ótimo tenista. A interação cultural se inicia quando um começa a falar sobre o futebol e o outro sobre tênis. Um começa a “ensinar” o outro, é o que nós chamamos de *tandem* (talvez haja algo comum entre o tênis e futebol e a partir destas surge o dinamismo). A partir do momento em que o colega brasileiro sabe jogar tênis e o colega alemão sabe jogar futebol, a interação cultural está completada. Ao contrário seria se o colega brasileiro agora só jogasse tênis para agradar seu colega alemão ou vice-versa. É o que chamo de equilíbrio dinâmico.

Perguntou-se também sobre a possível existência de características pessoais que auxiliam e que atrapalham na obtenção da competência cross-cultural. Como características positivas, apareceram: flexibilidade, curiosidade, anterior exposição à diversidade, abertura para a diversidade. Já as características negativas indicadas por eles são: incompetência, intolerância, medo, racismo, tendências a generalizações e etnocentrismo.

A respeito do etnocentrismo, S1 esmiúça que “[...] dificulta a conexão entre as pessoas, gerando a falta de empatia, pois não permite que vejamos o outro de acordo com ele, e sim de acordo com o nosso comportamento.” Ela ainda complementa, comentando que o Brasil é um país muito etnocêntrico.

Sobre o choque cultural, assim como visto nas teorias, todos afirmaram que é inevitável a um ator do cenário global. S2 enfatiza que “[...] ele irá acontecer de qualquer forma [...]”, assim, o CCT não teria como preveni-lo, funcionando, na realidade, como “[...] um minimizador dos seus efeitos [...]” que forem inconvenientes. Q1 ainda inclui que, “o CCT tem como objetivo promover um melhor entendimento sobre os desafios interculturais, [...] e estimular a mudança de atitude do participante. Porém, a efetiva mudança ocorre no dia-a-dia [...]”.

Por último, foram pedidas as principais contribuições deste treinamento ao expatriado. À esta indagação, surgiram as seguintes respostas: otimização do trabalho internacional, melhor integração no ambiente de trabalho global, preparo para lidar com executivos de diversas culturas, compreensão de outras formas de trabalho, adaptação dos meios de comunicação da empresa aos canais mundiais.

Além das questões propostas, pediu-se que os entrevistados contribuíssem um pouco mais, comentando livremente sobre outros aspectos relativos ao TCC que considerassem importantes, aparecendo colocações sobre o mercado de Treinamento Cross-cultural do Brasil. Disseram que, apesar de vir crescendo, e sendo cada vez mais visado por empresas

estrangeiras, esse mercado ainda é um pouco restrito no país, devido à preferência dos empresários por economias emergentes como a Índia e a China.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as novas relações mundiais estreitando as fronteiras, tendendo a transformar o mundo em uma só comunidade, faz-se imprescindível o diálogo sobre as diferenças, principalmente as diferenças culturais.

Os estudos cross-culturais aparecem para suprir essa nova necessidade, abrangendo, dentre outros tópicos, o choque cultural e o treinamento cross-cultural, abordados neste trabalho à partir da seguinte questão norteadora: De que forma o Treinamento Cross-cultural pode ser usado como ferramenta para prevenir o choque cultural?

Mostrou-se que, apesar de originalmente o choque cultural ser considerado negativo, alguns autores mais recentemente acreditam que o fenômeno pode ser revertido em aprendizagem para a futura boa convivência entre culturas. Isto, juntamente com o fato de que todos os indivíduos expostos a uma cultura diferente da sua original passarão pelo choque cultural, implica em que o CCT então se configura não em ferramenta de prevenção do choque em si, mas de prevenção e minimização da etapa de crise.

Os dados primários levantados a fim de se alcançar os objetivos inicialmente definidos, vão de encontro à teoria (de mesma finalidade) em três pontos principais. Um primeiro ponto é a influência das habilidades do treinador no tipo de TCC por ele ministrado. Tanto a teoria quanto os resultados mostram que o profissional irá utilizar-se de seus próprios pontos fortes como forma de escolher um modelo de treinamento (cognitivo, afetivo ou comportamental) a aplicar.

Outro ponto em comum é no que diz respeito aos benefícios obtidos através do Treinamento Cross-cultural. Ambas as partes da pesquisa indicaram que esses benefícios são inúmeros, tanto para a empresa quanto para o expatriado, alguns deles que convergiram são: melhor integração no ambiente de trabalho global, maior compreensão dos fatos e de outras formas de trabalho e autoconhecimento e conhecimento do outro.

E um último aspecto que apareceu no levantamento bibliográfico e também nos resultados, foi o caráter impositivo do choque cultural. Ele irá ocorrer sem exceção a qualquer indivíduo que entre em contato de alguma maneira com uma cultura diferente da sua.

Entretanto, os dados primários também apresentam alguns fatores não levantados na teoria. Através deles, encontrou-se dois pontos comuns entre os TCC oferecidos por cada empresa, o que permitiu o entendimento de que a competência cross-cultural e o estudo da cultura do país de destino são pontos indispensáveis para o sucesso de um treinamento deste tipo.

Além disso, introduziu-se a questão do mercado de TCC para o Brasil, sendo colocado que, apesar de algumas dificuldades relacionadas à preferência das empresas estrangeiras por países de economia emergente, o segmento vem passando por um processo de crescimento no país.

Assim, esses resultados aqui obtidos pretendem ressaltar a importância do treinamento cross-cultural para minimizar os efeitos negativos do choque cultural, ou revertê-los em resultados positivos e aprendizado, focando no ambiente organizacional e seus colaboradores expatriados. Organizações bem preparadas internacionalmente, além de mais competitivas, oferecem um ambiente adequado para o desenvolvimento de seus funcionários e recebem retorno em forma de inúmeros benefícios e economias.

Encontrou-se como dificuldade para a pesquisa a localização geográfica dos entrevistados, pois, uma vez que trabalham em área de caráter multinacional, em sua totalidade habitam as metrópoles e megalópoles brasileiras, ou, ainda, outros países, o que restringiu o contato ao meio virtual.

O tema apresentado no trabalho é de relevância para o Brasil, que vem crescendo economicamente e alcançando novas posições no mercado internacional. É necessário então que mais pesquisas na área sejam elaboradas, a fim de introduzir o país neste contexto, levantando questões pertinentes às especificidades dos expatriados e das empresas brasileiras. Assim, como sugestão, aponta-se a possibilidade em despertar o interesse dos estudantes, especialmente os da Universidade Federal de Viçosa, contexto no qual a autora encontra-se inserida, a realizarem pesquisas na área, visando o progresso dela no país, bem como profissionalizarem-se no ramo, já que aparece como um segmento promissor.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Peter. **The Transitional Experience: an alternative view of culture shock.** Journal of Humanist Psychology, vol. 15, p. 13-23, 1975.
- BACALTCHUK, André. **A Experiência de Expatriados da John Deere e o Papel de Recursos Humanos Internacionais.** Porto Alegre, 2011. Disponível em:<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36669/000795147.pdf?...1>.
- BABIKER, I.E.; COX, J.L.; MILLER, P. M. **The measurement of cultural distance and its relationship to medical consultations, symptomatology and examination of performance of overseas students at Edinburgh university.** Social Psychiatry, v. 15, p. 109–116, 1980.
- BAKER, J. C.; IVANCEVICH, J. M. **The assignment of American executives abroad: Systematic, haphazard, or chaotic?** California management Review, 1971, vol. 13, nº 3, 39-41.
- BALLOW, Dennis G. **Globalization and Cross-Cultural Issues in Project Management.** Estados Unidos, Texas: PMKT Inc., 2004.
- BALOGUN, Foluke. **Coming to America.** Uhuru, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1997. 226p.
- BERRY, John W. **Immigration, Acculturation and Adaptation.** Applied Psychology, vol. 46, Issue 1, p. 5-34, 1997.
- BIKSON, Tora K. et al. **New Challenges for International Leadership: Lessons from Organizations with Global Missions.** Estados Unidos, Califórnia: RAND, 2003.
- BRUYNE et al. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica.** 5 ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A., 1999.
- BYRNE, D. **Attitudes and attraction.** In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology Vol. 4, pp. 35-89, 1969. New York: Academic Press.

CAREGNATO, Rita C. Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo.** Texto Contexto Enferm, Vol. 15, No. 4, p. 679-684, Florianópolis, 2006.

CARVALHO, Marília Gomes de. **Antropologia e as culturas organizacionais.** II Reunião de Antropologia do MERCOSUL. Uruguai, 1997.

CHURCH, A. T. **Sojourner Adjustment.** *Psychological Bulletin*, Vol. 91, No. 3, p. 540-572, 1982.

CUELLAR, I.; ARNOLD, B.; MALDONADO, R. **Acculturation Rating Scale for Mexican Americans-II: A revision of the original ARSMA scale.** *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, v. 17, n° 3, p. 275-304, 1995.

CUSHNER, Kenneth; BRISLIN, Richard W. **Intercultural Interactions: A Practical Guide.** SAGE Publications, 1996.

DEARDORFF, Darla K. **The SAGE handbook of intercultural competence.** California: SAGE Publications, Inc, 2009.

DEAUX, Keay. **The Behavior of Women and Men.** Bowker, 1976

DERESKY, Helen. **Administração Global: estratégica e interpessoal.** Porto Alegre: ARTMED EDITORA SA, 2002.

ESCHBACH, D. M.; PARKER, G. E.; STOEBERL, P. A. **American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments.** *International Journal of Human Resource Management*, vol.12, n°2, p. 270-287, 2001.

FILHO, Fernando Dourado. **Ao redor do Mundo: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros.** São Paulo: Ed. Afiliada, 2000.

_____ ; SEBBEN, Andréa. **Os Nortes da Bússola.** Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.

FRAGA, Valderez F. **Choque Cultural como aprendizado profissional e humano.** *Revista de Administração Pública*, v. 33, n°5, p. 23-42. Rio de Janeiro, 1999.

FREITAS, M. E. **Gestão e organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 201-204, 2004.

FURNHAM, Adrian, F.; BOCHNER, Stephen. **Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments.** Methuen, 1986.

_____ ; WARD, Colleen A. **The Psychology of Culture Shock**. Taylor & Francis, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como classificar as pesquisas?** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONZÁLEZ, Juan Miguel Rosa; OLIVEIRA, José Arimatés. **Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso**. Cad. EBAPE.BR, vol. 9, nº 4, artigo 10. Rio de Janeiro: 2011.

GRANDE, Ildelfonso. **Marketing Cross-cultural**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

HAJIZADEH, Neda. **The Relationship Between Acculturation, Intergenerational Family Conflict, and Late Adolescent Psychological Adjustment in Asian Indian College Students**. Pro Quest, 2009.

HERBIG, P. **Handbook of cross-cultural marketing**. Nova York: International Business Press, 1998.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J. **Culture sand Organizations: Software of the Mind**. 2ªed. Estados Unidos, Nova York: McGraw-Hill 1991, 2004.

_____ ; PEDERSEN, Paul B. **Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures**. Maine: Intercultural Press, 2002.

KEALEY, D. J. **Adaptation to a new environment**. Em: Pre-Departure Documentation Kit. Hull: Canadian International Development Agency Briefing Centre, 1978.

KETS de VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KUMAR, Margaret. **Postcolonial Theory and Cross-culturalism: Collaborative ‘Signposts’ of Discursive Practices**. Australia: University of South Australia. Journal of educational Enquiry, Vol.1, Nº 2, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M de A. **Fundamentos da metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LYSGAARD, S. **Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States**. International Social Science Bulletin, v. 7, p. 45-51, 1995.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. 2 ed. São Paulo: Unimarco, 1996.

MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio. **Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional.** Revista de Administração Contemporânea, vol. 8, n° 3, Curitiba: 2004.

MANZ, Sonja. **CultureShock – Causes, Consequences and Solutions: The International Experience.** Munique: Publishing GmbH, 2003.

MARX, Elisabeth. **Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business.** Nicholas Brealey Publishing, 2001.

Mc GEE, W. J. **Piratical acculturation.** American Anthropologist, vol. 11, p. 243-249, 1898.

MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. **The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review.** The Academy of Management Review Vol. 10, N° 1, 1985, 39-47.

MENEZES, Magali Mendes de. **Nos interstícios da cultura: as contribuições da filosofia intercultural.** Porto Alegre:Educação, v. 34, n. 3, p. 324-329, 2011.

OBBERG, Kalervo. **Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments.** Reprint de 1960, Curare 29, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo: Pioneira,1999.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL PARA MIGRAÇÃO. Em:
<http://www.iom.int/cms/en/sites/iom/search-results.html>.

OWAN, Victor Achima. **A Cyclopedia of Culture Shock.** Nova York: Trafford, 2009.

PALANCA, Diana de Vallescar. **Cultura, multiculturalismo e interculturalidad: hacia una racionalidad intercultural.**Madrid: OS Editorial, 2000.

PEDERSEN, Paul. **The Five Stages of Cultural Shock: critical incidents around the world.** Westport: Greenwood Press, 1995).

PETERSON, Brooks. **What is cultural intelligence?** Glocal Working: Living and working across the world with cultural intelligence. Itália, Milão: Franco Angeli, 2010.

PLUM, Elizabeth. **Cultural intelligence: a concept for bridging and benefiting from cultural differences.** Glocal Working: Living and working across the world with cultural intelligence. Itália, Milão: Franco Angeli, 2010.

POWELL, J. W. **Human Evolution: annual address of the President.** Transactions of the Anthropological Society of Washington, vol. 2, p. 176-208, 1883.

REDFIELD, R.; LINTON, R.; HERSKOVITS, M. J. **Memorandum for the study of acculturation.** American Anthropologist, vol.38,p. 149-152, 1936.

ROSINSKI, Philippe. **Coaching Across Cultures**. London: International Journal of Coaching in Organizations, 2003.

RUBEN, B. D.; ASKLING, L.R.; KEALEY, D.J. **Cross-cultural effectiveness**. Illinois: Intercultural Network, 1977.

SAM, David L.; BERRY, John W. **The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology**. UK: Cambridge University Press, 2006.

SEBBEN, Andrea. **Expatriados.com: Um novo desafio para os RHS interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIANDIS, H. C. **Cross-cultural studies of individualism and collectivism**. In J. Berman (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, 1989 (pp. 41 - 133). Lincoln: University of Nebraska Press.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, Rosalie L. **The New Expatriates: Managing human resources abroad**. Cambridge: Ballinger Pub. Co, 1988.

TUNG, R. L. **Selection and training of personnel for overseas assignments**. Columbia Journal of World Business, 1981, vol. 16, n° 1, 68-78.

TYLOR, E. **Primitive culture**. Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo? Atlas, 2007.

WEBSTER, Merriam. **Webster's II New College Dictionary**. Houghton Mifflin Harcourt, 1999.

ZAPF, Michael Kim. **Cross-cultural transitions and wellness: dealing with culture shock**. International Journal for the Advancement of Counselling, v. 14, p. 105-119. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1991.

ZEIRA, Y. **Overlooked personnel problems of multinational corporations**. Columbia Journal of World Business, 1975, vol. 10, n°2, 96-103.

APÊNDICE

Questionário e roteiro das entrevistas para a coleta de dados

QUESTIONÁRIO A SER UTILIZADO COMO BASE DE PESQUISA PARA A
MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO DA ALUNA CAROLINA SOUZA
SILVESTRE

Nome da Empresa:

Funcionário(a) entrevistado(a):

Cargo:

Formação superior (se possuir):

Permite o uso do seu nome real e do nome real da empresa nas citações no trabalho de pesquisa monográfica?

() SIM () NÃO

OBS: Caso não permita, serão usados nomes fantasia.

Questões Propostas:

1) Há quanto tempo a empresa atua como Treinadora Cross-cultural?

Objetivo da pergunta: descobrir a contemporaneidade da área de TCC no Brasil.

2) Quantos funcionários compõem o quadro de trabalhadores (que lidam diretamente com os treinamentos interculturais) da empresa?

Objetivo da pergunta: definir os recursos humanos necessários à condução de um TCC.

- 3) Qual o número de empresas que vocês atenderam no ano passado (2012) ou atendem como contratados fixos?
Objetivo da pergunta: observar se existe alto interesse por parte das empresas em contratar este tipo de serviço.
- 4) Em geral as empresas que os contratam são multinacionais, ou existem outros tipos de empresas que também utilizam de seus serviços?
Objetivo da pergunta: apurar se o foco do TCC é único ou existem outras possibilidades de atuação.
- 5) Desde o início da atuação de vocês com o Treinamento Cross-cultural, quais as espécies de profissionais (cargos, formações, hierarquias, etc), vocês mais são contratados para treinar?
Objetivo da pergunta: levantar para quais os tipos de funcionários as empresas prioritariamente contratam o TCC.
- 6) Quais as etapas que compõem o Treinamento Cross-cultural ministrado por vocês?
Objetivo da pergunta: relacionar as etapas do TCC aplicado por diferentes empresas e delimitar quais as comuns entre eles.
- 7) Qual delas você considera imprescindível à busca pela competência Cross-cultural?
Objetivo da pergunta: nivelar as etapas do TCC, ressaltando as mais importantes.
- 8) Qualquer pessoa que recebe o Treinamento Cross-cultural adquire, automaticamente, tal competência, ou existem características pessoais que auxiliam e/ou atrapalham na construção da Competência cross-cultural? Se existem, quais são algumas dessas características?
Objetivo da pergunta: descobrir se existem limitações pessoais que interferem na eficácia do TCC.
- 9) Quais as possíveis contribuições do Treinamento Cross-cultural a um profissional expatriado?
Objetivo da pergunta: comparar as experiências reais à teoria levantada.
- 10) Caso existam outras informações importantes sobre o Treinamento Cross-cultural ou sobre o seu trabalho, que possam auxiliar-me ainda mais em minha pesquisa, gentileza comentar.
Objetivo da pergunta: fornecer um espaço para que os entrevistados elaborem livremente sobre outras questões relativas ao TCC.

Muito obrigada pela sua contribuição!

Carolina Souza Silvestre

