

Going global: aprendizagem intercultural como desafio empresarial

Hanna Maria Helstelä

22.1 Objetivos

Este capítulo visa demonstrar que o desenvolvimento de competência intercultural consiste em um processo contínuo de aprendizagem autorreflexiva que pode ser fomentado e apoiado por meio de treinamento específico. Uma comunicação intercultural eficaz emerge da consciência de que o pensamento, o comportamento e a maneira como nós nos comunicamos com os outros se baseiam em *nossa* visão de mundo culturalmente determinada, ao passo que pessoas oriundas de outros contextos culturais percebem o mundo de forma distinta. Com a internacionalização do mundo dos negócios, esta temática ganha essencial importância para as empresas.

Faremos uma definição do conceito de cultura e, na sequência, descreveremos a nossa compreensão de comunicação e competência intercultural para demonstrar em que ponto o desenvolvimento da sensibilidade intercultural se inicia. Com a proposta do Modelo do Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural (Development Model of Intercultural Sensitivity — DMIS), Milton Bennett contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de uma abordagem eficaz de aprendizagem de sensibilidade intercultural. Esse modelo será explicitado de forma detalhada. Depois, recorreremos a dois exemplos para mostrar como treinamentos interculturais podem auxiliar empresas na busca de sucesso econômico em âmbito internacional.

Este capítulo não deve se confundir como guia de instruções para o desenvolvimento de um módulo de treinamento, mas deve ser entendido, antes, como uma orientação inicial para um tema complexo.

22.2 Introdução

Nas últimas décadas, a internacionalização da economia mundial vem crescendo cada vez mais de modo acelerado. O Brasil faz parte das economias dos mercados emergentes e alcançou uma posição de destaque na economia mundial. Muitas empresas brasileiras expandem seus negócios para o exterior, enquanto grandes corporações multinacionais, englobando também empresas de pequeno e médio portes, acabam criando suas filiais no Brasil. A colaboração com colegas e parceiros estrangeiros se torna frequente e não se limita mais aos gestores nas posições mais altas das hierarquias ou aos expatriados. As escolas de línguas no Brasil se expandem e se multiplicam em razão de uma demanda crescente por parte de estudantes, funcionários e empresas que investem em línguas estrangeiras com a expectativa de se preparar para os mercados internacionais.

Para a compreensão mútua, um idioma comum no âmbito do negócio internacional, geralmente o inglês, é inegavelmente o pré-requisito de qualquer cooperação internacional.

Todavia, conhecimento de línguas não é o suficiente para se comunicar com êxito em contextos interculturais. O idioma é expressão de cada cultura, ao passo que a nossa língua materna interfere no modo como pensamos e percebemos o mundo (Deutscher, 2010). Frequentemente, carecemos da consciência de que nós não apenas traduzimos certas palavras, como, por exemplo, “reunião” para “meeting”, como também atribuímos a cada conceito utilizado um significado próprio que reflete a nossa cultura específica. Contudo, partimos, de forma muito natural, do pressuposto de que todos nós falamos da *mesma coisa*. A mera questão do que deve ser o sentido e o objetivo de uma reunião é respondida de forma distinta por pessoas oriundas de diferentes contextos culturais. Enquanto os norte-americanos realizam reuniões basicamente para tomar *decisões*, para os alemães a maior relevância da reunião consiste no *alinhamento* com colegas e colaboradores. Já para os japoneses o objetivo fundamental é *a busca do consenso* (Lewis, 2008). É justamente dessas diferenças, para além da linguagem, que não temos consciência no dia a dia. É por isso que surgem confusões e aborrecimentos, porque as reuniões com colegas estrangeiros não procedem da forma imaginada.

A maior parte dos mal-entendidos na cooperação internacional não surge por causa de problemas linguísticos e nem por divergências sobre valores, mas resultam geralmente de uma prática inadequada da comunicação intercultural. Como nós dizemos algo, o que nós dizemos e qual significado atribuímos ao que foi dito depende profundamente da nossa cultura. As mensagens recebidas são comumente interpretadas com base em nossa compreensão cultural e, deste modo, acontece que, muitas vezes, atribuímos ao discurso um significado distinto daquele atribuído por nosso interlocutor. A globalização nos desafia a desenvolvermos nossa capacidade em comunicação intercultural. A aquisição de informações e conhecimento sobre outros países, sobre sua história, o sistema político, religioso e social, a economia etc. é certamente necessária e útil, porém esse conhecimento por si só não nos proporciona as habilidades necessárias para que possamos nos comunicar de forma adequada em contextos interculturais e lidar melhor com parceiros de negócios ou colegas estrangeiros.

Segundo a *Harvard Business Review*, a competência intercultural é uma das mais importantes para os gestores do século XXI (Molinsky et al., 2012). Não é nada raro que projetos e negócios internacionais cheguem a fracassar ou que grandes gestores que se destacaram no seu país em virtude de sua liderança falhem quando são enviados para o exterior, por causa de conflitos e mal-entendidos interculturais. A noção de “business”, sobretudo a compreensão sobre como praticá-lo com êxito, não é a mesma em todos os lugares do mundo. O que funciona perfeitamente em um dado contexto cultural pode provocar um resultado contrário em outro.

A comunicação intercultural é um desafio permanente e não pode ser aprendida por meio somente de uma palestra ou de um treinamento único. Nem é possível supor que alguém que passou por diversas estadas no exterior, ou que tenha viajado durante anos pelo mundo como executivo, automaticamente já pudesse ter adquirido competência intercultural. Como frisa Milton Bennett (1992), um dos mais importantes interculturalistas, a “competência” não deriva de forma automática do “contato”. O contato com outras culturas pode contribuir para promover mais tolerância e a redução de preconceitos, como pode igualmente resultar no oposto.

A chave é se o “poder” é distribuído de forma igual ou não. Se não, como nos casos em que existe contato entre turistas, colonialistas, gestores “expatriados” ou imigrantes e a cultura local, os dois lados, no mais das vezes, saem com preconceitos ainda maiores.*

22.3 Cultura

No sentido mais amplo, entende-se cultura como um *sistema de orientação para grupos de pessoas*. Grupos específicos podem ser distinguidos de outros por diferentes tipos de “delimitações”,

* As traduções de todos os trechos citados são de nossa autoria.

ou seja, e delimitação na forma política, porém, de Berger e subjetiva.

22.3.1

Com de instituir de ordem conceito sistemas pratos de processo previsibil

22.3.2

A cul Qualquer nito masc tempo, o cional ao zação, isto em que o criação e É pel objetiva e consonân de uma i formas de

ou seja, existem diferentes formas de definir quem é parte de um grupo e quem não é. Tais delimitações podem se basear no nascimento, em contratos firmados, declarações de adesão ou na formação. Nesse sentido, grupos podem ser, por exemplo, nações, grupos religiosos, partidos políticos, famílias, empresas, associações etc. Se tratarmos de questões interculturais, precisamos, porém, de uma caracterização mais específica do conceito de cultura. De acordo com Peter Berger e Thomas Luckmann (2007), a ordem social consiste em uma realidade objetiva e outra subjetiva. As duas realidades se constroem e se mantêm num processo de reciprocidade.



22.3.1 Cultura objetiva

Com a realidade objetiva, Berger e Luckmann caracterizam particularmente o processo de institucionalização, sendo de crucial importância para o estabelecimento e a manutenção de ordem no cotidiano. Portanto, tudo que foi *criado* pelo homem é subsumido sob o conceito de “cultura objetiva”, por exemplo: os Estados, sistemas econômicos e políticos, sistemas jurídicos, organizações, processos, arquitetura, mas também música, literatura, pratos de comida, costumes religiosos, tradições, idiomas. É um elemento fundamental do processo de institucionalização a criação de regras, normas e regulamentos que aumentam a previsibilidade e, com isso, a própria orientação.

22.3.2 Cultura subjetiva

A cultura subjetiva se refere, segundo Berger e Luckmann, ao processo da *internalização*. Qualquer membro de uma instituição desempenha nela diferentes papéis sociais. O primogênito masculino de uma família desempenha tanto o papel de filho dos pais como, e ao mesmo tempo, o do irmão mais velho para seus irmãos. Papéis são representativos da ordem institucional ao mesmo tempo em que a própria instituição se revela por um processo de externalização, isto é, pelo desempenho concreto dos papéis por parte de seus membros. Na medida em que o primogênito se comporta como filho e como irmão mais velho, ele contribui para a criação e manutenção da instituição chamada família.

É pelo processo de socialização que aprendemos a atribuir um sentido subjetivo à realidade objetiva e, desta forma, compreendê-la. Por outro lado, aprendemos como se comportar em consonância com o papel exercido. Trata-se, pois, da coordenação de significados e ações dentro de uma instituição. Compreendem-se, portanto, por “cultura subjetiva”, sistemas de valores, formas de percepção, estilos comunicativos, padrões de comportamento, rituais sociais etc.

Dessa maneira, forma-se o que denominamos *a nossa visão do mundo*, a maneira como apreendemos nosso mundo e como interpretamos os acontecimentos. Isso nos proporciona uma orientação para saber o que deve ser considerado certo ou errado em cada contexto.

22.4 Competência e comunicação intercultural

Grande parte dos treinamentos interculturais enfoca a “cultura objetiva”, a transmissão de conhecimento específico sobre diferentes países. Quando nós vamos a outro país, seja como turista, executivo ou expatriado, tais conhecimentos não são apenas importantes, como também necessários, muitas vezes até para sobreviver. Para se virar bem num contexto estranho, é fundamental adquirir conhecimentos sobre seu funcionamento, sobre a ordem prevalente. Porém, é importante constatar, neste momento, que conhecimento por si só não gera competência intercultural. Conhecimento sobre tradições chinesas, sobre o sistema político e econômico da China não ajuda muito a se comportar diferentemente nesse país, isto é, de forma apropriada à cultura daquele país. Esse conhecimento pode até contribuir para gerar mais confusões e mal-entendidos, na medida em que a nossa tendência é sempre a de interpretar o que nós percebemos com base em nossa própria visão do mundo. Nesse caso, é alta a probabilidade de que nossa interpretação não esteja em consonância com o contexto cultural alheio. Por isso, quando se trata de cultura e competência intercultural, é crucial que direcionemos a nossa atenção para o aspecto da “cultura subjetiva”.

Em geral, a comunicação intercultural enfoca neste aspecto cultural da visão do mundo e não tanto no das instituições. A comunicação humana é conduzida por pessoas, não por instituições. A preocupação de qualquer estudo sobre comunicação se refere, portanto, à maneira como seres humanos organizam significado. (Bennett, 2012b)

Comunicação significa intercâmbio de informações entre pessoas e geração de significado. Sempre quando falamos algo para alguém, o falado tem um significado específico para nós. Não consiste apenas da mera informação, mas também revela algo sobre o nosso modo de pensar, sobre nossos sentimentos, nossa postura etc. Qual importância o outro atribui ao falado depende de sua própria interpretação. O que falamos, a maneira como falamos e como os outros entendem o falado é sempre influenciado por nossa experiência de vida e, assim, por nossa visão do mundo (Gudykunst, 1998). Quando nós compartilhamos a mesma visão do mundo, pelo menos aproximadamente, ou seja, se fomos socializados em um ambiente semelhante, a probabilidade de entendermos o significado do falado da forma como efetivamente foi pensado aumenta.

Falamos de *comunicação intercultural* no caso de processos comunicativos entre pessoas oriundas de diferentes grupos, culturalmente divergentes entre si de forma significativa. Isso não se refere apenas a pessoas de diferentes países, mas, em nosso caso, enfocamos primordialmente essa situação.

Segundo Gudykunst, competência intercultural significa a capacidade de se comportar em uma cultura alheia de maneira que as próprias intenções sejam compreendidas pelos outros e, ao mesmo tempo, que sejamos capazes de interpretar os comportamentos dos outros de forma correta. Pessoas que sabem interpretar o comportamento alheio não à luz do próprio contexto cultural, ou seja, com base em sua própria visão do mundo, mas conseguem enxergar e avaliar uma situação a partir de uma *terceira perspectiva*, são mais efetivas na comunicação intercultural (Gudykunst, 1998). A adoção da terceira perspectiva é uma tentativa de procurar e de se abrir a possíveis outras interpretações cujo sentido não se revela para nós de forma imediata. Se meu jovem interlocutor chinês não olha no meu rosto e se interpreto esse comportamento baseado apenas na minha própria visão do mundo, eu provavelmente interpretaria sua postura como se ele tivesse algo a ocultar, não fosse honesto ou que não ousa me olhar porque é tímido. Somente quando consigo me distanciar da minha perspectiva cultural para adotar uma terceira perspectiva eu tenho condições para me abrir a outras interpretações, por exemplo, o eventual

reconhecer
soa. Ter con
forma a cor

22.5 F

Como
volve um p
são mais ef
aprendiz se
aprendizag
estudar me

Pessoas
uma qualid
tado de su:
(DMIS). N
(2004), pas
de percepç:

Cada u
fases. O DV
veis de apre
nós precisa:

Fig

Neg

reconhecimento que o seu motivo é simplesmente uma demonstração de respeito à minha pessoa. Ter competência intercultural significa que aprendemos a lidar com diferenças culturais de forma a cometermos o menor número possível de tais mal-entendidos.

22.5 Fases do desenvolvimento da sensibilidade intercultural

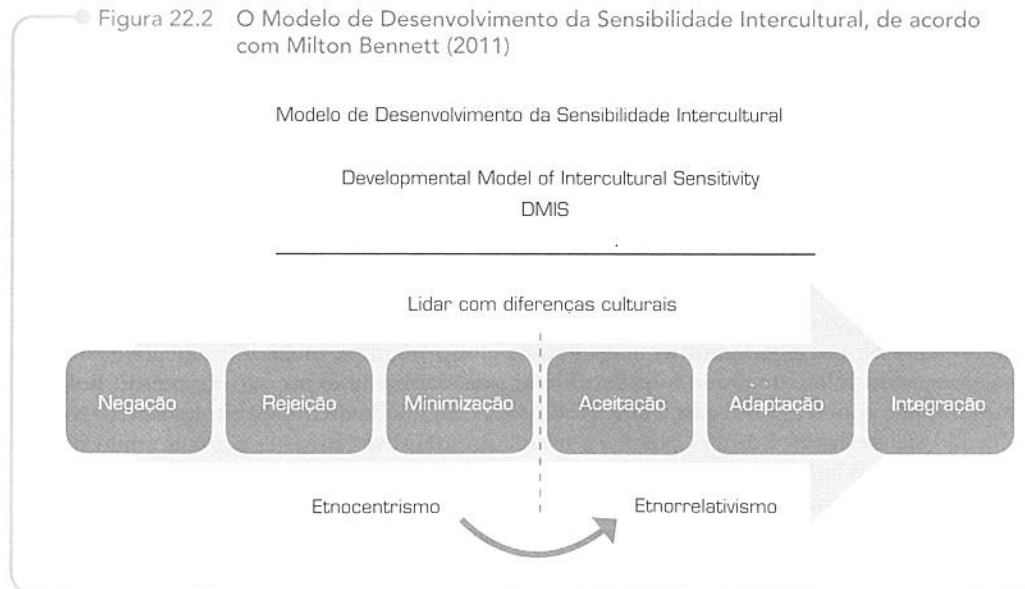
Como já frisamos anteriormente, o desenvolvimento da competência intercultural envolve um processo contínuo de aprendizagem autorreflexiva. Processos de aprendizagem são mais efetivos quando se leva em consideração a fase de desenvolvimento em que cada aprendiz se encontra. Milton Bennett constatou nítidas diferenças quanto ao progresso de aprendizagem entre pessoas confrontadas com desafios interculturais, fato que o estimulou a estudar melhor as suas causas.

Pessoas que já tiveram um maior grau de competência intercultural pareciam dispor de uma qualidade diferenciada de perceber diferenças culturais (Bennett, 2004). Como resultado de sua pesquisa surgiu o Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural (DMIS). No processo de desenvolvimento de sensibilidade cultural, de acordo com Bennett (2004), passamos por diferentes fases de desenvolvimento. Ele contrapõe dois níveis básicos de percepção, o etnocentrismo e o etnorrelativismo:

Usei o termo “etnocentrismo” para me referir à experiência da própria cultura como “central para a realidade”. Com isso me refiro ao fato de que crenças e comportamentos que as pessoas adquirem na primeira socialização não são questionados; são vivenciados “justamente assim como as coisas são”. Eu cunhei o termo “etnorrelativismo” para opô-lo ao etnocentrismo — a experiência de seus próprios comportamentos e crenças como meramente uma organização da realidade entre muitas possibilidades viáveis.

Cada um dos dois níveis de desenvolvimento podem, por sua vez, ser divididos em três fases. O DMIS nos proporciona pistas valiosas para o desenvolvimento de processos sustentáveis de aprendizagem intercultural (Bennett, 2011). Convém notar neste momento que todos nós precisamos percorrer essas fases de desenvolvimento em direção à sensibilidade cultural.

Figura 22.2 O Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural, de acordo com Milton Bennett (2011)



22.5.1 Etnocentrismo

Como já ressaltamos anteriormente, no etnocentrismo é a cultura própria, isto é, a visão do mundo resultante dela, que é vista como “correta”, bem como evita-se o enfrentamento de diferenças culturais. Esse processo começa com a negação de diferenças culturais e passa pela rejeição do alheio até a minimização das diferenças.

a) Negação

Nesta primeira fase não dispomos ainda de uma noção sobre a influência da cultura em nossa vida. Nós não tivemos muitas oportunidades para coletar experiências a esse respeito em razão da homogeneidade de nosso ambiente. Nós não percebemos diferenças culturais ou só o fazemos de maneira simplista. Isso pode se expressar, por exemplo, em perguntas do tipo “Os chineses também têm televisores?” ou “Nos EUA todas as pessoas vivem no luxo?”. Ocorre que o comportamento de pessoas alheias é interpretado como déficits pessoais ou falta de inteligência. Frequentemente, reagimos nesta fase com agressividade contra o estranho porque percebemos quaisquer mudanças como ameaçadoras, reforçando uma postura básica conservadora.

Ainda não temos desenvolvida uma percepção pronunciada das diferenças culturais. Para evitar que as pessoas se sintam sobrecarregadas na confrontação com outras culturas, Bennett recomenda concentrar o processo de aprendizagem nos aspectos da cultura objetiva e em temas com os quais o aprendiz tem certa familiaridade. Aspectos da cultura subjetiva devem ser tratados de forma muito cautelosa. No fundo, trata-se de despertar a curiosidade por outras culturas e fomentar uma atitude positiva na investigação de diferenças. Se isso for bem-sucedido, a próxima fase, da rejeição, se torna menos grave.

b) Rejeição

Já dispomos de uma noção sobre diferenças culturais, embora esta seja ainda pouco diferenciada e se expresse na adoção de estereótipos. É comum a polarização entre “nós” e “os outros”, e as diferenças culturais vêm sendo categorizadas de forma valorativa em termos de superior/inferior. A nossa própria cultura, e com isso a maneira como tratamos de temas e solucionamos problemas ou desenvolvemos coisas novas, é geralmente vivenciada como superior a outras culturas. Mas pode também ocorrer justamente o contrário, ou seja, que vivenciemos a nossa cultura como inferior, imaginando que em outras culturas tudo está melhor.

Nesta fase, Bennett recomenda focar as semelhanças e a cooperação. Que tipos de experiência comparáveis fizemos em nossas culturas? Quais objetivos e necessidades compartilhamos? Ainda não faz sentido entrar em uma consideração e categorização diferenciada das diferenças culturais. Quando se consegue dissolver com sucesso a atitude negativa, passamos para o próximo passo, o da minimização das diferenças culturais.

c) Minimização

Nesta fase de desenvolvimento vivencia-se a igualdade, na medida em que a rejeição é superada e passa-se a reconhecer que todos somos seres na mesma Terra. Tornamo-nos tolerantes e empáticos com relação a pessoas de outras culturas e parece que alcançamos o mais alto grau de sensibilidade intercultural. O problema, no entanto, é que nesta fase consideramos e interpretamos tudo à luz de nossa própria visão do mundo. Partimos da suposição de que nossa compreensão quanto ao que é “certo” ou “errado” é universal e tendemos a equalizar as diferenças. Se nós apertamos as mãos ao nos cumprimentar, inclinamos a cabeça ou trocamos beijos, tudo é visto como a mesma coisa, uma forma de expressar “respeito”. Bennett comparou isso com o daltonismo. Vemos tudo pela tonalidade de nossos olhos sem perceber a pluralidade de cores. Embora possa ser muito agradável ver todas as pessoas como iguais, ainda estamos no lado do etnocentrismo.

A atenção deveria ser dirigida a diferenças compreensíveis e passíveis de serem vivenciadas, como diferentes estilos da comunicação, comportamento não verbal e diferenças no uso da linguagem. É particularmente importante desenvolver uma consciência da própria cultura.

22.5.2 Etn

Quando e permitem ente lativismo. Apre culturas. No â aceitação, pod em ambientes rais na própria

a) Aceita

Nesta fase o mundo de fi significado, m nossa maneira Nós começam dos contextos respectivo com mento como e não significa q possível avalia da rejeição a c pezes de situa base nos valor

Este proce culturais, as q forma mais dil pode ser subd relação contex proporciona u coletivos do gr lário que nos p valores cultura sistemas valor

b) Adapt

Quando c perspectivas c

Somente no caso de você perceber que suas crenças, comportamentos e valores são ao menos influenciados pelo contexto particular em que você foi socializado, você pode imaginar plenamente alternativas a eles. Neste estágio, facilitadores precisam abordar o desenvolvimento da autoconsciência cultural em oposição a outras culturas, antes de passar a tratar detalhes de outras culturas. Este é o momento para introduzir os quadros gerais de referência de comunicação intercultural. (Bennett, 2004)

22.5.2 Etnorrelativismo

Quando começamos a entender que existem distintas *possibilidades de construção* que nos permitem entender o mundo e a organização da convivência humana, chegamos ao etnorrelativismo. Aprendemos a perceber a nossa própria cultura no contexto e em relação a outras culturas. No âmbito do etnorrelativismo podemos também distinguir três fases. Partindo da aceitação, podemos passar para a adaptação e, no caso de pessoas que se socializaram ou vivem em ambientes multiculturais, é até possível alcançar o nível da integração das diferenças culturais na própria personalidade.

a) Aceitação

Nesta fase do desenvolvimento reconhecemos que pessoas de outras culturas percebem o mundo de forma diferente do que nós. Deste modo, nossa visão de mundo não perde seu significado, mas aprendemos a aceitar outras visões de mundo e reconhecer a influência de nossa maneira de ver o mundo na organização da nossa vida e na convivência com os outros. Nós começamos a reconhecer que problemas são tratados de maneira diferente em variados contextos culturais e que a significância de uma solução sempre precisa ser avaliada no respectivo contexto cultural. Nós aprendemos a perceber e compreender tanto o comportamento como os valores com relação ao contexto cultural. A aceitação de diferenças culturais não significa que precisamos necessariamente aprovar os valores dos outros. É perfeitamente possível avaliar diferenças culturais de forma crítica ou negativa. Todavia, enquanto na fase da rejeição a crítica costuma ser expressa na base dos próprios valores, agora tornamo-nos capazes de situar a crítica no respectivo contexto cultural. Nós manifestamos nossa crítica com base nos valores da cultura cujo comportamento criticamos.

O reconhecimento de que as pessoas são igualmente complexas, mas diferentes, é o forte antídoto do fanatismo. Antes de tentar reduzir o preconceito diretamente (o que, no caso de sucesso, somente leva à minimização), o movimento para a aceitação estende a fronteira da semelhança e diferença humana para incluir outros grupos. Em outras palavras, é concedida a pessoas de outras culturas a mesma e única humanidade. (Bennett, 2012b)

Este processo de aprendizagem pode ser promovido por meio do trabalho com categorias culturais, as quais nos ajudam a perceber e analisar a comunicação e o comportamento de forma mais diferenciada. Uma dessas categorias é, por exemplo, o estilo de comunicação, que pode ser subdividido em um estilo direto e um indireto de comunicação, com baixa ou alta relação contextual. Outra categoria é a do comportamentos individualistas e coletivista que nos proporciona uma ideia sobre se o comportamento favorece mais os interesses particulares ou os coletivos do grupo. Tais categorizações nos proporcionam padrões de percepção e um vocabulário que nos permite reconhecer e denominar as diferenças. É fundamental confrontar-se com valores culturalmente condicionados. Quando aprendemos a identificar e compreender outros sistemas valorativos, tornamo-nos capazes de trocar o quadro cultural de referência.

b) Adaptação

Quando conseguimos observar e compreender os acontecimentos a partir de diferentes perspectivas culturais, podemos ampliar nosso repertório comportamental. Cada vez mais

desenvolvemos um sentimento de como devemos nos comportar em diferentes contextos culturais de maneira que as nossas intenções possam ser entendidas e, ao mesmo tempo, nossa capacidade de interpretar o comportamento dos outros possa ser aprimorada. Falamos de sentimento, porque de fato trata-se de sentir o comportamento culturalmente apropriado. Podemos dispor das regras de polidez de uma cultura, mas se nós não dispomos também da sensibilidade com relação ao outro sistema de valores, carecemos da capacidade de transformar tais regras em atitudes e comportamento apropriados. Pessoas que cresceram em diferentes culturas transitam por suas diferentes culturas de origem de forma natural e com sensibilidade pelo comportamento apropriado, sem refletir e sem consciência a respeito. A capacidade de se adaptar a outros contextos culturais vem sendo frequentemente confundida com a assimilação de outra cultura.

A ideia da assimilação é que você deveria abrir mão do que você era antes e assumir a visão do mundo de seu anfitrião ou da cultura dominante. A concepção da adaptação oferece uma alternativa à assimilação. A adaptação envolve a ampliação de seu repertório de crenças e comportamentos e não a substituição de um conjunto por outro. Assim, você não precisa abrir mão de sua identidade cultural primária para operar de forma efetiva num contexto cultural diferente. (Bennett, 2004)

Enquanto assimilação é um processo unilateral, adaptação é um processo recíproco. Se esse processo ocorre entre pessoas que já dispõem de sensibilidade intercultural, então surge por meio da adaptação mútua uma chamada *terceira cultura virtual*. Nesse caso, nenhuma das culturas envolvidas é dominante. Em vez disso, surge algo novo que funde diferenças existentes. A ênfase do processo de aprendizagem deveria ser dada na criação consciente de uma terceira cultura virtual. Enquanto nos movemos interculturalmente versados “entre os mundos”, a confrontação com a própria identidade cultural torna-se importante para preservar a autenticidade pessoal.

c) Integração

Esta fase marca uma diferença substancial na identidade cultural do indivíduo. Não se trata, neste caso, de uma ampliação da sensibilidade intercultural. Pessoas que, por um longo período, vivem intensamente em múltiplas culturas podem vivenciar uma integração das diferentes culturas em sua identidade pessoal. Isso pode ocorrer quando crescemos em múltiplas culturas ou quando vivemos durante muitos anos em países diferentes, e, como consequência, nós não nos definimos mais exclusivamente por meio de uma cultura só, mas por uma diversidade de culturas. Pessoas que vivem dessa maneira, com integração de diferentes culturas na sua personalidade, locomovem-se de forma muito natural nos diferentes contextos culturais, mas, como *nômade culturais*, muitas vezes têm a impressão de não estar em casa em lugar algum.

O DMIS de Bennett nos fornece elementos valiosos para sabermos como é possível apoiar o desenvolvimento da sensibilidade intercultural. Recorrendo a perguntas sobre a maneira de como se lida com situações e temas interculturais, quais experiências prévias existem e quais atitudes predominam em relação a diferenças culturais, é possível chegar a uma avaliação sobre em qual fase de desenvolvimento alguém se encontra no que concerne à competência intercultural. Quando se trabalha com equipes e organizações, é natural que existam diferenças individuais. Nesse caso, recomenda-se considerar aquela fase de desenvolvimento que prevalece na equipe ou organização como ponto de partida para a intervenção.

22.6 Os benefícios de treinamentos interculturais para empresas

O que interessa às empresas é realizar suas tarefas e enfrentar os desafios econômicos com sucesso. Neste mundo de negócios crescentemente globalizado, a cooperação intercultural se

tornou um fato. O desenvolvimento internacional e a globalização exigem que cada empresa crie um valor agregado com as necessidades locais. Exemplos o que

a) Primeira

No primeiro estágio, a subsidiária no exterior não possui experiência ou conhecimento da cultura local. Trata-se de uma situação de alta importância e a importância

Primeiramente, os aspectos culturais do país e na empresa. Ele conseguirá o treinamento de empresa: ele deve que envolve res expatriado se c. Já no caso de a equipe ou um c

Enquanto o bem-sucedida, a adequada com estratégica. Quando as diferenças exist normas valem q comunicação sã preparação e ef cultural serão d penhar adequac

b) Segunda

No segundo estágio, o intercultural. Os motivos da de se pretende alca posteriormente

Supondo qu recomendável e: isso não existe para cada conte de cooperação d Mesmo nesses c consiste na busc do nesse proces assim que uma s

tornou um fator de êxito decisivo, demandando, portanto, soluções para torná-la mais efetiva. O desenvolvimento de sensibilidade intercultural se tornou peça-chave para um trabalho internacional com êxito. Todavia, os treinamentos interculturais apenas conseguem proporcionar um valor agregado perceptível à empresa se os seus conteúdos se orientam de acordo com as necessidades concretas das empresas e de seus funcionários. Vamos verificar em dois exemplos o que isso significa.

a) Primeiro exemplo

No primeiro caso, o expatriado deve ser preparado para uma estada de três anos em uma subsidiária no exterior. Inicialmente, as seguintes dúvidas deveriam ser esclarecidas: de quais experiências o funcionário dispõe com atividades em países estrangeiros? Em que medida ele já conhece a cultura do país de destino? Que função ele desempenhará no país estrangeiro? Trata-se de uma função de especialista/técnico ou de gerência e liderança? Qual o significado e a importância de sua atividade no exterior para a empresa?

Primeiramente, é importante prover o expatriado com um conhecimento adequado sobre os aspectos objetivos da cultura do país receptor para lhe facilitar o processo de aclimação no país e na empresa. Muito mais crucial para o êxito de sua missão será, certamente, como ele conseguirá levar a cabo suas tarefas no novo contexto cultural. Assim, a concepção do treinamento deveria se orientar de acordo com a função que o expatriado deverá exercer na empresa: ele desempenhará uma função apenas de especialista, ou uma função de liderança que envolve responsabilidade na gestão de pessoas? Como especialista/técnico, o trabalho do expatriado se concentra basicamente em aconselhar, ensinar e até treinar colegas e gestores. Já no caso de alguém desempenhar papéis de chefia, sendo responsável por gerenciar uma equipe ou um departamento, as exigências de um treinamento efetivo são bem distintas.

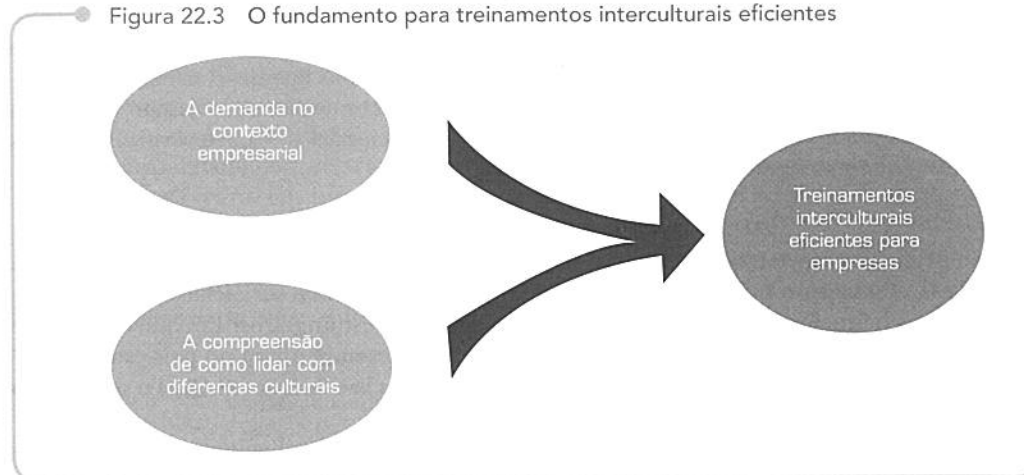
Enquanto o especialista deve aprender como a atividade de aconselhamento pode ser bem-sucedida, no caso de funções de liderança o foco deve ser em como lidar de forma adequada com colaboradores e outros gestores, além dos temas de liderança operacional e estratégica. Quais são as possíveis estratégias de êxito para as atividades na nova cultura e que diferenças existem em relação às estratégias habituais na cultura de origem? Quais valores e normas valem quanto à realização de tarefas? Que tipo de comportamento e quais formas de comunicação são adequados para a função a ser desempenhada no novo contexto? Uma boa preparação e efetivo apoio profissional no desenvolvimento da indispensável sensibilidade cultural serão de grande valor para o sucesso da estadia no exterior para que se possa desempenhar adequadamente as tarefas atribuídas.

b) Segundo exemplo

No segundo caso, uma equipe internacional de gestores pretende realizar um treinamento intercultural. Nesse caso, recomenda-se esclarecer inicialmente as seguintes dúvidas: quais os motivos da demanda? Todos os membros da equipe compartilham dessa demanda? O que se pretende alcançar com o treinamento? Quais seriam possíveis indicadores para identificar posteriormente o grau de progresso alcançado?

Supondo que o objetivo seja aumentar a efetividade da cooperação na equipe, então seria recomendável esclarecer inicialmente o que cada um entende como *eficácia e cooperação*. Para isso não existe uma resposta universalmente válida. Somente existem respostas específicas para cada contexto cultural específico. Na sequência, impõe-se a pergunta quanto ao tipo de cooperação de que essa equipe internacional necessita e como pode ser posta em prática. Mesmo nesses casos, não existe uma solução universalmente válida; sendo assim, o desafio consiste na busca coletiva de uma solução própria por parte dessa equipe de gestores, contando nesse processo de ajustamento com o apoio profissional do treinador intercultural. É só assim que uma solução consistente e sustentável pode ser encontrada.

Figura 22.3 O fundamento para treinamentos interculturais eficientes



Os dois casos mostram que, dependendo da demanda e do contexto específico, diferentes concepções de treinamentos, ajustadas às exigências particulares, se fazem necessárias. Não é a questão da interculturalidade em si que está em primeiro plano, mas sim cada desafio peculiar que demanda uma solução. O modo de intervenção deve se orientar no estágio do desenvolvimento da sensibilidade intercultural em que os envolvidos se encontram, conforme descrito na Seção 22.4. Dessa maneira, é possível assegurar que o treinamento alcance o efeito desejado de forma efetiva e sustentável. Quanto mais complexo o tema ou a tarefa, tanto maior a relevância para o sucesso empresarial e mais necessário serão os investimentos no desenvolvimento de competência intercultural. Ou seja, o sucesso de um importante projeto internacional não pode ser assegurado por uma palestra de duas horas sobre diferenças culturais.

22.7 Conclusão

Conforme argumentamos neste artigo, o desenvolvimento da competência intercultural representa muito mais do que a apropriação de conhecimentos sobre países e culturas estrangeiros. O início da pesquisa intercultural data dos anos 1960, quando Edward T. Hall e Geert Hofstede publicaram suas primeiras pesquisas sobre o tema. Desde então, muitas pesquisas foram levadas a cabo, gerando conhecimento valioso sobre diferenças culturais e respectivas categorizações. No entanto, até hoje existe muito pouco conhecimento sobre como aplicar o desenvolvimento da sensibilidade intercultural na prática empresarial.

No fim das contas, a comunicação intercultural somente promete sucesso efetivo à medida que conseguirmos avançar das práticas etnocêntricas habituais a uma nova prática de cooperação internacional e global baseada nos pressupostos e princípios do etnorrelativismo. Entendemos que treinamentos interculturais bem concebidos e ajustados às demandas reais e tarefas concretas são, hoje, nos tempos da globalização, um fator essencial para estratégias bem-sucedidas da internacionalização de negócios em direção à conquista dos mercados globais.

Referências bibliográficas

- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. 21. ed. Frankfurt/M.: Fischer, 2007.
- DEUTSCHER, G. *Through the language glass: why the world looks different in other languages*. Nova York: Metropolitan Books, Henry Holt and Company, LLC, 2010.
- GUDYKUNST, W. B. *Bridging differences: effective intergroup communication*. Thousand Oaks/London/New Dehli: Sage Publications, 1998.

LEWIS, R. D. *Across cultures*. Brealey Publishing.

MOLINSKY, A. *Cultures*. In: *Management in the 21st-century Business Review*. BENNETT, M. *Intercultural competence: a model for multicultural education*. 2. Resource Center. *A development sensitivity*. Training Development

Sites indicados

- Associação internacional SIETAR — Sociedade de Interculturalidade www.sietar.org
- Principais instituições IDR Institute: www.idr.org
- Informações <http://www.cultural.com>
- <http://www.training.com>

Hanna Maria

A finlandesa Hanna Maria é especialista em administração organizacional, liderança e gestão na Alemanha. & Desenvolver suas atividades. Atualmente é Desenvolvimento

Tel.: +55 11 9
E-mail: hanna@
Site: www.hel

LEWIS, R. D. *When cultures collide: leading across cultures*. Boston/Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2008.

MOLINSKY, A. L. Skill 1: Code switching between cultures. In: MOLINSKY, A. L. et al. "Three skills every 21st-century manager needs". *Harvard Business Review*, jan./fev. 2012.

BENNETT, M. J. "Becoming intercultural competent". In: WURZEL, J. S. (E.). *Toward multiculturalism: a reader in multicultural education*. 2. ed. Newton: Intercultural Resource Corporation, 2004.

_____. *A developmental model of intercultural sensitivity*. Trabalho apresentado no Intercultural Development Research Institute, Hillsboro/

Milano, 2011. Disponível em: <http://www.idrinstitute.org/allegati/IDRI_t_Pubblicazioni/47/FILE_Documento_Bennett_DMIS_12pp_quotes_rev_2011.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2012

BENNETT, M. J. *Turning cross-cultural contact into intercultural learning*. Trabalho apresentado no 8º International Congress on Higher Education, Havana, 2012a. Disponível em: <http://www.idrinstitute.org/allegati/IDRI_t_Pubblicazioni/50/FILE_Documento_Universidad_2012_paper.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2013.

_____. *Intercultural communication*. Trabalho apresentado no Intercultural Development Research Institute, Hillsboro/Milano, 25 out. 2012b.

Sites indicados

- Associação intercultural mundial
SIETAR — Society for Intercultural Education, Training and Research no Brasil: <http://sietarbrasil.blogspot.com.br>
- Principais institutos interculturais
IDR Institute: www.idrinstitute.org
Intercultural Communication Institute: www.intercultural.org
- Informações específicas sobre países:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
http://www.travel.state.gov/travel/cis_pa_tw/cis_pa_tw_1168.html

Hanna Maria Helstelä

A finlandesa Hanna Maria Helstelä cresceu na Alemanha, onde se graduou e fez mestrado em ciências da administração pela Universidade de Constança. Atuou por 20 anos na área de desenvolvimento organizacional na Daimler AG, na ZF Friedrichshafen AG, na ZF do Brasil, e ministrou aulas sobre liderança e gestão de mudanças na Universidade Cooperativa do Estado de Baden-Württemberg, na Alemanha. No Brasil desde 2010, fundou em 2013 a empresa Hanna Helstelä, Treinamento & Desenvolvimento. Trabalha como treinadora, coach executivo e palestrante, concentrando suas atividades profissionais no desenvolvimento de liderança e de cooperação intercultural. Atualmente está cursando o programa para especialistas interculturais da Academia de Pesquisa e Desenvolvimento Intercultural (IDRAcademy) em Milão, na Itália.

Tel.: +55 11 95464-8342
E-mail: hanna@helstela.com
Site: www.helstela.com

entos
urais
s para
sas

ífico, diferentes
ssárias. Não é a
lesafio peculiar
o do desenvolvi-
me descrito na
ito desejado de
ior a relevância
volvimento de
ional não pode

a intercultural
ulturas estran-
E. Hall e Geert
úitas pesquisas
s e respectivas
omo aplicar o

etivo à medida
ca de coopera-
smo. Entende-
reais e tarefas
as bem-sucedi-
bais.

ilitan Books,
'010.
ices: effective
sand Oaks/
s, 1998.

©2014 by Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Pearson Education do Brasil.

DIRETOR EDITORIAL E DE CONTEÚDO Roger Trimer
GERENTE EDITORIAL Kelly Tavares
SUPERVISORA DE PRODUÇÃO EDITORIAL Silvana Afonso
COORDENADORA DE DESENVOLVIMENTO Danielle Sales
COORDENADORA DE PRODUÇÃO GRÁFICA Tatiane Romano
EDITOR DE AQUISIÇÕES Vinícius Souza
EDITORES DE DESENVOLVIMENTO Cibele Cesário, Gabrielle Navarro,
Maiza Bernardello, Rodrigo Manoel
EDITORA DE TEXTO Daniela Braz
PREPARAÇÃO Mariana Albertini
REVISÃO Guilherme Summa
CAPA Pedro Gentile
PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Casa de Ideias

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações,
volume 2 / coordenação Gustavo G. Boog, Magdalena Boog. – 6. ed.
– São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Patrocínio: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

Bibliografia.
ISBN 978-85-8143-768-2

1. Desempenho 2. Empregados – Treinamento 3. Treinamento
profissional I. Boog, Gustavo. II. Boog, Magdalena.

13-05393

CDD-658.3124

Índice para catálogo sistemático:

1. Pessoal: Treinamento: Administração de empresas 658.3124
2. Treinamento de pessoal: Administração de empresas 658.3124

2013

Direitos exclusivos para a língua portuguesa cedidos à
Pearson Education do Brasil Ltda.,
uma empresa do grupo Pearson Education
Rua Nelson Francisco, 26
CEP 02712-100 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 11 2178-8686 – Fax: 11 2178-8688
vendas@pearson.com

Paradigma do desenvolvimento

Palavra dos colaboradores

A ABTD e o Manual de Treinamento

Parte um — O processo de desenvolvimento

1. Identificação do desenvolvimento
Felipe Augusto
2. Planejamento do desenvolvimento
Cibele Cesário
3. Avaliação do desenvolvimento
Cibele Cesário
4. Indicadores de desenvolvimento
Costa Navarrete
5. A prática de desenvolvimento
gestão da mudança
Cibele Cesário
6. Logística do desenvolvimento
Cardoso

Parte dois — Tipos de desenvolvimento

7. Liderança
Cibele Cesário
8. Desenvolvimento de competências
Cibele Cesário
9. T&D para desenvolvimento
Arthur Diogo
10. T&D para desenvolvimento
Cibele Cesário
11. Os desafios do desenvolvimento
Cibele Cesário
12. Programa de desenvolvimento
Cristina Azevedo
13. Treinamento
Cibele Cesário
14. Treinamento
Cibele Cesário
15. Desafios do desenvolvimento
Célio Antonio
16. Um novo paradigma
Oswaldo
17. Estagiários
Cibele Cesário
18. Treinamento
Reinaldo
19. Formando líderes
Ornellas

Sumário

Paradigma do desenvolvimento vii

Palavra dos colaboradores ix

A ABTD e o Manual de treinamento e desenvolvimento xi

Parte um — O processo de treinamento e desenvolvimento — Benedito Milioni 1

1. Identificação das necessidades de treinamento por competência — Maria Inês Felipe 4
2. Planejamento e execução do T&D — Vicente Graceffi 26
3. Avaliação de resultados – retorno do investimento — Cristina Palmeira 43
4. Indicadores em educação e aprendizagem — Rugenia Maria Pomi e Raul da Costa Navarro 57
5. A prática internacional de educação e treinamento. Norma NBR ISO 10015:2010: gestão da qualidade — diretrizes para treinamento — Renato Pedroso Lee 70
6. Logística para a produção e realização do treinamento em 10 passos — Fernando Cardoso 85

Parte dois — Tipos de programas de T&D — Eliana Sader Souza 97

7. Liderança sustentável — Djalma G. Barbosa e Marco Dalpozzo 105
8. Desenvolvimento gerencial (DG) — Dorival Donadão 116
9. T&D para o desenvolvimento das lideranças: formando líderes coaches — Arthur Diniz 127
10. T&D para a comunicação e o feedback — Bernardo Leite Moreira 137
11. Os desafios de T&D nas equipes virtuais — Guilherme Faber Boog 149
12. Programa de integração para novos funcionários: um início humanizado — Cristina Aiach Weiss 159
13. Treinamento técnico — Cristina Valiukenas 169
14. Treinamento comercial — Denise Moreira Asnis 180
15. Desafios e peculiaridades do treinamento em tecnologia da informação (TI) — Célio Antunes de Souza 190
16. Um novo paradigma de comunicações nos negócios do mundo globalizado — Oswaldo de Munno Júnior 201
17. Estagiários e aprendizes — Ruy Leal 209
18. Treinamento como facilitador de boas comunicações e apresentações — Reinaldo Passadori 223
19. Formando e empregando multiplicadores em T&D — Marco Antonio Ornellas 233

20. Treinamento em saúde e segurança no trabalho: desafios e peculiaridades — Marcia Bueno 242
21. Gestão da diversidade e a contribuição do voluntariado empresarial — Jorgete Leite Lemos 253
22. Going global: aprendizagem intercultural como desafio empresarial — Hanna Maria Helstelä 267
23. Treinamento em larga escala: processos e tecnologias — Daniel Orlean 278

Parte três — Métodos e técnicas em T&D | Floriano Serra 291

24. Uso de dinâmicas e técnicas vivenciais em T&D — Tatiana Wernikoff e Ana Maria de Freitas 297
25. Música: uma ferramenta a ser “des-coberta” — Guilherme Santiago 307
26. Teatro Treinamento — Reinaldo David Rizk 317
27. Evoluindo do e-learning para a alta performance — Francisco Antonio Soeltl 328
28. Redes sociais como recurso de desenvolvimento de pessoas — Arthur Cymerman Asnis 341
29. Outdoor training — Roberto Zardo 351
30. Constelações sistêmicas: um método inovador de desenvolvimento humano e organizacional — Maria Izabel Rodrigues 363

Parte quatro — Aplicações das ferramentas de gestão de pessoas em T&D — Marcos Baumgartner 375

31. A interface da gestão por competências com T&D — Maria Rita Gramigna 380
32. T&D e os desafios do assédio moral no trabalho — Edina Bom Sucesso 390
33. Treinamento & desenvolvimento e coaching — Marcos Wunderlich 401

Parte cinco — Fornecedores e recursos de T&D — Pedro Buarque Franco Netto 413

34. Contratação de fornecedores de serviços de T&D — Cirlene Werneck do Carmo 417
35. Sistema oficial de apoio ao T&D — José Luiz Ricca 430

Parte seis — Aspectos especiais em T&D — Nelson Savioli 441

36. Treinamento para gestão da qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas — Ana Cristina Limongi-França 443
37. Grupos informais: criando oportunidades de desenvolvimento — Darci Garçon 456
38. Carreira em T&D — Wagner Brunini 466
39. T&D e as pessoas com deficiência no trabalho — Tabata Contri 475

Aprimorar as competências em criatividade e a inteligência organizacionais na economia um dos principais desafios

Os mais avançados e exigem o significado da encampados por empresas tendência não é fortuita mais atento para a realidade aspecto congruente da v

A constatação dessa realidade (to e desenvolvimento) e, 1980, cuja qualidade é re

Que a leitura desta obra para os profissionais cada vez mais competitivo e bem-sucedido se