



GESTÃO INTERCULTURAL: A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES SOCIAIS E INTERCULTURAIS NO CONTATO ENTRE PROFISSIONAIS DE DIFERENTES CULTURAS

Márcia Perez de Vilhena Paiva

(UNITAU (Universidade de Taubaté))

Nancy Julieta Inocente

(UNITAU (Universidade de Taubaté))

Adriana Leonidas de Oliveira

(UNITAU (Universidade de Taubaté))

Resumo

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a importância da aquisição de habilidades sociais e interculturais em funcionários e gestores de organizações que lidam com diferentes culturas. Uma vez que tais diferenças neste mundo globalizado podem gerar conflitos interculturais e afetar os processos de negociações. São apresentadas no artigo duas técnicas de treinamento que ajudam a adquirir habilidades sociais e habilidades interculturais, que são, respectivamente, o Treinamento em Habilidades Sociais - THS e o Treinamento Intercultural. Este artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória e bibliográfica em livros, artigos e matérias publicadas em revistas científicas periódicas e eletrônicas disponíveis em bases de dados, e faz uma abordagem sobre cultura, cultura organizacional, diversidade cultural, conflitos interculturais, como gerir as diferenças culturais, habilidades sociais, treinamento em habilidades sociais e treinamento intercultural.

Palavras-chave: Gestão intercultural; Habilidades sociais; Treinamento intercultural

Palavras-chaves: gestão intercultural, habilidades sociais, treinamento intercultural

1. INTRODUÇÃO

Mesmo com a crescente globalização de mercados, aculturação de pessoas e contatos cada vez mais facilitados entre os povos, as diferenças culturais não estão desaparecendo, irão perdurar ainda por muito tempo, pois os valores, crenças, costumes e tradições de cada cultura estão enraizados em cada indivíduo.

As diferenças culturais sempre existiram e foram motivo de conflitos involuntários ou até guerras. Na área dos negócios, para uma boa comunicação intercultural não basta apenas saber mais de um idioma, pois o idioma é muito mais do que aquilo que é verbalizado, implica também o não verbal, o simbólico, um sistema de crenças e valores.

As diferenças nas percepções e formas de se relacionar afetam o processo de negociação. Um simples mal-entendido pode dificultar o entendimento entre as pessoas, gerar conflito e dificultar os acordos. Até as teorias administrativas mais modernas podem fracassar se não levar em conta as diferenças culturais, e um exemplo disto seria o lançamento de um produto globalmente, e que pode não ter o mesmo significado para todas as culturas.

Uma maneira de entender, respeitar e lidar com a cultura de outros países é por meio da aquisição de uma sensibilidade cultural, ou seja, desenvolver uma tomada de consciência que induza a um comportamento mais compreensivo com as pessoas pertencentes a outras culturas. Para se alterar o comportamento e adquirir habilidades sociais e interculturais, uma técnica utilizada é a aplicação de treinamentos, tais como o Treinamento em Habilidades Sociais - THS e o Treinamento Intercultural.

O THS é um conjunto de procedimentos de terapia comportamental que ensina os indivíduos a comportar-se adequadamente em situações sociais. O Treinamento Intercultural é uma demanda contemporânea. É um instrumento de trabalho que serve para desenvolver uma sensibilidade, um conhecimento fundamental e uma valorização de outras culturas que são de importância estratégica especial para a consecução de objetivos pessoais e profissionais.

As organizações devem assumir alguns desafios estratégicos para sua sobrevivência e adaptação, para atingir a meta da compreensão das diferenças no modo de pensar dos parceiros, que é tão essencial quanto compreender os fatores técnicos de uma negociação. Para isto, não só os gestores devem se valer do THS e do Treinamento Intercultural, como também proporcioná-los a todos os funcionários, principalmente os expatriados, para que

desenvolvam competências sociais e interculturais, enfim, para que desenvolvam sensibilidade intercultural.

O objetivo do artigo é apresentar a importância da aquisição de habilidades sociais e interculturais em funcionários e gestores de organizações que lidam com diferentes culturas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CULTURA

A palavra "cultura" refere-se ao cultivo da terra (HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1994; MORGAN, 1996; CHAMON, 2007).

Em 1871, o antropólogo americano Edward Tylor (1958 *apud* LARAIA, 2009) propôs a primeira definição antropológica de cultura como sendo todo comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética.

Hofstede (1991) diz que a cultura provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes.

Segundo Srour (2005) a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada, e não de uma herança biológica ou genética.

Morgan (1996) diz que a cultura está refletida nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A cultura varia de uma sociedade para outra.

Para Chamon (2007), cultura é a inter-relação dos aspectos materiais e simbólicos contidos nos artefatos produzidos pelo homem, nos códigos e leis, nas artes, nas crenças e costumes.

Segundo Sebben e Dourado Filho (2005), a cultura inclui valores, crenças, ética, linguagem, modelos de pensamento, normas, regras e estilos de comunicação.

Geertz (1989) defende o conceito de cultura essencialmente semiótico, uma teia de significados que o homem teceu e a ela está amarrado. Cultura é uma ciência interpretativa à procura do significado, e não uma ciência experimental em busca de leis.

Para Trompenaars (1994), a cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola. No nível externo encontram-se os produtos da cultura, e nos níveis mais profundos os valores e normas.

Antes dele, Hofstede (1991) já havia comparado a cultura a uma cebola. Nas camadas mais superficiais estão os símbolos, nas intermediárias os heróis e rituais, e nas mais profundas os valores. O autor diz que cada um de nós transporta padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua, adquirida em boa parte na infância. O autor se refere a esses processos adquiridos, que usualmente são designados como "cultura", pela expressão "programação mental", uma analogia à forma como os computadores são programados. Na maioria das línguas ocidentais, cultura também equivale a

"civilização" ou "refinamento da mente", e o resultado desse refinamento seriam a educação, a arte e a literatura.

Os conceitos destes autores permitem afirmar que a cultura é um conjunto de símbolos, heróis, rituais e valores, é transmitida e partilhada socialmente entre gerações, e varia de uma sociedade para outra.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Hofstede (1991) cultura organizacional é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra. É uma forma específica de atuar e interagir que a diferencia das pessoas que trabalham para outras organizações. Após um estudo realizado em empresas, o autor identificou seis dimensões da cultura organizacional: orientação a processo versus orientação a resultados; orientação ao empregado versus orientação ao trabalho; paroquial versus profissional; sistema aberto versus sistema fechado; controle fraco versus controle rígido; normativo versus pragmático.

Segundo Chamon (2007), dá-se o nome de cultura organizacional aos princípios que se destacam em uma organização, que no convívio com seus diversos componentes, guiam sua conduta, seus valores, e a importância dada a certos elementos.

Kanaane (1999) diz que cultura organizacional significa a criação de um clima organizacional que propicia a satisfação das necessidades de seus participantes e que canaliza seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização. O autor identificou três dimensões da cultura organizacional: material, psicossocial e ideológica.

Srouf (2005) afirma que as culturas organizacionais exprimem a identidade das organizações (ideologias, conjuntos coerentes de percepções e de representações da realidade). O autor identificou que as manifestações da cultura organizacional assumem formas variadas: valores, conhecimentos, crenças, estilos, códigos, tradições, costumes, regras, mitos e outros. As culturas organizacionais estão em quatro esferas: ideologia, ciência, arte e técnica.

Sobre cultura organizacional, Morgan (1996) diz que grupos e organizações, assim como os indivíduos numa cultura, têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns. As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura.

Para Trompenaars (1994), cultura organizacional (ou cultura funcional ou cultura empresarial) é a forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização. É a forma como os grupos se organizaram no decorrer dos anos, para resolver os problemas e desafios

apresentados a eles. A cultura organizacional compreende preferências culturais de líderes e empregados. Três aspectos da estrutura organizacional são importantes ao determinar a cultura da empresa: a relação global entre os empregados e a empresa; o sistema vertical ou hierárquico de autoridade; e visões gerais dos empregados sobre o destino, objetivo e metas da empresa e seu papel em relação a eles. Há duas dimensões que distinguem diferentes culturas empresariais, gerando quatro quadrantes: igualdade-hierarquia, e orientações em relação às pessoas e tarefas. Essas dimensões definem quatro tipos de culturas empresariais, classificadas pelo autor nas seguintes metáforas, ilustrando a relação entre os empregados e sua noção de empresa: a família (orientada ao poder); a Torre Eiffel (orientada à função); o míssil guiado (orientada ao projeto); a incubadora (orientada à satisfação).

A partir destes conceitos, pode-se afirmar que cultura organizacional é a identidade das organizações nas esferas material, psicossocial e ideológica, e é o que a diferencia das outras.

2.3. DIVERSIDADE CULTURAL

Laraia (2009) diz que desde a Antiguidade foram comuns as teorias que atribuem as diferenças de comportamento entre os homens às variações dos ambientes físicos, como o clima (determinismo geográfico), e também as teorias que atribuem capacidades específicas inatas a "raças" ou a outros grupos humanos (determinismo biológico).

Edward Tylor (1958 *apud* LARAIA, 2009) explica a diversidade como sendo o resultado da desigualdade de estágios existentes no processo de evolução.

Foi redigida em 1950 uma Declaração da Unesco - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (*apud* LARAIA, 2009) sobre as diferenças culturais. Um trecho diz que as diferenças se explicam, antes de tudo, pela história cultural de cada grupo. Outro trecho diz que os fatores que tiveram um papel preponderante na evolução do homem são a sua faculdade de aprender e a sua plasticidade. E outro trecho diz que as pesquisas científicas revelam que o nível das aptidões mentais é quase o mesmo em todos os grupos étnicos.

Segundo Hofstede (1991), os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo superior ou inferior. Somente através de uma atitude de relativismo cultural é possível estudar as diferenças culturais entre grupos e sociedades. Para o antropólogo francês Claude Lévi-Strauss (LÉVI-STRAUSS e ERIBON, 1988 *apud* HOFSTEDÉ, 1991), o relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como "pobre" ou "nobre".

Como para Hofstede (1991) as diferenças culturais manifestam-se nas formas de símbolos, heróis, rituais e valores, representados sob a forma de camadas de uma cebola, os símbolos (p.ex. palavras, gestos, figuras, objetos) representam as manifestações mais superficiais da cultura; os valores (p.ex. mau x bom, feio x bonito, anormal x normal) as mais profundas; e os heróis (pessoas ou mitos que servem de modelo de comportamento) e rituais (atividades coletivas essenciais numa cultura) uma situação intermediária.

Segundo Hofstede (1991), todas as sociedades são confrontadas com os mesmos problemas, apenas as respostas diferem. Inkles e Levinson (1969 *apud* HOFSTEDE, 1991) agruparam em três categorias os problemas fundamentais da humanidade: relação com a autoridade; concepção do "eu" (relação entre o indivíduo e a sociedade; e, conceito de masculinidade e feminilidade); formas de gerir os conflitos (incluindo o controle da agressão e a expressão de sentimentos).

Hofstede (1991) estudou os valores de cidadãos (trabalhadores de uma multinacional) de mais de cinquenta países e identificou os seguintes problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país: desigualdade social (incluindo a relação com a autoridade); relação entre o indivíduo e o grupo; conceitos de masculinidade e feminilidade (as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo); formas de gerir a incerteza (relacionadas com o controle da agressão e expressão de emoções). Também identificou as seguintes dimensões das diferentes culturas: a distância hierárquica; o grau de individualismo (ou de coletivismo); o grau de masculinidade (ou de feminilidade); o controle da incerteza.

Nesse estudo, Hofstede (1991) constatou que as culturas regionais, étnicas e religiosas estão na origem de diferenças dentro do próprio país. A discriminação étnica atrasa o processo de assimilação e constitui um problema em muitos países. A filiação religiosa tem menos incidência sobre a cultura do que possa parecer. As grandes religiões sofreram profundas divisões. As diferenças devidas ao sexo não são geralmente descritas em termos de culturas. Os sentimentos e os medos face aos comportamentos do sexo oposto são da mesma ordem de intensidade que as reações às culturas estrangeiras. As diferenças entre gerações relativamente a símbolos, heróis, rituais e valores são evidentes na grande maioria das pessoas. Muitas das diferenças de comportamento e de valores entre gerações são consequências normais da idade e repetem-se em gerações sucessivas. Os acontecimentos históricos afetam algumas gerações de forma particular. Existem culturas diferentes segundo as classes sociais. A educação e a situação profissional são em si mesmas poderosas fontes de aprendizagem da cultura.

Trompenaars (1994) também fez uma pesquisa entre empregados de cinquenta países, e concluiu que toda cultura se distingue das outras por soluções específicas a determinados problemas. Esses problemas são: os que surgem dos nossos relacionamentos com as outras pessoas, os que surgem relacionados com passagem do tempo, e os que se relacionam com o ambiente. Dos relacionamentos com as pessoas, há cinco orientações que compreendem as formas como os humanos se relacionam entre si: universalismo versus particularismo (regras versus relacionamentos); coletivismo versus individualismo (o grupo versus o indivíduo); neutro versus emocional (a variedade de sentimentos expressos); difuso versus específico (a variedade de envolvimento); conquista versus atribuição (como se confere status). Essas diferenças culturais influenciam as atividades empresariais. A forma como as sociedades encaram o tempo, também influencia. Em algumas sociedades o passado é mais importante, em outras o futuro. Em certas culturas o tempo é visto como transcorrendo numa linha reta (tempo sequencial), outras veem o tempo como um círculo em movimento (tempo sincrônico). Isto cria diferenças no planejamento, estratégia, investimento e posições sobre desenvolvimento interno. Outra diferença cultural é encontrada na atitude em relação ao ambiente. Algumas culturas focam maior importância na pessoa (orientação direcionada internamente), outras no mundo (orientação direcionada externamente).

A preocupação com o respeito e a preservação da diversidade cultural fica evidente nas declarações da Unesco. No ano 2000, proclamado "O Ano Internacional da Cultura da Paz" pela Assembléia Geral das Nações Unidas, um grupo de laureados com o Prêmio Nobel da Paz elaborou, por ocasião do 50º aniversário da Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Manifesto 2000, intitulado "Por uma cultura de paz e não-violência". A diversidade cultural é defendida no item nº 4: "Ouvir para compreender - Defender a liberdade de expressão e a diversidade cultural privilegiando sempre o diálogo sem ceder ao fanatismo, à difamação e à rejeição" (UNESCO, 2000). Em 2002 foi redigida pela Unesco a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, afirmando que o respeito à diversidade cultural, à tolerância, ao diálogo, à cooperação, à confiança e ao entendimento mútuo, estão entre as melhores garantias da paz e da segurança internacionais, cultural e exigem humildade intelectual (UNESCO, 2002). Em 2005 foi redigida a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, afirmando que a diversidade cultural é uma característica essencial da humanidade, constituindo patrimônio comum da humanidade, a ser valorizado e cultivado em benefício de todos (UNESCO, 2005).

Analisando estes conceitos e estudos sobre a diversidade cultural, pode-se concluir que ela deve ser respeitada e preservada, e que ela se manifesta através de símbolos, heróis, rituais e valores, que são problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país, como a forma de encarar os relacionamentos, a passagem do tempo e o ambiente.

2.4. CONFLITOS INTERCULTURAIS

Hofstede (1991) diz que a história da Humanidade é uma sucessão de guerras entre grupos culturais, pois o que é diferente é perigoso. O racismo e a superioridade de um grupo sobre outro motivam o uso da violência. Conflitos involuntários surgem com frequência durante os contatos interculturais e acontecem mesmo que nenhuma das partes o deseje.

Tanure (2007) diz que os encontros interculturais na história da humanidade foram às vezes pacíficos e em outras vezes resultaram em conflitos.

Para Srour (2005), tudo que foi inculcado nos indivíduos é reconhecido por eles como fatos naturais e normais, e quaisquer outras maneiras de ser lhes parecem exóticas ou aberrantes. Toda coletividade tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e o mais correto, e isso leva ao etnocentrismo (ótica exclusivista de uma cultura).

Segundo Hofstede (1991), processos psicológicos e sociais acompanham os contatos interculturais. Em missões num país estrangeiro, os expatriados e emigrantes passam por um processo de aculturação que tem quatro fases: Fase 1: euforia; Fase 2: choque cultural; Fase 3: aculturação; Fase 4: estabilidade mental. A cultura anfitriã também passa por um ciclo de reações psicológicas: Fase 1: curiosidade; Fase 2: etnocentrismo; Fase 3: policulturismo, que é o início do bi ou multiculturalismo. Os membros do outro grupo não são percebidos como indivíduos, mas como estereótipos.

Trompenaars (1994) diz que nem todas as pessoas de uma cultura têm conjuntos idênticos de artefatos, normas, valores e premissas. O uso de formas extremas e exageradas de comportamento é chamado de estereotipagem. O estereótipo é uma visão muito limitada do comportamento médio em um determinado ambiente.

Segundo Tanure (2007), os mesmos princípios básicos de comparação, preconceito e de criação de estereótipos que observamos hoje devem ter existido há milhares de anos, porque o contato intercultural não gera automaticamente a compreensão mútua.

Segundo Aube, Tadeucci e Shinyashiki (2009), os psicólogos sociais consideram os conceitos de estereótipos e preconceitos muito inter-relacionados. Para Harding (1969 *apud* AUBE, TADEUCCI e SHINYASHIKI, 2009), estereótipo é o componente cognitivo de atitudes preconceituosas. Para Krech (1962 *apud* AUBE, TADEUCCI e SHINYASHIKI,

2009), preconceito é uma atitude desfavorável diante de um objeto, que tende a estar muito estereotipado, e não muda facilmente através de informação contrária. Allport (1946 *apud* AUBE, TADEUCCI e SHINYASHIKI, 2009) sugere que estereótipos são funcionais para o indivíduo, permitindo racionalização do seu preconceito contra um grupo. Muitos autores sugerem que o preconceito é uma conseqüência inevitável de um processo normal de categorização dos estereótipos (se existem estereótipos, os preconceitos surgirão). Essa abordagem sugere que os estereótipos são automaticamente aplicados para membros do grupo estereotipado (DEVINE, 1988 *apud* AUBE, TADEUCCI e SHINYASHIKI, 2009).

Schneider e Barsoux (1997, *apud* TANURE, 2007) observam que os estereótipos surgem naturalmente quando se descreve outra cultura. Muitos estereótipos podem ser errados, originar-se de desinformação e evidenciar preconceito e intolerância. Por outro lado, como são arquivados na mente, podem ajudar a processar nova informação, ao compará-los com experiências e conhecimentos passados. O problema não é a existência de estereótipo, mas sim o modo como é manejado, apegando-se a esse tipo de informação preliminar. As diferenças podem influenciar as interações no mundo dos negócios.

Allport (1971 *apud* GONZÁLEZ, 2001), define o preconceito como um sentimento positivo ou negativo a respeito de uma pessoa ou coisa, anterior a uma experiência baseada nela. Preconceito é uma atitude hostil ou prevenida a respeito de uma pessoa que pertence a um grupo, supondo que possui qualidades indesejáveis, atribuídas a aquele grupo. Diferentemente de uma simples concepção errônea, o preconceito resiste a toda evidência que possa perturbá-lo. Há uma reação emocional quando um preconceito é ameaçado por uma contradição.

2.5. GERINDO AS DIFERENÇAS CULTURAIS

Hofstede (2001) diz que nos Estados Unidos surgiram muitos livros dedicados à arte da negociação, cursos de formação e programas informáticos que simulam processos de negociação. Mas são irrelevantes ao nível das negociações interculturais, porque estas abordagens americanas partem da premissa de que as partes envolvidas possuem valores e objetivos aceitos na sociedade americana, e não se pode assumir a existência de valores e objetivos comuns. A qualidade dos contatos interculturais no quadro das negociações internacionais pode contribuir para evitar conflitos involuntários. As reuniões de cúpula são importantes, uma vez que reúnem as pessoas que detêm o poder para negociar. No âmbito das negociações entre empresas também é bastante importante, no plano cultural, mandar pessoas que tenham o poder e o estatuto adequado. O gestor deve encontrar-se com os seus subordinados no terreno cultural destes.

Trompenaars (1994) também diz que os Estados Unidos têm sido a principal fonte da teoria administrativa. Porém, soluções norte-americanas nem sempre resolvem os problemas de outros países, porque dependendo do país, as organizações são matriciais, de modelos familiares, de administração por objetivos, por desempenho do indivíduo, por remuneração pelo desempenho, por atribuição, e outros tipos.

Para Hofstede (1991), a maioria das sociedades é coletivista, as pessoas permanecem toda a sua vida no seio de um grupo de pertença. Uma interação de membros de grupos culturais diferentes requer ambientes onde eles possam se encontrar e se misturar como iguais. Clubes desportivos, universidades, sindicatos e exércitos podem assumir este papel. Para uma melhor compreensão intercultural, os parceiros estrangeiros devem aprender a língua da cultura de acolhimento, pois palavras e "símbolos" são veículos de transferência dessa cultura.

Segundo Hofstede (1991), a aprendizagem de capacidades de comunicação intercultural atravessa três fases: a tomada de consciência (reconhecer a outra cultura), a aquisição de conhecimentos (conhecer a outra cultura) e competências (praticar a outra cultura). Trata-se de reconhecer e aplicar os símbolos, os heróis e os rituais da outra cultura, sentir-se à vontade nesse novo meio e ser capaz de resolver problemas. A comunicação intercultural aprende-se.

Tanure (2007) diz que as diferenças podem influenciar as interações no mundo dos negócios. Os estereótipos devem ser constantemente revisados, atualizados e superados, devem ter portanto um mínimo de efetividade nas relações interculturais.

Segundo Schneider e Barsoux (1997 *apud* GUITEL, 2006), não só para aqueles que vão trabalhar no exterior é exigida habilidade em lidar com as diferenças culturais, mas também para todos os empregados que tenham alguma responsabilidade internacional, desde o gestor que negocia acordos internacionais no exterior, até a recepcionista que recebe um visitante estrangeiro. A partir de um estudo entre gestores internacionais, analisando sucessos e fracassos dos expatriados, os seguintes elementos foram identificados como competências exigidas para as missões de expatriação bem sucedidas: habilidades interpessoais, de relacionamento e linguísticas, curiosidade, motivação para viver no exterior, tolerância para a incerteza e a ambiguidade, flexibilidade, paciência, respeito, empatia cultural, força do ego, estabilidade psicológica, senso de humor, perceber novos ambientes e se adaptar a eles, habilidade de passar por cima de choques culturais e evitar armadilhas culturais (como universalismo, etnocentrismo e estereótipos), e também sensibilidade e humildade. A sensibilidade cultural é a capacidade do indivíduo observar sem analisar, é a habilidade de

"sentir" instintivamente o ambiente circundante, bem como comunicar-se de forma verbal e não-verbal, como expressões faciais, linguagem corporal e ruídos emitidos.

2.6. HABILIDADES SOCIAIS

Em todas as sociedades constatam-se conflitos interpessoais. Assertividade, competência social, inteligência emocional e comunicação interpessoal fazem parte das habilidades sociais. As habilidades sociais são aprendidas e as demandas para o seu desempenho variam em função do estágio de desenvolvimento do indivíduo (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002).

Habilidade social, para Ladd e Mize (1983 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002, p. 46), é a "habilidade para organizar cognições e comportamentos em um curso de ação integrada, dirigida para objetivos sociais ou interpessoais culturalmente aceitáveis." As culturas podem possuir normas e valores diferenciados, o que é culturalmente aceitável num grupo ou contexto pode ser completamente inaceitável noutro. Supõe um "ajustamento" a padrões culturalmente estabelecidos, "capacidade para". Para Argyle, Furnham e Graham (1981 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002, p. 47) habilidade social é o "conjunto dos desempenhos apresentados pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal, considerando-se a situação em sentido amplo", que inclui variáveis da cultura.

Competência social, para Caballo, Forster e Ritchley, e Gresham (*apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002), inclui habilidades sociais e comportamento adaptativo. Para McFall (1976 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002, p. 45), é "a capacidade aprendida, adquirida através de treinamento ou experiência, que produz um efeito que preenche as necessidades de uma situação de vida". Posteriormente, McFall (1982 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002, p. 45) diz que "competência social é um termo avaliativo, refletindo o julgamento de alguém, com base em algum critério, de que o desempenho de uma pessoa em uma tarefa é adequado." Componentes subjacentes: a) competência não faz parte da pessoa; b) possibilidade de erro, viés e influência; c) uso de critérios; d) sempre realizadas em tarefas e contextos específicos; e) características da pessoa. Habilidades sociais e competência social são conceitos diferentes (McFALL, 1982; ARGYLE, 1967/1994; HOPS, 1983 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002). Para Del Prette (1982 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002, p. 45-46), competência social é o "comportamento que produz o melhor efeito no sentido de equilibrar reforçadores e assegurar direitos humanos básicos." Competência social é a capacidade do indivíduo apresentar um desempenho que garanta, ao mesmo tempo: consecução dos objetivos de uma situação interpessoal; manutenção ou melhoria de sua relação com o interlocutor, incluindo-se a busca de equilíbrio do poder e das

trocas nessas relações; manutenção ou melhoria da auto-estima; manutenção ou ampliação dos direitos humanos socialmente reconhecidos (LINEHAN, 1984; DEL PRETTE e DEL PRETTE, 1996a; DEL PRETTE, 1983 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002),

No processo de socialização, uma perspectiva ecológica de desenvolvimento foi defendida por Bronfenbrenner (1996 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002), enfatizando que diferentes sistemas de interação organismo-ambiente influem sobre as características do indivíduo ao longo de sua vida. Em microssistemas (como família, escola, amigos próximos) aconteceria a interação organismo-ambiente e as relações interpessoais. O desenvolvimento das habilidades sociais na criança se dá através de intercâmbios de comportamento e de afetividade, práticas e valores parentais, *background* cultural e socioeconômico da família. A passagem da criança para outros grupos sociais (interação com companheiros) é incentivada pelos membros da família. Na passagem para a escola, precisa adaptar-se a novas demandas sociais, a diferentes contextos, a novas regras. Na adolescência, as demandas são maiores, os comportamentos sociais devem ser mais elaborados, novas habilidades sociais são requeridas. A ausência de habilidades sociais pode dificultar ou comprometer tanto o sucesso profissional do jovem como seu funcionamento psicossocial (BIJSTRA, BOSMA e JACKSON, 1994 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002). Na vida adulta, novas habilidades sociais são requeridas. Na terceira idade, outras habilidades. A aquisição de comportamentos sociais envolve um processo de aprendizagem durante toda a vida.

Algumas explicações para as dificuldades interpessoais estariam no modelo da aprendizagem social e modelo de assertividade, na inibição pela ansiedade, na inibição cognitiva, em falhas no processamento cognitivo de estímulos sociais, no desempenho socialmente incompetente devido a déficits nos componentes verbais e não verbais, em falhas na aprendizagem, em restrições de oportunidades, em relações familiares empobrecidas, na inteligência rebaixada, na dependência e obediência, ou não aprenderam os comportamentos sociais adequados (EISLER, MILLER e HERSEN, 1973 *apud* DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2002). Habilidades sociais são aprendidas e podem ser objeto de intervenções terapêuticas ou educativas através de programas de habilidades sociais.

Um instrumento de auto-formação, o Assimilador Cultural, elaborado nos Estados Unidos, em finais dos anos 60, por Fiedler, Mitchell e Triandis (1971 *apud* HOFSTEDE, 1991), desenvolvia uma tomada de consciência e induzia um comportamento mais compreensivo com as pessoas pertencentes a outras culturas. Nos anos 80, Brislin *et. al* (1986 *apud* HOFSTEDE, 1991) concebeu um assimilador cultural geral, porém permanece muito

americano e trata essencialmente das diferenças de cultura entre os Estados Unidos e os países do Terceiro Mundo.

As habilidades sociais podem ser aprendidas, e contemplam as dimensões pessoal, situacional e cultural (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 1999 *apud* BANDEIRA, DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2006). Um desempenho socialmente competente não é garantido apenas possuindo-se um bom repertório de habilidades sociais. Como já visto, os conceitos sobre habilidades sociais e competência social não são equivalentes. O termo "habilidades sociais refere-se à existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar de maneira adequada com as demandas das situações interpessoais" (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2001 *apud* BANDEIRA, DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2006, p. 18). Competência social tem um sentido de avaliação, qualificando "a proficiência de um desempenho e se refere à capacidade do indivíduo de organizar pensamentos, sentimentos e ações em função de seus objetivos e valores, articulando-os às demandas imediatas e mediatas do ambiente" (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2001 *apud* BANDEIRA, DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2006, p. 18). Competência social implica em instrumentos de avaliação, especificidade da situação e critérios de avaliação. Os principais critérios são: "consecução dos objetivos da interação; manutenção ou melhora da auto-estima; manutenção ou melhora da qualidade da relação; maior equilíbrio entre ganhos e perdas entre os parceiros da relação; respeito e ampliação dos direitos humanos básicos" (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2001 *apud* BANDEIRA, DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2006, p. 18-19).

2.7. TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS

O Treinamento de Habilidades Sociais (THS) teve origem na Inglaterra nos anos 60, chegou aos Estados Unidos, e depois em outros países. É um método de intervenção para a promoção de habilidades sociais, e alcançou maior aceitação que o Treinamento Assertivo, originário dos Estados Unidos (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2000; DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2003 *apud* BANDEIRA, DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2006).

Caballo (1999) diz que o Treinamento em Habilidades Sociais (THS) é uma das técnicas de terapia comportamental mais utilizadas atualmente, mas também uma das mais difíceis, pois requer conhecimentos de diversas áreas da psicologia, e é determinada pela cultura na qual ocorre o comportamento que vai ser treinado. O campo das habilidades sociais foi bastante difundido nos anos 70, mas ainda é uma área de contínua pesquisa e aplicação.

Para Argyle e Kendon (1967 *apud* CABALLO, 1999, p. 363), "uma habilidade pode ser definida como uma atividade organizada, coordenada, em relação a um objeto ou uma

situação que implica numa cadeia de mecanismos sensoriais, centrais e motores." A aplicação do conceito de "habilidade" aos sistemas homem-homem originou diversos trabalhos sobre as habilidades sociais na Inglaterra, como por exemplo os de Argyle em 1967 e 1969, de Argyle e Kendon em 1967 e de Welford em 1966 (CABALLO, 1999).

Segundo Caballo (1999), há inúmeras definições de habilidades sociais, mas não chegam a um acordo sobre quando se pode considerar um comportamento como socialmente habilidoso. Para Meichenbaum, Butler e Grudson (1981 *apud* CABALLO, 1999), é impossível desenvolver uma definição consistente de habilidade social, uma vez que ela depende do contexto, que é mutável. A habilidade social deve ser considerada dentro de padrões culturais, dependendo de fatores como idade, sexo, classe social e educação. O comportamento considerado apropriado em uma situação pode ser impróprio em outra. Não há um "critério" absoluto de habilidade social. Uma resposta competente é aquela que a pessoa acredita ser apropriada numa situação específica. Não existe uma maneira "correta" de se comportar, universal, mas vários conceitos diferentes que podem variar de acordo com o indivíduo. O comportamento socialmente habilidoso deveria ser definido de acordo com a efetividade de sua função em uma situação, e não de acordo com sua topografia (ARGYLE, 1981, 1984; KELLY, 1982; LINEHAN, 1984 *apud* CABALLO, 1999). Comportamentos avaliados como não habilidosos (p.ex., dizer tolices) ou anti-sociais (p.ex., o ataque físico) podem ser reforçados. Linehan (1984 *apud* CABALLO, 1999) assinala três tipos de consequências: eficácia no objetivo, eficácia na relação e eficácia no auto-respeito. Espera-se que o comportamento socialmente habilidoso produza reforçamento positivo mais frequentemente que punição. Uma definição de comportamento socialmente habilidoso seria:

O comportamento socialmente habilidoso é esse conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal que expressa os sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo, de um modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolve os problemas imediatos da situação enquanto minimiza a probabilidade de futuros problemas (CABALLO, 1986 *apud* CABALLO, 1999, p. 365).

Habilidades são um conjunto de capacidades de atuação que são aprendidas (BELLACK e MORRISON, 1982; CURRAN e WESSBERG, 1981; KELLY, 1982 *apud* CABALLO, 1999). Qualquer habilidade em uma situação crítica é determinada por fatores ambientais variáveis a interação com a pessoa. Comportamento socialmente habilidoso implica três componentes da habilidade social: dimensão comportamental (tipo de habilidade), dimensão pessoal (variáveis cognitivas) e dimensão situacional (contexto ambiental). Diferentes situações requerem comportamentos diferentes.

O treinamento em habilidades sociais (THS) poderia ser definido como "uma tentativa direta e sistemática de ensinar estratégias e habilidades interpessoais aos indivíduos, com a intenção de melhorar sua competência interpessoal e individual nos tipos específicos de situações sociais" (CURRAN, 1985, *apud* CABALLO, 1999, p. 366-367). O processo implica em quatro elementos: treinamento em habilidades (onde ensinam-se comportamentos específicos que são praticados e integrados ao repertório comportamental do sujeito); redução da ansiedade (em situações sociais problemáticas); reestruturação cognitiva (na qual se pretende modificar valores, crenças, crenças e/ou atitudes do sujeito); treinamento em solução de problemas (onde se ensina o sujeito a perceber corretamente os "valores", processar os "valores", selecionar uma resposta e enviá-la para alcançar o objetivo). Para Linehan (1984 *apud* CABALLO, 1999), um programa completo de THS deve incluir um conjunto de habilidades cognitivas, emocionais, verbais e não verbais. Segundo Lange (1981; LANGE, RIMM e LOXLEY *apud* CABALLO, 1999), o THS tem quatro etapas: desenvolvimento de um sistema de crenças; distinção entre comportamentos assertivos, não assertivos e agressivos; reestruturação cognitiva; ensaio comportamental.

As habilidades sociais se aprendem na infância. Dependem do amadurecimento e das experiências de aprendizagem (ARGYLE, 1969 *apud* CABALLO, 1999). Para Bellack e Morrison (1982 *apud* CABALLO, 1999), a aprendizagem precoce do comportamento social é explicada pela teoria da aprendizagem social: se dá pela modelação, ou seja, as crianças observam seus pais interagindo com as pessoas e aprendem. Comportamentos verbais e não verbais podem ser aprendidos desta maneira. O ensino direto (instrução) é outro veículo. As respostas sociais podem ser reforçadas ou punidas. Também é possível praticar o comportamento e desenvolver capacidades cognitivas (TROWER, BRYANT e ARGYLE, 1978 *apud* CABALLO, 1999). As habilidades sociais podem também ser perdidas pela falta de uso, após longos períodos de isolamento. A atuação social pode também ser inibida ou sofrer obstáculos por perturbações cognitivas e afetivas (BELLACK e MORRISON, 1982 *apud* CABALLO, 1999).

Caballo (1999) explica que o procedimento básico do THS consiste em identificar primeiro as áreas específicas que o paciente tem dificuldade. As ferramentas constituem-se em entrevista, auto-registro, inventários, emprego de situações análogas e observação da vida real (CABALLO, 1986, 1988; CABALLO e BUELA, 1988b, 1989 *apud* CABALLO, 1999). A natureza do problema é importante, o tratamento pode depender da classe de comportamento-problema. O passo seguinte é analisar por que o indivíduo não se comporta de forma

socialmente adequada. Há uma série de fatores (p.ex., déficit em habilidades, ansiedade condicionada, cognições desadaptativas, discriminação errônea). Segundo Masters et al. (1987 *apud* CABALLO, 1999), o THS, como a maioria das técnicas de terapia comportamental, requer participação ativa por parte do paciente (motivação). Pode ser necessário ensinar o indivíduo a relaxar antes. Um esquema proposto por Lange (1981; LANGE, RIMM e LOXLEY, 1978 *apud* CABALLO, 1999) considera a construção de um sistema de crenças que mantenha o respeito pelos direitos pessoais e pelos direitos dos demais. Uma segunda etapa do THS consiste em que o paciente entenda e distinga entre respostas assertivas, não assertivas e agressivas (CABALLO, 1988 *apud* CABALLO, 1999). Uma terceira etapa abordaria a reestruturação cognitiva dos modos de pensar incorretos do sujeito desajustado socialmente. A quarta etapa é constituída pelo ensaio comportamental das respostas socialmente adequadas em situações determinadas. Os procedimentos nesta quarta etapa são: ensaio do comportamento, modelação, instruções, retroalimentação/reforçamento e tarefas para casa. Estes procedimentos são realizados propondo situações-problema representando uma determinada classe de comportamento, a qual tem que descompor-se em elementos mais simples, elementos "moleculares" (CABALLO e BUELA, 1988b e 1989 *apud* CABALLO, 1999).

Segundo Caballo (1999), o ensaio comportamental é o procedimento mais frequentemente empregado no THS. Representam-se maneiras de enfrentar as situações da vida real que são problemáticas para o paciente. Os objetivos são as mudanças de comportamento. As perguntas "o que", "quem", "como", "quando" e "onde" são úteis. A pergunta "por que" deveria ser evitada. Ao ensaio comportamental têm sido acrescentados elementos de treinamento em percepção social, como habilidades para receber, processar e enviar informação (BECKER, HEIMBERG e BELLACK, 1987; LIBERMAN, DeRISI e MUESER, 1989 *apud* CABALLO, 1999). Não está muito claro como realizar esse treinamento em percepção social (BECKER, HEIMBERG e BELLACK, 1987 *apud* CABALLO, 1999). Pode-se incluir variações, p.ex., ensaiar consequências negativas, inverter papéis.

Caballo (1999) explica que a modelação consiste na exposição do paciente a um modelo que mostra um determinado comportamento correto, permitindo a aprendizagem por observação. O modelo pode ser representado pelo terapeuta ou por algum membro do grupo, e pode ser apresentado ao vivo ou gravado em vídeo. É mais efetivo quando os modelos são de idade parecida e do mesmo sexo. Uma vantagem da modelação é ilustrar componentes não verbais. O tempo de exposição é importante. "É importante que o paciente não interprete o

comportamento modelado como a forma "correta" de comportar-se, e sim como uma maneira de focar uma situação particular" (WILKINSON e CANTER, 1982 *apud* CABALLO, 1999, p. 382). A modelação é mais apropriada quando, num comportamento inadequado, se mostre o correto, ou quando o paciente não responde, não sabe como começar. É mais importante com populações de amplas deficiências que com as que possuem um nível superior de adaptação social.

Segundo Caballo (1999), o termo "treinamento" (*coaching*, ou *feedback* corretivo), tenta proporcionar ao sujeito informação sobre a natureza e o grau de discrepância entre sua execução e o critério. Costuma incluir informação sobre uma resposta apropriada. O termo "instruções" (*instructions*) é mais amplo, inclui informação específica e geral sobre o programa de THS ou aspectos dele. A informação pode ser apresentada através de papéis, discussões, material escrito, descrições na lousa, gravações em vídeo, etc. As informações apresentadas nas primeiras sessões são os "direitos humanos básicos" ou a diferença entre comportamentos assertivos, não assertivos e agressivos.

Para Caballo (1999), o *feedback* e o reforçamento são dois elementos fundamentais do THS. Para Twentyman e Zimering (1979 *apud* CABALLO, 1999) o reforçamento mais empregado tem sido verbal, com recompensas como o elogio e o ânimo. Também não verbalmente, como expressão facial, anuir com a cabeça, aplausos, palmadinhas nas costas, etc. Pode-se instruir os pacientes para que se auto-recompensem, "que digam e façam algo agradável para si mesmos" (GOLDSTEIN, GERSHAW e SPRAFKIN, 1985 *apud* CABALLO, 1999, p. 385). É importante começar cada sessão com informações sobre os êxitos. O *feedback* proporciona informação para o desenvolvimento e melhora de uma habilidade. Pode ser dado pelo treinador, por outros membros (que devem ser positivos) ou por repetição através de áudio ou vídeo. Outros efeitos benéficos são a oportunidade de praticar falando diretamente a outra pessoa, e o grupo concentrar-se no ator, mantendo-os envolvidos, aumentando a probabilidade de aprendizagem. Por vídeo, o paciente tem oportunidade de comentar sua atuação. A repetição deve ser empregada com precaução (CABALLO, 1999).

Tarefas de casa são dadas aos pacientes, tais como o registro de seu nível de ansiedade em determinadas situações. Shelton e Levy (1981 *apud* CABALLO, 1999) ressaltam os benefícios das tarefas de casa: acesso aos comportamentos privados; eficácia no tratamento; maior autocontrole; transferência do treinamento.

O THS está impregnado de procedimentos cognitivos, como a integração dos direitos humanos básicos nas crenças do paciente, modificação de crenças, solução de problemas,

percepção social, redução das autoverbalizações negativas e aumento das positivas (CABALLO, 1999).

O treinamento das habilidades sociais em grupo tem vantagens sobre o individual (CABALLO, 1988 *apud* CABALLO, 1999). O grupo oferece uma situação social já estabelecida, diferentes pessoas para criar representações, maior *feedback* e uma série de modelos. Lange e Jakubowski (1976 CABALLO, 1999) assinalam quatro tipos de grupos de THS: orientados para os exercícios; orientados para os temas; semi-estruturados (junto com outros procedimentos terapêuticos); não estruturados (baseados nas necessidades dos membros). O tamanho dos grupos tem variado: desde 3 até 15 sujeitos (CABALLO, 1988 *apud* CABALLO, 1999); o recomendado é de 8 a 12 membros. Tem variado a duração dos programas: geralmente é uma vez por semana, ao longo de 8 a 12 semanas. A duração de cada sessão tem variado: de 30 minutos até 2 horas e meia; 2 horas é adequada (CABALLO, 1987; CABALLO e CARROBLES, 1988 *apud* CABALLO, 1999).

Segundo Caballo (1987 *apud* CABALLO, 1999), exercícios grupais são úteis, dependendo do momento da sessão, da classe de comportamento, do ambiente grupal e de outros fatores. Alguns deles são: exercícios de aquecimento; exercícios para os direitos humanos básicos; exercícios para a distinção entre comportamento assertivo/não assertivo/agressivo; exercícios de terapia racional emotiva; procedimentos para iniciar e manter conversações; procedimentos defensivos; procedimentos de "ataque".

Quanto às aplicações do treinamento em habilidades sociais, Phillips (1978 *apud* CABALLO, 1999) considera o THS como um modelo alternativo ao modelo médico tradicional da psicopatologia. A psicopatologia é a incapacidade de um organismo para resolver problemas ou conflitos e alcançar objetivos. A carência das habilidades sociais necessárias resulta em estados emocionais negativos (p.ex. ansiedade) e cognições desadaptativas. O modelo de habilidades sociais evita a necessidade de diagnóstico, classificação e agrupamentos nosológicos tradicionais e requer uma análise completa das situações sociais. "Tem sido sugerido que os transtornos mentais são principalmente transtornos da comunicação e das relações interpessoais" (ARGYLE, TROWER e BRYANT, 1974 *apud* CABALLO, 1999, p. 396).

Eisler e Frederiksen (1980 *apud* CABALLO, 1999) sinalizam que déficits na habilidade social são base para as principais formas de psicopatologia.

Ziegler e Phillips (ZIEGLER e LEVINE, 1973, ZIEGLER e PHILLIPS, 1960; 1961; 1962 *apud* CABALLO, 1999) sugerem que o funcionamento social pobre poderia conduzir à psicopatologia, em vez de provir dela.

A inadequação social pode ser um fator que predispõe os indivíduos a desenvolver uma classe de distúrbios psicológicos. A inadequação social pode ser considerada como uma consequência ou sintoma de psicopatologia (CURRAN, 1985 *apud* CABALLO, 1999).

Déficits em habilidade social estão associados também com outros comportamentos disfuncionais como os problemas sexuais, o abuso do álcool, o consumo de drogas e o mal relacionamento conjugal. Alguns problemas nos quais têm-se empregado o THS:

Ansiedade social, depressão, esquizofrenia, problemas conjugais, alcoolismo e drogas, delinquência/psicopatia, obsessões/compulsões, agorafobia, desvios sexuais, agressividade, isolamento social em crianças, aquisição de habilidades básicas em adultos e crianças mentalmente retardadas, falta de habilidade para conseguir trabalho, melhora das habilidades de comunicação em pessoas incapacitadas (CABALLO, 1999, p. 397).

2.8. TREINAMENTO INTERCULTURAL

Hofstede (1991) diz que as diferenças culturais descritas na literatura há vários séculos ainda perduram hoje apesar dos contatos estreitos e prolongados entre as nações. Por isto, acredita o autor, essa diversidade também permanecerá ainda durante muitos séculos.

Segundo Sebben (2007), para entender uma cultura diferente não basta apenas ler e se informar sobre ela, é preciso sentir, vivenciar e refletir. Sebben (2009) diz que duas vertentes científicas, a Educação Intercultural e a Psicologia Intercultural, ocupam-se por estudar a relação de causa e efeito entre cultura e comportamento. Segundo Wallnofer (2000 *apud* SEBBEN, 2009), o processo de socialização parte da integração do sujeito em ambientes diferentes do seu. Nesse sentido, enquanto a Psicologia Intercultural ajuda a compreender toda a complexidade dessa integração, a Educação Intercultural ensina novas formas de abordar essa complexidade.

Sebben (2007) explica que a Educação Intercultural é uma pedagogia preventiva que antecede o encontro com a cultura estrangeira. Através dela o indivíduo pode experimentar situações de encontros interculturais e refletir sobre as próprias reações. É no nível cognitivo que acontece a principal mudança, isto é, o modo de pensar e perceber se altera em virtude da aquisição de informações sobre como os indivíduos de determinada cultura podem se comportar. Segundo Sebben e Dourado Filho (2005), a Educação Intercultural ajuda na aquisição de habilidades específicas (como competência intercultural e comunicação

intercultural), pois traz à luz a realidade da própria cultura do indivíduo e da cultura dos demais, facilitando o encontro e a compreensão mútuos.

Já a Psicologia Intercultural, explica Sebben (2007), estuda as variáveis do comportamento humano, levando em conta a maneira pela qual o indivíduo é influenciado por sua própria cultura.

Sebben (2007) diz que da união dessas duas ciências surgiu o Treinamento Intercultural, que vem ajudar a municiar os indivíduos de "instrumentos de navegação", como se diz na Psicologia Intercultural, ensiná-los sobre as categorias comportamentais. O Treinamento Intercultural é uma técnica lúdica, prática e divertida que tem como objetivo auxiliar as pessoas a aprender e se adaptar em novos contextos culturais. A prática do treinamento focaliza, sobretudo, a interação dos pares estrangeiros, ou seja, como irão se comportar. Não se trata de uma reunião sobre etiqueta dos países ou *do's* e *don'ts* (o que fazer ou não fazer num outro país, ou o que é certo ou errado fazer), porque isso é possível encontrar na internet. Mas, sobretudo, compreender as raízes do comportamento de cada um e o que vai resultar quando os dois se encontrarem. O treinamento intercultural é voltado para todos aqueles que irão vivenciar uma experiência migratória ou qualquer outra pessoa que irá entrar em contato com uma cultura diferente da sua.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste artigo apresentar a importância da aquisição de habilidades sociais e interculturais por gestores, e também por funcionários em geral, de organizações que lidam com diferentes culturas, uma vez que tais diferenças neste mundo globalizado podem gerar conflitos interculturais e afetar os processos de negociações. Foram apresentadas no artigo duas técnicas de treinamento que ajudam a adquirir habilidades sociais e habilidades interculturais, que são, respectivamente, o Treinamento em Habilidades Sociais - THS e o Treinamento Intercultural.

No artigo foram apresentados alguns conceitos de cultura, que é um conjunto de símbolos, heróis, rituais e valores, é transmitida e partilhada socialmente entre gerações, e varia de uma sociedade para outra. Foram apresentados alguns conceitos de cultura organizacional, que é a identidade das organizações nas esferas material, psicossocial e ideológica, e é o que a diferencia das outras. Foi apresentada uma abordagem sobre diversidade cultural, que deve ser respeitada e preservada, a qual se manifesta através de símbolos, heróis, rituais e valores, e que são problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país, como a forma de encarar os relacionamentos, a passagem do tempo e o ambiente. Foi apresentada uma

abordagem sobre conflitos interculturais, involuntários ou não, motivados pelo etnocentrismo, e desencadeando estereótipos e preconceitos. Foi feita uma abordagem sobre como gerir as diferenças culturais, mas não se basear nas soluções norte-americanas, pois nem sempre resolvem os problemas de outros países, e sim desenvolvendo em todos os funcionários habilidades interpessoais, de relacionamento e linguísticas. Foi feita uma abordagem sobre conceitos de habilidades sociais, que é a aquisição de comportamentos sociais que contemplam as dimensões pessoal, situacional e cultural, e envolvem um processo de aprendizagem durante toda a vida. Foi apresentada uma abordagem sobre Treinamento em Habilidades Sociais, que é uma das técnicas de terapia comportamental que tem por finalidade ensinar estratégias e habilidades interpessoais aos indivíduos para melhorar sua competência interpessoal. E por fim foi apresentada uma abordagem sobre Treinamento Intercultural, técnica que surgiu da união entre a Educação Intercultural e a Psicologia Intercultural, e que tem por objetivo auxiliar as pessoas a aprender e se adaptar em novos contextos culturais.

REFERÊNCIAS

- AUBE, R.; TADEUCCI, M.S.R.; SHINYASHIKI, G.T. **Habilidades interculturais como solução para lidar com estereótipos e preconceitos culturais: o desafio do gestor.** In: XLIV Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion, 2009, Guayaquil. Cladea 2009, Guayaquil, Universidad Del Pacifico, 2009. Homepage: <http://www.cladea.org>. Disponível em: http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_542.pdf. Acesso em: 12 jun. 2011.
- CABALLO, V.E. **Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento.** 1.ed.- 1. reimpr. São Paulo: Livraria Santos, 1999.
- CHAMON, E.M.Q.O. (Org.) **Gestão e comportamento humano nas organizações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- BANDEIRA, M.; DEL PRETTE, Z.A.P.; DEL PRETTE, A. (Orgs.). **Estudos sobre habilidades sociais e relacionamento interpessoal.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- DEL PRETTE, Z.A.P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação.** 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GONZÁLEZ, N.E.K. Hospitalidade e preconceito no turismo. **Turismo : Visão e Ação.** Balneário Camboriú, v. 4, n. 10, p. 91-100, out. 2001/mar. 2002. Disponível em <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1173/929>. Acesso em: 08 jun 2011.
- GUITEL, V.D. Intercultural or crosscultural management? The confirmation of a research field and the issue concerning the definition and development of an intercultural competence for expatriates and international managers. **Revista E&G Economia e Gestão.** Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 64-68, jun. 2006. Disponível em http://www.pucminas.br/documentos/editora_economia_gestao_12.pdf. Acesso em: 31 mai 2011.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** 1.ed. - 2. reimpr. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1999.

- LARAIA, R.B. **Cultura**: um conceito antropológico. 24.ed. [reimpr.]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um desafio para os rns interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.
- SEBBEN, A. **Intercâmbio cultural**: para entender e se apaixonar. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2007.
- SEBBEN, A.; DOURADO FILHO, F. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.
- SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 2.ed - 2.reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TANURE, B. **Gestão a brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.
- UNESCO. **Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. Paris, 2005. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224por.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2011.
- UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. Paris, 2002. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2010.
- UNESCO. **Manifesto 2000**: Por uma cultura de paz e não-violência. Paris, 2000. Disponível em: <<http://www3.unesco.org/manifesto2000/pdf/bresilien.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2011.