

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Márcia Perez de Vilhena Paiva**

**COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DOS  
SERVIDORES DE UM INSTITUTO DE PESQUISA  
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA LOCALIZADO NO  
VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

**Taubaté – SP**

**2013**

**Márcia Perez de Vilhena Paiva**

**COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DOS  
SERVIDORES DE UM INSTITUTO DE PESQUISA  
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA LOCALIZADO NO  
VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

**Taubaté – SP**

**2013**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

P149c Paiva, Márcia Perez de Vilhena  
Competência intercultural dos servidores de um instituto de pesquisa científica e tecnológica localizado no Vale do Paraíba Paulista / Márcia Perez de Vilhena Paiva. - 2013.  
225f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2013.  
Orientação: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.

1. Competência intercultural. 2. Diversidade cultural.  
3. Interculturalidade. I. Título.

## ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
94	3	mensais	anuais

MÁRCIA PEREZ DE VILHENA PAIVA

COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DOS SERVIDORES DE UM INSTITUTO DE  
PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA LOCALIZADO NO VALE DO  
PARAÍBA PAULISTA

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

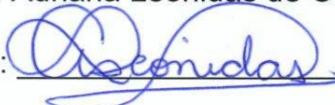
Data: 1/03/2013

Resultado: aprovada

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: 

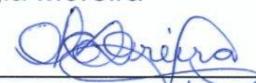
Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura: 

Dra. Maria Lígia Moreira

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

Assinatura: 

Dedico este trabalho aos meus filhos  
Guilherme e Gustavo, minhas fontes de  
inspiração e de força para cada passo que  
dou na jornada da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos dirigentes do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais pela oportunidade de capacitação e pela concessão de fomento para a realização desta pós-graduação.

À minha orientadora, Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, pela orientação atenciosa durante todo o trabalho, pelo incentivo e pela confiança demonstrada.

Às Profas. Dras. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci e Nancy Julieta Inocente, que acompanharam o desenvolvimento de minha dissertação do início até sua conclusão, com orientações e sugestões que muito contribuíram para a qualidade deste trabalho.

À Dra. Maria Lígia Moreira pela participação na minha Banca de Defesa Pública e pelos comentários que muito contribuíram para o enriquecimento do estudo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté pelos ensinamentos e experiência transmitidos.

Aos colegas da Turma XV do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pelo incentivo, amizade e coleguismo durante todo o curso.

Aos colegas de trabalho do INPE pela compreensão e apoio, em especial aos que colaboraram de alguma forma com minha pesquisa.

Aos meus familiares, em especial aos meus filhos, Guilherme e Gustavo, e aos meus amigos pela tolerância nos momentos em que estive ausente neste período de estudo.

Aos meus pais, Henriqueta e Marcelo, por minha formação moral, por sempre terem me apoiado nos desafios da vida e por sempre torcerem por minhas realizações.

A todos que de alguma maneira tornaram possível esta conquista.

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar o nível de competência intercultural dos servidores de um instituto de pesquisa científica e tecnológica. A competência intercultural engloba conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidade em relação às diferenças culturais. O instituto estudado mantém cooperação com instituições internacionais, portanto, recebe pessoas de vários países e muitos de seus servidores frequentemente viajam ao exterior. Assim, é necessário que os servidores sejam dotados de competência intercultural que lhes permita relacionar-se de maneira eficaz com as mais diferentes culturas e evitar mal-entendidos culturais com visitantes na instituição e em outras instituições em outros países. A finalidade deste estudo é construir um conhecimento que seja útil para o setor de Gestão de Pessoas da instituição estudada, assim como para outras organizações, à medida que possibilite avaliar se existe a necessidade de aplicação de cursos ou treinamentos que orientem seus servidores a desenvolver uma alta competência intercultural. O método utilizado foi de pesquisa de estudo de caso, quantitativa e qualitativa, exploratória e descritiva, documental e de campo. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram análise documental, entrevistas e questionários, aplicados em uma amostra de servidores por acessibilidade. A análise documental permitiu conhecer a história, as atividades, o quadro de servidores, os perfis destes e as multiculturas presentes na instituição. Os dados obtidos nas entrevistas, analisados pelo método de análise de conteúdo, permitiram identificar as compreensões, percepções, visões e opiniões dos servidores sobre a interculturalidade no ambiente de trabalho, o que serviu de subsídio para a construção do questionário. Os questionários foram aplicados na população total de servidores efetivos de carreira, na unidade sede da instituição, com um índice de retorno de 43,5%, e foram analisados com o auxílio do *Software* Excel, permitindo identificar o nível de competência intercultural, dentre baixo, médio e alto, dos servidores com relação a conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade. Com relação a conhecimentos e habilidades, a competência intercultural global dos servidores se enquadrava no nível médio; já com relação a atitudes e sensibilidade, enquadrava-se no nível alto. Pôde-se concluir que variáveis como cargo, sexo,

escolaridade, idade e tempo de serviço na instituição influenciam no nível de competência intercultural.

**Palavras-chave:** Competência Intercultural. Diversidade Cultural. Interculturalidade.

## **ABSTRACT**

### **INTERCULTURAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS FROM AN INSTITUTE OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL RESEARCH LOCATED IN THE PARAÍBA PAULISTA VALLEY**

This study aimed to identify the level of intercultural competence of civil servants from an institute of scientific and technological research. Intercultural competence encompasses knowledge, skills, attitudes and sensitivity to cultural differences. The studied institute maintains cooperation with international institutions, therefore, welcomes people from many countries and many of their civil servants frequently travel abroad. It is therefore necessary that they are endowed with intercultural competence that allows them to bring into relationship with the most diverse cultures and avoid cultural misunderstandings with visitors at the institution and at other institutions abroad. The purpose of this study is to build a knowledge that is useful for the Personnel Management area of the studied institution, as well as other organizations, as it allows assessing whether there is a need for implementation of courses or trainings that guide its civil servants to develop a high intercultural competence. The research method used was case study, quantitative and qualitative, exploratory and descriptive, documentary and field. The instruments used for data collection were analysis of documents, interviews and questionnaires applied to a sample of civil servants for accessibility. The analysis of documents allowed to know the history, the activities, the framework of civil servants, the profiles of them and the multi-cultures present in the institution. The data obtained in the interviews, analyzed by using the method of content analysis, allowed to identify the understandings, perceptions, visions and opinions of the civil servants about the intercultural workplace, which served as a subsidy for the construction of the questionnaire. The questionnaires were applied to the total population of effective civil servants, in the institution headquarters unit, with a return rate of 43.5%, and were analyzed with help of Excel software, allowing to identify the level of intercultural competence, among low, medium and high, of the civil servants about knowledge, attitudes, skills and sensitivity. Referring to knowledge and skills, the general intercultural competence of civil servants was framed on the average level; referring to attitudes and sensitivity, framed on the high level. It was concluded that variables such as job post, gender,

education, age and length of service in the institution influence the level of intercultural competence.

**Keywords:** Intercultural Competence. Cultural Diversity. Interculturalism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os níveis da cultura, segundo Hofstede. ....	30
Figura 2 - Os diferentes níveis de manifestação da cultura, em camadas, segundo Hofstede. ....	33
Figura 3 - Representação da cultura em camadas, segundo Trompenaars.....	33
Figura 4 - As dimensões da competência, segundo Durand.....	51
Figura 5 - Fases do DMIS - Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural, segundo Hammer, Bennett e Wiseman. ....	64
Figura 6 - Categorias temáticas das entrevistas. ....	97
Figura 7 - Categoria 1 e suas subcategorias.....	98
Figura 8 - Categoria 2 e suas subcategorias.....	109
Figura 9 - Categoria 3 e suas subcategorias.....	119
Figura 10 - Categoria 4 e suas subcategorias.....	124

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de servidores do INPE. ....	86
Gráfico 2 - Sexo dos servidores do INPE. ....	87
Gráfico 3 - Cargos dos servidores do INPE. ....	87
Gráfico 4 - Titulação em que os servidores do INPE estão enquadrados. ....	87
Gráfico 5 - Número de servidores por unidade do INPE. ....	87
Gráfico 6 - Número de estagiários e bolsistas do INPE. ....	88
Gráfico 7 - Número de alunos de pós-graduação do INPE. ....	90
Gráfico 8 - Número de alunos de pós-graduação que já titularam-se no INPE. ....	90
Gráfico 9 - Número de professores de pós-graduação do INPE. ....	90
Gráfico 10 - Sexo dos servidores estrangeiros do INPE. ....	92
Gráfico 11 - Titulação em que os servidores estrangeiros do INPE estão enquadrados. ....	92
Gráfico 12 - Origem dos servidores estrangeiros do INPE. ....	93
Gráfico 13 - Sexo dos alunos de pós-graduação estrangeiros do INPE. ....	93
Gráfico 14 - Cursos dos alunos de pós-graduação estrangeiros do INPE. ....	93
Gráfico 15 - Origem dos alunos de pós-graduação estrangeiros do INPE. ....	93
Gráfico 16 - Número de visitas internacionais ao INPE nos últimos quatro anos. ....	94
Gráfico 17 - Países parceiros do INPE. ....	94
Gráfico 18 - Total (%) de respondentes quanto ao cargo. ....	138
Gráfico 19 - Total (%) de respondentes quanto ao sexo. ....	139
Gráfico 20 - Total (%) de respondentes quanto à escolaridade. ....	140
Gráfico 21 - Total (%) de respondentes quanto à idade. ....	141
Gráfico 22 - Total (%) de respondentes quanto ao tempo de serviço. ....	142
Gráfico 23 - Porcentagem da classificação da competência intercultural, de todos os respondentes, em cada fator. ....	148
Gráfico 24 - Classificação da competência intercultural global de todos os respondentes. ....	149
Gráfico 25 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Conhecimentos. ....	152
Gráfico 26 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Atitudes. ....	153

Gráfico 27 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Habilidades.....	154
Gráfico 28 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Sensibilidade.....	155
Gráfico 29 - Frequência e porcentagem da variável Trabalha com Estrangeiros....	184

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Instrumentos/métodos de avaliação da competência intercultural. ....	68
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados. ....	95
Quadro 3 - Dados demográficos dos entrevistados. ....	96
Quadro 4 - Perfil dos respondentes do questionário (Pesquisadores). ....	133
Quadro 5 - Perfil dos respondentes do questionário (Tecnologistas). ....	133
Quadro 6 - Perfil dos respondentes do questionário (pessoal de Gestão). ....	134
Quadro 7 - Perfil dos respondentes do questionário. ....	135
Quadro 8 - Comparação entre os perfis dos respondentes do questionário. ....	135
Quadro 9 - Dados demográficos dos respondentes do questionário. ....	137
Quadro 10 - Culturas estrangeiras indicadas pelos respondentes ao responder o questionário. ....	143
Quadro 11 - Teste de independência entre as variáveis e os fatores. ....	147
Quadro 12 - Tópicos abordados em cada questão do questionário. ....	151
Quadro 13 - Dimensões culturais de Hofstede, Trompenaars e Tanure. ....	203
Quadro 14 - Diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Hofstede. ....	205
Quadro 15 - Diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Trompenaars. ....	207
Quadro 16 - Diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Hofstede, explicadas por Tanure. ....	209
Quadro 17 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando- se as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede. ....	210
Quadro 18 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando- se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars (primeira parte). ....	213
Quadro 19 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando- se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars (segunda parte). ....	214
Quadro 20 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando- se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars (terceira parte). ....	215

Quadro 21 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Tanure. ....	216
Quadro 22 - Conclusão sobre as características culturais dos países parceiros do INPE após aplicadas as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede, Trompenaars e Tanure. ....	221

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência e porcentagem da variável Cargo. ....	138
Tabela 2 - Frequência e porcentagem da variável Sexo. ....	139
Tabela 3 - Frequência e porcentagem da variável Escolaridade.....	139
Tabela 4 - Frequência e porcentagem da variável Idade. ....	140
Tabela 5 - Frequência e porcentagem da variável Tempo de Serviço. ....	141
Tabela 6 - Alfa de Cronbach por fator e global.....	144
Tabela 7 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Conhecimentos. ...	145
Tabela 8 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Atitudes. ....	145
Tabela 9 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Habilidades. ....	146
Tabela 10 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Sensibilidade.....	147
Tabela 11 - Frequência e porcentagem da classificação da competência intercultural, de todos os respondentes, em cada fator.....	148
Tabela 12 - Classificação da competência intercultural global de todos os respondentes.....	149
Tabela 13 - Classificação da competência intercultural global pela variável Cargo.	149
Tabela 14 - Classificação da competência intercultural global pela variável Sexo..	150
Tabela 15 - Classificação da competência intercultural global pela variável Escolaridade.....	150
Tabela 16 - Classificação da competência intercultural global pela variável Idade.	150
Tabela 17 - Classificação da competência intercultural global pela variável Tempo de Serviço na Instituição. ....	150
Tabela 18 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Conhecimentos. ....	151
Tabela 19 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Atitudes. ....	152
Tabela 20 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Habilidades.....	153
Tabela 21 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Sensibilidade.....	154
Tabela 22 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Conhecimentos. ....	156
Tabela 23 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Atitudes.....	156
Tabela 24 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Habilidades. ....	156

Tabela 25 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Sensibilidade.....	156
Tabela 26 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Conhecimentos.....	157
Tabela 27 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Atitudes.....	157
Tabela 28 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Habilidades.....	157
Tabela 29 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Sensibilidade. ....	158
Tabela 30 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Conhecimentos. ....	158
Tabela 31 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Atitudes. ....	159
Tabela 32 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Habilidades. ....	159
Tabela 33 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Sensibilidade.....	159
Tabela 34 - Cruzamento da variável Idade com o fator Conhecimentos.....	161
Tabela 35 - Cruzamento da variável Idade com o fator Atitudes.....	161
Tabela 36 - Cruzamento da variável Idade com o fator Habilidades. ....	161
Tabela 37 - Cruzamento da variável Idade com o fator Sensibilidade. ....	161
Tabela 38 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Conhecimentos. ....	163
Tabela 39 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Atitudes. ....	163
Tabela 40 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Habilidades. ....	163
Tabela 41 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Sensibilidade.....	163
Tabela 42 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Conhecimentos. ....	165
Tabela 43 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Atitudes. ....	166
Tabela 44 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Habilidades. ....	167
Tabela 45 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Sensibilidade...	168
Tabela 46 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Conhecimentos. ....	171
Tabela 47 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Atitudes.	171
Tabela 48 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Habilidades.....	172
Tabela 49 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Sensibilidade.....	172

Tabela 50 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Conhecimentos. ....	175
Tabela 51 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Atitudes. ....	176
Tabela 52 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Habilidades. ....	176
Tabela 53 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Sensibilidade....	177
Tabela 54 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Conhecimentos. ....	180
Tabela 55 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Atitudes. ....	180
Tabela 56 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Habilidades. ....	180
Tabela 57 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Sensibilidade.....	181
Tabela 58 - Frequência e porcentagem da variável Trabalha com Estrangeiros. ...	184
Tabela 59 - Teste de independência entre a variável Trabalha com Estrangeiros e os fatores.....	185
Tabela 60 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Conhecimentos. ....	185
Tabela 61 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Atitudes. ....	185
Tabela 62 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Habilidades.....	186
Tabela 63 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Sensibilidade.....	186

## LISTA DE SIGLAS

AEB	Agência Espacial Brasileira
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBERS	<i>China-Brazil Earth Resources Satellite</i>
CNAE	Comissão Nacional de Atividades Espaciais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COBAE	Comissão Brasileira de Atividades Espaciais
DMIS	<i>Developmental Model of Intercultural Sensitivity</i>
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
GOCNAE	Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais
HI-PO	<i>High-Potential</i>
INPE	Instituto de Pesquisas Espaciais
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
LIT	Laboratório de Integração e Testes
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MECB	Missão Espacial Completa Brasileira
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MRE	Ministério das Relações Exteriores (Itamaraty)
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PCI	Programa de Capacitação Institucional
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIBITI	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
RH	Recursos Humanos
RHI	Recursos Humanos Interculturais
SAC-D	Satélite de Aplicações Científicas da Argentina
SACI	Satélite Avançado de Comunicações Interdisciplinares
SCT/PR	Secretaria da Ciência e Tecnologia da Presidência da República
SCD	Satélite de Coleta de Dados
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNITAU	Universidade de Taubaté

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	21
1.1 Problema .....	25
1.2 Objetivos .....	25
1.2.1 Objetivo geral .....	25
1.2.2 Objetivos específicos.....	25
1.3 Delimitação do estudo .....	25
1.4 Relevância do estudo .....	26
1.5 Organização do trabalho .....	26
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	28
2.1 Cultura.....	28
2.1.1 Conceito antropológico de cultura .....	28
2.1.2 Conceito moderno de cultura .....	31
2.2 Culturas nacionais.....	35
2.3 Diversidade cultural .....	43
2.4 Competência intercultural.....	50
2.4.1 Comunicação intercultural .....	57
2.4.2 Sensibilidade intercultural.....	62
2.4.3 Avaliação da competência intercultural .....	67
2.5 Treinamento intercultural.....	68
3 MÉTODO.....	75
3.1 Tipo de pesquisa .....	75
3.2 Área de realização .....	76
3.3 População e amostra .....	76
3.4 Instrumentos.....	77
3.5 Procedimento para coleta de dados.....	79
3.6 Procedimento para análise de dados .....	80
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	82
4.1 Dados da pesquisa documental .....	83
4.1.1 Apresentação da unidade-caso .....	83
4.1.2 Multiculturas presentes no INPE .....	92
4.2 Dados da pesquisa de campo .....	95
4.2.1 Entrevistas.....	95

4.2.2 Questionários .....	132
4.2.3 Cruzamentos de dados do questionário .....	155
4.3 Síntese dos dados à luz da teoria .....	186
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	188
REFERÊNCIAS.....	197
APÊNDICE A - Dimensões culturais estudadas por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007) aplicadas aos países parceiros do INPE.....	203
ANEXO A - Carta de Apresentação .....	222
ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional.....	223
ANEXO C - Aprovação do Comitê de Ética.....	224
ANEXO D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	225

## 1 INTRODUÇÃO

As relações comerciais, empresariais e sociais deste século estão baseadas no intercâmbio entre os povos, estimulado principalmente pela globalização da economia e da informação (MEIRELLES; BARROS, 2005).

Essa aproximação global dos povos visa à produção e à troca de mercadorias, de serviços e de informações. Essa situação tem ocorrido devido aos avanços tecnológicos, que permitem uma comunicação rápida, gerando recursos capazes de desencadear uma expansão dos negócios e produzindo grandes empresas multinacionais (SILVA; MELO; ANASTÁCIO, 2009).

A globalização tem diluído fronteiras, seja por intermédio da tecnologia, que põe culturas em contato pela difusão da informação, seja pela constante migração de pessoas em organizações cada vez mais transnacionais, seja pela logística, que é o processo de distribuição de produtos e serviços no mercado global (CANEN; CANEN, 2005).

Apesar de toda essa aproximação de culturas pelo fato de a onda de migração estar aumentando, os choques culturais continuam frequentes, no momento em que a identidade do sujeito se insere em um mundo global. A expatriação é uma situação estressante e desafiadora para o funcionário e seus familiares, principalmente na fase inicial, mas também no retorno (SILVA; MELO; ANASTÁCIO, 2009).

Para a completa viabilização dos negócios, é preciso que as relações interpessoais sejam otimizadas, ação que só será possível se os hábitos e costumes que caracterizam cada povo forem conhecidos e assimilados pelos seus pares (MEIRELLES; BARROS, 2005).

Assim, com esse intercâmbio de culturas, o mundo globalizado de hoje requer conscientização e conhecimentos cada vez maiores sobre as diferenças culturais. Isto é evidenciado no mundo dos negócios, em que a cultura é impactante a ponto de, segundo Trompenaars (1994), as teorias administrativas modernas poderem fracassar se não levarem em conta as diferenças culturais. "Muitos produtos e serviços estão se tornando comuns aos mercados mundiais. É importante considerar não o que eles são e onde são encontrados fisicamente, mas o que eles significam para as pessoas de cada cultura." (TROMPENAARS, 1994, p. 3). O autor diz que alguns processos de gerenciamento perdem eficácia quando são ultrapassadas as

fronteiras culturais, pois muitas empresas aplicam no estrangeiro fórmulas que foram criadas ou tiveram sucesso em sua própria cultura. A cultura é o contexto no qual as coisas acontecem. Fora do contexto, até mesmo questões legais perdem o sentido.

Harris (1998 apud CANEN; CANEN, 2005) afirma que não foi só o mundo dos negócios que se tornou multicultural, mas a própria área de gestão, pelo fato de todo executivo enfrentar desafios interculturais em sua relação com os empregados, fornecedores e consumidores, o que reforça o argumento de que a cultura influencia todos os aspectos de atuação de uma organização.

Sobre o significado ou o impacto da cultura de determinado país nos negócios, Tanure (2007) diz que há três linhas de discussões: os que acreditam que a globalização contribui para se construir uma cultura comum entre países e que o modelo gerencial poderia ser universal, os que acentuam as diferenças de estilos gerenciais entre países e que analisam o impacto dessas diferenças sobre estilos de gestão, e os que admitem a existência das duas dimensões, reconhecendo o impacto da cultura do país nas dimensões organizacionais relacionadas a valores, mas não em outras.

De qualquer forma, a competência intercultural é crucial para a comunicação organizacional e para a gestão de equipes (HARRIS, 1998 apud CANEN; CANEN, 2005). A competência intercultural serve como mecanismo preventivo. Conhecer as diferenças culturais do parceiro estrangeiro antes de um contato profissional é hoje uma estratégia quase que obrigatória, além de evitar estresse e situações constrangedoras. Pequenas diferenças culturais fazem uma grande diferença nas relações profissionais. Os mal-entendidos podem tanto interferir no desempenho de uma organização quanto resultar no fracasso de promissoras parcerias (DW, 2004).

Analisando fatores que contribuem para o sucesso ou para o fracasso de parcerias e alianças entre organizações, em uma perspectiva multicultural, Correa e Canen (2005 apud CANEN; CANEN, 2005) apontam para as influências de aspectos relacionados à pluralidade cultural em tais parcerias, especialmente as que envolvem decisões gerenciais operacionais e estratégicas. Há necessidade de que os parceiros estejam sensibilizados quanto às suas respectivas particularidades culturais, a fim de esclarecer como veem as questões relativas a poder, a estruturas institucionais, a práticas culturais no cotidiano da organização e a questões de diferenças culturais de maneira geral, de forma a capitalizar a diversidade cultural para o sucesso da parceria.

As diferenças culturais podem influenciar no sucesso ou fracasso de executivos e suas empresas porque influenciam a maneira como as pessoas veem e interagem com o mundo. A cultura afeta o comportamento e, conseqüentemente, impacta também o desempenho organizacional. O novo ideal corporativo são as equipes multiculturais, estratégia adotada principalmente por empresas que atuam em mercados globais, pelo fato da diversidade cultural incentivar novas formas de pensar e a criatividade. As dinâmicas em times multiculturais, tais como os estilos de liderança, motivação, comunicação e tomada de decisão, são diferentes em cada cultura. Os executivos, ao gerenciar pessoas com comportamentos e linhas de pensamento diferentes dos seus, precisam possuir competência cultural, que é a habilidade de reconhecer e entender como outras culturas percebem o mundo, de forma a adaptar seus comportamentos e atitudes para serem bem sucedidos (BOTELHO, 2007).

A competência intercultural se refere à habilidade e flexibilidade necessárias para lidar com a tensão gerada pelas diferenças culturais da organização, dos funcionários, dos clientes e fornecedores, transformando essa tensão em um ambiente positivo, produtivo e de confiança, aumentando, assim, as chances de se obter vantagem competitiva (CANEN; CANEN, 2005).

Conforme explicam Canen e Canen (2005), a logística é um processo gerencial para assegurar um fluxo de bens, serviços e pessoas e, voltando-se à satisfação das necessidades dos clientes, há necessidade de se levar em conta a diversidade cultural (línguas, costumes, culturas e leis) das regiões e dos países, integrando esta dimensão multicultural na logística. Se um profissional que vai atuar em outro país, com outra cultura, não compreendê-la, poderá tomar decisões que ferem sensibilidades locais. Na vida organizacional dentro do mercado globalizado, as empresas mais preparadas para lidar com valores culturais plurais são as que estão mais aptas a vencer competitivamente e de uma forma sustentável. Negócios entre organizações muitas vezes falham não por motivos econômicos, mas por falta de preparo de profissionais para lidar com diferenças culturais.

A competência intercultural engloba as dimensões cognitiva, afetiva e comportamental. A dimensão cognitiva se refere ao conhecimento de uma cultura (conhecimento intercultural). A dimensão afetiva diz respeito à sensibilidade para as singularidades e especificidades de uma cultura, associada à transformação das percepções pessoais sobre realidades até então estranhas (sensibilidade

intercultural). A dimensão comportamental envolve a comunicação e o comportamento (atuação intercultural) (ALEXANDER *et al.*, 2006).

Seria proveitoso que as organizações introduzissem a interculturalidade em seus treinamentos e capacitações, não somente restritos ao setor de expatriados. As organizações brasileiras costumam se beneficiar de treinamento intercultural apenas em situações de envio de funcionários para estadas longas no exterior ou em situações de dificuldade aguda. Não há razões que justifiquem que algumas pessoas se tornem interculturais e outras não, uma vez que a necessidade está presente em quase todas as facetas das organizações. Algumas hipóteses para os critérios dessa restrição seriam o desconhecimento generalizado do que vem a ser, de fato, competências interculturais, e também para que servem e para quem servem. A falta de bibliografia e o escasso material acadêmico e de pesquisa que se tem no Brasil só reforçam este isolamento (SEBBEN, 2009b).

A proposta deste estudo é identificar o nível de competência intercultural dos servidores do INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, na unidade sede em São José dos Campos, no Vale do Paraíba Paulista, Estado de São Paulo, uma vez que existem intensas relações interculturais, tanto no ambiente interno quanto no externo do Instituto. O INPE é um órgão que, desde sua criação, tem a interculturalidade presente, pois sempre manteve cooperação com instituições internacionais e recebe constantemente pessoas de vários países, tanto de forma permanente (pesquisadores e outros servidores que imigram de seus países de origem para se transferirem definitivamente para o Brasil), quanto de forma temporária (alunos de pós-graduação, bolsistas e visitantes participantes de eventos), assim como muitos de seus servidores frequentemente viajam ao exterior. Nesse importante contexto intercultural, é necessário que os servidores sejam dotados de competência intercultural que lhes permita relacionar-se de maneira eficaz com as mais diferentes culturas e evitar mal-entendidos culturais, tanto no Brasil (ao receber estrangeiros), quanto no exterior (quando os pesquisadores viajam).

Portanto, este trabalho poderá contribuir para futuros direcionamentos para cursos de capacitação institucional no INPE e despertar interesse de outras organizações, e poderá favorecer futuras pesquisas e continuidade do estudo sobre o tema "competência intercultural", ainda pouco explorado.

## **1.1 Problema**

Qual o nível de competência intercultural dos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, na unidade sede em São José dos Campos?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar o nível de competência intercultural dos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, na unidade sede em São José dos Campos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as noções gerais dos servidores sobre cultura, diversidade cultural, competência intercultural e treinamento intercultural, e analisar a percepção deles sobre esses elementos no ambiente de trabalho;
- Conhecer a visão dos servidores quanto aos benefícios e valorização da diversidade cultural e sobre as demandas de treinamento intercultural;
- Conhecer a visão dos servidores sobre aquisição e aplicação da competência intercultural na organização;
- Identificar o nível de conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidade interculturais dos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão.

## **1.3 Delimitação do estudo**

O presente trabalho delimita-se a identificar o nível de competência intercultural de uma amostra dos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, em São José dos Campos. Foi escolhida a unidade de São José

dos Campos por ser a sede do INPE, onde se localiza a Direção e a maior parte das Coordenações, e por ter o maior número de servidores.

#### **1.4 Relevância do estudo**

O INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais é um órgão que recebe pessoas de vários países, tanto de forma permanente (servidores imigrantes), quanto de forma temporária (alunos de pós-graduação, bolsistas e visitantes participantes de eventos). Pretende-se que a análise apresentada com este estudo possa identificar o nível de competência intercultural de uma amostra dos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, na unidade sede em São José dos Campos. Os dados analisados na pesquisa, dependendo do nível de competência intercultural identificado, poderão resultar em futuros direcionamentos para cursos de capacitação institucional no INPE e despertar interesse de outras organizações. Espera-se que a pesquisa também possa servir como base para consultas a respeito das multiculturas presentes no INPE. Espera-se que este trabalho se reverta em uma contribuição oferecida não só para os servidores do INPE e para outras organizações, mas se estenda a um grande número de pessoas, tornando-se uma fonte de informações para futuras pesquisas sobre o tema "competência intercultural", e contribuindo para uma reflexão sobre a importância do tema, ainda pouco explorado.

#### **1.5 Organização do trabalho**

Este trabalho é apresentado em cinco capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O primeiro capítulo refere-se à Introdução, onde são definidos o problema, os objetivos da pesquisa, a delimitação e a relevância do estudo, bem como a organização do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura, mostrando a cultura como foco do estudo.

No terceiro capítulo está descrito o método empregado no desenvolvimento do trabalho.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e a discussão dos resultados da pesquisa de campo.

Finalmente, no quinto capítulo, estão as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

São abordados, ao longo da revisão de literatura, os temas: Cultura, Culturas Nacionais, Diversidade Cultural, Competência Intercultural e Treinamento Intercultural.

Uma comparação entre as dimensões culturais estudadas por três autores, Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007), aplicadas aos países parceiros atuais do INPE, bem como algumas diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais estudadas por estes autores, são apresentadas no APÊNDICE A (Quadros 13 a 22).

A pedido da Assessoria de Cooperação Internacional do INPE, foi elaborado, e será publicado internamente no INPE, um manual com as principais peculiaridades e protocolos multiculturais dos seguintes países que têm cooperação atualmente com a instituição, incluindo os países de origem de servidores e alunos de pós-graduação estrangeiros: Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Bolívia, Canadá, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Costa Rica, Cuba, Dinamarca, Egito, Espanha, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Holanda, Índia, Indonésia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Kuwait, México, Moçambique, Peru, Portugal, República Tcheca, Rússia, Suécia, Ucrânia e Venezuela. Foram incluídos, para complementar o manual, mais alguns países, como seguem: Arábia Saudita, Finlândia, Nova Zelândia, Singapura, Suíça e Uruguai. O Brasil também é apresentado no manual, para comparação com os outros países. Outros países poderão ser futuramente incluídos, à medida que haja necessidade de que o manual seja periodicamente atualizado. Este manual foi baseado nos estudos de vários autores, entre eles Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007).

### 2.1 Cultura

#### 2.1.1 Conceito antropológico de cultura

A palavra "cultura" deriva do verbo latino *Colere*, que significa "cultivar", referente à lavoura da terra (HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1994; MORGAN, 1996; CHAMON, 2007; TANURE, 2007), e do substantivo *Cultus*, que significa "cultivo" ou "instrução", dando origem ao termo "cultura" que em seu sentido mais

amplo significa comportamento cultivado (KEESING, 1961). Um emprego mais popular do termo "cultura", na maioria das línguas ocidentais, quando se diz que alguém "é culto" ou "tem cultura", é equivalente a "sofisticação", "civilização" ou "refinamento da mente", e o resultado desse refinamento seriam a educação, a arte e a literatura (KEESING, 1961; HOFSTEDE, 1991).

Em 1871, o antropólogo britânico Edward Tylor definiu cultura como:

Cultura ou Civilização, tomada em seu amplo sentido etnográfico, é aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (TYLOR, 1903, p. 1, tradução nossa)

Sobre a definição de Tylor, Laraia (2009) comenta que o termo germânico *Kultur* era utilizado, no final do século XVIII e no princípio do seguinte, para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, e a palavra francesa *Civilisation* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ao sintetizar os dois termos no vocábulo inglês *Culture*, Tylor propôs a primeira definição antropológica de cultura, abrangendo em uma só palavra todas as possibilidades de realização humana, além de marcar o caráter da cultura como aprendida, em vez de transmitida por mecanismos biológicos, tal como as teorias até então atribuíam, ou seja, a ideia de aquisição inata da cultura. Tylor, portanto, definiu cultura como todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética.

Mesmo assim, há antropólogos que não desprezam os fatores genéticos que entram no comportamento, pois esses fatores explicariam em parte o desenvolvimento da cultura, uma vez que as tendências biopsicológicas que envolvem uma base hereditária ou genética estariam entre as influências modeladoras da cultura e da sociedade (KEESING, 1961).

Laraia (2009) comenta que, antes mesmo da definição de cultura de Tylor, tal como é utilizada atualmente, a ideia de cultura já estava ganhando consistência entre os antropólogos. Em 1690, o filósofo britânico John Locke (1999), fazendo uma crítica ao inatismo, disse que a mente humana, no momento do nascimento, é como um papel em branco, desprovida de todos os caracteres e sem quaisquer ideias, sendo que todo o conhecimento de que ela é suprida, de maneira ilimitada e infinita, provém da experiência. Ainda sobre o inatismo, o antropólogo americano Marvin Harris (2001, p. 12) definiu que "Nenhuma ordem social é baseada em verdades

inatas; uma mudança no ambiente resulta em uma mudança no comportamento." Em 1751, o economista francês Jacques Turgot (1844, p. 627) afirmou: "[...] o homem é capaz de assegurar a retenção de suas ideias eruditas, comunicá-las para outros homens e transmiti-las para os seus descendentes como uma herança sempre crescente." Em 1755, o filósofo suíço Jean-Jacques Rousseau (1922) disse que muitas das diferenças que distinguem os homens passam por naturais, quando são unicamente a obra do hábito e dos diversos gêneros de vida adotados por eles na sociedade, ou seja, dependem mais da maneira pela qual foram educados do que da constituição primitiva dos corpos.

Na opinião de Geertz (1989), no conceito de cultura de Tylor, a frase "o todo mais complexo" parece ter chegado ao ponto em que mais confunde do que esclarece. O conceito de cultura, em torno do qual surgiu todo o estudo da antropologia, deve ser reduzido a uma dimensão justa, deve ser mais limitado, mais especializado, o que o tornaria teoricamente mais poderoso, assegurando sua importância continuada ao invés de debilitá-lo.

Hofstede (1991) afirma que a cultura é adquirida e não herdada, pois ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. A cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade. A natureza humana constitui o que todos os seres humanos têm em comum (o funcionamento físico e psicológico), é herdada pelos genes e é modificada pela cultura. Já a personalidade de um indivíduo está fundada em traços que são em parte herdados com o código genético e em parte adquiridos através da influência da cultura, como experiências pessoais. A Figura 1 ilustra os três níveis da cultura, segundo Hofstede.



Figura 1 - Os níveis da cultura, segundo Hofstede.  
Fonte: Hofstede (1991, p. 20).

Hofstede (1991, p. 19) expõe que:

A antropologia social (ou cultural) é o estudo das sociedades humanas. [...] Na antropologia social, "cultura" é a palavra que engloba todos os padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos referidos anteriormente. Ela inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo.

Srour (2005, p. 210) afirma que "Cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada (socialização ou endoculturação)."

Chamon (2007) diz que a cultura seria algo produzido e transmitido socialmente, e não geneticamente, compreendendo a totalidade da criação humana. A autora afirma que a cultura, no sentido antropológico, designa uma realidade suscetível de agir sobre todos os elementos psíquicos, materiais e sociais do homem.

### **2.1.2 Conceito moderno de cultura**

Algumas definições contemporâneas de cultura, a partir do século XX, serão abordadas aqui.

Para Morgan (1996, p. 115), é "Padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A cultura varia de uma sociedade para outra."

Tanure (2007, p. 17) afirma que "A cultura é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região."

Para Chamon (2007, p. 1), "Pode-se definir cultura a partir da inter-relação dos aspectos materiais e simbólicos contidos nos artefatos produzidos pelo homem, nos códigos e leis dos diversos grupos, nas artes, nas crenças e costumes". A autora diz que a formação da personalidade é socialmente determinada pelos elementos culturais na medida em que a personalidade compartilhada pelos membros de uma mesma sociedade resulta de experiências comuns. A cultura opera a integração do indivíduo ao meio social.

Sebben e Dourado Filho (2005, p. 14) definem que "Cultura é comportamento, incluindo nossos valores, crenças, ética, linguagem, modelos de pensamento, normas, regras, estilos de comunicação." E complementam, dizendo que cultura "É o

produto da interação entre pessoas, de determinado grupo, que valida sua maneira de ser frente aos demais, portanto é dinâmica, interacionista e tem seus aspectos positivos e negativos."

Sebben e Dourado Filho (2005, p. 30) fazem também uma comparação: "A cultura está para um povo assim como a personalidade está para o indivíduo". Dizem também que a cultura é mutável, dinâmica, passa de um para o outro. E dizem que a cultura "Determina nossa forma de amar, de perdoar, de pensar, de decidir. Ou seja, cultura é comportamento. E é também balé, música, teatro, dança, porque essas produções artísticas nada mais são do que manifestações de nosso comportamento." (SEBBEN; DOURADO FILHO, 2005, p. 30).

Na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, da UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, encontra-se a seguinte definição de cultura:

[...] a cultura deve ser considerada como o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças (UNESCO, 2002, p. 1).

Hofstede (1991, p. 18) define cultura como: "Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua". Ele diz que uma boa parte dessa aprendizagem foi adquirida na infância, período do desenvolvimento quando somos mais suscetíveis à aprendizagem e assimilação. Diz ele também que "Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente." (HOFSTEDÉ, 1991, p. 18). O autor utiliza, ao invés do termo "cultura", a expressão "programação mental", para designar esses processos adquiridos (que é uma analogia à forma como os computadores são programados). Ele explica que essas programações mentais se originam nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida (família, vida no bairro, escola, grupos de jovens, local de trabalho e comunidade).

Hofstede (1991) compara a cultura a uma cebola. Segundo ele, a cultura se manifesta nas formas de símbolos, heróis, rituais e valores, e estes termos estão representados sob a forma de camadas de uma cebola. Os símbolos representam

as manifestações mais superficiais da cultura, os valores as mais profundas, e os heróis e rituais uma situação intermediária. A Figura 2 ilustra as "camadas da cebola", ou seja, os diferentes níveis de manifestação da cultura, segundo Hofstede.

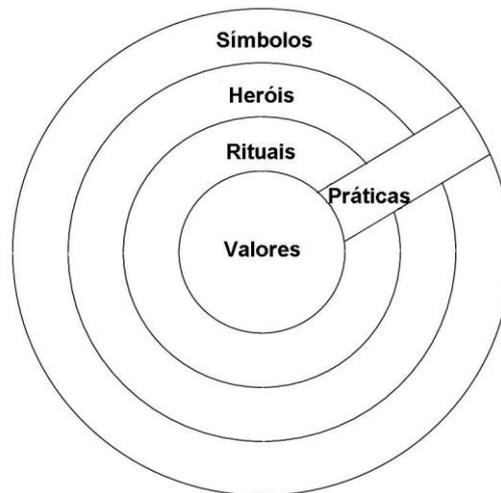


Figura 2 - Os diferentes níveis de manifestação da cultura, em camadas, segundo Hofstede.  
Fonte: Hofstede (1991, p. 23).

Para Trompenaars (1994, p. 7), "A cultura é a forma por meio da qual as pessoas resolvem problemas". Segundo ele, a cultura também apresenta-se em camadas, como uma cebola. Para entendê-la, temos de descascá-la, uma camada de cada vez. Ele explica que no nível externo, encontram-se os produtos da cultura, e os níveis de valores e normas são mais profundos, mais internos à "cebola", e são mais difíceis de identificar. A Figura 3 ilustra a cultura representada em camadas, segundo Trompenaars.



Figura 3 - Representação da cultura em camadas, segundo Trompenaars.  
Fonte: Trompenaars (1994, p. 23).

Explicando melhor esses níveis, o autor expõe que:

- No nível externo estão os produtos explícitos. A primeira experiência de um indivíduo em uma nova cultura relaciona-se a fatores menos esotéricos, mais concretos. Esse nível compreende a cultura explícita.
- No nível intermediário estão as normas e valores. As normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que é "certo" e "errado". Os valores, por outro lado, determinam a definição de "bom e mau". Uma cultura é estável quando as normas refletem os valores do grupo. Normas: "é assim que eu geralmente devo me comportar". Valores: "é assim que eu pretendo ou desejo me comportar". São necessários significados comuns de normas e valores que sejam estáveis e salientes, para que a tradição cultural de um grupo seja desenvolvida e elaborada.
- No centro estão as premissas sobre a existência. O valor mais básico pelo qual as pessoas lutam é a sobrevivência.

O antropólogo Roger Keesing (1974) resumiu os conceitos modernos de cultura nas seguintes teorias: "cultura como sistema adaptativo" e "teorias ideacionais de cultura" (estas divididas em três diferentes formas de abordagens: "cultura como sistema cognitivo", "cultura como sistema estrutural" e "cultura como sistema simbólico"). Na teoria do "sistema adaptativo", a cultura é vista como um padrão de comportamento socialmente transmitido que serve para relacionar as comunidades humanas aos seus ambientes ecológicos, ou ao seu modo de vida. As teorias "ideacionais" abordam a cultura como um sistema de idéias. Na teoria do "sistema cognitivo", a cultura é vista como um sistema de conhecimento, ou tudo o que um membro da sociedade tem que saber ou acreditar para operar de forma aceitável. Na teoria do "sistema estrutural", a cultura é vista como um sistema simbólico compartilhado que é uma criação cumulativa da mente e gera elaborações culturais. E na teoria do "sistema simbólico", a cultura é vista como um sistema de símbolos e significados compartilhados, compreendendo regras sobre relacionamentos e modos de comportamento.

Para Geertz (1989), a cultura não deve ser vista apenas como padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, hábitos – mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções (ou "programas", como é chamado na computação) – para governar o comportamento. Se não fosse dirigido por padrões culturais, o comportamento do homem seria ingovernável. "A cultura não é apenas um ornamento da existência humana, mas uma condição essencial para ela, a principal base de sua especificidade" (GEERTZ, 1989, p. 58).

## 2.2 Culturas nacionais

Trompenaars (1994) diz que a cultura se apresenta em diferentes níveis, e no nível mais alto encontra-se a cultura de uma sociedade nacional ou regional.

Hofstede (1991) afirma que as principais diferenças culturais entre nações residem nos valores. A cultura nacional tem um impacto profundo nas organizações, com repercussões nos negócios e nos governos.

A antropologia social desenvolveu a convicção de que todas as sociedades são confrontadas com os mesmos problemas, apenas as respostas diferem (HOFSTEDÉ, 1991). Inkeles e Levinson (1969 apud HOFSTEDÉ, 1991) agruparam em três categorias os problemas fundamentais da humanidade:

- Relação com a autoridade;
- Concepção do "eu", em particular:
  - relação entre o indivíduo e a sociedade;
  - conceito de masculinidade e feminilidade;
- Formas de gerir os conflitos, incluindo o controle da agressão e a expressão de sentimentos.

Hofstede (1991) relata que fez um estudo, entre o final dos anos 60 e início dos anos 70, sobre um grande conjunto de dados sobre os valores de cidadãos (trabalhadores de uma multinacional) de mais de cinquenta países, e concluiu que um país para outro são idênticos em todos os aspectos, com exceção da nacionalidade. O autor identificou 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.

Hofstede (1991) também identificou cinco 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;
- A orientação a longo-prazo (ou curto-prazo).

Segundo Hofstede (1991), o que distingue uma sociedade da outra é o nível dessas dimensões. O estudo que ele fez permitiu atribuir a cada país um índice relativo ao seu nível em cada dimensão. Esses índices são:

- O índice relativo ao nível de "distância hierárquica" reflete a forma de gerir as desigualdades entre os homens (relação entre poder e desigualdade, entre autoridade e obediência). Esse índice informa sobre as relações de dependência num determinado país. A distância hierárquica é a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder, de uma repartição desigual do poder.
- O índice relativo ao grau de "individualismo" e "coletivismo" reflete se os interesses do indivíduo prevalecem sobre os interesses do grupo ou vice-versa. O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, cada um ocupa-se de si mesmo e de sua família. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, que as protegem em troca de lealdade.
- O índice relativo ao grau de "masculinidade" e "feminilidade" reflete se o comportamento é pleno de auto-afirmação (masculino) ou modesto (feminino).

Sociedades masculinas são aquelas onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida). Sociedades femininas são aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

- O índice de "controle da incerteza" reflete a tolerância face ao imprevisto (o sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo). O grau de controle da incerteza de um país mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Uma incerteza extrema gera ansiedade. As culturas mais ansiosas são mais expressivas, mostram emoções. O controle da incerteza (ansiedade) difere do controle de risco (medo), que é a probabilidade de um acontecimento ocorrer. O controle da incerteza procura diminuir a ambiguidade. E está ligado à busca da Verdade por parte de uma sociedade: as culturas com elevado índice de controle da incerteza fomentam a crença numa verdade absoluta, enquanto as de baixo índice adotam um ponto de vista mais relativista.

- O índice de "orientação a longo prazo" e "orientação a curto prazo" reflete se os valores dos países orientam-se para o futuro (mais dinâmicos) ou para o passado e presente (mais estáticos). A orientação a longo-curto prazo, que Michael Bond (HOFSTEDE; BOND, 1984 apud HOFSTEDE, 1991) chamou de "dinamismo confuciano", pois está vinculada aos ensinamentos de Confúcio, pode ser interpretada como a busca da Virtude.

Trompenaars (1994) fez uma pesquisa, nos anos 80, entre empregados de cinquenta países e concluiu que há problemas universais da existência humana (a que ele chama de "dilemas"), e que todos os países e empresas enfrentam os mesmos dilemas. Toda cultura se distingue das outras por meio de soluções específicas a esses dilemas, que ele divide em três títulos:

- Os que surgem dos nossos relacionamentos com as outras pessoas;
- Os que surgem relacionados com passagem do tempo;
- Os que se relacionam com o ambiente natural.

Dos relacionamentos com as pessoas, Trompenaars (1994) distingue sete orientações que compreendem as formas como os humanos se relacionam entre si:

- Universalismo *versus* particularismo;
- Individualismo *versus* coletivismo;
- Neutro *versus* emocional;
- Específico *versus* difuso;
- Conquista *versus* atribuição;
- Tempo sequencial *versus* tempo sincrônico;
- Ambiente direcionado internamente *versus* ambiente direcionado externamente.

Explicando melhor cada orientação, Trompenaars (1994) expõe que:

- "Universalismo *versus* particularismo" define, num extremo, a obrigação de adequar-se aos padrões acordados universalmente pela cultura e, no outro, obrigações particulares para com as pessoas conhecidas. O comportamento universalista é baseado em regras, tende a ser abstrato e implica igualdade (todas as pessoas sob a regra devem ser tratadas igualmente). O particularista concentra-se nas obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas, independente do que dizem as regras.
- "Individualismo *versus* coletivismo" define se as pessoas se veem basicamente como indivíduos ou basicamente como parte de um grupo. O individualismo é uma orientação primordial do eu, e o coletivismo uma orientação primordial aos objetivos e metas comuns.
- "Neutro *versus* emocional" define a razão e emoção no relacionamento entre as pessoas, ou seja, define se as interações são objetivas e imparciais (pessoas emocionalmente neutras) ou se expressam emoções (pessoas afetivas). Os membros das culturas afetivamente neutras não revelam seus sentimentos. Nas culturas afetivas as pessoas demonstram seus sentimentos claramente.

- "Específico *versus* difuso" define deixar os outros entrarem em áreas específicas da vida e níveis únicos de personalidade, ou difusamente em múltiplas áreas da vida e em vários níveis de personalidade. Nas culturas específicas trabalho e vida particular são separados, nas difusas tudo se relaciona a tudo. Específico equivale a pouco, e difuso equivale a muito. As culturas específicas e difusas são às vezes chamadas de contexto simples e complexo.
- "Conquista *versus* atribuição" define se as sociedades concedem *status* às pessoas com base em suas conquistas (*status* conquistado, que refere-se ao "fazer"), ou se concedem *status* em deferência à idade, classe, sexo, instrução, ou outros (*status* atribuído, que refere-se ao "ser"). Conquista significa que a pessoa é julgada pelo que fez recentemente e pelo seu histórico. Atribuição significa que lhe conferem *status* pelo seu nascimento, parentesco, sexo ou idade, mas também pelas suas conexões (quem ela conhece) e sua formação acadêmica (se estudou em uma universidade de renome).
- "Tempo sequencial" *versus* "tempo sincrônico" define a forma como as sociedades encaram o tempo. Em algumas sociedades, é mais importante o que alguém conquistou no passado, em outras é mais importante os planos para o futuro. Em certas culturas o tempo é visto como transcorrendo numa linha reta, uma sequência de eventos consecutivos (tempo sequencial). Outras culturas veem o tempo mais como um círculo em movimento, com passado, presente e futuro inter-relacionados (tempo sincrônico).
- "Ambiente direcionado internamente" (controle interno) *versus* "ambiente direcionado externamente" (controle externo) define a atitude em relação ao ambiente. Algumas culturas acham que o ponto focal que afeta suas vidas e as origens do vício e da virtude residem na pessoa. Neste caso, as motivações e valores vêm de dentro (orientação direcionada internamente). Outras culturas veem o mundo como mais forte do que os indivíduos. Consideram a natureza como algo a ser temido ou imitado (orientação direcionada externamente).

Tanure (2007) diz que no mundo de hoje, cada vez mais global, muito se discute, no meio acadêmico e empresarial, sobre o significado ou o impacto da cultura de determinado país nos negócios. A autora diz que há três vertentes:

- Os que acreditam que a globalização contribui para a construção de uma cultura comum entre países e que o modelo gerencial poderia ser universal;
- Os que acentuam as diferenças de estilos gerenciais entre países e analisam o impacto dessas diferenças sobre estilos de gestão;
- Os que admitem a existência das duas dimensões, reconhecendo o impacto da cultura do país nas dimensões organizacionais relacionadas a valores, mas não em outras.

Tanure (2007) diz que os estudos existentes em nível internacional nesse campo que incluem o Brasil são, em sua maioria, de décadas passadas e não contemplam eventuais semelhanças e diferenças entre as várias regiões brasileiras. A autora fez uma pesquisa, no ano 2000, com 1.732 executivos do Brasil e de outros países da América Latina, e escolheu Hofstede como um dos parâmetros para comparar resultados ao longo do tempo e verificar se houve, ou não, mudanças significativas nas três últimas décadas. A autora diz que tais parâmetros são:

- Distância do poder (ou distância hierárquica);
- Individualismo *versus* coletivismo;
- Controle das incertezas;
- Masculinidade *versus* feminilidade;
- Dimensão temporal (ou temporalidade).

Esses conceitos são explicados por Tanure (2007) como:

- "Distância do poder" (ou "Distância hierárquica"): dimensão na qual as pessoas consideram que o poder e o *status* estão distribuídos desigualmente, e elas aceitam ou não essa distribuição desigual do poder, como forma apropriada de organização dos sistemas sociais. O conceito ultrapassa o universo dos negócios e está impregnado em todo o tecido social, desde os primeiros anos escolares. O poder determina o comportamento das pessoas.

- "Individualismo *versus* coletivismo": dimensão que caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si numa sociedade. Individualismo é a orientação principal para si mesmo e coletivismo é a orientação, primeiro, para os objetivos e as metas comuns. Nas sociedades individualistas as ligações entre os indivíduos são fracas, e cada um toma conta de si mesmo e de seu núcleo familiar mais próximo. O coletivismo, ao contrário, caracteriza sociedades nas quais os indivíduos são integrados.
- "Controle das incertezas": o grau de necessidade de controlar as incertezas mede o grau de inquietude dos habitantes diante de situações desconhecidas ou incertas de um país. Esse sentimento se expressa pelo *stress* e pela necessidade de evitá-lo. Sociedades com baixa necessidade de controlar as incertezas suportam os eventos tais quais se apresentam. Já as com elevada necessidade de controlar as incertezas tendem a evitar as situações ambíguas, pois não toleram conviver muito tempo com um alto grau de incerteza. Não se deve confundir necessidade de controlar as incertezas com necessidade de controlar os riscos, que está ligada a um acontecimento, ou à probabilidade de algo ocorrer.
- "Masculinidade *versus* feminilidade": cada sociedade é composta por homens e mulheres, os quais diferem não apenas biologicamente, mas também em relação ao papel que desempenham. As diferenças biológicas são praticamente as mesmas em qualquer lugar do mundo, mas os comportamentos "femininos" ou "masculinos" diferem. Sociedades masculinas ou femininas descrevem o grau em que os países separam os papéis e as expectativas em relação a homens e mulheres.
- "Dimensão temporal" (ou "Temporalidade"): as sociedades primitivas orientavam-se com base numa simples noção de "antes" e "depois" (fases da lua, estações do ano, nascer e pôr do sol). O conceito de tempo tornou-se complexo e três noções contrastantes estão sempre presentes: uma linha de eventos (minutos, horas, dias, meses, anos), um círculo em revolução (os eventos se repetem), e o alcance da visão (curto, médio ou longo prazo). E todas essas perspectivas estão permeadas pelo conceito de velocidade.

Uma comparação entre as dimensões culturais estudadas por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007), bem como algumas diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais estudadas por estes três autores, são apresentadas no APÊNDICE A (Quadros 13 a 22).

No que diz respeito à comunicação intercultural, o professor americano William Hart (2001 apud GUITEL, 2006) classifica os trabalhos sobre as culturas em três categorias ou níveis: uma fase monocultural, uma fase transcultural, e um estágio mais avançado, que é o nível intercultural. A abordagem monocultural se refere à observação de uma cultura de forma exclusiva; os estudos transculturais se referem à comparação de diferentes características culturais de uma cultura para outra, tendo como referência um conjunto de variáveis compartilhadas; e o enfoque intercultural trata da interação de culturas, a partir do processo interativo em si até suas consequências (o processo é dinâmico). Assim, as abordagens transculturais propõem uma análise comparativa de alguns aspectos de culturas diferentes, e as abordagens interculturais propõem uma análise intrínseca da interação de duas esferas culturais diferentes. No entanto, mesmo o nível intercultural tendo tido um grande avanço nos últimos anos, a maioria dos estudos de gestão neste domínio adotam uma abordagem transcultural e comparativa em vez de uma interativa. A autora diz que os estudos de Hofstede e Trompenaars pertencem a esta abordagem transcultural:

Eles tratam as culturas nacionais como conjuntos estáveis, ignorando a sua dinâmica e concedendo-lhes uma certa lista de características incontestáveis baseadas em variáveis comuns, obtidas através da análise de questionários fechados. As variáveis compartilhadas são consideradas referências universais para a comparação de culturas, o que produziria uma espécie de dicotomia: universalismo *versus* coletivismo, feminino *versus* masculino, e assim por diante. Os limites deste tipo de abordagem são principalmente o processo de rotulagem que eles instituem para as culturas e os indivíduos. As culturas são, então, condenadas a se enquadrar em uma ou outra categoria, e seus resultados e métodos estatísticos nunca são questionados. Os etnólogos veem esta abordagem com desconfiança. (GUITEL, 2006, p. 74, tradução nossa)

Até agora, estes trabalhos têm sido a principal fonte de inspiração para a maioria dos livros escritos sobre questões interculturais dentro das organizações. Isto resulta do fato de que a gestão intercultural está muitas vezes associada a estudos comparativos de culturas nacionais e suas especificidades pela maioria dos

pesquisadores de gestão, o que corresponde a uma abordagem limitada a este campo de pesquisa (GUITEL, 2006).

### **2.3 Diversidade cultural**

Confúcio (apud UNESCO, 1950, p. 7) afirmou, quatro séculos antes de Cristo, que "A natureza dos homens é semelhante; são seus hábitos que os mantêm separados".

Laraia (2009) relata que, desde a Antiguidade, foram comuns as tentativas de explicar as diferenças de comportamento entre os homens a partir das variações dos ambientes físicos. Hofstede (1991) comenta que a sabedoria popular diz que os climas quentes fazem pessoas preguiçosas e os climas frios fazem homens industriais, porque nos climas tropicais a natureza é abundante, há melhores possibilidades de sobrevivência, e nos climas frios a natureza é menos abundante, e os indivíduos aprenderam a subsistir por eles próprios. O arquiteto romano Marcus Vitruvius Pollio (apud HARRIS, 2001, p. 41) afirmou que "Os povos do sul têm uma inteligência aguda, devido à raridade da atmosfera e ao calor, enquanto os das nações do norte, sendo envolvidos em uma atmosfera densa e esfriados pela umidade do ar obstruído, têm uma inteligência preguiçosa." O geógrafo árabe Ibn Khaldun (apud HARRIS, 2001) acreditava que os habitantes dos climas quentes tinham uma natureza passional, enquanto os dos climas mais frios eram impassíveis e com falta de vivacidade. O filósofo francês Jean Bodin (apud HARRIS, 2001) teorizou que os nórdicos são fiéis, leais aos governantes, cruéis e pouco interessados sexualmente, enquanto os do sul são maliciosos, engenhosos, abertos, orientados para as ciências, mas mal adaptados para as atividades públicas. Conforme explica Laraia (2009), às teorias que consideram que as diferenças do ambiente físico condicionam a diversidade cultural, se dá o nome de determinismo geográfico (consideram o clima como fator importante na dinâmica do progresso).

Existe também o determinismo biológico, que são as teorias que atribuem capacidades específicas inatas a "raças" ou a outros grupos humanos (LARAIA, 2009). Keesing (1961) afirma que os antropólogos estão convencidos de que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças culturais. O autor coloca que "Não existe correlação significativa entre a distribuição dos caracteres genéticos e a distribuição dos comportamentos culturais." E complementa: "Qualquer criança

humana normal pode ser educada em qualquer cultura, se for colocada desde o início na situação conveniente de aprendizado." (KEESING, 1961, p. 131).

Entre outras teorias de antropólogos sobre a origem da cultura, abordadas por Laraia (2009), uma refere-se ao bipedismo, que David Pilbeam (1973 apud LARAIA, 2009) citou como uma característica exclusiva dos primatas entre todos os mamíferos. Kenneth P. Oakley (1954 apud LARAIA, 2009) destacou a importância da habilidade manual, possibilitada pela posição ereta, ao proporcionar maiores estímulos ao cérebro, com o conseqüente desenvolvimento da inteligência humana. A cultura seria, então, o resultado de um cérebro mais volumoso e complexo. Claude Lévi-Strauss (1976 apud LARAIA, 2009), o mais destacado antropólogo francês, considerou que a cultura surgiu no momento em que o homem convencionou a primeira regra, a primeira norma (que seria a proibição do incesto). Leslie White (1955 apud LARAIA, 2009), antropólogo norte-americano contemporâneo, considerou que a passagem do estado animal para o humano ocorreu quando o cérebro foi capaz de gerar símbolos.

Tylor (1901) explicou o desenvolvimento da cultura através de estágios, correspondentes à transição da vida selvagem, passando pela bárbara, até a civilizada. Os etnólogos, buscando obter um meio de medição, algo como uma linha definida ao longo da qual se calcula a progressão e regressão na civilização, puderam aparentemente encontrá-la (se realmente a civilização entre a humanidade existe em diferentes graus), comparando tribos e nações. Bastava colocar o mundo culto da Europa e América em um extremo da série social e as tribos selvagens em outro, arranjando o resto da humanidade entre estes limites, de acordo com o que eles mais se aproximavam, da vida selvagem ou da vida culta. Os principais critérios de classificação eram a ausência ou a presença de alto ou baixo desenvolvimento das artes industriais. O autor conclui que: "Assim, sobre a base definida de fatos comparados, os etnógrafos foram capazes de criar, ao menos grosseiramente, uma escala da civilização" (TYLOR, 1903, p. 27). Segundo Laraia (2009), para entender Tylor é necessário compreender a época em que viveu e adquiriu seu conhecimento, uma época na qual a antropologia foi dominada pela perspectiva do evolucionismo unilinear, que era uma teoria em que todas as culturas deveriam passar pelas mesmas etapas de evolução, o que tornava possível situar cada sociedade humana dentro de uma escala que ia da menos à mais desenvolvida.

As diferenças culturais, segundo consta na Declaração sobre a Raça, da UNESCO (UNESCO, 1950), se explicam, antes de tudo, pela história cultural de cada grupo, e dois fatores que tiveram um papel preponderante na evolução do homem são a sua faculdade de aprender e a sua plasticidade, sendo que o nível das aptidões mentais, segundo revelam as pesquisas científicas, é quase o mesmo em todos os grupos étnicos.

Para Laraia (2009, p. 45):

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade.

Em outras palavras, explica o autor, "Não basta a natureza criar indivíduos altamente inteligentes, mas é necessário que coloque ao alcance desses indivíduos o material que lhes permita exercer a sua criatividade de maneira revolucionária" (LARAIA, 2009, p. 46). Diante de um mesmo material cultural, dois cientistas agindo independentemente podem chegar a um mesmo resultado.

Para Srour (2005, p. 211), "Tudo aquilo que foi inculcado nos indivíduos é reconhecido por eles como fatos naturais e normais. A partir daí, quaisquer outras maneiras de ser lhes parecem exóticas, quando não aberrantes." O autor diz que 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). Diz também que a diversidade dos costumes ensina o relativismo cultural e exige humildade intelectual. O autor afirma que nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais. Segundo o autor, um sistema de significações procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Para o autor, "A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades." (SROUR, 2005, p. 211). Diz o autor que, quando ocorrem fusões, há necessidade de inovar, alterar, mudar, e um "choque cultural" acontece.

Para Hofstede (1991), o estudo da cultura revela que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo superior ou inferior. O autor afirma que o estudo

das diferenças culturais entre grupos e sociedades só é possível através de uma atitude de relativismo cultural. O autor coloca que, para o antropólogo francês Claude Lévi-Strauss (LÉVI-STRAUSS; ERIBON, 1988 apud HOFSTEDE, 1991), o relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como "pobre" ou "nobre". Para o autor, o relativismo cultural não implica inexistência de normas, requer simplesmente a suspensão de juízos de valor. Diz ele que é mais provável que a negociação tenha sucesso, quando as partes envolvidas compreendem as razões das diferenças de pontos de vista.

Vivemos em sociedades marcadas pela diversidade de raças, etnias, culturas, gênero e outras características que formam as identidades dos sujeitos, tratando-se, portanto, de sociedades multiculturais (CANEN; CANEN, 2001 apud CANEN; CANEN, 2005). Os termos diversidade cultural e sociedades multiculturais apenas definem o caráter dessas sociedades. Já multiculturalismo é um termo que vai além dessa constatação. Segundo Kincheloe e Steinberg (1997 apud CANEN; CANEN, 2005), multiculturalismo é um conjunto de respostas à diversidade cultural, nas diferentes áreas do conhecimento. Para Semprini (1999 apud CANEN; CANEN, 2005), o foco principal do multiculturalismo são as diferenças, como entender suas fontes e como administrá-las.

Segundo Canen e Canen (2005), a diversidade cultural pode ser entendida em uma visão mais exótica e folclórica (conhecer as manifestações culturais de um povo, culinária típica, ritos, festas), ou em uma visão mais crítica e engajada, também denominada de perspectiva intercultural crítica ou multiculturalismo crítico (discutir e combater preconceitos, racismos, sexismos, discriminação). Para Beamish *et al.* (2000 apud CANEN; CANEN, 2005), a condição mais importante para lidar com a diversidade cultural é a sensibilidade cultural.

Hofstede (1991) identificou que as diferenças culturais manifestam-se de diferentes formas: símbolos, heróis, rituais e valores. O autor representou estes termos sob a forma de camadas de uma cebola. O autor explica que os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, os valores as mais profundas, e os heróis e rituais uma situação intermediária:

- Os *símbolos* são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura;

- Os *heróis* são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento;
- Os *rituais* são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura;
- Os *valores* definem: mau *versus* bom; sujo *versus* limpo; feio *versus* bonito; contra-natura *versus* natural; anormal *versus* normal; paradoxal *versus* lógico; irracional *versus* racional.

Hofstede (1991) afirma que os valores fazem parte das primeiras coisas que as crianças aprendem de forma muitas vezes inconsciente. Diz ele que há valores desejáveis e desejados: como é que as pessoas pensam que o mundo deveria ser e o que as pessoas desejam para elas próprias. O autor explica que o que distingue o desejável do desejado é a natureza das normas às quais se refere.

Segundo Hofstede (1991), os contatos interculturais são geralmente acompanhados de processos psicológicos e sociais. O estrangeiro normalmente sofre um choque cultural. Como ele adquiriu valores de sua cultura de forma natural (rituais, heróis e símbolos), pode até fazer um esforço por aprender certos símbolos e rituais da nova cultura, mas é pouco provável que identifique os valores subjacentes. Num certo sentido, o visitante de uma cultura estrangeira regride à situação mental de uma criança pequena, que tem que aprender de novo as coisas mais simples. Isto origina frequentemente sentimentos de angústia, impotência e hostilidade face ao novo ambiente. O equilíbrio físico é afetado com frequência. Os expatriados e emigrantes têm maior necessidade de assistência médica.

Schneider e Barsoux (1997) dizem que o processo de adaptação a uma cultura estrangeira passa por três fases principais: uma fase inicial de euforia e otimismo (a "lua de mel"), logo seguido por um período de frustração, irritabilidade e confusão (a "manhã seguinte") e, em seguida, um ajuste gradual ao novo ambiente ("felizes para sempre").

Para Hofstede (1991), as pessoas que têm uma missão num país estrangeiro passam por um processo de aculturação que tem quatro fases: Fase 1 - euforia; Fase 2 - choque cultural; Fase 3 - aculturação; Fase 4 - estabilidade mental. O choque cultural e seus sintomas físicos podem atingir um grau de intensidade que obrigue à interrupção da missão, muitas vezes por problemas de adaptação mais do

cônjuge do que do empregado. Existe uma elevada percentagem de emigrantes e refugiados que, particularmente durante o primeiro ano, contraem doenças graves (físicas ou mentais), suicidam-se ou sentem tanta nostalgia que têm que voltar. "Choque cultural inverso" é quando emigrantes que decidem voltar para os seus países de origem sentem-se deslocados. Em cada novo meio cultural produz-se um novo choque.

Hofstede (1991) diz que a cultura anfitriã também passa por um ciclo de reações psicológicas: Fase 1 - curiosidade; Fase 2 - etnocentrismo (avaliar o visitante segundo critérios da própria cultura); Fase 3 - policentrismo (aplicar critérios diferentes a pessoas diferentes). É o início do bi ou multiculturalismo. O policentrismo pode conduzir à xenofilia, ou seja, a convicção de que na cultura do estrangeiro tudo é melhor. Nem o etnocentrismo nem a xenofilia constituem bases saudáveis para a cooperação intercultural.

Segundo Hofstede (1991), os membros do outro grupo não são percebidos como indivíduos, mas como estereótipos. A maioria dos povos do nosso planeta vive em sociedades coletivistas em que as pessoas permanecem toda a sua vida no seio de um grupo de pertença que protege os seus membros em troca de lealdade. Para o autor, uma verdadeira interação de membros de grupos culturais diferentes requer ambientes onde estas pessoas possam se encontrar e se misturar como iguais. O autor diz que clubes desportivos, universidades, sindicatos e exércitos podem assumir este papel. Também diz que certas etnias têm aptidões específicas, para a navegação ou comércio, por exemplo, e tais competências podem converter-se numa base para a sua integração na sociedade mais ampla. A língua de comunicação comercial é o inglês. Para uma compreensão intercultural mais profunda, os parceiros estrangeiros devem aprender a língua da cultura de acolhimento. Palavras, "símbolos", também são os veículos de transferência dessa cultura.

Segundo Cochito (2004), a questão da diversidade cultural passou, em pouco mais de uma década, de uma realidade oculta para temática onipresente. A multiculturalidade das sociedades não é fator novo, mas a consciência dessa multiculturalidade sim. As trocas comerciais e a mobilidade de pessoas de diferentes origens, que foi uma constante ao longo dos séculos, aumentaram consideravelmente. A sociedade multicultural é uma realidade, e é um processo irreversível, que sempre esteve presente no desenvolvimento das sociedades. A

abertura e a permeabilidade das diferentes culturas e sociedades ao longo dos séculos mostraram que são condições indispensáveis à evolução. Aprendendo com os erros do passado, é possível nos dias de hoje ter uma consciência intercultural capaz de, em vez de transformar a multiculturalidade em problema, reconhecer a sua vantagem, e transformar uma sociedade multicultural numa sociedade intercultural, ou seja, em vez de somar ou aproximar culturas que se confrontam ou se "toleram" num mesmo espaço, cruzar culturas em transformação mútua, numa sociedade de direitos reais e efetivos — desde os direitos cívicos e políticos até os direitos econômicos, sociais e culturais.

A diversidade cultural é uma das principais preocupações da UNESCO, cujos principais propósitos, conforme sua Constituição (UNESCO, 1945), são: contribuir para a paz e para a segurança mundial; promover colaboração entre as nações através da educação, da ciência e da cultura; fortalecer o respeito universal pela justiça, pelo estado de direito, e pelos direitos humanos e liberdades fundamentais; não fazer distinção de raça, sexo, idioma ou religião. Para realizar esses propósitos, entre outras funções, a Organização deve: colaborar no avanço do conhecimento e entendimento mútuos entre os povos; oferecer impulso à educação e disseminar a cultura; instituir a colaboração entre as nações para fazer avançar o ideal da igualdade de oportunidades educacionais, sem levar em consideração raça, sexo ou quaisquer distinções, de natureza econômica ou social; estimular a cooperação entre as nações em todos os ramos de atividade intelectual, incluindo o intercâmbio internacional de pessoas ativas nos campos da educação, da ciência e da cultura, além do intercâmbio de publicações, objetos de interesse artístico e científico, bem como outros materiais de informação; desencadear métodos de cooperação internacional calculados para dar aos povos de todos os países acesso a material impresso e publicado, produzido por qualquer um deles. Com vistas à preservação da independência, da integridade e da diversidade frutífera das culturas e dos sistemas educacionais dos Estados Membros, a Organização não pode intervir nas questões essencialmente restritas à jurisdição interna desses Estados. Na eleição dos Membros da Diretoria Executiva, é levada em consideração a diversidade de culturas e a distribuição geográfica equilibrada.

As declarações da UNESCO evidenciam uma preocupação com o respeito e a preservação da diversidade cultural. 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 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).

Segundo Hofstede (1991), as diferenças culturais descritas na literatura de há vários séculos ainda perduram hoje apesar dos contatos estreitos e prolongados entre as nações, e as diferenças entre países estão até aumentando. Certos grupos étnicos têm uma nova consciência da sua identidade e reclamam o reconhecimento político da mesma. Por isto, acredita-se que a diversidade deverá permanecer ainda durante muitos séculos.

## **2.4 Competência intercultural**

De acordo com Zarifian (2001; 2003), "competência" é a capacidade do funcionário para tomar iniciativa e assumir responsabilidade sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. "Competência" é também a compreensão das situações, mobilizando os conhecimentos adquiridos e tornando-os produtivos à medida que a diversidade das situações aumenta. "Competência" também é a capacidade de mobilizar os indivíduos em torno das mesmas situações, compartilhar desafios e assumir áreas de responsabilidade.

Durand (2000) classifica as competências em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos correspondem ao conjunto estruturado de informações assimiladas que torna possível compreender o mundo, com interpretações parciais e um pouco contraditórias. Os conhecimentos compreendem

o acesso aos dados, a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e integrá-los em esquemas pré-existentes, os quais evoluem ao longo do caminho. As habilidades referem-se à capacidade de agir de um modo concreto, de acordo com objetivos ou processos predefinidos. As habilidades não excluem o conhecimento, mas não exigem uma compreensão completa do porquê as destrezas e capacidades, quando colocadas em operação, realmente funcionam. As habilidades se relacionam, em parte, ao empirismo e à tacitividade. As atitudes referem-se a comportamentos, compromisso e cultura. O comportamento, e mais ainda a identidade e o desejo (determinação), são partes essenciais da capacidade de um indivíduo ou de uma organização para alcançar algo. As três dimensões da competência são interdependentes. A Figura 4 ilustra as três dimensões da competência, segundo Durand.

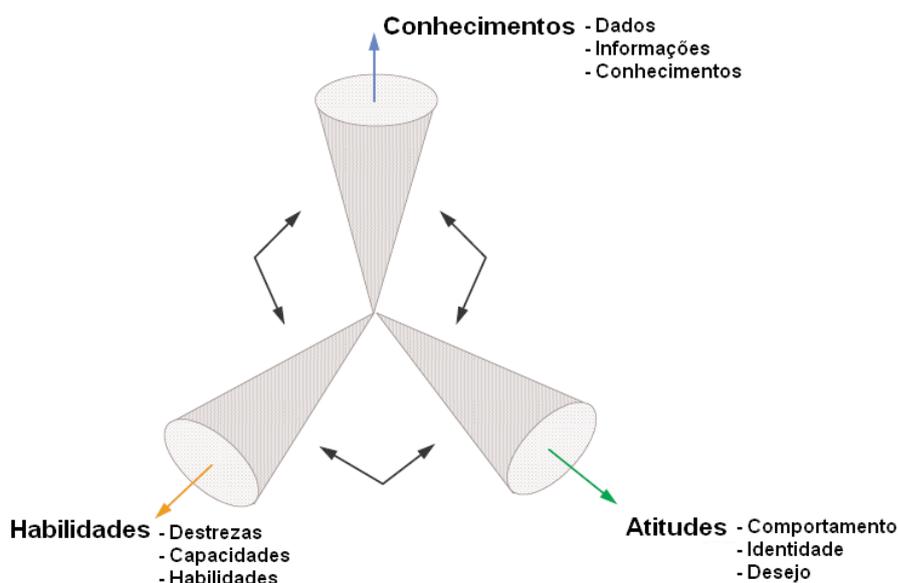


Figura 4 - As dimensões da competência, segundo Durand.  
Fonte: Durand (2000, p. 9, tradução e adaptação nossa).

Sobre as três dimensões da competência, Guitel (2006), levando em consideração aspectos técnicos, sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, diz que os conhecimentos corresponderiam às informações que o funcionário tem sobre produtos e serviços, à sua habilidade para identificar possibilidades de ação internas e externas, e ao grau de complexidade de suas funções dentro da empresa. As habilidades correspondem à qualidade do desempenho do funcionário, sempre que estiver realizando um trabalho, e o papel que ele executa dentro da organização (se o funcionário age de acordo com as

expectativas da organização e de acordo com sua posição na estrutura). Finalmente, a atitude, está relacionada à boa vontade, à disposição do funcionário para fazer algo ou tomar uma iniciativa.

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973, apud FISCHER *et al.*, 2012), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações, e foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna (FISCHER *et al.*, 2012).

Segundo Dias *et al.* (2012), o conceito de competência é focado predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, constituindo importante instrumento de referência para mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais no interior da empresa.

Cultura e competência são temas bastante conhecidos pela teoria organizacional e pelos profissionais que atuam nas organizações contemporâneas, conforme explicam Fischer, Fleury e Urban (2012). O conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1960, quando o processo de internacionalização de empresas, ao expandirem-se para outros continentes, levou-as a reproduzir suas estruturas fora dos países de origem, porém, os resultados não eram os mesmos, porque os administradores se confrontavam com problemas sem precedentes. Por este motivo, as primeiras concepções de cultura empregadas pela administração foram semelhantes às utilizadas para definir as culturas nacionais, buscando-se identificar quais elementos culturais da sociedade predominavam entre os empregados. Já o tema competência tem sido mais frequentemente abordado pela literatura do ponto de vista do indivíduo do que sob a ótica da organização. Estudos relacionando cultura organizacional e competências organizacionais são pouco frequentes. A maioria se refere a competências interculturais das pessoas.

Entende-se por competência intercultural uma atitude de abertura, motivação para enfrentar o novo, espírito de curiosidade em relação ao diferente, alta capacidade comunicativa e de negociação, bem como flexibilidade e tolerância ao estresse (SILVA; MELO; ANASTÁCIO, 2009).

Segundo Alexander *et al.* (2006), a competência intercultural engloba as dimensões cognitiva, afetiva e comportamental. A dimensão cognitiva se refere ao conhecimento de uma cultura (conhecimento intercultural). A dimensão afetiva diz respeito à sensibilidade para as singularidades e especificidades de uma cultura, associada à transformação das percepções pessoais sobre realidades até então estranhas (sensibilidade intercultural). A dimensão comportamental envolve a comunicação e o comportamento (atuação intercultural).

Para Guitel (2006) as competências humanas não podem ser medidas, a menos que sejam consideradas dentro de um contexto específico, uma situação real, onde seu uso é requerido no trabalho diário. A autora diz que busca-se identificar uma competência essencial generalizada relacionada com as habilidades e capacidades dos funcionários interculturais. Para a autora:

Competência intercultural corresponderia à habilidade que o indivíduo tem de evitar as armadilhas culturais, tais como a adoção de um comportamento universalista ou um etnocêntrico, e de se adaptar a um contexto interativo, ritmo e estilo de comunicação com um estrangeiro ou uma pessoa pertencente a uma diferente formação cultural funcional ou profissional, de uma forma eficiente e eficaz que lhe permitiria executar bem seu trabalho e também aprender o que é exigido para contribuir para o bom funcionamento da organização como um todo. (GUITEL, 2006, p. 87, tradução nossa)

Hampden-Turner e Trompenaars (2000) dizem que cada país, organização e indivíduo enfrentam certos problemas ou dilemas universais, e que uma cultura se expressa na maneira como as pessoas abordam esses dilemas. Segundo os autores, a competência intercultural pode ser alcançada através do reconhecimento das diferenças culturais, respeitando-as, e, finalmente, conciliando-as. E afirmam que, ao trabalhar com diferentes culturas, é importante manter em mente o seguinte:

- Valores trabalhando juntos tornam a organização mais poderosa;
- Os conflitos não resolvidos tendem a diminuir energias individuais e de grupo;
- Conciliar valores leva a melhores produtos e serviços;
- A necessidade de conciliar as diferenças de valor nunca termina;
- Ao aumentar a competência cultural conciliando dilemas, valores conflitantes podem ser transformados em valores complementares.

Mostrando a importância da competência intercultural na questão da expatriação, Guitel (2006) explica que o processo de gestão de expatriação é

organizado de acordo com três tendências: política etnocêntrica, que prega a escolha dos nativos dos países-sede para as missões internacionais (os nacionais do país de origem); visão policêntrica, que prega o recrutamento de profissionais nativos para posições-chave (os nacionais do país de acolhimento); e política geocêntrica, que determina a escolha de gestores cujo conhecimento da empresa e os anos de experiência internacional prevalecem sobre sua nacionalidade (os "nacionais do terceiro país"). A habilidade de lidar com diferentes origens culturais seria sempre exigida. Vários perfis de competências foram elaborados, mas todos parecem descrever uma utopia tipo de "super-herói". Segundo Schneider e Barsoux (1997, p. 157), o "gerente internacional" seria "um novo tipo de executivo cosmopolita, poliglota, multifacetado, que é operacional além das fronteiras nacionais (algo como James Bond)".

Guitel (2006) diz que através da modelagem da competência, gestores de recursos humanos são capazes de identificar conhecimentos, habilidades, comportamentos, características e capacidades relacionadas com o alto desempenho do indivíduo. Segundo a autora, indivíduos com "alto potencial" (HI-PO's - *High-Potential*) são aqueles funcionários que valem um investimento. A autora expõe que os primeiros perfis de competência dos HI-PO's consideraram "lealdade à empresa" e "vontade de tomar qualquer atribuição", de acordo com Derr, Jones e Toomey (1988 apud GUITEL, 2006), competências essenciais para a definição de funcionários de alto potencial.

Hofstede (1991) diz que um estudo feito sobre as competências relacionais exigidas aos expatriados identificou três fatores que compõem a eficácia no estrangeiro:

- Interação e formação intercultural, associadas ao interesse pelos habitantes do país e pela cultura local e com transferência de competências;
- Eficácia profissional relativa ao cumprimento das tarefas quotidianas, aos deveres e responsabilidades associadas à função;
- Adaptação pessoal e/ou familiar satisfatória, relativa à aptidão para viver com prazer no estrangeiro, como pessoa e como unidade familiar.

Segundo Schneider e Barsoux (1997), a distinção entre os gestores nacionais e internacionais está se apagando, dada a distribuição muito mais ampla de

responsabilidades internacionais. E hoje em dia a sensibilidade cultural é exigida em todos os níveis das organizações, incluindo os empregados da linha de frente (tais como guardas de segurança, motoristas e recepcionistas). Ser capaz de lidar com as diferenças culturais está se tornando cada vez mais uma parte do trabalho de todos.

Guitel (2006) também concorda que não só para aqueles que vão trabalhar no exterior é exigida habilidade em lidar com as diferenças culturais. A competência intercultural tornou-se essencial e generalizada para todos os empregados que tenham, em algum nível, uma responsabilidade internacional, desde o gestor internacional de topo, que negocia acordos internacionais no exterior, até a recepcionista, que recebe um visitante internacional.

A partir de pesquisas com expatriados, Schneider e Barsoux (1997) analisaram os desafios de se trabalhar no exterior e identificaram as seguintes habilidades e capacidades necessárias para os indivíduos serem eficazes em novos ambientes culturais:

- Habilidades interpessoais (relacionamento);
- Habilidades linguísticas;
- Motivação para viver no exterior (curiosidade cultural);
- Tolerância para a incerteza e a ambiguidade;
- Flexibilidade;
- Paciência e respeito;
- Empatia cultural;
- Forte senso de si mesmo (ou força do ego);
- Senso de humor.

Somam-se a estes elementos, conforme Guitel (2006) complementa, a capacidade de perceber novos ambientes e se adaptar a eles, capacidade de passar por cima de choques culturais e evitar armadilhas culturais (atitudes de universalismo, de etnocentrismo e estereótipos), e também sensibilidade e humildade. A autora explica que a sensibilidade cultural é a capacidade do indivíduo de observar, sem analisar, é a habilidade de "sentir" instintivamente o ambiente circundante (contextos sociais, políticos, econômicos, regionais e mesmo familiares) de seus interlocutores, bem como comunicação verbal e não-verbal, ritos sociais e

seu grau de relevância, expressões faciais e linguagem corporal, e ruídos emitidos. A autora chama a atenção para a importância da tolerância e da paciência.

Com os gestores tendo cada vez mais responsabilidades internacionais, e como há sobreposição entre as exigências feitas aos gestores expatriados e aos gestores internacionais, é interessante contrastar os dois papéis. Assim, com os gestores sendo cada vez mais confrontados com os desafios de gerenciar diferenças culturais "em casa", as seguintes habilidades adicionais são necessárias (SCHNEIDER; BARSOUX, 1997):

- Compreender as interdependências dos negócios;
- Responder a várias culturas ao mesmo tempo;
- Reconhecer a influência da cultura "em casa";
- Estar disposto a partilhar o poder;
- Demonstrar a complexidade cognitiva;
- Adotar uma abordagem "cultural-geral";
- Aprender e desaprender rapidamente.

Os indivíduos mais propensos a ter essas qualidades, ou capazes de desenvolvê-las, segundo Schneider e Barsoux (1997), são aqueles que tiveram uma formação individual internacional e experiência de trabalho intercultural, embora a exposição a outras culturas não é condição suficiente para desenvolver as habilidades necessárias para gerenciar todas as culturas. Enquanto a formação e educação dos indivíduos pode ajudá-los a atuar num contexto internacional, as habilidades podem ser melhoradas dentro das empresas.

Sobre o desenvolvimento de competências culturais, Schneider e Barsoux (1997) dizem que, tradicionalmente, a preparação de expatriados para tarefas internacionais focava em informações culturais, formação linguística e sugestão de leituras. Hoje em dia essa estratégia é menos aplicável, uma vez que grande parte dos contatos interculturais acontecem em outro país, ou então em território virtual (via satélite e telas de vídeo). Além disso, com o aumento da exposição a outras culturas, através da mídia, viagens, treinamento e educação, e através da experiência com empreendimentos de negócios internacionais, a familiaridade com outras culturas está crescendo.

Schneider e Barsoux (1997) expõem algumas estratégias para negociações interculturais, como por exemplo, usar uma terceira pessoa de intermediário, quando cada uma das partes não está familiarizada com a outra cultura. Outra estratégia é adotar o modo de fazer as coisas da outra cultura, mas isto requer altos níveis de familiaridade, marcados pela experiência e fluência extensa com outra cultura, ou seja, ser bilíngue e bicultural. Quando ambas as culturas estão bastante familiarizadas com a outra, há mais oportunidade para criar algo melhor, para além da adaptação a uma ou a outra. A familiaridade também pode ser aumentada através da preparação de perfis culturais, não só da outra cultura, mas também da própria cultura. Deste modo, semelhanças podem ser identificadas, que podem servir como pontes para estabelecer uma base comum. Conflitos potenciais devido às diferenças também podem ser antecipados e melhor negociados. Enquanto a criação de perfis culturais fornece um ponto inicial de partida, deve-se reconhecer que os indivíduos envolvidos, incluindo a si mesmo, podem sair fora das normas culturais. Quais normas são relevantes é uma função da situação ou do problema em questão.

#### **2.4.1 Comunicação intercultural**

Hofstede (1991) explica que a aprendizagem de capacidades de comunicação intercultural atravessa três fases:

- Tomada de consciência: o reconhecimento de que sou portador de uma determinada programação mental e que outras pessoas têm uma programação mental diferentes;
- Aquisição de conhecimentos: conhecer os seus símbolos, os seus heróis e rituais;
- Competências: resultado da consciência e do conhecimento mais a prática. Trata-se de reconhecer e aplicar os símbolos da outra cultura, de reconhecer os seus heróis, de praticar os seus rituais e experimentar a satisfação de nos sentirmos à vontade nesse novo meio e de sermos capazes de resolver problemas.

Para Trompenaars (1994), comunicação é troca de informações, que por sua vez são portadoras de significados. Os instrumentos na comunicação intercultural são a língua (comunicação verbal) e a linguagem corporal (comunicação não verbal).

Há uma variedade de problemas na comunicação verbal, proveniente das diferenças culturais, tais como interrupções, momento de silêncio, o tom da voz, a palavra falada, o uso do humor, eufemismos e ironia, e outros. Pelo menos 75% de toda a comunicação são não-verbais, que também variam entre as culturas, tais como contato visual, tocar outras pessoas, o espaço a ser mantido entre duas pessoas, pressuposições sobre privacidade, e outros.

Guitel (2006) diz que competência comunicativa interpessoal seria a capacidade dos indivíduos negociarem mutuamente, e com êxito, identidades aceitáveis no curso da interação. Segundo a autora, manter a própria identidade durante uma dessas interações seria um sinal de competência. A autora diz também que uma maneira de proteger a própria identidade durante a interação se dá através do uso estereótipos, que é uma ameaça para a identidade da outra pessoa, e o resultado é uma tensão dialética. A autora explica que a comunicação intercultural eficaz se faz em três etapas: busca da identidade, mistura de identidades levando a uma identidade compartilhada, e renegociação de identidades usando a identidade compartilhada.

De acordo Ting-Toomey (1999 apud GUITEL, 2006), a competência comunicativa intercultural é o processo de negociação de identidades entre duas ou mais pessoas. Segundo Collier e Thomas (1988 apud GUITEL, 2006), competência comunicativa intercultural é a negociação de significados, regras e resultados positivos mútuos que levaria à validação de uma identidade cultural através da aceitação ou a integração do Outro dentro de um grupo. A identificação e desenvolvimento de "competência humana", bem como o desenvolvimento de mecanismos de retenção de competências dentro da organização, tornaram-se o maior desafio para a gestão de recursos humanos.

Vigata e Barbosa (2009) abordam o desenvolvimento da competência comunicativa intercultural do aprendente de uma língua estrangeira. As autoras dizem que, como salienta Byram (1997 apud VIGATA; BARBOSA, 2009), a aquisição de uma nova língua requer a aquisição das práticas culturais e crenças a ela vinculadas, ainda que o aprendente não pretenda imitá-las. A competência comunicativa intercultural é importante tanto ao aprendente de uma língua estrangeira quanto ao seu interlocutor. Podem ocorrer rupturas na comunicação, não por causa de deficiências comunicativas do aprendiz, mas pela falta de uma

competência comunicativa intercultural do falante nativo com o qual está tentando interagir.

Byram (1997 apud VIGATA; BARBOSA, 2009) e Kramsch (1993 apud VIGATA; BARBOSA, 2009) criticam o modelo de ensino de línguas que toma o falante nativo como um modelo a seguir, porque pode provocar sentimentos conflitantes no aprendiz, que, ao pressupor que deve imitar com perfeição tudo o que o outro fala e faz, sofre frustrações e teme pela integridade de sua identidade – o que Byram (1997 apud VIGATA; BARBOSA, 2009) chama de “esquizofrenia linguística”. O aprendente não deve ver o falante nativo como alguém superior, mas como um igual que fala uma língua diferente e vive inserido em uma outra cultura – nem inferior nem superior à dele –, com a qual vai comunicar-se sem precisar renunciar à sua identidade cultural. Para Byram (1997 apud VIGATA; BARBOSA, 2009; SILVA, 2009), a competência comunicativa intercultural se constitui nos seguintes elementos básicos:

- Saber ser (estabelecer uma relação entre sua cultura e outras culturas);
- Saberes (conhecimento sobre si mesmo, sobre o outro e sobre os processos de interação);
- Capacidades, desmembradas nos seguintes saberes:
  - saber compreender (interpretar e relacionar textos ou eventos);
  - saber engajar-se (avaliar pontos de vista, práticas e produtos da sua cultura e das outras);
  - saber fazer ou saber aprender (descobrir fenômenos das culturas e de interagir com o outro).

Vigata e Barbosa (2009) explicam que, no saber aprender, o aprendente não precisa imitar todos os comportamentos observados na outra cultura, mas saber analisá-los e entender os diferentes pontos de vista. O falante intercultural, ao interagir com o outro, negocia significados dando lugar ao que Kramsch (1993 apud VIGATA; BARBOSA, 2009) denomina “terceiro espaço”, uma terceira cultura que não corresponde à cultura do aprendente nem à outra cultura, mas que surge nos interstícios delas. Não emerge de forma automática na sala de aula. O docente deve propiciar oportunidades para os alunos atuarem como mediadores entre sua cultura e as outras.

Vigata e Barbosa (2009) dizem que alguns autores apontam para a necessidade de incluir a comunicação não verbal no ensino de língua estrangeira, pois muitos mal-entendidos interculturais devem-se ao fato de que os códigos da comunicação não verbal variam de cultura para cultura. As autoras dizem que, de acordo com Poyatos (1994 apud VIGATA; BARBOSA, 2009), uma cultura começa a se desenvolver no momento em que há um intercâmbio interativo entre, pelo menos, dois organismos socializantes entre os quais se produz uma emissão-recepção de signos, e a interação apresenta os seguintes contextos comunicativos:

- Comunicação vocal e verbal (linguagem);
- Comunicação vocal e não verbal (paralinguagem);
- Comunicação não vocal e não verbal (sistemas corporais).

Para Byram (1997 apud VIGATA; BARBOSA, 2009), muitos aspectos da comunicação não verbal são adquiridos inconscientemente dentro de um meio cultural específico. É provável que o aprendiz não chegue a dominá-los ou que não queira renunciar aos que possui. Há necessidade de se preparar o aprendiz para compreender e interpretar os códigos da outra cultura sem pretender que os incorpore na sua linguagem.

Silva (2009) expõe a teoria de alguns autores sobre competência comunicativa no ensino-aprendizagem de língua estrangeira. Segundo o linguista norte-americano Noam Chomsky (1965 apud SILVA, 2009), competência é o conhecimento que o indivíduo tem da sua língua e desempenho é o uso que esse indivíduo faz da língua em situações concretas. Segundo Dell Hymes (2000 apud SILVA, 2009), competência é o conhecimento e a habilidade para usar a língua nos diversos contextos, ou seja, o indivíduo competente é aquele que conhece as regras de uso da língua e sabe utilizá-la de acordo com o contexto em que está inserido (sabe quando falar, a quem falar, onde falar e de que maneira); a junção do gramatical e do social dá origem à competência comunicativa. Segundo Canale (2000 apud SILVA, 2009), após revisão de trabalho desenvolvido originalmente em parceria com Swain (CANALE; SWAIN, 1980 apud SILVA, 2009), as competências comunicativas são:

- Competência gramatical: domínio do código linguístico, verbal ou não-verbal, e habilidade para reconhecer as características linguísticas da língua e usá-las para formar palavras e frases;
- Competência sociolinguística: se ocupa das regras sociais que norteiam o uso da língua, nos diversos contextos;
- Competência discursiva: relacionada com a conexão de uma série de orações e frases que tem como finalidade formar um todo comunicativo;
- Competência estratégica: deve ser utilizada para compensar qualquer imperfeição no uso da língua.

Segundo o linguista norte-americano Van Ek (1986 apud SILVA, 2009), competência social é o desejo do indivíduo de se relacionar com o outro e a participar de atividades sociais; competência sociocultural é a familiarização do indivíduo com o contexto cultural da língua meta. Segundo Vilasecas (2000 apud SILVA, 2009), foi criado nos Estados Unidos na década de 60 o grupo “Corpo da Paz”, cujo objetivo era transmitir a cultura norte-americana para os países em desenvolvimento e levar a cultura de outras nações aos americanos; esse trabalho fez algumas organizações que precisavam enviar trabalhadores ao exterior se interessarem em capacitar culturalmente seus funcionários, uma vez que o não entendimento da cultura do outro poderia provocar situações desconfortáveis, gerando, inclusive perda nos negócios. Segundo Coto e Valderrama (2006 apud SILVA, 2009), a preocupação em preparar indivíduos para lidar com culturas diferentes se acentuou a partir da década de 90, em decorrência dos avanços tecnológicos, da globalização e da proliferação dos negócios, pois o mundo globalizado precisa de indivíduos que consigam relacionar-se com culturas variadas.

Segundo Byram e Fleming (2001 apud SILVA, 2009), o fenômeno que desperta a consciência identitária e cultural do falante, e que demonstra sua capacidade em estabelecer relação entre a cultura da língua materna e a língua meta, pode ser chamado de competência comunicativa intercultural. Segundo Byram e Zárate (1994 apud SILVA, 2009), a competência comunicativa intercultural contribui para a formação de indivíduos mais preparados para atuar em contextos diversificados. Segundo Meyer (1991 apud SILVA 2009), a competência do falante de uma língua estrangeira inclui: a habilidade de atuar de forma adequada e flexível ao confrontar-se com ações, atitudes e expectativas de pessoas de outras culturas;

possuir um conhecimento das diferenças culturais entre a cultura estrangeira e a própria; ter habilidade para solucionar problemas interculturais como consequência de tais diferenças. A competência comunicativa intercultural inclui a capacidade de estabilizar a própria identidade no processo de mediação entre culturas e a de ajudar as outras pessoas a estabilizar a sua.

Segundo García (2004 apud SILVA, 2009), a competência comunicativa intercultural contribui para a formação de um indivíduo mais receptivo para aprender uma nova língua, preparado para a diversidade, mais tolerante com o diferente e mais reflexivo, em relação à cultura do outro e à sua. Segundo Bathia (1993 apud SILVA 2009), o aspecto intercultural é crucial quando se trata do ensino de uma segunda língua, pois cada cultura tem seu aspecto particular de escrever uma carta, dar um telefonema e se comportar em situações diversas; não se trata de uma banalidade, mas de modos de respeitar a diversidade cultural.

Luz (2010) diz que a comunicação intercultural tem como objetivo a mudança do comportamento “natural” dos seres humanos, que é o comportamento etnocentrista. A autora explica que, na visão etnocêntrica, todos os comportamentos culturais que diferem dos nossos são analisados sob a ótica de nossa própria cultura, como se esta fosse o único parâmetro legítimo de avaliação. A autora diz que muitos conflitos na comunicação são resultados desta visão comprometida que temos das outras culturas.

#### **2.4.2 Sensibilidade intercultural**

Bennett (1983 apud LUZ, 2010) afirma que a educação e o treinamento em comunicação intercultural são a solução para aumentar a sensibilidade intercultural das pessoas, e que seguindo os passos de seu Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity - DMIS*) pode-se transcender este etnocentrismo tradicional e explorar novos relacionamentos através das fronteiras culturais.

Hammer, Bennett e Wiseman (2003) dizem que nos dias de hoje a importância da competência intercultural em ambos os contextos, global e nacional, é bem reconhecida, e as pessoas para serem eficazes em uma outra cultura devem, como Bhawuk e Brislin (1992 apud HAMMER; BENNETT; WISEMAN, 2003) sugeriram, estar interessadas em outras culturas, ser sensíveis para perceber as

diferenças culturais e dispostas a modificar seu comportamento em respeito às pessoas de outras culturas. Os autores usam o termo "sensibilidade intercultural" para se referirem à capacidade de discriminar e vivenciar diferenças culturais relevantes, e usam o termo "competência intercultural" para significar a capacidade de pensar e agir de forma interculturalmente apropriada. Eles argumentam que quanto maior a sensibilidade intercultural, maior será o potencial para exercitar competência intercultural. Estudos de pesquisa realizados por diversos autores em áreas diversas, tais como eficácia no exterior, gestão internacional, estudo internacional no exterior e transferência internacional de tecnologia e informação, identificaram a competência intercultural como central para aumentar o entendimento e melhorar as relações entre as culturas, segundo Bennett (1993 apud HAMMER; BENNETT; WISEMAN, 2003) e Hammer (1999 apud HAMMER; BENNETT; WISEMAN, 2003).

O Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural (DMIS), proposto por Bennett (1986; 1993 apud HAMMER; BENNETT; WISEMAN, 2003), é um quadro teórico subjacente para conceituar as dimensões da sensibilidade e da competência intercultural. Foi criado como uma explicação de como as pessoas interpretam as diferenças culturais. O DMIS constitui uma evolução das orientações para as diferenças culturais, que compreendem o potencial para vivências interculturais cada vez mais sofisticadas. São identificadas no DMIS três orientações etnocêntricas, em que a cultura é vivenciada como o centro da existência (Negação, Defesa, Minimização), e três orientações etnorrelativas, em que a cultura é vivenciada no contexto de outras culturas (Aceitação, Adaptação, Integração).

Através das seis orientações as pessoas se movem em sua aquisição de competência intercultural. O pressuposto subjacente ao modelo é que, conforme a vivência da diferença cultural da pessoa se torna mais complexa e sofisticada, o potencial de competência do indivíduo nas relações interculturais aumenta. Cada orientação do DMIS é indicativa de uma estrutura particular de visão do mundo, com certos tipos de atitudes e comportamentos frente a diferenças culturais. Assim, o DMIS não é um modelo descritivo de mudanças de atitudes e comportamento. Pelo contrário, é um modelo de mudanças na estrutura de visão de mundo, em que o comportamento e as atitudes auto relatados observáveis em cada fase são indicativos do estado da visão de mundo subjacente. Cada mudança na estrutura da visão de mundo gera questões novas e mais sofisticadas a serem resolvidas nos

encontros interculturais. A resolução das questões relevantes ativa o surgimento da orientação seguinte. Uma vez que as questões não podem ser totalmente resolvidas, o movimento pode ser incompleto e a vivência da pessoa da diferença pode ser difundida através de mais de uma visão de mundo. No entanto, o movimento através das orientações é postulado a ser unidirecional, com apenas "recuos" ocasionais. Em outras palavras, as pessoas geralmente não regridem de vivências de diferenças culturais mais complexas para menos complexas. A Figura 5 ilustra as fases do DMIS.

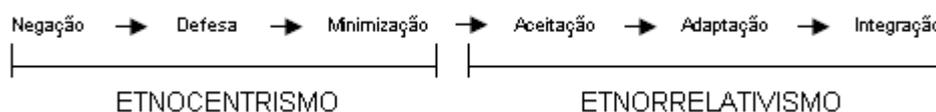


Figura 5 - Fases do DMIS - Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural, segundo Hammer, Bennett e Wiseman.

Fonte: Hammer, Bennett e Wiseman (2003, p. 424, tradução nossa).

As três primeiras orientações do DMIS são conceituadas como mais *etnocêntricas*, ou seja, uma cultura própria da pessoa que é vivenciada como o centro da realidade. As fases etnocêntricas e suas subdivisões são explicadas por Hammer, Bennett e Wiseman (2003) e Luz (2010):

- *Negação*: a cultura da pessoa é vivenciada como a única real. As pessoas com essa visão de mundo são desinteressadas em diferenças culturais. A negação está dividida em *isolamento* e *separação*. No *isolamento*, o indivíduo não percebe a existência de diferença entre as culturas por encontrar-se isolado, portanto, a diferença nessa fase não tem nenhum significado. A *separação* é uma manifestação mais ativa da negação, já que envolve a construção intencional de barreiras físicas e/ou sociais para se afastar das diferenças culturais. As pessoas podem agir agressivamente para eliminar uma diferença.

- *Defesa*: a cultura da pessoa é vivenciada como a única viável. As pessoas com essa visão de mundo sentem-se ameaçadas em seus valores pelas diferenças culturais. A defesa pode acontecer de três formas, que correspondem às subdivisões desta fase: *denegrição*, *superioridade* e *reversão*. A *denegrição* leva à avaliação negativa da outra cultura, as pessoas tornam-se adeptas da discriminação e dos estereótipos. A *superioridade* manifesta-se na ênfase às características positivas da

própria cultura. O mundo está organizado em "nós" e "eles", onde a cultura da pessoa é superior e outras culturas são inferiores. Na *reversão*, uma cultura adotada é vivenciada como superior à cultura da pessoa.

- *Minimização*: a cultura da pessoa é vivenciada como universal. As pessoas com essa visão de mundo buscam as semelhanças. A minimização subdivide-se em dois estágios. O primeiro deles é o *universalismo físico*, em que as diferenças culturais são subordinadas às semelhanças da natureza biológica das pessoas. No segundo, o *universalismo transcendental*, as diferenças culturais são subordinadas às semelhanças de determinados conceitos religiosos, econômicos ou filosóficos. Esses universalismos obscurecem diferenças culturais profundas, e as outras culturas podem ser banalizadas ou romantizadas. E por buscar semelhanças, as pessoas podem querer corrigir o comportamento dos outros para satisfazer suas expectativas.

As três orientações seguintes do DMIS são definidas como mais *etnorrelativas*, significando que a cultura própria da pessoa é vivenciada no contexto de outras culturas. As fases etnorrelativistas e suas subdivisões são explicadas por Hammer, Bennett e Wiseman (2003) e Luz (2010):

- *Aceitação*: a cultura da pessoa é vivenciada como apenas uma de uma série de visões de mundo igualmente complexas. As pessoas com essa visão de mundo são capazes de sentir os outros como diferentes de si mesmos, mas igualmente humanos. A aceitação se subdivide em duas fases: o *respeito pelas diferenças comportamentais*, em que se reconhece que os comportamentos podem variar de cultura para cultura e que todos eles são merecedores de respeito, e o *respeito pela diferença de valor*, que considera as diferentes visões e concepções de mundo. As pessoas podem construir categorias de cultura geral e são peritos em identificar como as diferenças culturais em geral operam em uma ampla gama de interações humanas.

- *Adaptação*: a vivência de uma outra cultura rende percepção e comportamento adequados àquela cultura. A visão de mundo da pessoa é expandida para incluir idealizações de outras visões de mundo cultural. A *empatia* e o *pluralismo* são as

fases que compõem a adaptação. Empenhar *empatia* é a capacidade de tomar perspectiva ou mudar o quadro de referência frente a outras culturas. O *pluralismo* permite uma confluência de equivalências, ideias e valores. As pessoas são capazes de expressar sentimentos e comportamento culturalmente apropriados. Na maioria dos casos nesta fase, a diferença cultural existente é tão respeitada como se fosse a própria cultura.

- *Integração*: a vivência da pessoa é expandida para incluir os movimentos internos e externos de diferentes visões de mundo cultural. As etapas que fazem parte da integração são a *avaliação contextual* e a *marginalidade cultural*. A *avaliação contextual* pode ser vista como um aprimoramento de habilidades de questionamento e análises com avaliações das perspectivas culturais, sempre, de maneira ética e coerente. Na *marginalidade cultural*, as pessoas constroem suas identidades às margens de duas ou mais culturas. Marginalidade cultural pode ter duas formas: uma forma encapsulada, em que a separação da cultura é vivenciada como alienação, e uma forma construtiva, em que os movimentos internos e externos das culturas são uma parte necessária e positiva da identidade da pessoa.

Hammer, Bennett e Wiseman (2003) dizem que, em geral, as orientações mais etnocêntricas podem ser vistas como formas de evitar diferenças culturais, seja pela negação de sua existência, elevando as defesas contra ela, ou pela minimização de sua importância. As visões de mundo mais etnorrelativas são maneiras de buscar diferenças culturais, quer pela aceitação de sua importância, pela perspectiva de adaptação ao levar isso em conta, ou pela integração de todo o conceito em uma definição de identidade.

Segundo Luz (2010, p. 85):

Devemos lembrar que essas transformações não dependem somente da vontade de mudanças. Não nos basta seguir passos de modelos idealizados de sujeito. Essas mudanças em direção ao etnorrelativismo devem ser profundas; os sujeitos devem permitir a re-significação constante do seu próprio eu, em busca de habilidades e competências que os tornem eficazes negociadores culturais neste sempre difícil encontro das diferenças.

Portanto, para Luz (2010), a postura etnorrelativista ajuda a aprimorar a sensibilidade intercultural, colaborando para a formação de um ambiente harmônico.

### 2.4.3 Avaliação da competência intercultural

Existem diversos instrumentos/métodos de avaliação da competência intercultural. Deardorff (2004) diz que, embora uma variedade de métodos poderiam ser usados para avaliar a competência intercultural, tais como observação, *portfolio*, e entrevistas, o principal meio para avaliar competência intercultural, de acordo com uma revisão da literatura, parece ser por meio de instrumentos de auto-relato. Alguns desses instrumentos estão listados no Quadro 1.

Instrumento	Nome original	Itens/Questões	Autores	Ano
Índices de Avaliação Comportamental Intercultural	<i>Intercultural Behavioral Assessment Indices</i>		Ruben	1976
Outras Nações, Outros Povos	<i>Other Nations, Other Peoples Survey</i>		Pike e Barrows	1976
Medidas de Entendimento Global	<i>Measures of Global Understanding</i>		ETS's	1981
Exame de Consciência-Conhecimento-Habilidade Multiculturais	<i>Multicultural Awareness Knowledge Skill Survey - MAKSS</i>		D'Andrea, Daniels e Heck	1991
Inventário de Aconselhamento Multicultural	<i>Multicultural Counseling Inventory - MCI</i>		Sodowsky, Taffe e Gutkin	1991
Inventário de Adaptabilidade Intercultural	<i>Cross Cultural Adaptability Inventory-CCAI</i>		Kelley e Meyers	1993
Avaliação de Competência Intercultural (Formulário YOGA: "Seus Objetivos, Diretrizes e Avaliação")	<i>Assessment of Intercultural Competence - AIC (YOGA: "Your Objectives, Guidelines, and Assessment")</i>	mais de 90 itens nas categorias de consciência, atitude, habilidades, conhecimento e proficiência em uma segunda língua com quatro níveis de desenvolvimento de competência em cada categoria, os do viajante educacional, nômade, profissional e especialista intercultural/multicultural	Fantini	1993, 2000
Questionário de Auto-Avaliação de Competência Cultural	<i>Cultural Competence Self-Assessment Questionnaire</i>		Mason	1993
Escala de Auto-Eficácia Geral	<i>General Self-Efficacy Scale</i>	mede a confiança global na própria capacidade através de uma ampla gama de situações	Schwarzer	1993
Instrumento de Auto-Avaliação de Competência Cultural	<i>Cultural Competence Self-Assessment Instrument</i>	usado por organizações que prestam serviços para a população multicultural	Liga do Bem-Estar da Criança da América ( <i>Child Welfare League of America</i> )	1993
Questionário de Avaliação Multicultural da Programação do Campus	<i>Multicultural Assessment of Campus Programming Questionnaire - MAC-P</i>		McClellan, Cogdal, Lease e Londono-McConnell	1996
Inventário de Desenvolvimento Intercultural (baseado no Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural)	<i>Intercultural Development Inventory - IDI (Development Model of Intercultural Sensitivity - DMIS)</i>	44 itens	Hammer e Bennett  Bennett	1998  1993

(Continuação)

Instrumento	Nome original	Itens/Questões	Autores	Ano
Exame de Atitude Multicultural do Professor	<i>Teacher Multicultural Attitude Survey - TMAS</i>		Baluch, Grieg e Rivera	1998
Escala de Sensibilidade Intercultural	<i>Intercultural Sensitivity Scale (ISS)</i>	24 questões em cinco áreas gerais – gestão da interação, respeito pela diferença cultural, confiança da interação, diversão da interação, e atenção da interação	Chen e Starosta	2000
Questionário de Personalidade Multicultural	<i>Multicultural Personality Questionnaire - MPQ</i>		Van Oudenhoven e Van der Zee	2002
Inventário de Vida e Trabalho Intercultural	<i>Intercultural Living and Working Inventory - ILWI</i>		Kealey	2003
Inventário de Atribuição no Exterior	<i>Overseas Assignment Inventory - OAI</i>	instrumento de propriedade projetado por consultores e organizações de formação intercultural	Tucker	2001
Assessor Intercultural	<i>Cross-Cultural Assessor</i>	instrumento de propriedade projetado por consultores e organizações de formação intercultural	Lewis	1990
Perfilador Internacional	<i>The International Profiler - TIP</i>	cria uma pontuação baseada em dez áreas de competência internacional	WorldWork	2002

Quadro 1 - Instrumentos/métodos de avaliação da competência intercultural.

Fonte: Deardorff (2004, p. 72, tradução e adaptação nossa).

Este resumo ilustra as numerosas tentativas que os estudiosos e profissionais têm feito para avaliar a competência intercultural dos indivíduos, ou um componente da mesma, através do uso de instrumentos em papel, a maioria deles como medidas de auto-relato. Vários instrumentos de auto-relato, tais como o ILWI de Kealey e o TIP do WorldWork, são usados em combinação com pelo menos uma outra medida, como uma entrevista ou análise profissional (DEARDORFF, 2004).

## 2.5 Treinamento intercultural

Sebben (2009a) diz que, embora a crescente globalização de mercados, aculturação de pessoas e contatos cada vez mais facilitados entre os povos, as diferenças nacionais e regionais não estão desaparecendo. Pelo contrário, elas existem e estão aí para ficar. Segundo Sebben (2007), para entender uma cultura diferente não basta apenas ler e se informar sobre ela, mas é preciso sentir, vivenciar, refletir. Por essa razão, diz Sebben (2009a), duas vertentes científicas lançam um olhar acurado a esses fenômenos: a Educação Intercultural e a Psicologia Intercultural. Essas ciências ocupam-se por estudar a relação de causa e

efeito entre cultura e comportamento. A autora diz que, segundo Wallnofer (2000 apud SEBBEN, 2009a), o processo de socialização parte do pressuposto que trabalha-se para a 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 vem *ensinar* 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 é uma pedagogia que leva o indivíduo ao entendimento da natureza de diferentes culturas, ajudando 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. Silva, Melo e Anastácio (2009) dizem que é importante destacar os estudos da Psicologia Intercultural – que é a área da psicologia social que se dedica ao estudo do comportamento humano emoldurado por contextos culturais – como um dos recursos de que hoje se pode dispor para dar apoio aos funcionários expatriados e suas famílias. Segundo as autoras, no momento em que o mundo vem desenvolvendo a globalização dos mercados, os serviços de especialistas que se ocupam com *relocation* estão sendo cada vez mais requisitados, a fim de tornarem mais suaves as transferências das famílias expatriadas. O termo *relocation* é utilizado para definir um dos tipos de apoio dado aos funcionários de empresas ou de outras instituições transferidos para outros países, e engloba tanto a parte logística como o treinamento intercultural.

Sebben e Dourado Filho (2005) dizem que 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

peçoais e profissionais. Os autores explicam que, cientificamente, o Treinamento Intercultural nasce da junção entre a Educação Intercultural e a Psicologia Intercultural – que leva as pessoas para o foco dos conflitos intergrupais da negociação intercultural e a uma reflexão e mudança de comportamento, preparando o caminho do etnocentrismo ao multiculturalismo. Os autores dizem que o Treinamento Intercultural trabalha com alguns conceitos que trazem à luz a reflexão necessária para que se possa obter mudanças em dois níveis: o cognitivo e o afetivo. Para o nível cognitivo, o Treinamento Intercultural traz exemplos, situações reais, gafes, estudos de caso, informações sobre quando e como os indivíduos de determinado grupo podem se comportar, leituras sobre determinada cultura, sobre o povo e o país, e também o conhecimento ou o domínio básico do idioma. Para o nível afetivo, o Treinamento Intercultural instrumentaliza as pessoas para reagirem, comportarem-se frente a estas situações diferentes e desconhecidas, compreenderem os sentimentos gerados dentro delas mesmas e dentro dos hospedeiros, quando no encontro ou no conflito intercultural. Por isso também, uma grande importância é dada à comunicação, que é a criação de significados. A comunicação intercultural começa, portanto, com a comunhão e a partilha de significados comuns para o entendimento mútuo. Inclui a linguagem verbal e não-verbal, assim como o uso de símbolos e códigos próprios de cada povo.

Sebben (2007) diz que o Treinamento Intercultural ajuda a municiar os indivíduos de "instrumentos de navegação", como se diz na Psicologia Intercultural, ensiná-los sobre as categorias comportamentais. A autora explica que 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.

Silva, Melo e Anastácio (2009) expõem que o treinamento intercultural consiste em palestras, seminários, *workshops* e também um trabalho de *coaching*.

Conforme explicado pelas autoras, o termo *coaching* refere-se a um método de treinamento que visa ao desenvolvimento humano a partir da capacitação de competências para atingir objetivos pessoais e profissionais. As autoras explicam que a metodologia do treinamento é constituída sobre encontros planejados estruturados, que têm como meta formular objetivos e propor tarefas capazes de levar o indivíduo ao sucesso almejado.

Segundo Silva, Melo e Anastácio (2009), o treinamento intercultural ocorre antes, durante e após o período de expatriação, incluindo apoio psicológico conjugado ao aconselhamento intercultural para trabalhar possíveis choques culturais que os executivos e suas famílias venham a enfrentar. No leque de experiências discutidas, são incluídos conteúdos políticos, comunicacionais, relacionais e de estilos de liderança no exterior, para que o funcionário e sua família enfrentem a transferência para outro país de uma forma mais positiva. É necessário que sejam incluídas informações sobre a história do país de destino, a religião praticada pela maioria da população, os valores e as crenças, as regras de convivência, as interdições e os tabus, tendo em vista que certos aspectos e comportamentos, bem como determinadas atitudes que são aceitas em um país, podem ser ofensivos em outro lugar. No treinamento intercultural, são trabalhadas algumas das atitudes e habilidades e discutidas possíveis fontes de informação para que o processo aconteça de modo eficiente.

Sebben e Dourado Filho (2005) expõem que os objetivos do Treinamento Intercultural são o desenvolvimento de habilidades e competências para:

- Viver e trabalhar de forma eficaz com a diferença, a ambiguidade e o desconhecido;
- Viver e trabalhar com as mudanças;
- Acessar a criatividade e a inteligência frente às situações inesperadas;
- Tornar-se consciente de seu potencial para a adaptação e para a acolhida das diferenças.

Sebben (2009b) diz que algumas empresas brasileiras começaram a introduzir a intercultura em seus treinamentos e capacitações, mas, apenas para expatriados. As poucas empresas que se beneficiam do Treinamento Intercultural costumam lembrar-se dele em raras situações: no envio dos funcionários para

estadas acima de 1 ano e em situações de dificuldade aguda. A autora não cita quais empresas são essas, mas em seu material bibliográfico aparecem os nomes das seguintes empresas, referenciadas como parceiras da autora: Fras-le, Randon, Siemens, Elbit Aeroeletrônica, Embraer, ESPM, Souza Cruz, Emdoc, TMC, Volkswagen, Embratur, Overseas, Place Consultoria e RH, AGCO, Alexpress Global, Bando de Lage Landen, HSBC, Itaú/Unibanco, Bosch, Natura, SAP, Stihl, Vivo, Odebrecht, Pan American School, Indústrias Romi, Rohm-Haas, Dupont, STB Porto Alegre, STB Florianópolis, STB Cuiabá, BEX, Just Intercâmbios, Number One, Intervip, Up Grade, Interprograms, ICCE, Connection Line, Friends in the World, Central de Intercâmbio em Curitiba, International Exchange, ETC e Cypress em Vancouver.

Segundo Sebben (2009b), a consciência intercultural é necessária e seria extremamente proveitoso se conseguisse espalhar-se para outros momentos da vida organizacional. A autora diz que o saber intercultural se torna hoje atributo a ser eleito ora sim, ora não. Algumas hipóteses para os critérios dessa eleição seriam o desconhecimento generalizado do que vem a ser, de fato, competências interculturais, e também para que servem e para quem servem. A falta de bibliografia e o escasso material acadêmico e de pesquisa que se tem no Brasil só reforçam este isolamento. A autora afirma que é preciso estar cada vez mais preparados para essas frequentes transformações que acontecem nas esferas política, econômica, educacional, religiosa e social ao redor do mundo. É preciso rever os modelos de trabalho e formas de atuação como indivíduo e dentro dos setores de Recursos Humanos (RHs) das empresas. A autora questiona: "Se estamos numa era em que encontros interculturais se dão em toda a vida da empresa, por que o Treinamento Intercultural só é uma necessidade para aqueles que se expatriam e vão ter contato com diferentes culturas?" (SEBBEN, 2009b, p. 16).

Segundo Adissi (2009), dentro do contexto organizacional dos RHs, muito pouco se sabe sobre Treinamento Intercultural. A autora diz que os erros cometidos com transferências internacionais sem preparação do profissional estão conscientizando as empresas da importância dessa ferramenta. A autora diz também que chamar consultorias para dar qualquer tipo de treinamento é tarefa fácil no Brasil, mas, tratando-se de Treinamento Intercultural, é difícil encontrar quem realmente seja profissionalizado e especializado. Por isso a importância do preparo não apenas do expatriado, mas de todos que se envolvem com isso, também para

que se possa sensibilizar e conscientizar do quanto essas mudanças globais vêm afetando, inclusive, a gestão de sua própria carreira.

Sebben (2009c) diz que, com o avanço da mobilidade global, o desafio hoje é colocar em contato pessoas de diferentes culturas, seja de forma virtual ou presencial, colaborando e trabalhando em grandes equipes. A autora afirma que o sucesso dessas equipes é o principal desafio dos Recursos Humanos. Segundo a autora, até então, um grande número de organizações não reconheciam a necessidade de preparar as pessoas para trabalhar com ou em outras culturas, pois assumiam que a forma norte-americana de trabalhar deveria ser o padrão ou a norma. Havia também, nestes últimos 25 ou 30 anos, pouca informação sobre os outros países, e consegui-las não era fácil. Foi com o advento da internet no País que essas informações começaram a chegar mais facilmente.

Sebben (2009c) afirma que, hoje, com a alta competitividade entre organizações e profissionais, é preciso adquirir mais informação, mais flexibilidade, mais competência e um aprimoramento contínuo para se entrar no cenário político, econômico, social e cultural da aldeia global. É preciso pensar não apenas numa política de expatriação, mas rever quase tudo para sair do velho RH e se lançar a uma nova nomenclatura que a autora convida a acolher: *RHI - Recursos Humanos Interculturais*. Os profissionais de RHI (gestores, diretores, gerentes) terão de ser incrementados no sentido de mais colaboração entre as áreas, disseminação do conhecimento, democratização das oportunidades, e foco na integração de áreas de atuação, não apenas em nível local, mas também global, mesmo que muitas vezes isso implique a integração de culturas contraditórias ou distantes.

Segundo Sebben (2009c), os Recursos Humanos Interculturais, profissão relativamente nova, são hoje cruciais para o sucesso global da organização e não devem descuidar, em momento algum, da intercultura – esteja ela onde estiver: na área de expatriação, de treinamento, de desenvolvimento, de liderança ou de gestão de pessoas. A autora diz que, numa revisão ampla da literatura, encontrou pelo menos cinco áreas de atuação dos RHIs: na seleção de candidatos para a expatriação ou para posições estratégicas de empresas multiculturais, no treinamento e desenvolvimento de carreira, na gestão de pessoas, no desenvolvimento organizacional e na comunicação global. Para chegarem ao sucesso esperado, as empresas terão de dar mais atenção aos seus expatriados e

executivos globais, e também *trainees* e aprendizes, que podem vir de diferentes países e serem treinados por grupos de diferentes culturas.

Sebben (2009c) explica que a cultura é viva, dinâmica e assim como influenciará aquele que vem, influencia aquele que recebe. Cientistas como Rhinesmith, Adler e Bartholomew, e Pucik, entre outros, acreditam que criar uma cultura organizacional intercultural é o mais importante e o mais difícil aspecto da globalização.

Mudar fatores externos como criar novos locais de atuação, criar novas estruturas de atendimento é muito mais fácil do que mudar fatores internos como as crenças, os valores, o que as pessoas pensam ou como decidem. Em outras palavras: criar um novo modelo cultural empresarial – seja o modelo que for e proveniente do país que for – envolve uma nova mentalidade, novos valores, novos rituais, novas práticas, novos líderes ou novos heróis que devem ser refeitos e reconstruídos nesse novo ambiente a ser criado ou, ainda, como uma terceira cultura a ser desenvolvida. (SEBBEN, 2009c, p. 29).

Sebben (2009c) diz que habilidade intercultural tem a ver com personalidade. É necessária uma disposição sincera para a mudança – mudança de casa, de crença, de valor, de formas de pensar e agir, e principalmente, mudança de si mesmo. A autora coloca que a grande questão que cada indivíduo deve levantar, antes de entrar na seara internacional, deveria ser: *eu realmente quero mudar?* E quem tem o dever, e desempenha papel crucial, de sensibilizar as pessoas a este questionamento, é o RHI. Pois habilidades interculturais são necessárias, mas nem sempre desejáveis. Não é necessário ser expatriado para se interculturalizar, mas, sim, um exercício diário de tolerância e transformação cognitiva para lidar com a diversidade de todos aqueles que têm forma diferente de pensar e sentir.

Concluída a revisão da literatura, os principais autores que deram subsídios à pesquisa de campo, na questão das culturas nacionais, são Hofstede, Trompenaars e Tanure. Já na questão da competência, vários autores deram subsídios à pesquisa, que está detalhada a partir do próximo capítulo.

## 3 MÉTODO

### 3.1 Tipo de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa de estudo de caso, qualitativa e quantitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e de campo.

Segundo Lima (2004), o método de estudo de caso permite realizar uma pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real, viabilizando uma imersão integral, profunda e minuciosa sobre a realidade investigada. A abordagem qualitativa é adequada às ciências humanas e sociais, pois respeita as singularidades, valorizando a ideia de intensidade em vez de quantidade.

Na presente pesquisa, a abordagem quantitativa foi também utilizada, tendo em vista a possibilidade de complementaridade (OLIVEIRA, 2007). A vertente quantitativa oferece condição de cientificidade para a investigação dos fenômenos físicos e culturais, pois a representatividade estatística da população investigada amplia a credibilidade das conclusões alcançadas (LIMA, 2004).

A pesquisa exploratória permite reunir elementos capazes de subsidiar a construção contextualizada em termos teóricos e empíricos do tema alvo da investigação. A abordagem descritiva permite identificar situações, eventos, atitudes ou opiniões, ou descrever a distribuição de algum fenômeno ocorrido com a população. A pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita com a finalidade de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito do tema (LIMA, 2004). A pesquisa documental difere da bibliográfica pela natureza das fontes utilizadas. Busca-se analisar materiais que ainda não passaram por interpretação analítica ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Na presente pesquisa, foram analisados dados disponíveis no INPE referentes aos perfis dos servidores no Instituto, incluindo cargo, titulação, sexo, nacionalidade, entre outros.

### **3.2 Área de realização**

A pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, na unidade sede em São José dos Campos. O INPE é apresentado com maior detalhamento na seção “Apresentação da unidade-caso”.

### **3.3 População e amostra**

Foi composta uma amostra por acessibilidade dos servidores efetivos da unidade sede do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, em São José dos Campos, os quais são enquadrados nas carreiras de Pesquisa (que no total são 148 servidores), de Desenvolvimento Tecnológico (que no total são 363 servidores) e de Gestão (que no total são 169 servidores), totalizando 680 servidores destas três carreiras nessa unidade do INPE.

Segundo Gil (1999), a amostragem por acessibilidade é um tipo de amostragem destituída de qualquer rigor estatístico. Os elementos a que o pesquisador tem acesso são selecionados por ele, admitindo que possam, de alguma forma, representar o universo. Este tipo de amostragem é aplicado em estudos em que não é requerido elevado nível de precisão.

Para a etapa qualitativa da pesquisa foram feitas entrevistas estruturadas com um grupo amostral composto por servidores das carreiras de Pesquisa (4 servidores), de Desenvolvimento Tecnológico (4 servidores) e de Gestão (5 servidores, que exercem a função de Secretária), os quais trabalham com profissionais estrangeiros, para identificação das informações importantes e necessárias para constarem nas perguntas do questionário. Acredita-se que esse número (13 servidores) foi adequado para a obtenção dos objetivos dessa etapa.

Na etapa quantitativa, os resultados obtidos na entrevista estruturada serviram de subsídio para a construção do questionário, que foi enviado primeiramente para cinco pessoas como um pré-teste piloto, e após suprimidas as falhas identificadas, foi enviado para a população total de servidores efetivos das carreiras de Pesquisa (148 servidores), de Desenvolvimento Tecnológico (363 servidores) e de Gestão (169 servidores), totalizando 680 servidores na unidade estudada. Aqueles que se dispuseram a respondê-lo (total de 296 servidores, ou seja, 43,5% do total distribuído) compuseram a amostra final do estudo.

### 3.4 Instrumentos

Foram utilizados três diferentes instrumentos para a coleta de dados: análise documental, entrevistas estruturadas e questionários (questões escalares).

Na primeira etapa, que foi a análise documental, os dados que foram analisados foram informações coletadas junto ao setor de Recursos Humanos sobre o quadro de servidores ativos (quantos são, de quais carreiras, quais são seus perfis e quais são suas nacionalidades), junto ao setor de Pós-Graduação sobre os alunos estrangeiros (quantos são, quais são seus perfis e de quais países eles vêm), junto aos departamentos sobre os bolsistas (quantos são, quais são seus perfis e de quais países eles vêm), junto aos setores de Cooperação Internacional e de Atendimento a Visitantes sobre os visitantes estrangeiros (quantos vêm anualmente e de quais países eles são), e junto a publicações e junto ao *site* da instituição na internet sobre seu histórico. A finalidade da análise documental foi identificar o perfil de servidores, alunos e bolsistas, e as multiculturas presentes no INPE.

Segundo Richardson (2011), tanto os órgãos públicos quanto os privados mantêm registros regulares de acontecimentos importantes da vida social (tais como, demográficos, econômicos, educacionais, etc.), que constituem a base das estatísticas de determinada sociedade. A análise documental consiste em estudar e analisar documentos para verificar possíveis relacionamentos com circunstâncias sociais ou econômicas. O método mais conhecido de análise documental é o método histórico, que consiste em analisar documentos visando investigar fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico. O objetivo básico da análise documental é a determinação fiel dos fenômenos sociais.

Na segunda etapa foram feitas entrevistas estruturadas com um grupo amostral composto por servidores das carreiras de Pesquisa (4 servidores), de Desenvolvimento Tecnológico (4 servidores) e de Gestão (5 servidores, que exercem a função de Secretária), os quais trabalham com profissionais estrangeiros, para identificação da familiaridade dos servidores com termos abordados em questões interculturais, e para identificação das informações importantes e necessárias para constarem nas perguntas do questionário.

Segundo Lima (2004), a entrevista estruturada caracteriza-se pelo fato de, no momento da entrevista, o entrevistador e o contato se orientarem por um roteiro

previamente elaborado e conhecido. A entrevista estruturada permite que as respostas sejam comparáveis à medida que derivam de uma relação fixa de perguntas. As diferenças devem refletir diferenças de pontos de vista entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base em um instrumento internacional de auto-relato utilizado para avaliação de competência intercultural, o *Questionnaire on Intercultural Competence* (PESTALOZZI CHILDREN'S FOUNDATION, 2011).

Existem diversos instrumentos/métodos de avaliação da competência intercultural. Deardorff (2004) diz que, embora uma variedade de métodos poderiam ser usados para avaliar a competência intercultural, tais como observação, *portfolio*, e entrevistas, o principal meio para avaliar competência intercultural parece ser por meio de instrumentos de auto-relato.

Após feitas as entrevistas, o conteúdo das informações obtidas foi analisado pelo método de análise de conteúdo.

Segundo Richardson (1999), a análise de conteúdo se constitui de três etapas: pré-análise, categorização e interpretação. A pré-análise é a fase de organização, com escolha dos materiais a serem analisados, formulação de hipóteses e objetivos e elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. A categorização é a fase de execução sistemática das decisões tomadas na fase anterior, demandando trabalho de codificação e construção das categorias, subcategorias e elementos de análise. A interpretação é a fase em que são feitas as interpretações em referência aos objetivos propostos pela pesquisa. A interpretação final é realizada à luz do referencial teórico que fundamenta o trabalho.

Assim, na terceira etapa, os resultados obtidos na entrevista estruturada serviram de subsídio para a construção do questionário, o qual foi enviado primeiramente para cinco pessoas como um pré-teste piloto, que segundo Lima (2004) tem por objetivo testar o instrumento, identificar eventuais falhas e corrigi-las. Após suprimidas as falhas identificadas, o questionário foi enviado para a população total de servidores efetivos das carreiras de Pesquisa (148 servidores), de Desenvolvimento Tecnológico (363 servidores) e de Gestão (169 servidores), totalizando 680 servidores na unidade estudada. Retornaram 296 questionários respondidos (43,5% do total distribuído).

O questionário foi baseado no resultado das entrevistas e em dois instrumentos internacionais de auto-relato utilizados para avaliação de competência intercultural, o *Exploring and Assessing Intercultural Competence* (FEIL, 2005) e o *Intercultural Competence Assessment* (INCA PROJECT, 2004). Foi utilizada no questionário escala do tipo Likert, contendo numeração de zero a quatro, sendo que zero corresponde a nenhuma competência intercultural, e quatro corresponde a alta competência intercultural.

Segundo Gil (1999), a escala Likert é simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável. A construção de uma escala deste tipo segue cinco passos: a) recolhem-se enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado; b) pede-se às pessoas que se manifestem em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação (no caso, de 0 a 4, em que 0 corresponde a nada, 1 corresponde a pouco, 2 corresponde a médio, 3 corresponde a muito, e 4 corresponde a completamente); c) avaliam-se os itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo; d) calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens; e) analisam-se as respostas para verificar quais itens discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total, utilizando-se para isto testes de correlação, sendo que os itens que não apresentarem forte correlação com o resultado total, ou que não provocarem respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados.

Em seguida, a análise dos dados coletados foi efetuada de acordo com os parâmetros de abordagem quantitativa. As informações obtidas por meio dos questionários respondidos foram tabuladas e submetidas a tratamento estatístico de forma a permitir um coerente mapeamento do problema e descrição.

### **3.5 Procedimento para coleta de dados**

Foi enviada à Diretoria do INPE carta de apresentação da aluna e proposta de pesquisa (ANEXO A) e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (ANEXO B), o qual foi assinado pelo Diretor autorizando a pesquisa.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNITAU sob protocolo nº 216/12, e foi aprovado (ANEXO C).

A sequência da coleta de dados foi a seguinte: na primeira etapa foi feita a pesquisa documental, na segunda etapa foram feitas as entrevistas, que após analisadas, as categorias elaboradas da análise subsidiaram a construção do questionário, que na terceira etapa foi entregue aos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do INPE em São José dos Campos.

Todos os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO D).

### **3.6 Procedimento para análise de dados**

Os dados resultantes foram analisados quantitativa e qualitativamente, visando identificar o nível de competência intercultural desses servidores.

Na etapa qualitativa, os dados obtidos por meio das entrevistas foram analisados por meio de técnicas do método da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo baseia-se na definição precisa dos objetivos da pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), a análise de conteúdo se divide em: estabelecer unidades de análise, determinar as categorias de análise e selecionar uma amostra do material de análise.

A análise por categorias consiste na segmentação do texto em unidades, seguida de uma classificação dessas unidades em categorias, definidas a partir de uma análise teórica e/ou induzidas pelo próprio texto. Na prática, a classificação por temas representa a variante mais popular dessa técnica (RICHARDSON, 1999).

De acordo com as indicações de Richardson (1999), a análise do conteúdo das entrevistas passou por três etapas:

- A primeira etapa, a *pré-análise*, se constituiu na fase de organização dos discursos dos sujeitos por indicadores de assuntos que fundamentassem a interpretação final. Esses indicadores foram determinados com base no referencial teórico e nos aspectos abordados na entrevista.
- Na segunda etapa, *categorização*, foram construídas categorias de análise com base nos indicadores levantados pela pré-análise. Cada categoria foi organizada em subcategorias e acompanhada por uma lista de elementos relevantes à discussão

do tema. Foi realizada também a contagem da frequência dos elementos que compõem cada subcategoria.

- Na terceira etapa, *interpretação*, foram feitas as inferências e interpretações em referência aos objetivos propostos pela pesquisa e ao referencial teórico que embasou a mesma.

Na etapa quantitativa (documentos e questionários), os dados obtidos foram analisados utilizando o Programa Excel para tabulação, análise percentual, cruzamentos e o teste estatístico de independência (Quiquadrado). O teste de confiabilidade de consistência interna (Alfa de Cronbach) foi realizado no Programa Minitab versão 15.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta desta pesquisa foi identificar o nível de competência intercultural dos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, na unidade sede em São José dos Campos.

Para isto, buscou-se primeiramente identificar o perfil dos servidores e as multiculturas presentes no INPE, o que foi obtido por meio de pesquisa documental. Após esta etapa, buscou-se, por meio de entrevistas, analisar as compreensões, percepções, visões e opiniões de um grupo amostral de servidores das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do INPE em São José dos Campos, os quais trabalham com profissionais estrangeiros, a respeito da interculturalidade no ambiente de trabalho, e também verificar como eles buscam informações sobre outras culturas. E, na última etapa, buscou-se, por meio de questionário, identificar o nível de competência intercultural, englobando conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidade, de todos os pesquisadores, tecnologistas e pessoal de Gestão, que trabalham no INPE em São José dos Campos, e também verificar como eles buscam informações sobre outras culturas.

Os resultados obtidos serão apresentados em duas seções. Na primeira seção, são apresentados os resultados obtidos com os dados da pesquisa documental. É feita uma apresentação geral da unidade-caso estudada, e a análise documental permitiu conhecer sua história, suas atividades, seu quadro atual de servidores, alunos e bolsistas, os perfis destes e as multiculturas presentes na instituição. Na segunda seção, são apresentados os resultados obtidos com os dados da pesquisa de campo. Os dados obtidos nas entrevistas, analisados pelo método de análise de conteúdo, permitiram identificar as percepção, visões e opiniões dos servidores sobre a interculturalidade no ambiente de trabalho, o que serviu de subsídio para a construção do questionário. O questionário foi aplicado na população total de servidores efetivos, e os resultados foram analisados com o auxílio do *Software* Excel, permitindo identificar o nível de competência intercultural, dentre baixo, médio e alto, dos servidores com relação a conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade.

## 4.1 Dados da pesquisa documental

### 4.1.1 Apresentação da unidade-caso

O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE surgiu em 1961 a partir da criação, por Decreto presidencial, do Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais - GOCNAE, que se estabeleceu na cidade de São José dos Campos (SP). Tinha início a pesquisa espacial no Brasil, em um momento em que a questão espacial ganhava grande visibilidade internacional, com a corrida espacial entre União Soviética e Estados Unidos (INPE, 2011a; 2011c).

Em 1963, o GOCNAE passou a se chamar Comissão Nacional de Atividades Espaciais - CNAE, com atribuições típicas de uma agência espacial como a norte-americana NASA - *National Aeronautics and Space Administration*, tais como coordenar atividades espaciais, desenvolver intercâmbio técnico-científico e cooperação internacional, e formar especialistas. Para isto, como não havia especialistas no Brasil, o Diretor à época, Eng<sup>o</sup> Fernando de Mendonça, trouxe pesquisadores estrangeiros, especialmente da Índia (INPE, 2011a; 2011c). Os indianos que começaram a chegar a São José dos Campos para desenvolver essas pesquisas acabaram compondo mais tarde uma comunidade de 22 famílias na cidade (CAIXETA, 2000). O Eng<sup>o</sup> Mendonça tinha representatividade junto à comunidade acadêmica e científica americana, assumindo o papel de negociador da política espacial brasileira, e um dos resultados foi a viabilização de pesquisas em cooperação com a NASA para o lançamento de foguetes no Brasil, com o objetivo de estudar fenômenos físicos e químicos da atmosfera. Um dos trabalhos mais significativos da CNAE foi o projeto Satélite Avançado de Comunicações Interdisciplinares, o SACI, cujo objetivo era implantar um sistema nacional de teleeducação, utilizando satélite de comunicações como meio de difusão. Sua tradição remonta ao ano de 1966, quando um grupo de pesquisadores participou, nos Estados Unidos, da elaboração de um relatório sobre a utilização de satélite geoestacionário para educação. O estudo sobre a viabilidade do projeto SACI teve início em 1968, e foi feito por um grupo de peritos da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO, enviado por solicitação do Ministério das Relações Exteriores. Esse projeto deu origem ao curso de mestrado em Tecnologias Educacionais, realizado entre 1970 e 1974. Além do

SACI, outros dois projetos de destaque foram o SERE (Sensoriamento Remoto), que visava o levantamento de recursos do solo, utilizando inicialmente aeronaves da NASA com sensores, e o Projeto Porvir, a partir do qual teve início a formação de recursos humanos para os projetos, uma vez que a meta era enviar pessoal para estudar em universidades americanas para formar um grupo de cientistas brasileiros em curto prazo, entre 1968 e 1974 (INPE, 1991; MOREIRA, 2009).

Em 1971, a CNAE foi extinta, e foi criado o Instituto de Pesquisas Espaciais - INPE, vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, tornando-se um órgão executor das atividades definidas pela Comissão Brasileira de Atividades Espaciais - COBAE, vinculada ao Estado Maior das Forças Armadas, a qual estabeleceu, em cooperação com a França, a MECB - Missão Espacial Completa Brasileira, um programa de capacitação no País em tecnologia espacial. O INPE passou a construir satélites e plataformas de coleta de dados (INPE, 1991; 2011a; 2011c).

Em 1985, foi criado o Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, ao qual o INPE passou a pertencer como órgão autônomo, quando construiu um acordo histórico entre Brasil e China para um programa de satélites sino-brasileiros de observação da terra, o CBERS - *China-Brazil Earth Resources Satellite* (Satélite Sino-Brasileiro de Recursos Terrestres), que é hoje uma referência mundial de exemplo de cooperação tecnológica (INPE, 2011a; 2011c).

Em 1990, o INPE passou a ser denominado Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais e integrado à estrutura básica da Secretaria da Ciência e Tecnologia da Presidência da República - SCT/PR (INPE, 2011c).

Em 1992, a SCT foi transformada em Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, passando o INPE a integrá-lo na qualidade de órgão específico. Em 1993, o INPE lançou o primeiro Satélite de Coleta de Dados, o SCD-1. Em 1994 o governo federal criou a Agência Espacial Brasileira - AEB, uma autarquia vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos, para assumir o papel de agência espacial brasileira. Em 1995, foi aprovada a Estrutura Regimental do MCT, passando o INPE a integrá-lo na qualidade de Órgão Específico Singular, e em 1998 a AEB foi transferida para o MCT (INPE, 2011a; 2011c). Em 2011, o termo "Inovação" foi incorporado ao nome do Ministério da Ciência e Tecnologia, passando então a se chamar Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI (MCTI, 2011a). Atualmente, o INPE tem dois programas principais de satélite: o programa CBERS e

o programa da Plataforma Multimissão. Em 2008, o INPE criou o programa de Clima Espacial, cujo objetivo é medir e modelar a interação Sol-Terra e seus efeitos no espaço próximo e na superfície do território brasileiro (INPE, 2011a). Ao longo de cinco décadas, o INPE contou com colaboradores de todas as partes do mundo, muitos deles como servidores do Instituto.

O INPE tem como missão produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre e oferecer produtos e serviços singulares em benefício do Brasil. Sua visão de futuro é ser referência nacional e internacional nas áreas espacial e do ambiente terrestre, pela geração de conhecimento e pelo atendimento e antecipação das demandas de desenvolvimento e de qualidade de vida da sociedade brasileira. O INPE – com base em princípios de ética, transparência e integridade – defende, preserva e promove um conjunto de valores que orientam continuamente suas estratégias e ações. Tais valores são: excelência, pluralidade, cooperação, valorização das pessoas, comprometimento, comunicação e responsabilidade sócio-ambiental (INPE, 2011a).

Com sede na cidade de São José dos Campos, no Vale do Paraíba Paulista, Estado de São Paulo, o INPE possui outras doze unidades, em várias localidades do Brasil, que fazem parte de três diferentes centros regionais (Centro Regional da Amazônia, Centro Regional do Nordeste e Centro Regional Sul) e de duas unidades regionais (Unidade Regional de Cachoeira Paulista e Unidade Regional do Centro Oeste). Essas doze unidades localizam-se: no Estado de São Paulo (Atibaia, Cachoeira Paulista e São Paulo), no Distrito Federal (Brasília), no Rio Grande do Sul (Santa Maria e São Martinho da Serra), no Mato Grosso (Cuiabá), no Rio Grande do Norte (Natal), no Ceará (Euzébio), no Maranhão (Alcântara e São Luís) e no Pará (Belém) (INPE, 2011c).

O INPE conta atualmente com 1109 servidores ativos. Deste total, 968 são efetivos de carreira, regidos pelo RJU (Regime Jurídico Único), Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Lei do Funcionalismo Público Federal), e pertencem às carreiras de Ciência e Tecnologia (Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Gestão), regulamentadas pela Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. A carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, que destina-se a profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa científica e tecnológica, é constituída dos cargos de Pesquisador Titular, Pesquisador Associado, Pesquisador Adjunto (cargos em que é necessário ter o título de Doutor) e Assistente de Pesquisa (é necessário o

grau de Mestre). A Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, que é destinada a profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, é constituída dos cargos de Tecnologista (3º grau completo), Técnico (2º grau completo) e Auxiliar-Técnico (1º grau completo). A Carreira de Gestão, Planejamento e Infra-Estrutura é destinada a servidores habilitados a exercer atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de Ciência e Tecnologia, bem como toda atividade de suporte administrativo. É constituída de três cargos: Analista em Ciência e Tecnologia (3º grau completo), Assistente em Ciência e Tecnologia (2º grau completo) e Auxiliar em Ciência e Tecnologia (1º grau completo) (LEI 8.691, 1993).

Os demais servidores (141) estão em outras situações trabalhistas (são regidos por outros tipos de contratos de trabalho ou cedidos para outros órgãos), a saber: 120 no regime CDT (Contrato Temporário), 5 no regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), 7 no regime CLT/ANS (Anistiados) e 9 estão cedidos. Do total de servidores, 285 estão enquadrados em cargos de Gestão, 176 em cargos de Pesquisa, 521 em cargos de Desenvolvimento Tecnológico, e de 127 (os no regime CDT e CLT/ANS) não foram informados os cargos. Quanto à titulação, 318 estão enquadrados com a titulação de Doutor, 189 com a titulação de Mestre, 503 com a titulação de Especialista e 99 estão enquadrados sem nenhuma titulação. O perfil dos servidores ativos é apresentado nos Gráficos 1 a 5.

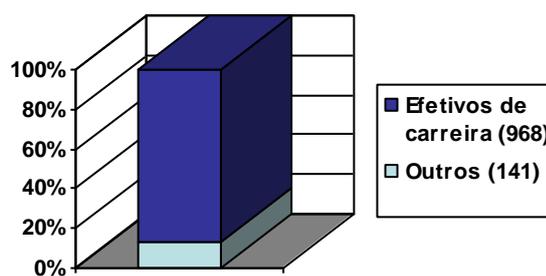


Gráfico 1 - Número de servidores do INPE.  
Dados de pesquisa.

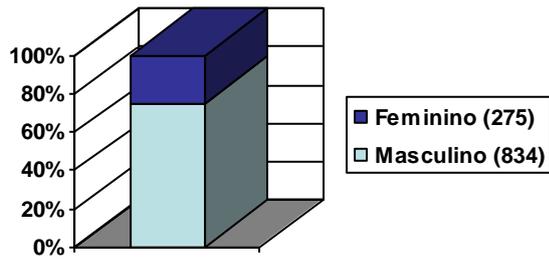


Gráfico 2 - Sexo dos servidores do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

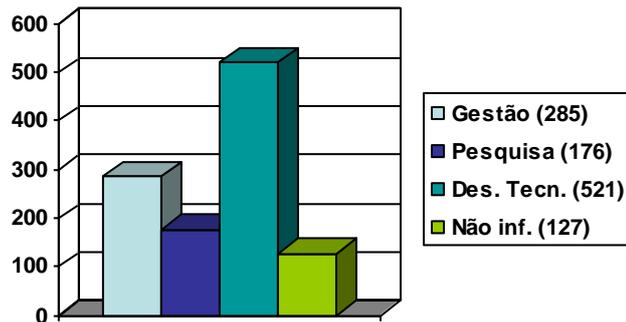


Gráfico 3 - Cargos dos servidores do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

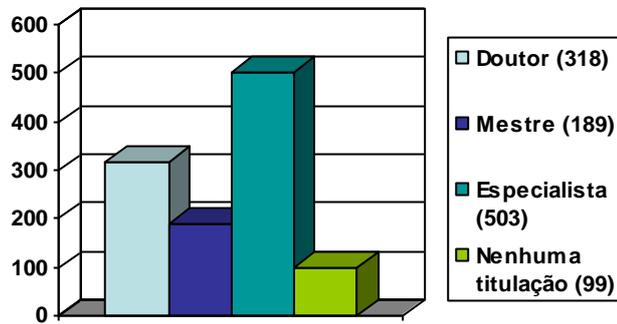


Gráfico 4 - Titulação em que os servidores do INPE estão enquadrados.  
Fonte: Dados de pesquisa.

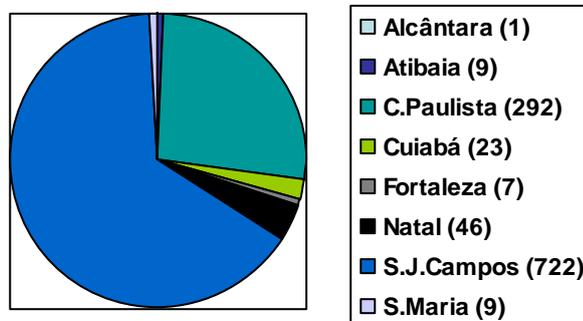


Gráfico 5 - Número de servidores por unidade do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto à faixa etária dos servidores, predomina a faixa de idade de 51 a 60 anos (INPE, 2011b). E quanto ao tempo de serviço na instituição, predomina a faixa de 20 a 30 anos de serviço. Estes dados mostram que o INPE está comprometido pelo grande número de aposentadorias potenciais nos próximos anos e por uma década sem a incorporação significativa de novos servidores para seu quadro permanente, o qual está em queda desde 2006 (INPE, 2011a).

Além destes servidores, o INPE conta atualmente com 191 estagiários, 172 bolsistas do Programa de Capacitação Institucional - PCI, 119 bolsistas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC e do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - PIBITI, vários bolsistas de pesquisa de outros órgãos (CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, e FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) e vários funcionários de empresas terceirizadas atuando no Instituto. O número de estagiários e bolsistas atuais do INPE é apresentado no Gráfico 6.

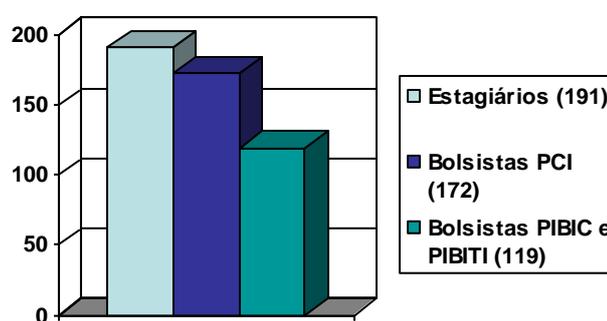


Gráfico 6 - Número de estagiários e bolsistas do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

O INPE realiza pesquisa e desenvolvimento nas seguintes áreas (INPE, 2011c):

- Ciências Espaciais e Atmosféricas
- Previsão de Tempo e Estudos Climáticos
- Engenharia e Tecnologia Espacial
- Observação da Terra
- Rastreamento e Controle de Satélites
- Integração e Testes
- Laboratórios Associados

O INPE atua na formação de recursos humanos com cursos de mestrado e doutorado, nas áreas de: Astrofísica; Engenharia e Tecnologia Espaciais; Geofísica Espacial; Computação Aplicada; Meteorologia; Sensoriamento Remoto; e Ciência do Sistema Terrestre (INPE, 2011c; MCTI, 2011b). Os cursos de pós-graduação do INPE foram instituídos gradativamente a partir de 1968, com a finalidade de formar recursos humanos altamente qualificados nas áreas de atuação do instituto, e em razão da inexistência ou insuficiência de instituições geradoras de conhecimento nessas áreas no país. À época, foram recrutados talentos das melhores universidades brasileiras para fazer mestrado no INPE, tendo aulas com especialistas estrangeiros, e depois enviados para cursar doutoramento no exterior (INPE, 2011a). Até 1980, os cursos do INPE eram dedicados exclusivamente aos seus funcionários. A partir dos anos 80, os cursos passaram a receber alunos de outras instituições, inclusive alunos de outros países da América Latina. Nessa época surgiu no INPE o Curso Internacional de Sensoriamento Remoto, dedicado a alunos latino-americanos. A partir da década de 90, os países latino-americanos começaram a ver o Brasil como uma excelente opção para a capacitação de seus profissionais na área espacial (SAUSEN, 1999), uma vez que esse primeiro curso deu origem a cursos anuais promovidos pelo INPE, com apoio da ONU, para países africanos e latino-americanos (INPE, 1991). Atualmente, o INPE possui 576 alunos matriculados em seus cursos, sendo 351 alunos em doutorado, 225 em mestrado e 91 alunos em disciplinas isoladas. Para tanto, são 253 professores, sendo que 95% deles são pesquisadores e tecnologistas do próprio INPE e 5% são professores convidados. A duração máxima do curso de mestrado é de 3 anos, enquanto que a do doutorado é de 5 anos. Até a presente data titularam-se no INPE 159 doutores e 1072 mestres. O Serviço de Pós-Graduação do INPE proporciona apoio aos cursos de pós-graduação *stricto sensu* do INPE e aos programas de pós-doutorado, assim como às atividades de seus servidores nessas áreas, fora do Instituto (INPE, 2011c). O número de alunos e professores de pós-graduação atuais do INPE é apresentado nos Gráficos 7 a 9.

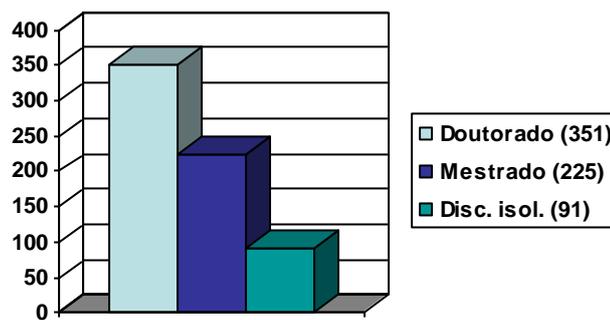


Gráfico 7 - Número de alunos de pós-graduação do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

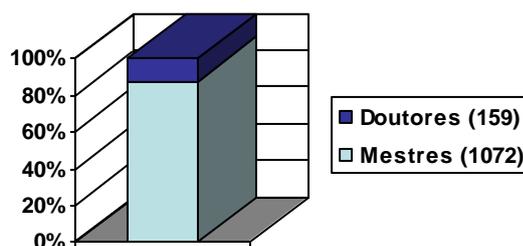


Gráfico 8 - Número de alunos de pós-graduação que já titularam-se no INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

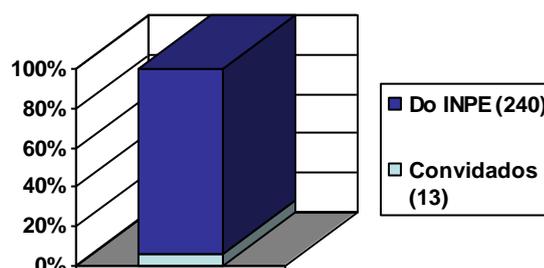


Gráfico 9 - Número de professores de pós-graduação do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Além do Serviço de Pós-Graduação, outros dois setores do INPE que recebem muitos estrangeiros são o Centro de Visitantes e a Assessoria de Cooperação Internacional. O Centro de Visitantes do INPE mantém uma programação permanente de visitas às suas instalações, sejam elas individuais ou em grupos (INPE, 2011c). Segundo informações obtidas na própria instituição, no Centro de Visitantes há diversos painéis expostos onde são mostrados e apresentados aos visitantes vários aspectos da instituição, desde sua criação, quando é contada sua história e os órgãos aos quais já esteve vinculada, e passando em seguida à apresentação das unidades do INPE, quando são mostradas as atividades de cada área. As visitas então se dirigem ao LIT - Laboratório de Integração e Testes, onde são mostrados e apresentados aos visitantes os testes para indústrias e os programas espaciais ali realizados. O INPE também possui um programa regular de visitas presenciais ao Miniobservatório

Astronômico, visitas estas direcionadas a estudantes do ensino formal a partir do 4º ano do ensino fundamental até o último do superior. Estas visitas ocorrem nos meses em que as condições do tempo meteorológico local são mais favoráveis (tais como maio, junho, agosto e setembro), exceto julho (férias escolares). Os grupos escolares são constituídos por no máximo 20 pessoas. Cada visita regular é constituída pela visualização de astros com telescópio, caso as condições de céu permitam, e por uma palestra sobre um tema astronômico, ministrada por um(a) pesquisador(a) em astrofísica. Há também visitas presenciais noturnas. Além de poder admirar os astros com os próprios olhos diretamente na ocular do telescópio, o visitante tem a oportunidade de fazer imagens de um deles usando o telescópio, câmera CCD e filtros astronômicos do Miniobservatório. Em caso de céu encoberto, ocorre somente a palestra (INPE, 2011c).

A Assessoria de Cooperação Internacional do INPE tem como atribuição assessorar na institucionalização das iniciativas de cooperação internacional, particularmente no que se refere à realização de missões espaciais e a participação em acordos globais multilaterais, com a finalidade de atender a um dos objetivos estratégicos do INPE, que é fortalecer seu relacionamento institucional em âmbitos nacional e internacional. Este objetivo trata de um dos temas mais importantes da atualidade para organizações de ciência e tecnologia: a articulação institucional e a cooperação para pesquisa, desenvolvimento e inovação, considerando a necessidade de fortalecer as iniciativas de relacionamento institucional do INPE, de forma a contribuir para uma melhor coordenação das atividades do país nas áreas espacial e do ambiente terrestre e para promover o desenvolvimento científico e tecnológico, compartilhar dados, informações, serviços e conhecimento. Nas cooperações do INPE com as demais organizações de ciência e tecnologia, incentivam-se iniciativas que contribuam especialmente para (INPE, 2011c):

- Ampliação da geração e difusão de conhecimento por meio de atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- Compartilhamento de dados científicos e ambientais;
- Acesso a tecnologias (inclusive tecnologias sensíveis);
- Busca de financiamento; formação e capacitação de recursos humanos; ampliação de mercados para a indústria espacial nacional;
- Compartilhamento de equipes e infra-estrutura.

No caso de cooperações internacionais, os esforços da Assessoria de Cooperação Internacional concentram-se em projetos vinculados às prioridades nacionais de desenvolvimento e que provoquem o adensamento das relações políticas, econômicas e comerciais entre o Brasil e os países parceiros, atuando com base em uma estratégia de relacionamento consonante com as diretrizes do MCT, da AEB e do Itamaraty (Ministério das Relações Exteriores) (INPE, 2011c).

#### 4.1.2 Multiculturas presentes no INPE

O perfil dos servidores ativos estrangeiros do INPE é mostrado nos Gráficos 10 a 12.

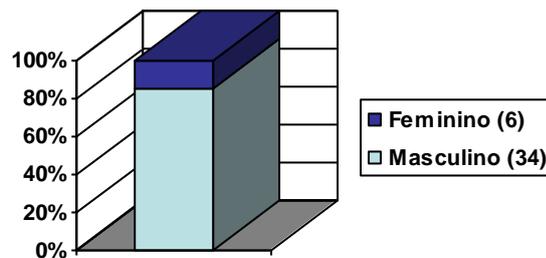


Gráfico 10 - Sexo dos servidores estrangeiros do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

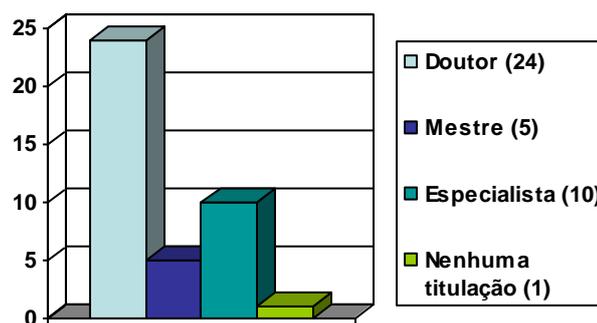


Gráfico 11 - Titulação em que os servidores estrangeiros do INPE estão enquadrados.  
Fonte: Dados de pesquisa.

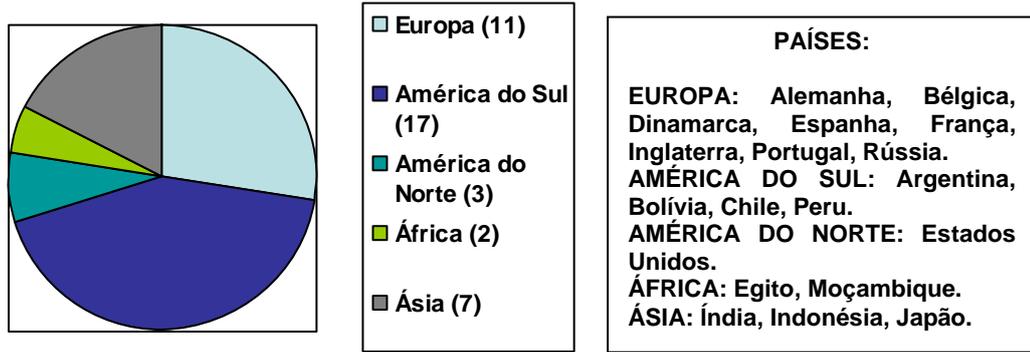


Gráfico 12 - Origem dos servidores estrangeiros do INPE.  
 Fonte: Dados de pesquisa.

O perfil dos alunos de pós-graduação estrangeiros atuais do INPE é mostrado nos Gráficos 13 a 15.

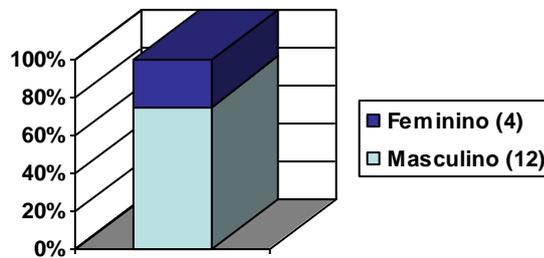


Gráfico 13 - Sexo dos alunos de pós-graduação estrangeiros do INPE.  
 Fonte: Dados de pesquisa.

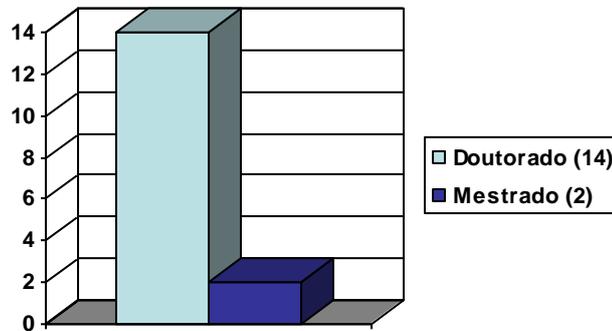


Gráfico 14 - Cursos dos alunos de pós-graduação estrangeiros do INPE.  
 Fonte: Dados de pesquisa.

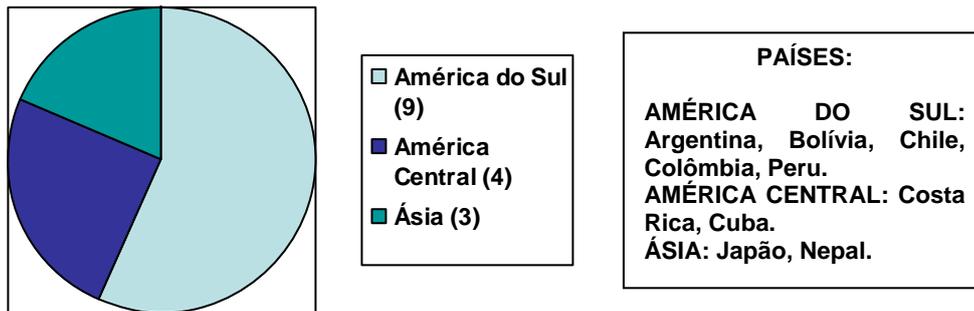


Gráfico 15 - Origem dos alunos de pós-graduação estrangeiros do INPE.  
 Fonte: Dados de pesquisa.

Dentre os estagiários e os bolsistas PCI, PIBIC e PIBIT não há atualmente nenhum estrangeiro.

O número de visitas internacionais mensais ao INPE, nos últimos quatro anos, é mostrado no Gráfico 16.

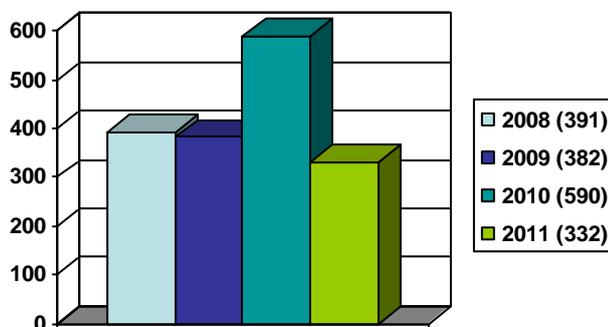


Gráfico 16 - Número de visitas internacionais ao INPE nos últimos quatro anos.  
Fonte: Dados de pesquisa.

O INPE mantém atualmente cooperação na área científica com os seguintes países: Alemanha, Argentina, Áustria, Canadá, Chile, China, Espanha, Estados Unidos, França, Índia, Inglaterra, Irlanda, Itália, Japão, México, Moçambique, Reino Unido, Rússia e Suécia (INPE, 2011c).

As visitas mais recentes que o INPE recebeu para tratar de assuntos referentes a cooperação internacional, entre novembro de 2010 a dezembro de 2011, foram de representantes, comitivas ou delegações em missões científicas, jornalísticas, empresariais ou governamentais dos seguintes países: Alemanha, Áustria, Austrália, Canadá, Chile, China, Coreia do Sul, Costa Rica, Equador, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Israel, Japão, Kuwait, República Tcheca e Ucrânia (INPE, 2011c). Os países parceiros atuais do INPE são mostrados no Gráfico 17.

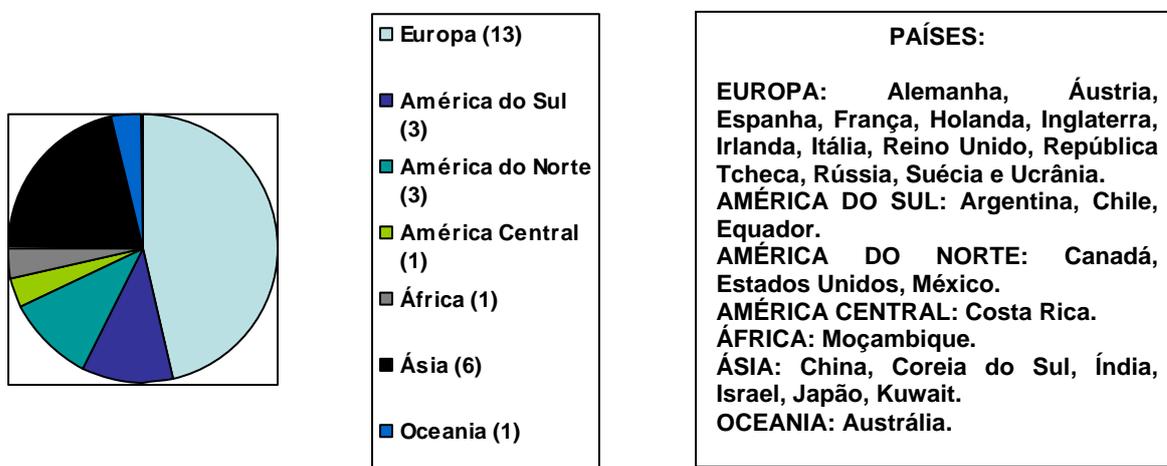


Gráfico 17 - Países parceiros do INPE.  
Fonte: Dados de pesquisa.

As características culturais dos países parceiros atuais do INPE (que incluem os países de origem dos servidores e alunos de pós-graduação estrangeiros), aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007), são apresentadas no APÊNDICE A (Quadros 13 a 22).

## 4.2 Dados da pesquisa de campo

### 4.2.1 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas, por meio de gravação, com um grupo amostral de 13 participantes dentre os servidores que mais têm contato com profissionais estrangeiros, sendo 4 da carreira de Pesquisa, 4 da carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 5 da carreira de Gestão (estes, na função de Secretária), na unidade sede do INPE em São José dos Campos. Os dados biográficos (perfil) dos entrevistados podem ser visualizados no Quadro 2, no qual os da carreira de Pesquisa foram agrupados num único cargo aqui referenciado como "Pesquisador", os da carreira de Desenvolvimento Tecnológico foram agrupados num único cargo aqui referenciado como "Tecnologista" e os da carreira de Gestão foram agrupados num único cargo aqui referenciado como "Gestão".

Cargo	
Pesquisador	4
Tecnologista	4
Gestão (Secretária)	5
Sexo	
Masculino	5
Feminino	8
Escolaridade (ensino completo)	
Médio	1
Superior	2
Especialização	1
Mestrado	2
Doutorado	7
Idade (em anos)	
De 41 a 50	4
De 51 a 60	8
61 ou mais	1
Tempo de serviço na Instituição (em anos)	
De 11 a 20	1
De 21 a 30	8
De 31 a 40	4

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaboração nossa.

A maioria dos entrevistados é do sexo feminino pelo motivo que os servidores da carreira de Gestão, na amostra selecionada, são Secretárias. Fica evidenciado que entre os entrevistados predomina, na escolaridade completa, o nível de doutorado. A faixa etária predominante é de 51 a 60 anos. E o tempo de serviço na instituição, da maioria, é de 21 a 30 anos.

Alguns dados demográficos dos entrevistados, e a frequência de respostas em cada dado, podem ser visualizados no Quadro 3.

País de nascimento	
Brasil	13
Cidadania	
Brasileira	13
Comunica-se bem em outro idioma	
Sim	13
Quais idiomas	
Inglês	13
Espanhol	8
Francês	2
Japonês	1
Países visitados	
nenhum	1
1 a 2	1
3 a 5	2
6 a 10	2
11 ou mais	7
5 países mais visitados	
Estados Unidos	8
França	8
Itália	6
Inglaterra	5
Alemanha	4
Argentina	4
Outros	21
Trabalha/trabalhou com estrangeiros	
Sim	13
5 principais países dos estrangeiros	
Estados Unidos	11
França	8
Argentina	7
China	7
Alemanha	5
Outros	35
Como busca informações sobre outra cultura	
Internet	12
Com pessoas daquela cultura	8
Revistas	6
Guias turísticos	6
Livros	4
Outros	7

Quadro 3 - Dados demográficos dos entrevistados.

Fonte: Elaboração nossa.

Todos os entrevistados nasceram no Brasil e têm cidadania brasileira. Todos se comunicam bem em outro idioma, e o mais predominante é o inglês, seguido do espanhol, francês e japonês. A maioria já visitou 11 ou mais países estrangeiros, e os mais visitados foram: Estados Unidos, França, Itália, Inglaterra, Alemanha e Argentina. Todos trabalham ou já trabalharam com estrangeiros, e os principais países destes são: Estados Unidos, França, Argentina, China e Alemanha. Os principais meios por meio dos quais os entrevistados buscam informações sobre outras culturas são: internet, com pessoas daquela cultura, revistas, guias turísticos e livros.

Os dados coletados nas entrevistas foram transcritos e analisados qualitativamente, por meio de técnicas do método de análise de conteúdo.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, foram construídas quatro categorias temáticas. A categoria 1 denomina-se "Noções gerais sobre cultura". A categoria 2, "Percepção sobre cultura no ambiente de trabalho". A categoria 3, "Visão sobre estratégias para lidar com a diversidade cultural na organização". E a categoria 4, "Visão sobre aquisição e aplicação da competência intercultural na organização".

As quatro categorias são demonstradas na Figura 6.

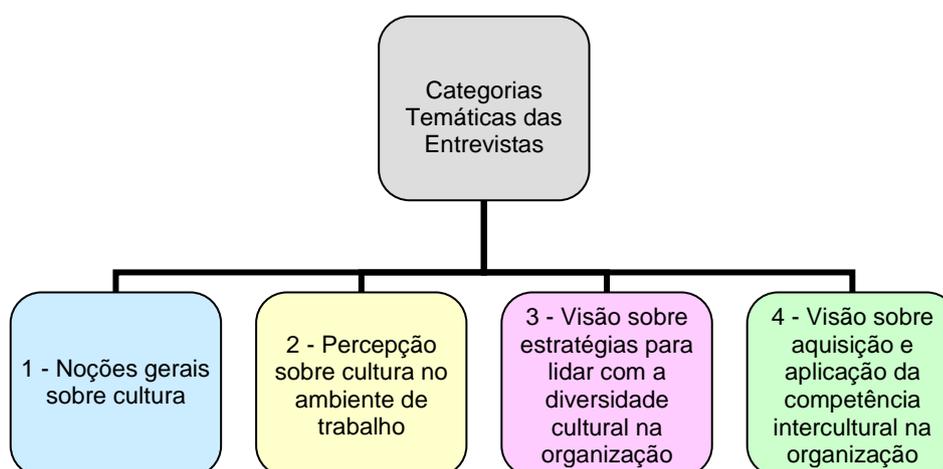


Figura 6 - Categorias temáticas das entrevistas.

Fonte: Elaboração nossa.

As seguir são apresentadas as categorias com suas subcategorias e as falas dos entrevistados, e posteriormente discutidas à luz da teoria.

## Categoria 1 - Noções gerais sobre cultura

Esta categoria mostra a compreensão dos entrevistados sobre o conceito de cultura, incluindo também o que eles entendem sobre os termos monocultura, multicultural e intercultural. É composta por quatro subcategorias, que podem ser demonstradas na Figura 7.

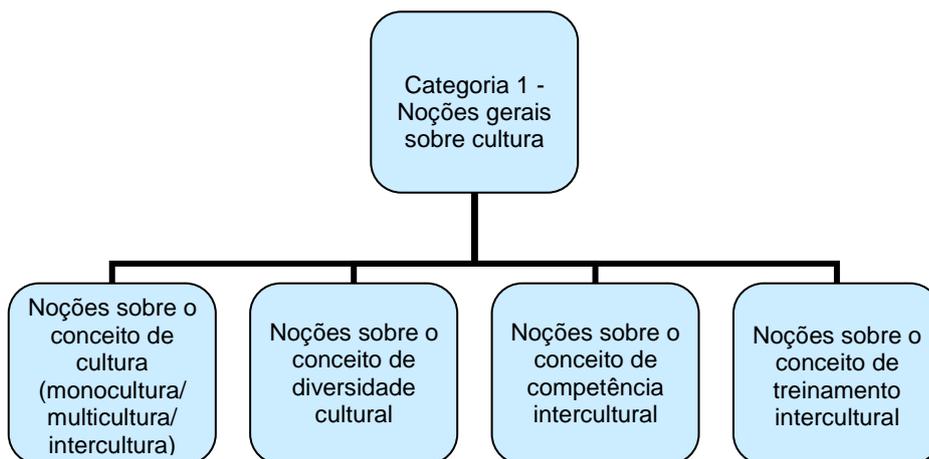


Figura 7 - Categoria 1 e suas subcategorias.  
Fonte: Elaboração nossa.

Na primeira subcategoria da categoria 1, na qual se pesquisa o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de cultura (incluindo monocultura, multicultural e intercultural), quatro questionamentos centrais foram analisados.

Em resposta à pergunta "**Qual é a sua compreensão sobre cultura?**", predominou entre os entrevistados o entendimento de que cultura são os valores de um povo. O segundo entendimento mais predominante foi de que cultura são os costumes de um povo. Também foram mencionados com frequência os comportamentos e a educação. Com menor frequência foram mencionadas as crenças, práticas, conhecimentos e arte de um povo. E alguns entrevistados relacionaram cultura a: gostos; vivência; bagagem; modos de vida; hábitos; ética; tradições; aprendizado; história; geografia; folclore (música, dança, comidas); língua; produtos; transmissão de legado; decepções; estética.

Seguem algumas falas dos entrevistados (doravante denominados de E1 até E13), que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de cultura (o que eles entendem por cultura).

E5: [...] dois entendimentos. [...] cultura [...] associada às tradições, às práticas, aos costumes, [...] aspecto cultural que vem da agregação de conhecimentos ligados a [...] uma vertente mais [...] artística [...].

E7: [...] conhecimentos daquele povo, história, [...] valores, [...] geografia, folclore, que engloba, [...] música, dança, comidas, [...] língua [...] produtos que eles produzem [...].

E12: [...] conjunto de valores de um determinado grupo de pessoas, [...] você percebe esses valores [...] quando [...] inserido numa outra cultura e você sempre usando a sua cultura como referência. [...].

Todos os entrevistados parecem ter um bom conhecimento sobre o que seja cultura, tendo em vista que suas respostas se enquadraram no conceito de cultura de Tylor (1903), que diz que cultura inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade, e também se enquadraram no conceito de cultura da UNESCO (2002), que diz que cultura abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças. Apenas um entrevistado percebe a cultura também numa visão mais folclórica, conforme Canen e Canen (2005) descrevem, que são as manifestações culturais de um povo, culinária típica, ritos, festas.

Em resposta à pergunta "**Você conhece os conceitos de 'monocultura' e 'multicultura'?**", predominou entre os entrevistados o entendimento de que monocultura significa uma só cultura, cultura de um tipo ou cultura centralizada. O segundo entendimento mais predominante foi de que monocultura significa homogeneidade. Para alguns entrevistados, foi mencionado que monocultura é alguém que só teve acesso a uma coisa, a um só conjunto de valores, ou então é um país fechado.

Sobre o conceito de multicultura, predominou entre os entrevistados o entendimento de que significa várias ou muitas culturas. O segundo entendimento mais predominante foi de que multicultura significa culturas diferentes ou diversidade. Foi mencionado por alguns entrevistados que multicultura significa: se comportar de maneiras diferentes; menor homogeneidade; tolerância a outro conjunto de valores; país aberto; país formado por gente de todos os lugares.

Dois entrevistados não conhecem os conceitos e não opinaram.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de cultura (o que eles entendem por monocultura e multicultura).

E3: [...] Mono [...] uma cultura. [...] Multicultura [...] várias culturas. [...] monocultura [...] um grupo com uma mesma cultura, [...] multicultura [...] vários grupos com culturas diferentes.

E9: [...] multicultura [...] implica na diversidade, [...] construída a partir do instante em que o indivíduo é exposto. [...] monocultura é [...] homogeneidade, [...] existe por causa dessa limitação de exposição a outras culturas, [...] monocultura [...] pensam da mesma forma. [...] multiculturalidade [...] pensam de formas diferentes. [...].

E10: [...] monocultura refere-se apenas a uma cultura local, única. [...] multi [...] variedade, [...] várias culturas, [...] várias contribuições de diferentes culturas.

De um modo geral, todos os entrevistados que responderam a esta pergunta têm um bom entendimento sobre o que significa monocultura e multicultura, tendo em vista que suas respostas se enquadraram com o conceito de monocultura de Hart (2001 apud GUITEL, 2006), que diz que a abordagem monocultural se refere à observação de uma cultura de forma exclusiva, e se enquadraram com o conceito de multicultura de Cochito (2004), que diz que a abordagem multicultural é um somatório ou aproximação de culturas.

Em resposta à pergunta "**Na sua opinião, você é uma pessoa multicultural ou monocultural? No caso de você se considerar uma pessoa multicultural, quais são essas culturas?**", predominou entre os entrevistados a opinião de que eles se consideram pessoas multiculturais. Apenas dois se consideram monoculturais, e dois se consideram um pouco multiculturais e um pouco monoculturais.

O motivo que predominou para eles se considerarem pessoas multiculturais foi a hereditariedade, a origem, o núcleo de família, a descendência, de culturas estrangeiras. O segundo motivo mais predominante foi que eles viveram em lugares diferentes, moraram fora do Brasil, viveram em outras culturas. O terceiro motivo predominante foi que eles viveram com pessoas de multiculturas, interagiram muito com estrangeiros, conviveram com diversidade. Com menor predominância está o motivo de terem viajado para alguns países ou conheceram alguns países. E um entrevistado mencionou que o motivo é porque ele é formado pelo meio em que vive, recebe influência do meio em que vive.

Os motivos mencionados por alguns que se consideraram pessoas monoculturais, foi que, segundo eles, as pessoas por natureza são monoculturais, ou cidades é que são multiculturais, ou eles apenas conhecem outras culturas.

E os motivos mencionados por alguns que se consideraram um pouco multiculturais e um pouco monoculturais foram: monoculturais porque não praticam outras culturas, ou por causa da formação; multiculturais porque viveram fora do Brasil, moraram num outro país, ou trabalham com outras culturas.

Nem todos entrevistados que se consideram pessoas multiculturais informaram quais são as culturas, que foi a segunda parte da pergunta. Dos que responderam, predominou, entre a cultura de descendência, a portuguesa. Em segundo lugar predominaram as culturas japonesa e italiana. E também houve menção à cultura alemã e espanhola. Entre a cultura que eles tiveram contato, predominou a americana. E houve menção também às culturas chinesa, argentina, europeia, sul-americana e latino-americana.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de cultura (a opinião deles sobre se considerarem pessoas multiculturais ou monoculturais, e os motivos).

*E1: [...] multicultural [...] cada determinada fase da minha vida eu vivi em lugares muito diferentes [...] com pessoas de multiculturas, [...] muitos estrangeiros [...].*

*E8: [...] eu entendo multicultural como um atributo não pessoal, eu entendo multicultural como um atributo coletivo, [...] uma cidade mais multicultural [...] eu não me considero multicultural, me considero uma pessoa que conhece outras culturas [...].*

*E10: [...] de formação eu diria que eu sou mais mono, [...] não tenho [...] ascendências de vários povos [...] eu já tive experiência de morar num outro país, [...] isso acaba nos tornando um pouquinho multi [...].*

Com base no conceito de monocultura de Hart (2001 apud GUITEL, 2006), que diz que a abordagem monocultural se refere à observação de uma cultura de forma exclusiva, e com base no conceito de multicultura de Cochito (2004), que diz que a abordagem multicultural é um somatório ou aproximação de culturas, conceitos estes informados aos entrevistados, a maioria deles se consideram pessoas multiculturais pelo fato de terem descendência estrangeira ou ter tido contato com países ou pessoas estrangeiras. Alguns que se consideram um pouco multiculturais e um pouco monoculturais incluem esses dois motivos, e mais os motivos da formação monocultural e da não prática de outras culturas. Uma minoria dos entrevistados, que se considera monocultural, entende que as pessoas por natureza são monoculturais e que apenas conhecem outras culturas, e apenas um

entende que esses atributos não são pessoais, mas coletivos, melhor atribuídos a cidades.

Em resposta à pergunta **"Na sua opinião, interculturalidade e multiculturalidade são caracterizados através de quê?"**, predominou entre os entrevistados o entendimento de que interculturalidade é caracterizada através da transferência de cultura, uma cultura permeando a outra, troca entre culturas, permuta. Em segundo lugar predominou o entendimento de que é caracterizada através da forma de interagir, interação. Alguns entrevistados mencionaram as seguintes características da interculturalidade: aberto a conhecer; intercâmbio cultural; diálogo entre muitos; diversidade cultural, e integrá-la; mistura de culturas; diversas culturas convivendo.

Sobre o que caracteriza a multiculturalidade, predominou o entendimento que é através de muitas numa só, ter várias, muitas culturas. O segundo entendimento que predominou é que se caracteriza pelas culturas existirem sem se falarem, conviver sem interagirem. Alguns entrevistados mencionaram as seguintes características da multiculturalidade: diversidade de culturas; absorção dessa variedade; reconhecimento dessa diversidade; pessoas com laços comuns se agrupam; não dá para identificar cada uma.

Dois entrevistados não souberam distinguir um conceito do outro, e entendem que o que caracteriza ambos é: vivência ou não com diferentes culturas; variedade; inter-relação; complementaridade.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de cultura (a opinião deles sobre o que caracteriza a interculturalidade e a multiculturalidade).

E1: *Inter, [...] transferência de uma cultura pela outra, uma permeando a outra. [...] multi [...] elas podem existir sem se falarem, [...] podem conviver [...].*

E3: *[...] nossa forma de interagir com as pessoas que são diferentes de nós [...] estar aberto a querer saber, [...] conhecer [...] cultura do outro já é [...] interculturalidade, [...] multi [...] conviver todos, nem que não interajam [...].*

E9: *[...] interculturalidade é você ter essa diversidade cultural, mas conseguir integrá-la, [...] até resultar em coisas muito positivas, [...] multi, [...] É simplesmente o reconhecimento dessa diversidade sem o aproveitamento dela.*

De um modo geral, os entrevistados souberam distinguir e têm um bom entendimento sobre o que caracteriza a interculturalidade e o que caracteriza a multiculturalidade, tendo em vista que com maior frequência as respostas se enquadraram com os conceitos de Cochito (2004), que diz que a interculturalidade é o cruzamento de culturas em transformação mútua, e a multiculturalidade é um somatório ou aproximação de culturas que se confrontam ou se "toleram" num mesmo espaço.

Na segunda subcategoria da categoria 1, na qual se pesquisa o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de diversidade cultural, um questionamento central foi analisado.

Em resposta à pergunta "**Na sua opinião, o que significa diversidade cultural?**", predominou entre os entrevistados o entendimento de que diversidade cultural significa as diferenças entre as culturas. A maioria mencionou termos como: o que diversifica uma da outra; diversas culturas; diferenças culturais; variedade de culturas; diferentes culturas; culturas distintas; culturas diferentes. Houve menção também a: interação de culturas; resultado dessa integração cultural; manifestação dessas culturas; diferenças de padrões culturais; diversos aspectos comportamentais; influências de diferentes culturas.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de diversidade cultural (o que eles entendem por diversidade cultural).

E9: [...] diferenças culturais [...] entre os seres humanos, [...] diferentes valores, [...] percepções, [...] comportamentos, [...] regras [...].

E12: [...] é variedade de culturas [...] é você encontrar variedade em vários aspectos da cultura. [...] Música, dança, língua, formas de educação, raças [...].

E13: [...] é você conseguir olhar os diversos aspectos comportamentais. Você pode pensar na cultura relacionada com a arte, [...] com a música, [...] ou você ter sofrido influências de diferentes culturas, isso também gera uma diversidade cultural. [...].

Todos os entrevistados parecem ter um bom entendimento sobre o que significa diversidade cultural, tendo em vista que a maioria das respostas se enquadraram à caracterização da distinção entre as culturas, da UNESCO (2002), que diz que a cultura – que abrange, letras, modos de vida, maneiras de viver juntos, sistemas de valores, tradições e crenças – deve ser considerada como o conjunto

dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social.

Na terceira subcategoria da categoria 1, na qual se pesquisa o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de competência intercultural, dois questionamentos centrais foram analisados.

Em resposta à pergunta "**Na sua opinião, o que é competência intercultural e quais são as características principais de competência intercultural?**", predominou entre os entrevistados o entendimento de que competência intercultural significa lidar com as diferentes culturas, e os termos mais utilizados pelos entrevistados foram: lidar; capacidade de lidar; habilidade de lidar; preparadas para lidar; conseguir lidar. O segundo entendimento que mais predominou foi que competência intercultural é: capacidade de interagir; qualidade de se relacionar; capacidade de conviver; interagir. E também predominou em segundo lugar o entendimento de que competência intercultural é conhecimento, sendo que os termos usados pelos entrevistados foram: conhece; conhecimento; conhecendo. Alguns disseram que são atitudes. E houve menção de que competência intercultural é: algo individual; tem quem aprendeu sobre a outra cultura; são habilidades; entender o outro; aceitar as diferenças; habilidade de aproveitar o que tem de melhor na diversidade; explorar a diversidade; se comunicar; integração.

Dois entrevistados não souberam responder esta pergunta.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de competência intercultural (o que eles entendem por competência intercultural).

E6: [...] Habilidades, atitudes, [...] conhecimento, [...] características? [...] abertura ao novo, [...] você se deixar assimilar ou não [...].

E8: [...] capacidade de conviver com a diversidade, [...] capacidade de entender o outro, [...] aceitar as diferenças [...].

E9: [...] habilidade de você conseguir aproveitar o que de melhor você tem dessa diversidade cultural. [...] conhecimento, [...] conhecer aquela cultura, [...] as diferenças, [...] as potencialidades, [...] atitude, [...] querer aproveitar, [...] explorar melhor essa diversidade. [...] novas maneiras de você se comunicar, [...] conseguir inserir ou fazer essa integração e se beneficiar [...].

A maioria dos entrevistados não têm um entendimento completo sobre o que seja competência intercultural, tendo em vista que eles mencionaram uma ou outra característica, sendo que a competência, segundo Durand (2000), é classificada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. E a competência intercultural, segundo Alexander *et al.* (2006), engloba as dimensões cognitiva, comportamental e afetiva, em que a dimensão cognitiva se refere ao conhecimento de uma cultura (conhecimento intercultural), a dimensão comportamental envolve a comunicação e o comportamento (atuação intercultural), e a dimensão afetiva diz respeito à sensibilidade para as singularidades e especificidades de uma cultura, associada à transformação das percepções pessoais sobre realidades até então estranhas (sensibilidade intercultural). Portanto, unindo as definições desses autores, a competência intercultural engloba conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidade a uma cultura. Apenas dois entrevistados incluíram em suas respostas as três dimensões principais da competência intercultural (conhecimentos, habilidades e atitudes), porém, nenhum mencionou a sensibilidade. Os termos mais próximos ao sentido da palavra "sensibilidade", utilizados por outro entrevistado, foram: "entender o outro" e "aceitar as diferenças".

Em resposta à pergunta **"Na sua opinião, como as questões sobre valores e linguagem se relacionam com o conceito de competência intercultural?"**, predominou entre os entrevistados a afirmação de que as questões sobre valores e linguagem se relacionam com o conceito de competência intercultural, e eles mencionaram termos como: tem relação; relacionam-se; tem a ver; está interligado; é fundamental. A maioria dos entrevistados explicou cada relação separadamente.

Sobre a relação entre os valores e a competência intercultural, predominou o entendimento de que ter competência intercultural é respeitar os valores do outro. Outras menções que se fizeram, foram: que os próprios valores não comprometam a interação; conhecer os valores; tradições; aceitar o comportamento do outro; balizamento para se posicionar frente ao outro; deixar os seus valores; estar aberta a novos valores; tolerância; aceitação; encontrar o que é permitido e proibido na outra cultura.

Sobre a relação entre a linguagem e a competência intercultural, os entrevistados entendem que: é para poder traduzir; entender; a forma como pensam, processam situações e conceitos; o domínio de línguas facilita interculturalidade; é para se comunicar; tem que dominar, pois pode ter conceito errado; é forma de

relacionamento, essência da interação, canal de interação; até para uma questão de tratamento.

Um entrevistado relacionou os três conceitos – linguagem, valores e competência intercultural – dizendo que a linguagem serve não só para se comunicar, mas também para entender como os valores são transmitidos.

Apenas um entrevistado achou que não é preciso ter uma competência de conhecer as culturas para se expressar e ter seus próprios valores.

Um entrevistado não soube responder esta pergunta.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de competência intercultural (a opinião deles a respeito de como as questões sobre valores e linguagem se relacionam com o conceito de competência intercultural).

*E3: [...] Tem uma relação muito intensa, [...] você dizer que você tem competência intercultural significa dizer que você conhece aquela cultura, você conhece aqueles valores. [...] a linguagem é básico em todo esse processo [...] você tem que ter a competência pra poder traduzir aquilo e entender [...].*

*E9: [...] a linguagem [...] tem uma relação [...] direta com essa habilidade [...] não só de se comunicar, mas também de entender como é que os valores são transmitidos. [...].*

*E10: [...] é um conceito que está interligado. [...] desenvolver a linguagem, pelo menos em nível de conseguir se comunicar com as pessoas. [...] valores [...] você vai ter que reavaliar, ou deixar os seus valores [...] vai ter que ser mais flexível, permitir que o outro vivencie os seus costumes, respeitar quando ele não quiser, [...].*

De um modo geral, os entrevistados têm um bom entendimento de como as questões sobre valores e linguagem se relacionam com o conceito de competência intercultural.

Na questão dos valores, a maioria das respostas se enquadraram com o que dizem Bhawuk e Brislin (1992 apud HAMMER; BENNETT; WISEMAN, 2003), sobre o respeito aos valores do outro, quando sugerem que as pessoas, para serem eficazes em uma outra cultura, devem estar interessadas em outras culturas, ser sensíveis para perceber as diferenças culturais e dispostas a modificar seu comportamento em respeito às pessoas de outras culturas.

Na questão da linguagem, as respostas dos entrevistados se enquadraram com o que diz Dell Hymes (2000 apud SILVA, 2009), quando afirma que

competência é o conhecimento e a habilidade para usar a língua nos diversos contextos, sendo que o indivíduo competente é aquele que conhece as regras de uso da língua e sabe utilizá-la de acordo com o contexto em que está inserido (sabe quando falar, a quem falar, onde falar e de que maneira), ou seja, a junção do gramatical e do social dá origem à competência comunicativa. As respostas dos entrevistados também se enquadraram com o que diz Meyer (1991 apud SILVA 2009), ao afirmar que a competência do falante de uma língua estrangeira inclui: a habilidade de atuar de forma adequada e flexível ao confrontar-se com ações, atitudes e expectativas de pessoas de outras culturas; possuir um conhecimento das diferenças culturais entre a cultura estrangeira e a própria; ter habilidade para solucionar problemas interculturais como consequência de tais diferenças.

Na questão da linguagem juntamente com os valores, a resposta do entrevistado se enquadrou com Byram (1997 apud VIGATA; BARBOSA, 2009), que diz que a aquisição de uma nova língua requer a aquisição das práticas culturais e crenças a ela vinculadas.

Na quarta e última subcategoria da categoria 1, na qual se pesquisa o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de treinamento intercultural, um questionamento central foi analisado.

Em resposta à pergunta "**Como você pode definir o conceito de 'treinamento intercultural'? O que este conceito inclui? Na sua opinião, quais são o papel e os objetivos do treinamento intercultural?**", predominou entre os entrevistados o entendimento de que o treinamento intercultural é conhecer uma cultura, conhecer a fundo, ficar a par do que acontece, buscar o conhecimento. E também predominou o entendimento de que é um preparo, uma orientação de hábitos e costumes, incluindo linguagem, gestos, trajes, novas línguas, é transmitir conhecimento sobre valores e linguagens. O segundo entendimento mais predominante foi de que o treinamento intercultural são processos para preparar um viajante, algo organizado, uma coisa sistêmica. Alguns entrevistados entendem que é um estudo, um aprendizado. Outros, que é saber se relacionar. Para outros, é adquirir habilidades para lidar, desenvolver habilidade de integração. E para outros é conhecer países, fazer viagens. Houve também os seguintes entendimentos do que seja o treinamento intercultural, ou qual é o seu objetivo: é assimilar a outra cultura; tem por objetivo auxiliar a adquirir competência; deveria ser praticado no período de formação; os expatriados têm que ter o conhecimento; é relatar uma visita; a gente

faz o tempo todo; é desenvolver um olhar diferente; é a compreensão daqueles valores; seria bom que a pessoa tivesse um laboratório, passasse um tempo na outra cultura; saber como se comportar.

Um entrevistado não soube responder esta pergunta.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de treinamento intercultural (o que eles entendem por competência intercultural, seus papéis e objetivos).

*E3: [...] o treinamento intercultural seria você adquirir habilidades pra você ter a competência de lidar com as outras culturas. [...] inclui tudo, a linguagem, o uso da linguagem, a questão dos gestos, dos trajes [...] o objetivo é [...] auxiliar a pessoa pra que ela adquira essa competência [...].*

*E10: [...] conjunto de processos, pra preparar as pessoas [...] se vai viajar, vai pro exterior, [...] papel, [...] preparar a pessoa, [...] desenvolver essa capacidade, esse olhar diferente. [...] objetivos [...] deixar a pessoa em condições dessas vivências, dessas experiências.*

*E13: [...] transmitir o conhecimento sobre essas questões de valores e linguagens [...] você saber como se comportar, que tipo de linguagem usar, tudo isso faz parte desse treinamento intercultural.*

De um modo geral todos os entrevistados têm um bom entendimento sobre o que é treinamento intercultural, seus papéis e objetivos, tendo em vista que as respostas da maioria se enquadraram ao que dizem Sebben e Dourado Filho (2005), quando explicam que o treinamento intercultural é um instrumento de trabalho que serve para desenvolver uma sensibilidade, um conhecimento fundamental e uma valorização de outras culturas, sendo que trabalha com alguns conceitos que trazem à luz a reflexão necessária para que se possa obter mudanças em dois níveis: o cognitivo e o afetivo. Os autores explicam que para o nível cognitivo, o treinamento intercultural traz exemplos, situações reais, gafes, estudos de caso, informações sobre quando e como os indivíduos de determinado grupo podem se comportar, leituras sobre determinada cultura, sobre o povo e o país, e também o conhecimento ou o domínio básico do idioma. Para o nível afetivo, os autores explicam que o treinamento intercultural instrumentaliza as pessoas para reagirem, comportarem-se frente a estas situações diferentes e desconhecidas, compreenderem os sentimentos gerados dentro delas mesmas e dentro dos hospedeiros, quando no encontro ou no conflito intercultural, e que, por isso também, uma grande importância é dada à comunicação, que é a criação de significados.

## Categoria 2 - Percepção sobre cultura no ambiente de trabalho

Esta categoria mostra a percepção dos entrevistados sobre cultura, competência intercultural e diversidade cultural no ambiente de trabalho. É composta por três subcategorias, que podem ser demonstradas na Figura 8.

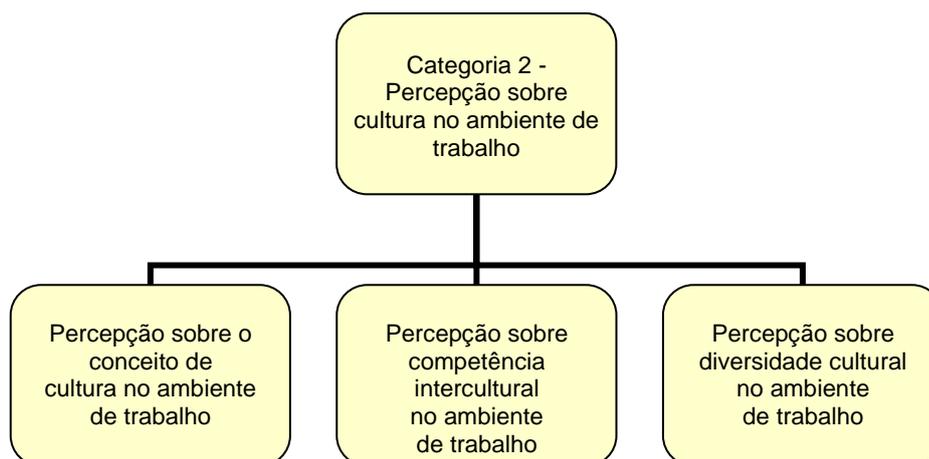


Figura 8 - Categoria 2 e suas subcategorias.  
Fonte: Elaboração nossa.

Na primeira subcategoria da categoria 2, na qual se pesquisa a percepção dos entrevistados sobre o conceito de cultura no ambiente de trabalho, um questionamento central foi analisado.

Em resposta à pergunta **"Na sua percepção, os membros da sua organização têm um entendimento comum sobre cultura? Qual?"**, predominou entre os entrevistados a percepção de que os membros da organização têm um entendimento comum sobre cultura. E o motivo dessa percepção, que mais predominou, foi de que a organização tem pessoas bem treinadas, que têm buscado se capacitar, são intelectualmente preparadas para respeitar e conviver, têm um entendimento melhor, uma formação melhor que o povo médio. O segundo motivo mais predominante foi de que a organização é homogênea, todos têm origem parecida. Houve menção aos seguintes motivos pelos quais os entrevistados disseram que percebem que os membros da organização têm um entendimento comum sobre cultura: a vivência os preparou; esse debate não ocorre; há troca de informações; o brasileiro é uma diversidade de culturas, mas todos têm o mesmo entendimento.

Alguns entrevistados disseram que percebem que os membros da organização não têm um entendimento comum sobre cultura, que não existe essa consciência, que não tem nada intrínseco na organização que os levaria a ter um entendimento comum sobre cultura. E os motivos mencionados pelos entrevistados foram que: cada um tem seu próprio entendimento; cada um tem uma visão; sozinho não desenvolve a multiculturalidade, precisa ter um interesse adicional; eles têm um entendimento sobre a cultura deles.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre o conceito de cultura (na percepção deles se os membros da organização têm um entendimento comum sobre cultura).

*E5: [...] onde eu trabalho [...] a origem de todo mundo é muito parecida, então, esse tipo de discussão, debate, ele não ocorre [...].*

*E7: [...] acho que o pessoal do INPE tem um entendimento melhor [...] porque tem uma formação melhor do que o povo médio [...].*

*E13: Eu não acho que existe um entendimento comum sobre cultura, [...] cada um tem uma visão, [...].*

A maioria dos entrevistados disse que percebe que os membros da organização têm um entendimento comum sobre cultura, pelo fato de todos terem origem parecida, por terem um bom nível intelectual e por estarem se capacitando. Uma minoria dos entrevistados disse que percebe que os membros da organização não têm um entendimento comum sobre cultura, mas sim, cada um tem a sua própria visão. As percepções divergentes dos entrevistados são explicadas pelos teóricos. A forma como as pessoas vivenciam a cultura é explicada por Bennett (1986; 1993 apud HAMMER; BENNETT; WISEMAN, 2003), ao criar o Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural (DMIS). São identificadas no DMIS três orientações etnocêntricas, em que a cultura é vivenciada como o centro da existência (Negação, Defesa, Minimização), e três orientações etnorrelativas, em que a cultura é vivenciada no contexto de outras culturas (Aceitação, Adaptação, Integração). Cada orientação do DMIS é indicativa de uma estrutura particular de visão do mundo, com certos tipos de atitudes e comportamentos frente a diferenças culturais.

Na segunda subcategoria da categoria 2, na qual se pesquisa a percepção dos entrevistados sobre a competência intercultural no ambiente de trabalho, dois questionamentos centrais foram analisados.

Em resposta à pergunta **"Na sua percepção, os membros da sua organização têm competência intercultural? Caso afirmativo, por favor, dê exemplo(s) concreto(s)"**, predominou entre os entrevistados a percepção de que os membros da organização têm competência intercultural. Alguns disseram que percebem que essa competência é maior do que na média do País, e que a maioria tem. Outros perceberam que só áreas específicas buscaram essa competência, e que é possível encontrar pessoas com essa competência. Uma pessoa percebeu que quando há necessidade, a prática ocorre com naturalidade, sem treinamento. Os motivos mencionados pelos entrevistados, do porquê percebem que os membros da organização têm competência intercultural, foram: eles estão treinados para lidar com estrangeiros; muitos se relacionam com outras culturas; têm contato fora; moraram fora. E os exemplos de competência intercultural citados foram: para o satélite SAC-D ser testado aqui, o grupo teve que se adaptar às exigências da NASA; congressos realizados aqui; recebemos visitantes; a equipe do CBERS; receber bem, conhecendo os costumes; lidar, compreender; todos estrangeiros se adaptaram, foram bem recebidos.

Alguns entrevistados disseram que percebem que os membros da organização não têm competência intercultural, e que não é fácil de ser encontrada. Os motivos mencionados do porquê dessa percepção entre os membros da organização foram: nada no dia-a-dia os prepara; temos só "experiências" interculturais; custa adquirir essa competência.

Um entrevistado não soube responder esta pergunta.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre a competência intercultural (na percepção deles se os membros da organização têm competência intercultural).

*E7: [...] por causa do serviço envolvido, de pesquisa, [...] o pessoal viaja muito, recebem povos de outras nações, [...] vai ter uma competência intercultural maior do que na média aí no País, [...] Exemplos concretos [...] congressos [...] realizados aqui [...] recebemos muitos visitantes estrangeiros, cônsules, embaixadores, até presidentes de outras nações, e as comitivas, [...].*

E8: *Minha resposta é não. [...] não tem nada no dia-a-dia do INPE que te prepare [...] é preciso [...] um esforço substancial, [...] para desenvolver competência intercultural.*

E13: *[...] na grande maioria eles têm uma competência intercultural, [...] no ponto de vista profissional, porque todos os estrangeiros que vieram trabalhar aqui [...] todos eles se adaptaram bem, e foram bem recebidos [...] são respeitados pelo trabalho. [...].*

A maioria dos entrevistados disse que percebe que os membros da organização têm competência intercultural, pelo fato de que estão treinados para lidar com estrangeiros, já que muitos se relacionam com outras culturas. Como exemplos citaram os congressos realizados, os visitantes que são bem recebidos, e as equipes que trabalham em parceria com estrangeiros. Uma minoria dos entrevistados disse que percebe que os membros da organização não têm competência intercultural, pelo fato de que nada no dia-a-dia os prepara, e que adquirir essa competência é custoso. Segundo Guitel (2006), competência intercultural corresponde à habilidade de evitar armadilhas culturais (como um comportamento universalista ou um etnocêntrico), e de se adaptar à comunicação com um estrangeiro de forma eficiente e eficaz que lhe permite executar bem seu trabalho, e também aprender o que é exigido para contribuir para o bom funcionamento da organização como um todo.

Em resposta à pergunta **"Você pode enumerar razões para buscar melhorar a competência intercultural e inspirar os outros dentro da sua organização a buscarem também?"**, predominou entre os entrevistados duas razões para buscarem melhorar a competência intercultural e inspirarem os outros dentro da organização a buscarem também. A primeira refere-se a melhorar o relacionamento com o estrangeiro, que foi mencionada pelos entrevistados com as seguintes frases: o relacionamento com o estrangeiro, tem que sempre buscar; para ter melhor relacionamento; se não buscar perde-se oportunidades do relacionamento interpessoal; estar treinado para se relacionar. A segunda razão que predominou foi por causa das cooperações com outros países, que foi mencionada pelos entrevistados com as seguintes frases: cooperações com outros países; cooperação internacional; colaborações com outras culturas; parcerias com outros países.

Alguns entrevistados enumeraram outras razões para buscarem melhorar a competência intercultural e inspirarem os outros dentro da organização a buscarem

também, que foram: para que as diferenças sejam superadas; para que o trabalho realizado seja melhor; inspirar os outros para que essa sequência seja mantida; para atender uma necessidade institucional, pessoal, fraternal; pela diversidade de pessoas; para entender melhor o mundo; para se tornar melhor; para respeitar mais; entender o outro ajuda; para melhorar absorvendo o que de melhor há nas outras culturas; para não cometer falhas; para melhorar a postura; tem que aprender com eles; promover formas de instruir as pessoas ou educar as pessoas.

Alguns entrevistados mencionaram algumas características da busca dessa competência, que foram: é uma coisa individual; a dificuldade é impor; é um trabalho complexo; teria que ser coletivo. E alguns entrevistados citaram alguns exemplos em que eles perceberam se há ou não competência intercultural, tais como: o curso da ISU (em referência ao Programa de Estudos Espaciais, um programa de treinamento itinerante da *International Space University* - ISU, com sede na França, cujo objetivo é proporcionar uma visão completa da área espacial) tem um trabalho multicultural, a pessoa volta com competência enriquecida, mas nós não temos isso; nós ainda não sabemos receber os chineses, precisa cerimonial, protocolo; a Copa está aí, e a gente não está preparada para receber.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre a competência intercultural (as razões para buscar melhorar a competência intercultural e inspirar os outros dentro da organização a buscarem também).

*E2: [...] é importante, pra que a gente tenha um melhor relacionamento com esses grupos, pra que as diferenças sejam superadas, e o trabalho realizado seja o melhor possível. E [...] inspirar pessoas novas, [...] precisa que novas pessoas comecem esse trabalho pra que essa sequência seja mantida. [...].*

*E7: [...] cooperações [...] com outros países, [...] é uma boa razão para melhorar a competência intercultural, [...] se você nem conhece o pessoal direito, essas cooperações não vão andar bem.*

*E8: [...] você se torna melhor no sentido de [...] buscar respeitar mais, o entendimento do que é o outro, [...]. no ambiente do Instituto que tem muita cooperação internacional, [...] o fato de entender o outro te ajuda muito, [...] A dificuldade [...] impor, [...] essa coisa ela é muito individual. [...].*

A maioria dos entrevistados enumerou duas principais razões para buscarem melhorar a competência intercultural e inspirarem os outros dentro da organização a buscarem também, que foram as seguintes: para melhorar o relacionamento com o

estrangeiro, e por causa das cooperações com outros países, sendo necessário para isto entender e respeitar o outro, para que o trabalho seja melhor realizado. Segundo Schneider e Barsoux (1997), hoje em dia a competência intercultural é exigida para todos os empregados das organizações, incluindo guardas de segurança, motoristas e recepcionistas. Ser capaz de lidar com as diferenças culturais está se tornando cada vez mais uma parte do trabalho de todos. Guitel (2006) concorda que a competência intercultural tornou-se essencial e generalizada para todos os empregados que tenham, em algum nível, uma responsabilidade internacional, desde o gestor que negocia acordos internacionais no exterior, até a recepcionista que recebe um visitante internacional.

Na terceira e última subcategoria da categoria 2, na qual se pesquisa a percepção dos entrevistados sobre a diversidade cultural no ambiente de trabalho, três questionamentos centrais foram analisados.

Em resposta à pergunta **"Na sua percepção, entre os membros da sua organização existe abertura para discussão sobre questões referentes às diferenças culturais? Há necessidade?"**, predominou entre os entrevistados a percepção de que entre os membros da organização existe abertura para discussão sobre questões referentes às diferenças culturais, e há necessidade. Sobre se há abertura, os entrevistados mencionaram os seguintes termos: há abertura; existe abertura; existe; sempre que é permitido. Sobre se há necessidade, os entrevistados mencionaram as seguintes frases: é necessário; há necessidade; a necessidade existe; poderia explorar como funciona na sua organização; grupos que precisam interagir deveriam discutir.

Apenas um entrevistado disse que percebe que entre os membros da organização não existe abertura. Mas vários disseram que não há necessidade, e mencionaram as seguintes frases: as pessoas não têm tempo para parar e pensar no assunto; não é uma preocupação; não é prioridade; não é priorizado; não é tratado; o Instituto acha que não precisa; não há necessidade.

Um entrevistado disse que o assunto nem é incentivado, nem é reprimido.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre a diversidade cultural (na percepção deles se entre os membros da organização existe abertura para discussão sobre questões referentes às diferenças culturais, e se há necessidade).

E4: *A necessidade existe, mas isto não tem sido priorizado na instituição.*

E7: *Sim, há uma abertura, [...] recebemos muitos cientistas, visitantes, estudantes, [...] há, sim, necessidade de estar sabendo das diferenças culturais [...].*

E9: *[...] Eu não acho que existe essa abertura. [...] não sei se há necessidade [...] quando você tem as pessoas vindo, você poderia explorar isso, como é que funciona na sua organização? E é uma coisa que a gente não faz, [...].*

A maioria dos entrevistados disse que percebe que entre os membros da organização existe abertura para discussão sobre questões referentes às diferenças culturais, e há necessidade. Apenas um entrevistado disse que percebe que não existe abertura, mas vários disseram que não há necessidade, que esse tipo de discussão não é prioridade. O diálogo sobre a diversidade cultural é defendido pela UNESCO, em seu Manifesto 2000, intitulado "Por uma cultura de paz e não-violência", cujo item nº 4 diz: "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). E também na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, que afirma 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 resposta à pergunta "**Os membros da sua organização demonstraram interesse pela diversidade cultural nos últimos anos através de atividades relevantes ou programas? Caso afirmativo, por favor, dê exemplo(s) concreto(s)**", parte dos entrevistados disse que os membros da organização demonstraram interesse pela diversidade cultural nos últimos anos através de atividades relevantes ou programas, e parte disse que não.

Dos que disseram sim, alguns fizeram algumas observações: só interesses individuais; existe forte na pós-graduação. Os motivos desse interesse entre os membros, os entrevistados mencionaram que seria porque: eles têm que interagir; o conhecimento é um passo pra interação; é inerente na área espacial a interação com outros países. E como exemplos concretos de atividades relevantes e programas, predominou entre os entrevistados a relação Brasil-China, ou, o fato de irem pra China, ou, a parceria com a China. Uns citaram o exemplo dos visitantes estrangeiros, ou, que recebem visitantes, alunos. Outros citaram o exemplo da

cooperação internacional, ou, projetos multinacionais. Alguns entrevistados citaram o exemplo de dois cursos sobre interculturalidade, congresso internacional, e eventos, que aconteceram na organização.

Dos que disseram não, alguns fizeram algumas observações: hoje, não tanto; coletivamente, não; na carreira de Gestão há desinteresse. Os motivos desse desinteresse, mencionados por eles, foram: só existe preparação técnica; é mais um instrumento pra viabilizar o trabalho; na década de 80, 90 existia; pela facilidade hoje que se tem de procurar; envelhecemos, perdemos a magia da procura; o interesse é mais levar a nossa cultura pros outros; curso de inglês foi oferecido e não aproveitaram; no passado participavam da Feira das Nações.

Um entrevistado não soube responder esta pergunta.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre a diversidade cultural (na percepção deles se os membros da organização demonstraram interesse pela diversidade cultural nos últimos anos através de atividades relevantes ou programas).

*E3: [...] há nos últimos anos, sim, a gente teve aqui dois cursos [...] sobre a interculturalidade. [...] recebermos tantos visitantes estrangeiros é uma forma de você continuar ainda valorizando essa cooperação internacional, [...] pesquisadores do INPE, tecnologistas, engenheiros irem pra China pra ficar um tempo lá, também, acho que são iniciativas, [...].*

*E6: [...] esse interesse pela diversidade, eu notei mais quando eu entrei no INPE, na década de 80, 90, [...] Hoje, não tanto, talvez até pela facilidade que você tem de procurar [...] E hoje, nós envelhecemos, talvez a gente perdeu essa magia de procura [...].*

*E7: [...] recebemos visitantes, pesquisadores, [...] alunos de pós-graduação, pós-docs, [...] vários grupos têm interesse em receber essas pessoas, [...] sim, demonstraram interesse, [...] tivemos um congresso internacional que a gente organizou, [...] em que apareceram 40, 50 pessoas de outros países. [...].*

Os entrevistados que disseram que os membros da organização demonstraram interesse pela diversidade cultural nos últimos anos através de atividades relevantes ou programas, citaram como exemplos a cooperação internacional, em especial a parceria com a China, a recepção a visitantes, e a organização de eventos. Os entrevistados que disseram que os membros não demonstraram interesse nem houve atividades relevantes ou programas nos últimos anos, enfatizaram que no passado havia maior interesse. Hammer, Bennett e Wiseman (2003), e Luz (2010), ao explicarem cada fase do DMIS, dizem que na

orientação Negação, as pessoas com essa visão de mundo são desinteressadas em diferenças culturais, já na orientação Aceitação, as pessoas com essa visão de mundo são capazes de sentir os outros como diferentes de si mesmos, mas igualmente humanos. Para Hofstede (1991), uma verdadeira interação de membros de grupos culturais diferentes requer ambientes onde estas pessoas possam se encontrar e se misturar como iguais. Clubes desportivos, universidades, sindicatos e exércitos podem assumir este papel.

Em resposta à pergunta **"Como os membros da sua organização identificam e discutem sobre preconceitos em suas interações com funcionários ou parceiros de diferentes origens culturais?"**, predominou entre os entrevistados a percepção de que os membros da organização não identificam e nem discutem sobre preconceitos em suas interações com funcionários ou parceiros de diferentes origens culturais. Os termos mais mencionados pelos entrevistados foram: no dia-a-dia não tenho; não se discute; não se vê polêmicas; não é feito; não tenho registros; não há um debate ou discussão; nunca tivemos; não tem; nunca presenciei; não existe discussão; não existe preconceito; não tenho conhecimento. Alguns entrevistados disseram que, se existir, é velado, e os termos por eles usados foram: não trazem à tona; é velado; não é aberto; se existir não é evidente; se existe é velado. Outros disseram que não existe porque as pessoas são civilizadas, o grupo é multicultural, intercultural, e um entrevistado enfatizou que a organização é aberta à aceitação.

Um entrevistado disse que percebe que existe pouco preconceito.

Os entrevistados que disseram que percebem que os membros da organização identificam e discutem sobre preconceitos em suas interações com funcionários ou parceiros de diferentes origens culturais, mencionaram as seguintes frases: existe um sentimento; identificam; reproduzem a cultura brasileira, embutido um preconceito social, de cor, de diferenças. Alguns entrevistados disseram que o que existem são piadas, e mencionaram as seguintes frases: existem piadas de diferenças; brincadeiras saudáveis; tratam diferenças como piada. Um entrevistado disse que a organização é aberta para discutir, se necessário, e outro disse que se discute como crítica, não como aceitação.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre a diversidade cultural (na percepção deles como os

membros da organização identificam e discutem sobre preconceitos em suas interações com funcionários ou parceiros de diferentes origens culturais).

E2: [...] as pessoas não trazem isso à tona. [...] é velado, [...] você percebe que existe um sentimento, mas isso não se discute.

E8: [...] a gente reproduz a cultura brasileira, [...] que [...] tem embutida nela um preconceito social [...] preconceito inclusive de cor, [...] não é [...] aberto, [...] preconceito contra diferenças, [...] por outro lado, a gente tem uma tendência de super valorizar [...] o gringo, o americano, [...].

E10: [...] O que eu vejo, [...] e não vejo como preconceito, [...] existe muitas vezes piadas, [...] por conta de diferenças [...] Não chega a ser um preconceito, mas leva pro lado da brincadeira, [...] brincadeiras, [...] saudáveis, [...] nunca presenciei um preconceito [...] se existe, ele talvez seja mais velado, [...].

A maioria dos entrevistados disse que percebe que os membros da organização não identificam e nem discutem sobre preconceitos em suas interações com funcionários ou parceiros de diferentes origens culturais, pelo motivo que não existe preconceito na organização, e se existir não é evidente, é velado. Por outro lado, alguns entrevistados disseram que percebem um sentimento, um preconceito embutido, e outros disseram que percebem que o que realmente existe são piadas sobre as diferenças culturais. Hofstede (1991) diz que os membros do outro grupo não são percebidos como indivíduos, mas como estereótipos. Hammer, Bennett e Wiseman (2003), e Luz (2010), ao explicarem cada fase do DMIS, dizem que na orientação Defesa, uma subdivisão desta fase, a Denegrição, leva à avaliação negativa da outra cultura, as pessoas tornam-se adeptas da discriminação e dos estereótipos. Segundo Canen e Canen (2005), a valorização da diversidade cultural pode assumir tanto uma visão mais exótica e folclórica (buscar conhecer as manifestações culturais de um povo), quanto uma visão mais crítica e engajada, também denominada de perspectiva intercultural crítica ou multiculturalismo crítico (discutir e combater preconceitos, racismos, sexismos e discriminação).

### **Categoria 3 - Visão sobre estratégias para lidar com a diversidade cultural na organização**

Esta categoria mostra a visão dos entrevistados sobre as estratégias utilizadas pelos membros da organização para lidar com a diversidade cultural. É composta por duas subcategorias, que podem ser demonstradas na Figura 9.

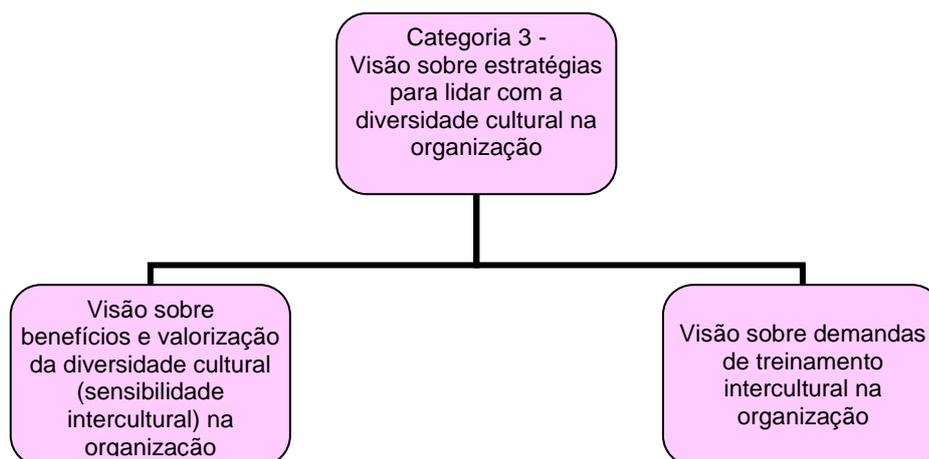


Figura 9 - Categoria 3 e suas subcategorias.  
Fonte: Elaboração nossa.

Na primeira subcategoria da categoria 3, na qual se pesquisa a visão dos entrevistados sobre os benefícios e a valorização da diversidade cultural (sensibilidade intercultural) na organização, e os desafios, dois questionamentos centrais foram analisados.

Em resposta à pergunta "**O que você vê como benefícios e o valor de estar em interação com pessoas de diferentes culturas? Quais são os desafios?**", predominou entre os entrevistados, sobre o que eles veem como benefícios e o valor de estar em interação com pessoas de diferentes culturas, uma outra visão de mundo, conforme eles mencionaram, usando os seguintes termos: olhar o outro lado; enxergar a forma como entendem a solução de problemas; visão de alguma situação; outras visões de mundo; visão de mundo. A segunda visão que predominou entre eles foi a convivência, cujos termos que eles usaram foram: convivência, conviver, convivam. Uns veem como benefícios entender novas formas de pensamento, ou, outra forma de pensar. E outros, as diferentes maneiras de solucionar problemas, enxergar a forma como entendem a solução de problemas. Alguns mencionaram os seguintes benefícios: complementaridade; troca; o que se aprende; contato com pessoas de diferentes culturas; falar com as pessoas; incluir; aumenta o entendimento entre os povos; é bom que tenha estrangeiros; que ensinem como são; é como se conhecesse um pedacinho do país; aprende a maneira agir; como se comportar; dá flexibilidade.

Sobre os desafios, na visão dos entrevistados o que mais predominou foi a língua. Alguns mencionaram os seguintes desafios: conviver; achar meio termo; ceder; quebrando paradigmas; manter o jeito que é; faixa etária alta, difícil quebrar

resistências; continuar recebendo bem; interagindo; dando oportunidades; o nível onde para o respeito e começa os direitos humanos; respeitar diferenças; saber se comportar; se policiar; não dar gafe; se fazer entender; se equipar com instrumentos para interagir; compreensão diferenças; comportamento mais duro, dificuldade de aceitar.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre os benefícios e valorização da diversidade cultural (a visão deles sobre os benefícios e valorização da diversidade cultural, e os desafios).

*E4: Estar em contato com pessoas de diferentes culturas é [...] enriquecedor [...] permite entender novas formas de pensamento [...] diferentes maneiras de solucionar problemas [...] quando a faixa etária da comunidade é alta, torna-se [...] difícil quebrar as resistências.*

*E11: [...] no que a gente aprende com essas pessoas, a maneira da pessoa agir [...] outras visões de mundo, [...] desafios [...] você se fazer entender, [...] a língua [...] é um desafio, [...] procurar sempre melhorar nossa comunicação [...] procurar entender e se fazer entender, bem [...].*

*E12: [...] pensar de um outro jeito, [...] ter uma outra forma de pensar [...] desafios [...] se equipar com instrumentos para conseguir interagir, [...] a língua, [...] depois a sua compreensão que há diferenças, [...].*

A maioria dos entrevistados vê como benefícios e o valor de estar em interação com pessoas de diferentes culturas, uma outra visão de mundo, a convivência e outra forma de pensar. Já os desafios, segundo a visão da maioria, é a língua. Para Sebben e Dourado Filho (2005) a cultura é o produto da interação entre pessoas, de determinado grupo, que valida sua maneira de ser frente aos demais, portanto é dinâmica, interacionista e tem seus aspectos positivos e negativos. Segundo Schneider e Barsoux (1997), quando ambas as culturas estão bastante familiarizadas com a outra, há mais oportunidade para criar algo melhor, para além da adaptação a uma ou a outra.

Em resposta à pergunta "**Na sua percepção, a diversidade do pessoal é valorizada por todos os membros da sua organização?**", parte dos entrevistados disse que percebe que a diversidade do pessoal é valorizada por todos os membros da organização, e parte disse que percebe que não é valorizada por todos.

Os que disseram que percebem que é valorizada por todos, mencionaram em suas respostas os seguintes termos: sem dúvida; é valorizada, sim; sim. Alguns entrevistados disseram que: é valorizada apenas naquelas áreas que têm interação

maior; pela maioria, sim; no nível do discurso, sim; a instituição valoriza a diversidade. Os motivos mencionados por eles, pelos quais eles perceberam que a diversidade é valorizada, foram: a relação com a China, com a Argentina; valorizam a transferência de tecnologia dessa interação; não tenho visto racismo; brasileiro recebe muito bem; a instituição contrata pessoas de outras nacionalidades.

Os que disseram que percebem que a diversidade não é valorizada por todos, mencionaram em suas respostas os seguintes termos: não todos; nem todos; não sei se pra todos; na prática nem tanto; não é algo planejado. E os motivos mencionados por eles, pelos quais eles percebem que a diversidade não é valorizada, foram: há preconceito com a formação acadêmica; a instituição não tem recrutamento de estrangeiros; não abre espaço pra discutir em todos os níveis; muitos tratam como pessoa normal; no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*, nos Estados Unidos), há política de diversidade, no Brasil, de dar igualdade e oportunidade a todos.

Um entrevistado disse que percebe uma posição neutra, a diversidade nem é valorizada, nem criticada pelos membros da organização.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre os benefícios e valorização da diversidade cultural (a percepção deles se a diversidade do pessoal é valorizada por todos os membros da organização).

*E2: [...] eles valorizam muito a [...] transferência de tecnologia que eles podem obter dessa interação.*

*E3: Não por todos, [...] aquelas áreas que têm uma interação maior.*

*E12: Não acho que isso seja algo planejado [...] nos Estados Unidos, no MIT, [...] há uma política de diversidade [...] Se é uma situação de igualdade, [...] eles vão optar pelo [...] que permita maior diversidade. Nós não temos essa política aqui no Brasil, [...] as instituições [...] têm um outro valor, que é o [...] de dar [...] igualdade e oportunidade a todos. [...].*

Alguns entrevistados disseram que percebem que a diversidade do pessoal é valorizada por todos os membros da organização, outros que só pelas áreas que têm maior interação, outros que não é valorizada por todos, e um entrevistado disse que percebe uma posição neutra, que a diversidade nem é valorizada, nem criticada pelos membros da organização. Os que percebem que é valorizada mencionaram a relação com a China, que brasileiro recebe muito bem, e que a instituição contrata

peças de outras nacionalidades. Os que percebem que não é valorizada mencionaram que a instituição não tem recrutamento de estrangeiros, que muitos tratam os estrangeiros como pessoas normais, e que no Brasil não há política da diversidade, mas sim da igualdade. Hammer, Bennett e Wiseman (2003), e Luz (2010), explicando as orientações do DMIS, dizem que as mais etnocêntricas podem ser vistas como formas de evitar diferenças culturais, seja pela negação de sua existência, elevando as defesas contra ela, ou pela minimização de sua importância. As visões de mundo mais etnorrelativas são maneiras de buscar diferenças culturais, quer pela aceitação de sua importância, pela perspectiva de adaptação ao levar isso em conta, ou pela integração de todo o conceito em uma definição de identidade. Segundo Cochito (2004), a questão da diversidade cultural passou, em pouco mais de uma década, de uma realidade oculta para um tema geral. A multiculturalidade das sociedades não é fator novo, mas a consciência dessa multiculturalidade sim. É possível nos dias de hoje ter uma consciência intercultural capaz de, em vez de transformar a multiculturalidade em problema, reconhecer a sua vantagem, e transformar uma sociedade multicultural numa sociedade intercultural, ou seja, em vez de somar ou aproximar culturas que se confrontam ou se "toleram" num mesmo espaço, cruzar culturas em transformação mútua, numa sociedade de direitos reais e efetivos — desde os direitos cívicos e políticos até os direitos econômicos, sociais e culturais.

Na segunda e última subcategoria da categoria 3, na qual se pesquisa a visão dos entrevistados sobre as demandas de treinamento intercultural na organização, um questionamento central foi analisado.

Em resposta à pergunta "**Que tipo de apoio e treinamento uma organização deveria oferecer ao seu pessoal referente às culturas dos parceiros?**", na opinião dos entrevistados, o tipo de apoio que uma organização deveria oferecer aos parceiros de outras culturas seria, conforme mencionado por eles: apoio aos aspectos práticos da presença deles; pessoas treinadas; equipes de apoio; boas vindas; oferecendo segurança; dinâmica de integração; se preocupar com essas práticas.

E o tipo de treinamento que uma organização deveria oferecer ao seu pessoal referente às culturas dos parceiros, que mais predominou entre os entrevistados, foi cursos de línguas, e os termos mencionados por eles foram: curso de línguas; línguas; curso de inglês intensivo; devia ter curso de chinês, tem de inglês; curso de

inglês. Foi opinião de alguns entrevistados, conforme mencionado por eles: cursos com pessoas que tenham vivenciado, ou, chamar alguém da cultura pra explicar os valores. E alguns opinaram que deveria haver palestras. Outros mencionaram os seguintes tipos de treinamento: troca de informação; bolsas para visita; condições financeiras para visitar países; *workshops* em conjunto; congressos; promover possibilidades de se expor mais; o costume; treinar o pessoal que interage, equipes que vão pra China, aquele que chega.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre as demandas de treinamento intercultural no INPE (a opinião deles sobre que tipo de apoio e treinamento uma organização deveria oferecer ao seu pessoal referente às culturas dos parceiros).

*E2: Em primeiro lugar, línguas [...] em segundo, [...] um esforço conjunto de que se dê boas vindas, que esse grupo se sinta bem-vindo às instalações. Por exemplo, oferecendo segurança a eles, [...].*

*E12: [...] deveria oferecer palestras, [...] sobre a cultura diferente, [...] oferecer, [...] curso de inglês, [...] chamar alguém da outra cultura pra explicar os valores deles pros brasileiros, [...].*

*E13: [...] deveria treinar, sim, o pessoal que interage mais próximo, por exemplo, as equipes que vão pra China, [...] aquele que chega e que vai ficar um tempo longo, ele tem que saber como é que as coisas funcionam pra ele poder pelo menos fazer uma tentativa de se adaptar. [...].*

Sobre que tipo de apoio e treinamento uma organização deveria oferecer ao seu pessoal referente às culturas dos parceiros, os entrevistados disseram que, em termos de apoio aos parceiros de outra cultura, seria recrutando pessoas treinadas para apoiá-los, dando boas vindas, oferecendo segurança e fazendo uma dinâmica de integração. Em termos de treinamento ao seu pessoal, os entrevistados opinaram que uma organização deveria oferecer cursos de línguas, e também cursos e palestras com pessoas que tenham vivenciado ou com alguém da cultura para explicar os valores e os costumes. Sebben e Dourado Filho (2005) explicam que o treinamento intercultural tem por finalidade obter mudanças em dois níveis: o cognitivo e o afetivo. Para o nível cognitivo, traz exemplos, situações reais, gafes, estudos de caso, como se comportar, leituras sobre determinada cultura, sobre o povo e o país, e também o conhecimento ou o domínio básico do idioma. Para o nível afetivo, instrumentaliza as pessoas para reagirem, comportarem-se frente a situações diferentes e desconhecidas, compreenderem os sentimentos gerados

quando no encontro ou no conflito intercultural, e uma grande importância é dada à comunicação, que é a criação de significados.

#### **Categoria 4 - Visão sobre aquisição e aplicação da competência intercultural na organização**

Esta categoria mostra a visão dos entrevistados sobre como os membros da organização adquirem e aplicam a competência intercultural na organização. É composta por duas subcategorias, que podem ser demonstradas na Figura 10.

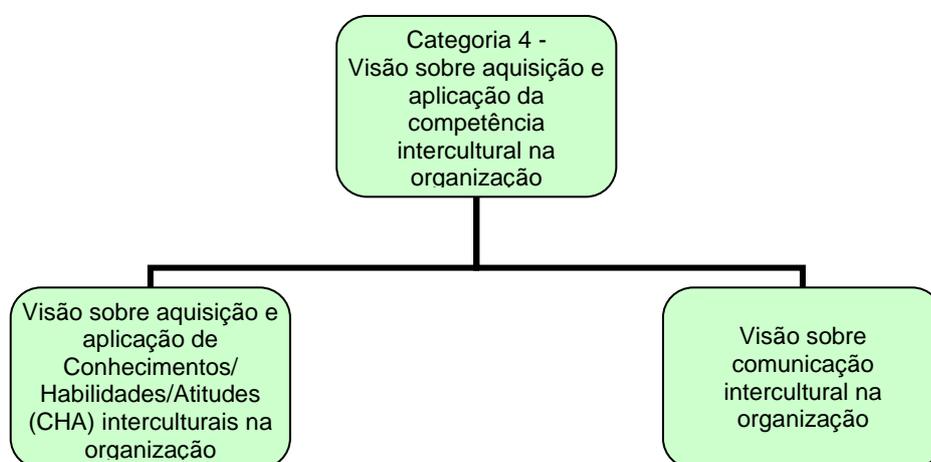


Figura 10 - Categoria 4 e suas subcategorias.  
Fonte: Elaboração nossa.

Na primeira subcategoria da categoria 4, na qual se pesquisa a visão dos entrevistados sobre como os membros da organização adquirem e aplicam conhecimentos, habilidades e atitudes interculturais, três questionamentos centrais foram analisados.

Em resposta à pergunta "**Como os membros da sua organização obtêm conhecimento sobre a cultura e as peculiaridades dos grupos culturais diferentes com os quais trabalham?**", predominou entre os entrevistados a percepção de que o meio pelo qual os membros da organização obtêm conhecimento sobre a cultura e as peculiaridades dos grupos culturais diferentes com os quais trabalham, é pela internet. E alguns disseram que é pela convivência. Outros mencionaram outros meios de obter esse conhecimento, tais como: orientação do pessoal que tem mais vivência; informações vão passando naturalmente; órgãos oficiais; agência de viagens; interação no dia-a-dia

naturalmente; vai aprendendo um pouquinho; aprendizagem é viajar; vivência; assimilação; contato direto; visitando; observação; curiosidade em explorar; pessoas que vêm; cursos nos países; contato com os países; interesse de cada um.

Alguns frisaram que a obtenção desse conhecimento são, conforme eles mencionaram: iniciativas individuais; iniciativa própria; iniciativa pessoal. E outros frisaram que: é por demanda; é obra do acaso; não há formação, preparação; a curiosidade não existe; não é uma coisa generalizada.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes (a percepção deles sobre como os membros da organização obtêm conhecimento sobre a cultura e as peculiaridades dos grupos culturais diferentes com os quais trabalham).

*E3: [...] internet [...] órgãos oficiais, [...] Itamaraty, [...] MRE, [...] agência de viagens [...].*

*E6: [...] a convivência [...] você vai assimilando um pouquinho, aprendendo um pouquinho, [...] o processo de aprendizagem é a hora que você viaja pro país, [...] vivência [...] a assimilação é muito melhor. [...].*

*E13: [...] é mais uma iniciativa pessoal de cada um, [...] baseada num interesse que cada um tem sobre o tema, [...] eu não acho que seja uma coisa generalizada [...].*

A maioria dos entrevistados disseram que percebem que o meio pelo qual os membros da organização obtêm conhecimento sobre a cultura e as peculiaridades dos grupos culturais diferentes com os quais trabalham, é pela internet. Alguns também disseram que é pela convivência. E alguns frisaram que obter esse conhecimento é uma iniciativa individual. Durand (2000), que classifica as competências em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes –, explica que os conhecimentos correspondem ao conjunto estruturado de informações assimiladas que torna possível compreender o mundo. Os conhecimentos compreendem o acesso aos dados, a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e integrá-los em esquemas pré-existentes, os quais evoluem ao longo do caminho. Para Hofstede (1991), a aquisição de conhecimentos é conhecer os símbolos, os heróis e os rituais da outra cultura.

Em resposta à pergunta **"Os membros da sua organização utilizam práticas que apoiam os membros da equipe que têm diferentes culturas?"**

**Quais?"**, predominou entre os entrevistados a percepção de que os membros da organização utilizam práticas que apoiam os membros da equipe que têm diferentes culturas. As práticas observadas por eles foram: falar numa língua comum; atitudes; facilitar as coisas; incentivo ao estudo; viagens; aberto a receber visitantes e alunos; são recepcionados; anfitrião; ter disponível aquilo que eles gostam; acomodação; preocupação em apoiar; é inerente à nossa cultura acolher o estrangeiro; língua estrangeira; alocar pessoa para cuidar; em restaurantes ter opções para os vegetarianos. Como exemplos de setores que utilizam práticas de apoio, um entrevistado citou: o Centro de Visitantes, a Cooperação Internacional, o Sensoriamento Remoto (que faz um simpósio internacional), e o CBERS.

Alguns entrevistados disseram que não percebem entre os membros da organização a utilização de práticas que apoiam os membros da equipe que têm diferentes culturas, e eles responderam esta pergunta mencionando os seguintes termos: nunca reparei; não tem; são tratados como iguais; não existe tratamento diferenciado.

Um entrevistado disse que percebe que entre os membros da organização nem tem prática para ajudar, nem para atrapalhar.

Um entrevistado não soube responder esta pergunta.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre os benefícios e valorização da diversidade cultural (a percepção deles se os membros da organização utilizam práticas que apoiam os membros da equipe que têm diferentes culturas).

*E8: [...] Na prática eu acho que eles são tratados como iguais. [...] nem tem a prática pra ajudar, nem tem a prática pra atrapalhar, ele é visto como membro da equipe, e vai trabalhando junto com as responsabilidades que tem. [...].*

*E10: [...] eu acredito que tem, [...] temos o Centro de Visitantes, [...] a Cooperação Internacional, [...] o Sensoriamento Remoto, [...] talvez o maior simpósio do INPE, recebe muitos estrangeiros, [...] eles são recepcionados no aeroporto, [...] anfitrião, [...] vai ciceronear esse pesquisador o tempo todo [...] CBERS [...] eu acredito que exista, mas não saberia te dizer em que nível porque cada área deve ter as suas práticas.*

*E12: [...] usam práticas, sim, mas é porque isso é inerente à nossa cultura que é de acolher o estrangeiro, [...] práticas [...] prover instrução pro conhecimento de língua estrangeira, [...] alocar uma pessoa pra cuidar do estrangeiro, [...].*

A maioria dos entrevistados disseram que percebem que os membros da organização utilizam práticas que apoiam os membros da equipe que têm diferentes culturas, tais como, acolher bem, disponibilizar um anfitrião, falar numa língua comum, disponibilizar o que eles gostam. Uma minoria dos entrevistados disseram que não percebem entre os membros da organização a utilização de práticas que apoiam os membros da equipe que têm diferentes culturas, que eles são tratados como iguais, não existe tratamento diferenciado. Hammer, Bennett e Wiseman (2003), e Luz (2010), explicando as fases do DMIS, dizem que a orientação Aceitação se subdivide em duas fases: o respeito pelas diferenças comportamentais, e o respeito pela diferença de valor. E a orientação Adaptação se subdivide em duas fases: empatia e pluralismo. Na maioria dos casos, nesta fase, a diferença cultural existente é tão respeitada como se fosse a própria cultura.

Em resposta à pergunta "**Como os membros da sua organização envolvem os grupos culturais diferentes nas atividades de rotina de trabalho?**", predominou entre os entrevistados a percepção de que os membros da organização envolvem os grupos culturais diferentes nas atividades de rotina de trabalho de uma maneira igual à que envolvem pessoas da mesma cultura. Nas respostas foram mencionadas as seguintes frases: nada diferente; natural; como se fossem da mesma cultura; como qualquer servidor brasileiro; não tem tratamento diferencial. Alguns entrevistados disseram que existem reuniões de grupo, reunião de trabalho. Outros disseram que a rotina é universal, eles chegam sabendo como praticar, em trabalhos técnicos, a técnica é a mesma, a linguagem é a mesma. E outros disseram que não existe nada organizado, não existe modelo. Um entrevistado disse que no lazer, o envolvimento é com churrasco e futebol. Foram mencionados também pelos entrevistados, alguns outros meios de envolvimento dos grupos culturais diferentes nas atividades de rotina de trabalho, e foram feitas algumas observações, tais como: disponibilização de pessoas-chaves para resolver problemas; manter o visitante sempre atendido, nunca abandonado; cada área deve ter a sua maneira; se dá mais na pós-graduação, há integração; trabalhando em projetos comuns; não há envolvimento, há relações interpessoais de trabalho; há abertura; é pessoal; não chegam a participar duma rotina, não têm tempo; depende da área, vão trabalhar juntos; veio para fazer trabalho, é recebido, são dadas as condições e ele realiza o trabalho.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes (a percepção deles sobre como os membros da organização envolvem os grupos culturais diferentes nas atividades de rotina de trabalho).

E2: [...] fazem diariamente uma reunião de trabalho. [...] ali se discute o cronograma daquele dia. [...] define-se o trabalho, e [...] existem as pessoas-chaves, [...] que solucione [...] problema. [...].

E11: [...] nada diferente, [...] é natural, [...] normalmente são trabalhos técnicos, [...] a técnica é a mesma lá e aqui, a linguagem acaba sendo a mesma, [...].

E13: [...] são envolvidos como qualquer outro servidor brasileiro [...] ele veio pra fazer um determinado tipo de trabalho, ele é recebido, são dadas a ele as condições pra realizar o trabalho, e ele realiza o trabalho. [...] não tem nenhum tratamento diferencial.

A maioria dos entrevistados disseram que percebem que os membros da organização envolvem os grupos culturais diferentes nas atividades de rotina de trabalho como se fossem da mesma cultura, não têm tratamento diferencial. Outros disseram que, como os trabalhos são técnicos, a rotina é universal, eles já chegam sabendo como praticar. Alguns entrevistados mencionaram algumas práticas de envolvimento, tais como: reuniões de grupo, disponibilização de pessoas-chaves para resolver problemas, nunca deixar o visitante abandonado, e trabalhos em projetos comuns. Segundo Hofstede (1991), os contatos interculturais são geralmente acompanhados de processos psicológicos e sociais. O estrangeiro normalmente sofre um choque cultural. Como ele adquiriu valores de sua cultura de forma natural (rituais, heróis e símbolos), pode até fazer um esforço por aprender certos símbolos e rituais da nova cultura, mas é pouco provável que identifique os valores subjacentes. Num certo sentido, o visitante de uma cultura estrangeira regride à situação mental de uma criança pequena, que tem que aprender de novo as coisas mais simples. Isto origina frequentemente sentimentos de angústia, impotência e hostilidade face ao novo ambiente. O equilíbrio físico é afetado com frequência. Os expatriados e emigrantes têm maior necessidade de assistência médica. A cultura anfitriã também passa por um ciclo de reações psicológicas: Fase 1 - curiosidade; Fase 2 - etnocentrismo (avaliar o visitante segundo critérios da própria cultura); Fase 3 - policulturismo (aplicar critérios diferentes a pessoas diferentes). É o início do bi ou multiculturalismo. Schneider e Barsoux (1997) dizem

que, com os gestores sendo cada vez mais confrontados com os desafios de gerenciar diferenças culturais "em casa", as seguintes habilidades adicionais são necessárias: compreender as interdependências dos negócios; responder a várias culturas ao mesmo tempo; reconhecer a influência da cultura "em casa"; estar disposto a partilhar o poder; demonstrar a complexidade cognitiva; adotar uma abordagem "cultural-geral"; aprender e desaprender rapidamente.

Na segunda e última subcategoria da categoria 4, na qual se pesquisa a visão dos entrevistados sobre como os membros da organização lidam com a comunicação intercultural, dois questionamentos centrais foram analisados.

Em resposta à pergunta "**Através de quais mecanismos os membros da sua organização promovem comunicação com grupos culturais diferentes?**", predominou entre os entrevistados a percepção de que o mecanismo através do qual os membros da organização promovem comunicação com grupos culturais diferentes é o e-mail. Alguns entrevistados disseram que é através de reuniões de trabalho. Outros disseram que é através do idioma inglês. Foram mencionados pelos entrevistados também os seguintes mecanismos através dos quais é promovida essa comunicação: o *site* é em inglês; conversa; querer saber; ser curioso; pessoas-chaves; congresso; simpósio; grupo de trabalho; atividades para integrar; redes sociais; correspondência; interação em função do trabalho; linguagem; visitas; a comunicação é técnica; meios de comunicações; cartas; visitas prévias; internet; telefone; Skype; eventos de confraternização; cursos de língua estrangeira.

Alguns entrevistados disseram que não percebem nenhum mecanismo especial, e foram mencionadas por eles as seguintes frases: não existe mecanismo; nada especial; comunicação normal; não existe tratamento diferenciado; a comunicação é a mesma para todos os servidores. E um entrevistado frisou que talvez pudesse ter reuniões, oportunidades, seminários.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre a comunicação intercultural (a percepção deles sobre os mecanismos através dos quais os membros da organização promovem comunicação com grupos culturais diferentes).

E4: *Através do idioma, geralmente em inglês.*

E10: *[...] todos os meios de comunicações, os atuais, especialmente e-mails, [...] com os chineses, [...] as coisas têm que começar muito antes,*

*isso envolve muito trocas de e-mails, cartas, visitas prévias, [...] os outros, de modo geral, [...] internet, telefone, [...] Skype, [...].*

*E13: Não existe, [...] tratamento diferenciado, [...] A comunicação utilizada pra eles é a mesma utilizada pra todos os servidores.*

A maioria dos entrevistados disseram que percebem que o mecanismo através do qual os membros da organização promovem comunicação com grupos culturais diferentes é o e-mail, outros que é através de reuniões de trabalho, e outros que é através do idioma inglês. Alguns entrevistados disseram que não percebem nenhum mecanismo especial, que a comunicação é a mesma para todos os servidores. Segundo Trompenaars (1994), comunicação é troca de informações, que por sua vez são portadoras de significados. Os instrumentos na comunicação intercultural são a língua (comunicação verbal) e a linguagem corporal (comunicação não verbal). Há uma variedade de problemas na comunicação verbal, proveniente das diferenças culturais, tais como interrupções, momento de silêncio, o tom da voz, a palavra falada, o uso do humor, eufemismos e ironia, e outros. Pelo menos 75% de toda a comunicação é não-verbal, que também varia entre as culturas, tais como contato visual, tocar outras pessoas, o espaço a ser mantido entre duas pessoas, pressuposições sobre privacidade, e outros.

Em resposta à pergunta "**Como os membros da sua organização compreendem, reconhecem e lidam com a diversidade linguística dos grupos culturais diferentes? Por favor, dê exemplo(s) concreto(s)**", predominou entre os entrevistados a percepção de que a forma como os membros da organização compreendem, reconhecem e lidam com a diversidade linguística dos grupos culturais diferentes é através do uso do idioma inglês. As frases mencionadas pelos entrevistados foram: se comunica em inglês; inglês é universal; língua inglesa é oficial; inglês é língua-mãe; língua inglesa; a maior parte fala inglês; língua oficial da ciência é inglês; inglês; em instituto de pesquisa língua predominante é inglês. Se o estrangeiro não fala inglês, alguns entrevistados mencionaram as seguintes frases: não fala inglês, pede a alguém que se expressa bem naquela língua; consegue intérprete; tenta falar inglês, se não consegue leva para alguém que consiga se comunicar. Houve também as seguintes frases, mencionadas pelos entrevistados, de como eles percebem que os membros da organização lidam com a diversidade linguística: uns recebem e se esforçam, outros fazem esforço contrário de relacionamento; falando o "portunhol"; chinês, estão aprendendo; provas,

dissertação, tese, têm que ser feitas em português; visita mais longa tenta aprender a língua; vem pra cá aprende o português; a linguagem é técnica, entendida pelos técnicos de qualquer parte do mundo; existe dificuldade de entender indianos; não existe diversidade linguística (porque se fala o inglês); falam espanhol e inglês.

Como exemplos, alguns entrevistados mencionaram: vemos a luta dos (alunos de) países da América Latina participar em português; alunos assistem aulas em português, há dificuldade, mas têm bom aproveitamento; fazemos aqui treinamento em inglês.

Seguem algumas falas dos entrevistados, que ilustram os conteúdos que compõem a subcategoria sobre a comunicação intercultural (a percepção deles sobre como os membros da organização compreendem, reconhecem e lidam com a diversidade linguística dos grupos culturais diferentes).

*E7: [...] língua inglesa, [...] língua comum no mundo inteiro, é a maioria que fala inglês, [...] Quando a pessoa, [...] vai por uma visita mais longa, [...] tenta [...] aprender a língua daquele país, [...] a pessoa vem pra cá [...] aprende o português durante a sua estadia. [...].*

*E10: [...] aqui no INPE, [...] a língua oficial da ciência é o inglês, [...] não existe uma diversidade linguística [...] e sempre que a gente precisa, também, a gente consegue um intérprete do próprio Instituto, raramente precisa contratar. [...].*

*E12: [...] aqueles que trabalham aqui [...] eles têm habilidades de falar espanhol e inglês, [...] o que a gente tenta fazer é falar inglês, de um modo geral, [...] você tenta se comunicar, se você não consegue você leva a pessoa pra alguém que consiga se comunicar com ela, [...].*

A maioria dos entrevistados disseram que percebem que a forma como os membros da organização compreendem, reconhecem e lidam com a diversidade linguística dos grupos culturais diferentes é através do uso do idioma inglês. Se o estrangeiro não fala inglês, alguns entrevistados mencionaram que tentam o espanhol ou tentam conseguir um intérprete. Alguns entrevistados mencionaram que as aulas da pós-graduação são em português, assim como as provas, dissertações e teses têm que ser feitas em português. Há dificuldade, mas todos alunos têm bom aproveitamento. Segundo Dell Hymes (2000 apud SILVA, 2009), o indivíduo competente é aquele que conhece as regras de uso da língua e sabe utilizá-la de acordo com o contexto em que está inserido (sabe quando falar, a quem falar, onde falar e de que maneira). Schneider e Barsoux (1997) expõem algumas estratégias para negociações interculturais, como por exemplo, usar uma terceira pessoa de

intermediário, quando cada uma das partes não está familiarizada com a outra cultura. Outra estratégia é adotar o modo de fazer as coisas da outra cultura, mas isto requer altos níveis de familiaridade, marcados pela experiência e fluência extensa com outra cultura, ou seja, ser bilíngue e bicultural. Vigata e Barbosa (2009) apontam para a necessidade de incluir a comunicação não verbal no ensino de língua estrangeira, pois muitos mal-entendidos interculturais devem-se ao fato de que os códigos da comunicação não verbal variam de cultura para cultura. Segundo Hofstede (1991), para uma compreensão intercultural mais profunda, os parceiros estrangeiros devem aprender a língua da cultura de acolhimento. Palavras, "símbolos", também são os veículos de transferência dessa cultura.

#### **4.2.2 Questionários**

Os questionários foram enviados em papel para todos os servidores efetivos da unidade sede do INPE em São José dos Campos, sendo 148 da carreira de Pesquisa, 360 da carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 172 da carreira de Gestão, totalizando 680 servidores.

Retornaram 296 questionários respondidos (43,5% do total distribuído), sendo 62 de servidores da carreira de Pesquisa, 144 de servidores da carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 90 de servidores da carreira de Gestão.

Os dados biográficos (perfil) dos servidores que responderam ao questionário podem ser visualizados nos Quadros 4 a 8.

O Quadro 4 mostra o perfil dos respondentes da carreira de Pesquisa (agrupados num único cargo aqui referenciado como "Pesquisador").

Cargo	
Pesquisador	62
Sexo	
Masculino	45
Feminino	17
Escolaridade (ensino completo)	
Mestrado	2
Doutorado	60
Idade (em anos)	
De 31 a 40	4
De 41 a 50	14
De 51 a 60	29
61 ou mais	15
Tempo de serviço na Instituição (em anos)	
De 0 a 10	10
De 11 a 20	9
De 21 a 30	27
De 31 a 40	15
41 ou mais	1

Quadro 4 - Perfil dos respondentes do questionário (Pesquisadores).

Fonte: Elaboração nossa.

O Quadro 5 mostra o perfil dos respondentes da carreira de Desenvolvimento Tecnológico (agrupados num único cargo aqui referenciado como "Tecnologista").

Cargo	
Tecnologista	144
Sexo	
Masculino	120
Feminino	24
Escolaridade (ensino completo)	
Médio	1
Técnico	16
Superior	12
Especialização	22
Mestrado	44
Doutorado	49
Idade (em anos)	
De 20 a 30	2
De 31 a 40	13
De 41 a 50	44
De 51 a 60	68
61 ou mais	17
Tempo de serviço na Instituição (em anos)	
De 0 a 10	28
De 11 a 20	18
De 21 a 30	70
De 31 a 40	27
41 ou mais	1

Quadro 5 - Perfil dos respondentes do questionário (Tecnologistas).

Fonte: Elaboração nossa.

O Quadro 6 mostra o perfil dos respondentes da carreira de Gestão (agrupados num único cargo aqui referenciado como "pessoal de Gestão" ou simplesmente "Gestão").

Cargo	
Gestão	90
Sexo	
Masculino	33
Feminino	57
Escolaridade (ensino completo)	
Médio	10
Técnico	3
Superior	21
Especialização	29
Mestrado	23
Doutorado	4
Idade (em anos)	
De 31 a 40	12
De 41 a 50	33
De 51 a 60	42
61 ou mais	3
Tempo de serviço na Instituição (em anos)	
De 0 a 10	18
De 11 a 20	20
De 21 a 30	41
De 31 a 40	10
41 ou mais	1

Quadro 6 - Perfil dos respondentes do questionário (pessoal de Gestão).  
Fonte: Elaboração nossa.

O Quadro 7 mostra o perfil do total de respondentes das três carreiras: Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Gestão.

Cargo	
Pesquisador	62
Tecnologista	144
Gestão	90
Sexo	
Masculino	198
Feminino	98
Escolaridade (ensino completo)	
Médio	11
Técnico	19
Superior	33
Especialização	51
Mestrado	69
Doutorado	113
Idade (em anos)	
De 20 a 30	2
De 31 a 40	29
De 41 a 50	91
De 51 a 60	139
61 ou mais	35
Tempo de serviço na Instituição (em anos)	
De 0 a 10	56
De 11 a 20	67
De 21 a 30	138
De 31 a 40	52
41 ou mais	3

Quadro 7 - Perfil dos respondentes do questionário.  
Fonte: Elaboração nossa.

O Quadro 8 mostra a comparação entre os perfis dos respondentes do questionário, das três carreiras: Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Gestão.

Variável	Categoria	Carreira			Total por categoria
		Pesquisa	Des.Tecnológico	Gestão	
Cargo	Pesquisador	62	-	-	62
	Tecnologista	-	144	-	144
	Gestão	-	-	90	90
Sexo	Masculino	45	120	33	198
	Feminino	17	24	57	98
Escolaridade (ensino completo)	Médio	0	1	10	11
	Técnico	0	16	3	19
	Superior	0	12	21	33
	Especialização	0	22	29	51
	Mestrado	2	44	23	69
	Doutorado	60	49	4	113
Idade (em anos)	De 20 a 30	0	2	0	2
	De 31 a 40	4	13	12	29
	De 41 a 50	14	44	33	91
	De 51 a 60	29	68	42	139
	61 ou mais	15	17	3	35
Tempo de serviço na Instituição (em anos)	De 0 a 10	10	28	18	56
	De 11 a 20	9	18	20	47
	De 21 a 30	27	70	41	138
	De 31 a 40	15	27	10	52
	41 ou mais	1	1	1	3

Quadro 8 - Comparação entre os perfis dos respondentes do questionário.  
Fonte: Elaboração nossa.

Percebe-se no Quadro 8 que a maioria dos respondentes do questionário era da carreira de Desenvolvimento Tecnológico, tendo em vista que é a carreira com maior número de servidores na instituição. Fica evidente que nas carreiras de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico predominou entre os respondentes o sexo masculino, enquanto na carreira de Gestão predominou o sexo feminino. Quanto à escolaridade completa, vê-se que na carreira de Pesquisa os respondentes tinham nível de mestrado ou doutorado, enquanto nas carreiras de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão houve respondentes de todos os níveis de escolaridade, predominando entre os tecnologistas o nível de doutorado, e entre o pessoal de Gestão o nível de especialização. Quanto à idade, nas três carreiras predominou entre os respondentes a faixa de idade de 51 a 60 anos, sendo que a segunda faixa mais predominante entre os pesquisadores foi de 61 anos ou mais, e pode-se observar que na faixa de idade de 20 a 30 anos houve somente dois respondentes na carreira de Desenvolvimento Tecnológico, e nenhum nas carreiras de Pesquisa e de Gestão. Quanto ao tempo de serviço na instituição, observa-se que predominou entre as três carreiras a faixa de 21 a 30 anos, e em cada carreira houve um respondente com 41 anos ou mais, sendo que, de 0 a 10 anos, a carreira que menos apresentou respondentes foi a de Gestão.

Alguns dados demográficos dos respondentes do questionário, e a frequência de respostas em cada dado, podem ser visualizados no Quadro 9.

País de nascimento	
Brasil	284
Outros	12
Cidadania	
Brasileira	295
Outras	4
Comunica-se bem em outro idioma	
Sim	229
Não	67
Quais idiomas	
Inglês	232
Espanhol	101
Francês	41
Alemão	14
Italiano	12
Japonês	8
Outros	11
Países visitados	
nenhum	68
1 a 2	26
3 a 5	73
6 a 10	65
11 ou mais	64
5 países mais visitados	
Estados Unidos	138
França	117
Argentina	100
Alemanha	70
Itália	60
Outros	410
Trabalha/trabalhou com estrangeiros	
Sim	251
Não	45
5 principais países dos estrangeiros	
Estados Unidos	165
França	96
Índia	74
Argentina	73
Alemanha	71
Outros	487
Como busca informações sobre outra cultura	
Internet	274
Com pessoas daquela cultura	127
Livros	126
Revistas	123
Guias turísticos	105
Outros	99

Quadro 9 - Dados demográficos dos respondentes do questionário.

Fonte: Elaboração nossa.

A maioria dos respondentes do questionário nasceu no Brasil e tem cidadania brasileira. A maioria se comunica bem em outro idioma, e o mais predominante é o inglês, seguido do espanhol, francês, alemão, italiano e japonês. A maioria já visitou de 3 a 5 países estrangeiros, e os mais visitados foram: Estados Unidos, França, Argentina, Alemanha e Itália. A maioria trabalha ou já trabalhou com estrangeiros, e

os principais países destes são: Estados Unidos, França, Índia, Argentina e Alemanha. Os principais meios por meio dos quais os respondentes buscam informações sobre outras culturas são: internet, com pessoas daquela cultura, livros, revistas e guias turísticos.

Nas Tabelas 1 a 5 e nos Gráficos 18 a 22 são mostradas a frequência e a porcentagem de cada variável do total dos respondentes (cargo, sexo, escolaridade, idade e tempo de serviço na instituição).

A Tabela 1 e o Gráfico 18 mostram a frequência e a porcentagem da variável Cargo.

Tabela 1 - Frequência e porcentagem da variável Cargo.

Cargo	Freq.	%
Pesquisador	62	20,9
Tecnologista	144	48,6
Gestão	90	30,4
Total	296	100

Fonte: Dados de pesquisa

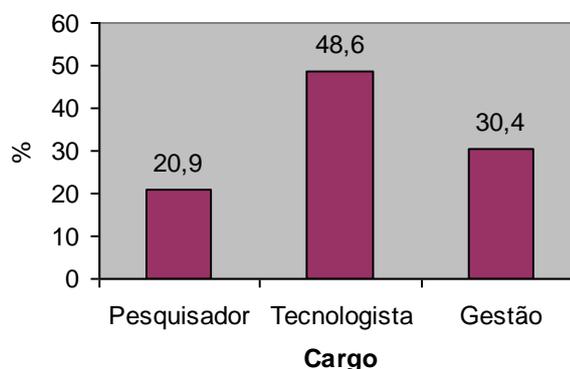


Gráfico 18 - Total (%) de respondentes quanto ao cargo.

Fonte: Dados de pesquisa.

Percebe-se na Tabela 1 e no Gráfico 18 que o cargo de tecnologista foi o mais frequente entre os respondentes, sendo que 144 tecnologistas responderam ao questionário, o que representa 48,6% do total de respondentes. O cargo de gestão foi o segundo mais frequente, pois 90 pessoas de gestão responderam ao questionário, o que representa 30,4% do total de respondentes, enquanto o cargo de pesquisador foi o menos frequente, pois apenas 62 pesquisadores responderam ao questionário, o que representa 20,9% do total de respondentes.

A Tabela 2 e o Gráfico 19 mostram a frequência e a porcentagem da variável Sexo.

Tabela 2 - Frequência e porcentagem da variável Sexo.

Sexo	Freq.	%
Masculino	198	66,9
Feminino	98	33,1
Total	296	100

Fonte: Dados de pesquisa.

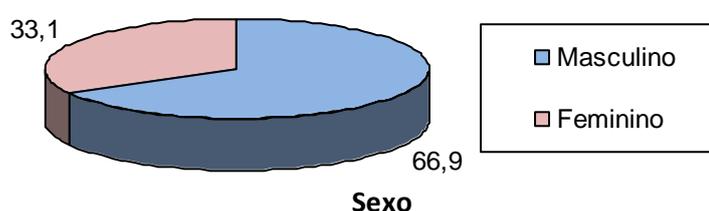


Gráfico 19 - Total (%) de respondentes quanto ao sexo.

Fonte: Dados de pesquisa.

Fica evidente na Tabela 2 e no Gráfico 19 que o sexo masculino foi mais frequente entre os respondentes, sendo que 198 homens responderam ao questionário, o que representa 66,9% do total de respondentes, enquanto o sexo feminino foi menos frequente, pois apenas 98 mulheres responderam ao questionário, o que representa 33,1% do total de respondentes.

A Tabela 3 e o Gráfico 20 mostram a frequência e a porcentagem da variável Escolaridade.

Tabela 3 - Frequência e porcentagem da variável Escolaridade.

Escolaridade	Freq.	%
Ensino Médio	11	3,7
Técnico	19	6,4
Superior	33	11,1
Especialização	51	17,2
Mestrado	69	23,3
Doutorado	113	38,2
Total	296	100

Fonte: Dados de pesquisa.

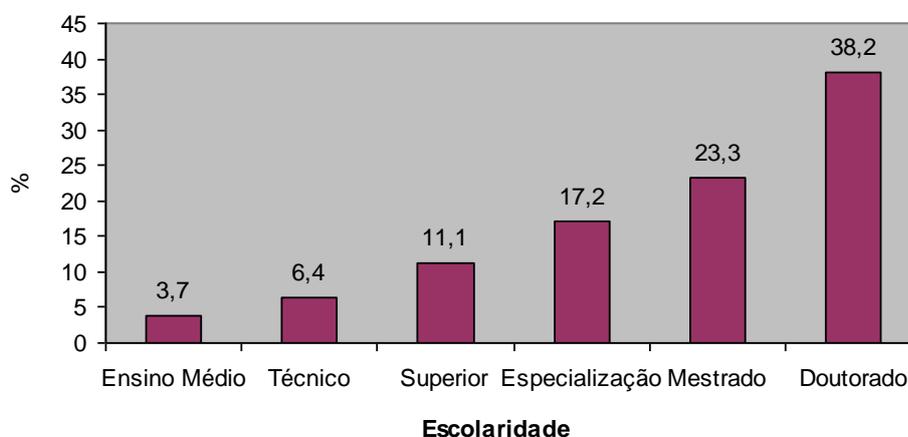


Gráfico 20 - Total (%) de respondentes quanto à escolaridade.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 e no Gráfico 20 que o nível de doutorado foi o mais frequente entre os respondentes, sendo que 113 doutores responderam ao questionário, o que representa 38,2% do total de respondentes. O segundo nível mais frequente foi o de mestrado, sendo que 69 mestres responderam ao questionário, o que representa 23,3% do total de respondentes. Com o grau de especialização houve 51 respondentes (17,2%), com ensino superior houve 33 respondentes (11,1%), com ensino técnico houve 19 respondentes (6,4%) e com ensino médio houve 11 respondentes (3,7%).

A Tabela 4 e o Gráfico 21 mostram a frequência e a porcentagem da variável Idade.

Tabela 4 - Frequência e porcentagem da variável Idade.

Idade	Freq.	%
20 a 30	2	0,7
31 a 40	29	9,8
41 a 50	91	30,7
51 a 60	139	47,0
61 ou mais	35	11,8
Total	296	100

Fonte: Dados de pesquisa.

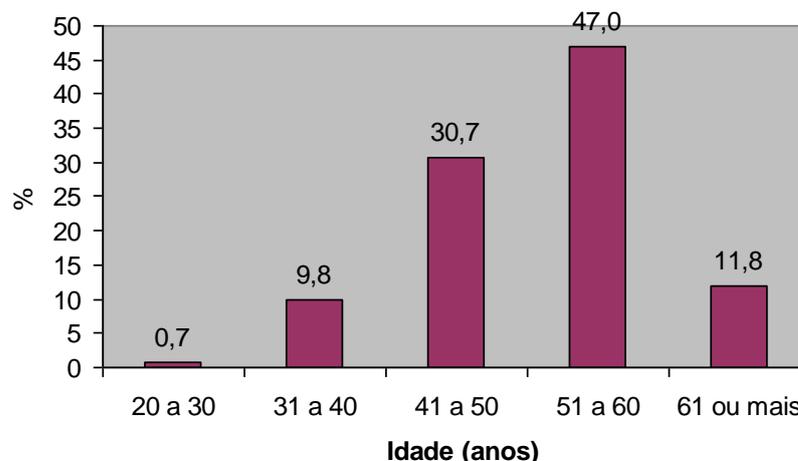


Gráfico 21 - Total (%) de respondentes quanto à idade.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Fica evidenciado na Tabela 4 e no Gráfico 21 que a faixa de idade mais frequente entre os respondentes foi a de 51 a 60 anos, sendo que 139 pessoas que responderam ao questionário estavam nessa faixa, o que representa 47% do total de respondentes. A segunda faixa de idade mais frequente foi a de 41 a 50 anos, com 91 respondentes nessa faixa (30,7%). A faixa de idade de 61 anos ou mais foi a terceira mais frequente, com 35 respondentes nessa faixa (11,8%). Na faixa de 31 a 40 anos de idade estavam 29 respondentes (9,8%), e na faixa de 20 a 30 anos de idade estavam apenas 2 respondentes (0,7%).

A Tabela 5 e o Gráfico 22 mostram a frequência e a porcentagem da variável Tempo de Serviço na Instituição.

Tabela 5 - Frequência e porcentagem da variável Tempo de Serviço.

Tempo de serviço (anos)	Freq.	%
0 a 10	56	18,9
11 a 20	47	15,9
21 a 30	138	46,6
31 a 40	52	17,6
41 ou mais	3	1,0
Total	296	100

Fonte: Dados de pesquisa.

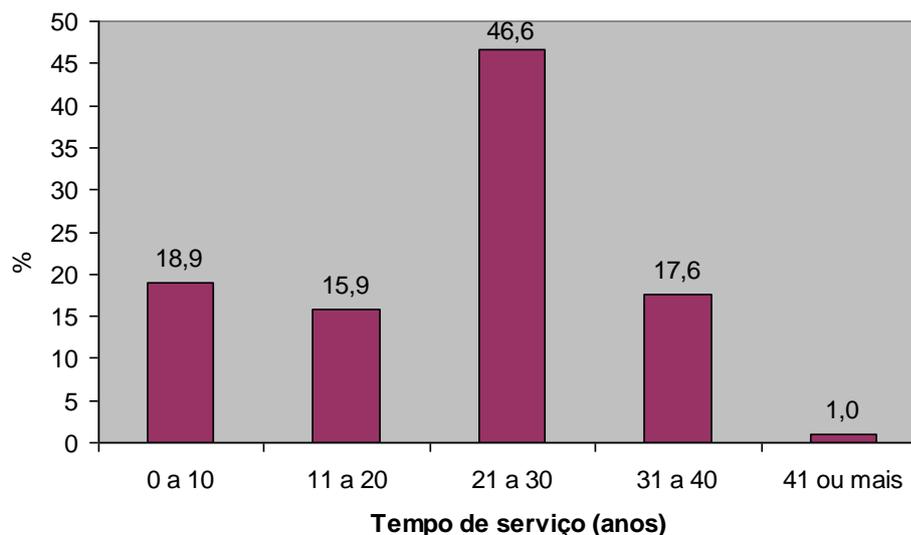


Gráfico 22 - Total (%) de respondentes quanto ao tempo de serviço.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Pode-se observar na Tabela 5 e no Gráfico 22 que a faixa de tempo de serviço na instituição que predominou entre os respondentes foi a de 21 a 30 anos, sendo que 138 pessoas que responderam ao questionário estavam nessa faixa, o que representa 46,6% do total de respondentes. A segunda faixa de tempo de serviço na instituição mais predominante foi a de menos de 10 anos, sendo que 56 pessoas que responderam ao questionário estavam nessa faixa, o que representa 18,9% do total de respondentes. Na faixa de 31 a 40 anos de serviço na Instituição estavam 52 respondentes (17,6%), na faixa de 11 a 20 anos de serviço na Instituição estavam 47 respondentes (15,9%), e na faixa de 41 anos ou mais de serviço na Instituição estavam 3 respondentes (1%).

As perguntas do questionário foram construídas com o objetivo de se identificar a competência intercultural dos servidores do INPE. O questionário constituiu-se em um instrumento de auto-avaliação, em que os próprios respondentes se auto-avaliaram em uma escala de notas de 0 a 4 (em que 0 significava "nada"; 1 significava "pouco"; 2 significava "médio"; 3 significava "muito"; e 4 significava "completamente"), referente ao contato deles com uma cultura estrangeira. Nas instruções do preenchimento do questionário, foi pedido para eles responderem as questões sempre pensando em uma cultura estrangeira específica

com a qual eles já tiveram contato, e indicar qual a cultura em que eles pensaram. O Quadro 10 mostra a frequência das principais culturas indicadas por eles.

Cultura estrangeira	
Americana	68
Inglesa	31
Francesa	29
Indiana/Hindu	29
Chinesa	23
Japonesa	21
Alemã/Germânica	14
Italiana	13
Argentina	11
Espanhola	9
Outras	48

Quadro 10 - Culturas estrangeiras indicadas pelos respondentes ao responder o questionário.

Fonte: Elaboração nossa.

As vinte perguntas do questionário foram separadas em quatro grupos (fatores), correspondentes às quatro dimensões da competência intercultural, nomeados como: conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade. Cada fator agrupou cinco perguntas. A escala da classificação da competência intercultural foi calculada da seguinte maneira: como a soma das notas que cada respondente poderia se auto-avaliar em cada fator seria 0 a mínima e 20 a máxima (neste caso, nota 4 para cada pergunta do grupo de cinco perguntas que compunham cada fator), e uma vez que definiu-se que a competência intercultural seria classificada em três níveis (baixo, médio e alto), portanto, o intervalo entre os valores das somas das notas (de 0 a 20) resulta em 21 diferentes valores, que dividido pelos três níveis, dá o resultado 7. Desta forma, determinou-se que 7 seria o intervalo entre os três níveis da competência intercultural, calculado a partir do resultado da soma das notas em cada fator. Assim, definiu-se que a escala da competência intercultural em cada fator seria: de 0 a 6, nível baixo; de 7 a 13, nível médio; de 14 a 20, nível alto. Para a identificação da competência intercultural global de todos os respondentes, foi calculada a média da soma total das notas de cada fator. E para a identificação da competência intercultural dos servidores do INPE das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão, foi calculada a média por cargo.

Para análise da confiabilidade dos dados foi utilizado o teste de Alfa de Cronbach, que verifica o grau de confiabilidade que a escala de mensuração da pesquisa produz. O resultado mede a consistência interna, ou seja, as questões ou

indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto e, assim, devem ser altamente correlacionados. O valor assumido pelo Alfa pode estar entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1, maior a fidedignidade das dimensões do construto. Há divergências sobre o valor mínimo aceitável, porém, sugere-se o valor mínimo ideal de 0,7, mas também pode-se aceitar 0,6 (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). O teste de Alfa de Cronbach aplicado às questões/indicadores desta pesquisa apresentou valor global 0,95, indicando que as escalas utilizadas são consistentes por apresentar valor superior ao recomendado pela literatura. A Tabela 6 mostra o valor assumido pelo Alfa de Cronbach por fator, bem como o valor global.

Tabela 6 - Alfa de Cronbach por fator e global.

Fator	Alfa de Cronbach
Conhecimentos	0,90
Atitudes	0,85
Habilidades	0,87
Sensibilidade	0,88
<b>Global</b>	<b>0,95</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Portanto, como observa-se na Tabela 6, foi constatada a estabilidade do instrumento por meio do teste de Alfa de Cronbach, que indicou a confiabilidade das respostas da pesquisa.

Foi feito o teste não-paramétrico de independência (Quiquadrado) para verificar se as variáveis e os fatores estão associados ou não (ou seja, se são dependentes ou independentes). Teste não-paramétrico é um teste de hipótese (que permite avaliar os resultados extraídos da amostra) a fim de testar a natureza da distribuição da população, tratando-se de uma regra que permite validar ou não determinada hipótese, inicialmente considerada (LIMA, 2004). O símbolo grego  $\alpha$  (alfa) é usado para denotar o nível de significância, e as escolhas habituais para  $\alpha$  são 0,05 e 0,01. O valor de referência utilizado neste trabalho foi  $\alpha = 5\%$  (ou seja, 0,05). As hipóteses para este teste são:  $H_0$  são independentes (não há associação), e  $H_a$  são dependentes (há associação), onde  $H_0$  é a hipótese experimental, chamada hipótese nula, e  $H_a$  é seu oposto, chamada hipótese alternativa. Os critérios são: se  $p\text{-valor} \leq 5\%$ , rejeita  $H_0$ , e se  $p\text{-valor} > 5\%$ , aceita  $H_0$ , onde o valor  $p$  é uma probabilidade. Quanto mais próximo de zero, maior será a evidência de rejeitar a

hipótese nula ( $H_0$ ), ou seja, haverá evidência de que há associação entre as variáveis testadas (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2008).

A Tabela 7 mostra se as variáveis e o fator Conhecimentos são independentes.

Tabela 7 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Conhecimentos.

<b>FATOR: CONHECIMENTOS</b>		
Variável	p-valor	Conclusão
Cargo	0,00029839	não
Sexo	0,04838858	não
Escolaridade	0,00000048	não
Idade	0,55240921	sim
Tempo de serviço	0,02804797	não

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao nível de 5%, foi verificado que a variável Idade é independente do fator Conhecimentos ( $p$ -valor  $> 5\%$ ). Entretanto, há dependência entre as variáveis Cargo, Sexo, Escolaridade e Tempo de Serviço na Instituição e o fator Conhecimentos ( $p$ -valor  $< 5\%$ ). Há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de 5%, que o cargo, o sexo, a escolaridade e o tempo de serviço na instituição influenciam no nível de conhecimentos, assim como há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de 5%, que a idade não está associada ao fator Conhecimentos. Este resultado sugere a interpretação que, no fator Conhecimentos, a idade dos respondentes não influenciou no nível de competência intercultural atingido por eles, porém, o cargo, o sexo, a escolaridade e o tempo de serviço na instituição influenciaram.

A Tabela 8 mostra se as variáveis e o fator Atitudes são independentes.

Tabela 8 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Atitudes.

<b>FATOR: ATITUDES</b>		
Variável	p-valor	Conclusão
Cargo	0,11699300	sim
Sexo	0,88320387	sim
Escolaridade	0,00000001	não
Idade	0,63400674	sim
Tempo de serviço	0,00036343	não

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao nível de 5%, foi verificado que as variáveis Cargo, Sexo e Idade são independentes do fator Atitudes ( $p$ -valor  $> 5\%$ ). Entretanto, há dependência entre as

variáveis Escolaridade e Tempo de Serviço na Instituição e o fator Atitudes ( $p$ -valor  $< 5\%$ ). Há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de  $5\%$ , que a escolaridade e o tempo de serviço na instituição influenciam no nível de atitudes, assim como há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de  $5\%$ , que o cargo, o sexo e a idade não estão associados ao fator Atitudes. Este resultado sugere a interpretação que, no fator Atitudes, o cargo, o sexo e a idade dos respondentes não influenciaram no nível de competência intercultural atingido por eles, porém, a escolaridade e o tempo de serviço na instituição influenciaram.

A Tabela 9 mostra se as variáveis e o fator Habilidades são independentes.

Tabela 9 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Habilidades.

<b>FATOR: HABILIDADES</b>		
Variável	p-valor	Conclusão
Cargo	0,01327638	não
Sexo	0,91420799	sim
Escolaridade	0,00000570	não
Idade	0,87680129	sim
Tempo de serviço	0,06517603	sim

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao nível de  $5\%$ , foi verificado que as variáveis Sexo, Idade e Tempo de Serviço na Instituição são independentes do fator Habilidades ( $p$ -valor  $> 5\%$ ). Entretanto, há dependência entre as variáveis Cargo e Escolaridade e o fator Habilidades ( $p$ -valor  $< 5\%$ ). Há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de  $5\%$ , que o cargo e a escolaridade influenciam no nível de habilidades, assim como há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de  $5\%$ , que o sexo, a idade e o tempo de serviço na instituição não estão associados ao fator Habilidades. Este resultado sugere a interpretação que, no fator Habilidades, o sexo, a idade e o tempo de serviço na instituição, dos respondentes, não influenciaram no nível de competência intercultural atingido por eles, porém, o cargo e a escolaridade influenciaram.

A Tabela 10 mostra se as variáveis e o fator Sensibilidade são independentes.

Tabela 10 - Teste de independência entre as variáveis e o fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE		
Variável	p-valor	Conclusão
Cargo	0,08955820	sim
Sexo	0,50902704	sim
Escolaridade	0,00000003	não
Idade	0,70139973	sim
Tempo de serviço	0,11086701	sim

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao nível de 5%, foi verificado que as variáveis Cargo, Sexo, Idade e Tempo de Serviço na Instituição são independentes do fator Sensibilidade ( $p\text{-valor} > 5\%$ ). Entretanto, há dependência entre a variável Escolaridade e o fator Sensibilidade ( $p\text{-valor} < 5\%$ ). Há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de 5%, que a escolaridade influencia no nível de sensibilidade, assim como há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de 5%, que o cargo, o sexo, a idade e o tempo de serviço na instituição não estão associados ao fator Sensibilidade. Este resultado sugere a interpretação que, no fator Sensibilidade, o cargo, o sexo, a idade e o tempo de serviço na instituição, dos respondentes, não influenciaram no nível de competência intercultural atingido por eles, porém, a escolaridade influenciou.

O Quadro 11 mostra um resumo do teste não-paramétrico de independência (Quiquadrado) para verificar se as variáveis e os fatores são independentes ou dependentes.

TESTE DE INDEPENDÊNCIA	Conhecimentos	Atitudes	Habilidades	Sensibilidade
Cargo	estão associados	não estão associados	estão associados	não estão associados
Sexo	estão associados	não estão associados	não estão associados	não estão associados
Escolaridade	estão associados	estão associados	estão associados	estão associados
Idade	não estão associados	não estão associados	não estão associados	não estão associados
Tempo de serviço	estão associados	estão associados	não estão associados	não estão associados

Quadro 11 - Teste de independência entre as variáveis e os fatores.

Fonte: Dados de pesquisa.

A análise das respostas de todos os questionários que retornaram é apresentada na Tabela 11 e no Gráfico 23, que mostram a frequência e a porcentagem da classificação da competência intercultural nos níveis baixo, médio e alto para cada um dos fatores: conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade.

Tabela 11 - Frequência e porcentagem da classificação da competência intercultural, de todos os respondentes, em cada fator.

Classificação	Conhecimentos		Atitudes		Habilidades		Sensibilidade	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
BAIXA (<=6)	48	16,2	18	6,1	46	15,5	19	6,4
MÉDIA (7 a 13)	184	62,2	116	39,2	172	58,1	134	45,3
ALTA (>=14)	64	21,6	162	54,7	78	26,4	143	48,3
Total	296	100,0	296	100,0	296	100,0	296	100,0

Fonte: Dados de pesquisa.

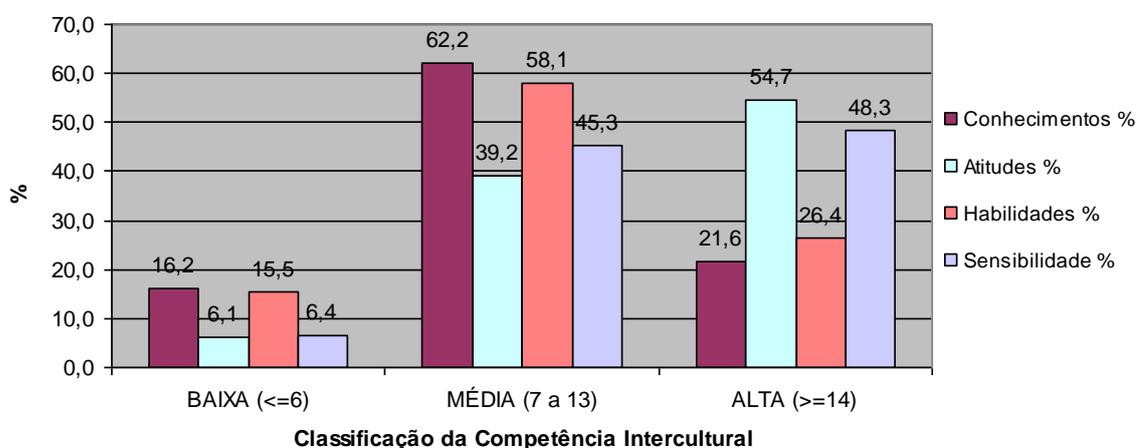


Gráfico 23 - Porcentagem da classificação da competência intercultural, de todos os respondentes, em cada fator.

Fonte: Dados de pesquisa.

Percebe-se na Tabela 11 e no Gráfico 23 que, no fator Conhecimentos, foi mais frequente a classificação "nível médio" da competência intercultural, com 184 respondentes nessa faixa, o que representa 62,2% do total, enquanto na classificação "nível alto" se incluíram 64 respondentes (21,6%), e na classificação "nível baixo", 48 respondentes (16,2%). No fator Atitudes, a maior frequência se deu no nível alto de competência intercultural, com 162 respondentes nessa faixa, o que representa 54,7% do total, enquanto no nível médio houve 116 respondentes (39,2%), e no nível baixo, apenas 18 respondentes (6,1%). No fator Habilidades, 172 respondentes se incluíram na faixa de média competência intercultural, o que representa 58,1% do total, enquanto na faixa de alta competência intercultural houve 78 respondentes (26,4%), e na faixa de baixa competência intercultural, 46 respondentes (15,5%). E no fator Sensibilidade, observa-se que foi mais frequente a competência intercultural alta, com 143 respondentes nesse nível, o que representa

48,3% do total, enquanto na média competência intercultural se incluíram 134 respondentes (45,3%), e na baixa, apenas 19 (6,4%).

Na Tabela 12 e no Gráfico 24 são mostradas a frequência e a porcentagem dos níveis da competência intercultural global de todos os respondentes do questionário.

Tabela 12 - Classificação da competência intercultural global de todos os respondentes.

Classificação Global	Freq.	%
BAIXA	22	7,4
MÉDIA	187	63,2
ALTA	87	29,4
Total	296	100

Fonte: Dados de pesquisa.

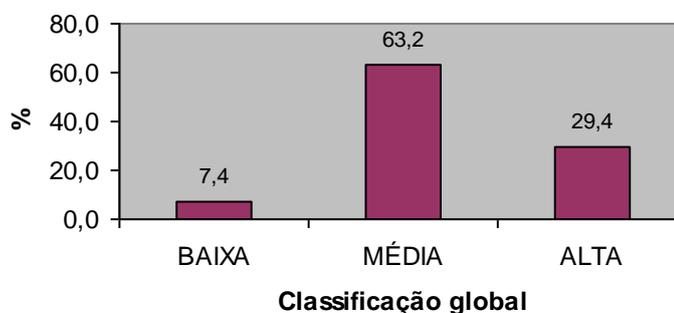


Gráfico 24 - Classificação da competência intercultural global de todos os respondentes.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se na Tabela 12 e no Gráfico 24, que a competência intercultural global de todos os respondentes foi mais frequente na classificação "nível médio", pois 187 servidores (63,2%) se enquadraram nesse nível. A segunda classificação mais frequente da competência intercultural global foi "nível alto", com 87 servidores (29,4%) nesse nível. E a classificação em que menos servidores se enquadraram foi "nível baixo", com apenas 22 servidores (7,4%) nesse nível.

Nas Tabelas 13 a 17 são apresentadas as classificações globais da competência intercultural por variável.

Tabela 13 - Classificação da competência intercultural global pela variável Cargo.

Cargo	Baixa		Média		Alta		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Pesquisador	1	1,6	34	54,8	27	43,5	62	100
Tecnologista	10	6,9	91	63,2	43	29,9	144	100
Gestão	11	12,2	62	68,9	17	18,9	90	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 14 - Classificação da competência intercultural global pela variável Sexo.

Sexo	Baixa		Média		Alta		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Masculino	17	8,6	121	61,1	60	30,3	198	100
Feminino	5	5,1	66	67,3	27	27,6	98	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 15 - Classificação da competência intercultural global pela variável Escolaridade.

Escolaridade	Baixa		Média		Alta		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Ensino Médio	4	36,4	7	63,6	0	0,0	11	100
Técnico	6	31,6	11	57,9	2	10,5	19	100
Superior	4	12,1	25	75,8	4	12,1	33	100
Especialização	3	5,9	37	72,5	11	21,6	51	100
Mestrado	4	5,8	46	66,7	19	27,5	69	100
Doutorado	1	0,9	61	54,0	51	45,1	113	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 16 - Classificação da competência intercultural global pela variável Idade.

Idade (anos)	Baixa		Média		Alta		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
20 a 30	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100
31 a 40	2	6,9	17	58,6	10	34,5	29	100
41 a 50	6	6,6	62	68,1	23	25,3	91	100
51 a 60	13	9,4	88	63,3	38	27,3	139	100
61 ou mais	1	2,9	18	51,4	16	45,7	35	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 17 - Classificação da competência intercultural global pela variável Tempo de Serviço na Instituição.

Tempo de serviço (anos)	Baixa		Média		Alta		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
0 a 10	1	1,8	36	64,3	19	33,9	56	100
11 a 20	2	4,3	35	74,5	10	21,3	47	100
21 a 30	13	9,4	91	65,9	34	24,6	138	100
31 a 40	4	7,7	25	48,1	23	44,2	52	100
41 ou mais	2	66,7	0	0,0	1	33,3	3	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se nas Tabelas 13 a 17 que em todas as variáveis a maior frequência da competência intercultural de todos os respondentes se deu na classificação "nível médio". Apenas na faixa de Tempo de Serviço na Instituição de 41 anos ou mais, a maioria dos servidores se enquadraram no "nível baixo", sendo dois servidores (66,7%) nesse nível, tendo em vista que nessa faixa houve apenas três respondentes.

Os tópicos abordados em cada questão do questionário são mostrados no Quadro 12. Conforme instrução passada aos respondentes, esses tópicos deveriam ser vistos por eles como referentes à cultura estrangeira na qual eles pensaram (e indicaram) ao responder ao questionário.

CONHECIMENTOS	
Questão	Tópicos
Q1	Costumes e tabus essenciais
Q2	Comportamentos de interação comuns das pessoas – social e profissional
Q3	Fatores históricos, sócio-políticos e religiosos importantes
Q4	Sinais de tensão e estratégias para superá-los
Q5	Técnicas e estratégias para comunicação e aprendizado
ATITUDES	
Questão	Tópicos
Q6	Interação com as pessoas
Q7	Aprendizado com as pessoas – idioma e cultura
Q8	Comunicação no idioma e comportamento apropriado
Q9	Não julgamento das diferenças
Q10	Enfrentamento das diferenças
HABILIDADES	
Questão	Tópicos
Q11	Flexibilidade na interação com as pessoas
Q12	Ajustamento do comportamento, vestimenta, gestos
Q13	Capacidade de interação em diferentes situações
Q14	Resolução de conflitos e mal-entendidos
Q15	Emprego de técnicas e estratégias para comunicação e aprendizado
SENSIBILIDADE	
Questão	Tópicos
Q16	Importância das reações negativas às diferenças
Q17	Importância da diversidade
Q18	Importância dos perigos de generalizações
Q19	Importância de fatores que ajudam ou prejudicam a interculturalidade, e formas de superar
Q20	Importância de como os outros o veem numa situação intercultural

Quadro 12 - Tópicos abordados em cada questão do questionário.

Fonte: Elaboração nossa.

A Tabela 18 e o Gráfico 25 mostram a distribuição (porcentagem) da escala em cada questão referente ao fator Conhecimentos.

Tabela 18 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Conhecimentos.

DISTRIBUIÇÃO (%) DA ESCALA - FATOR: CONHECIMENTOS					
ESCALA	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
0	3,4	4,1	5,1	8,1	8,8
1	15,9	18,2	15,5	28,4	12,8
2	38,2	40,5	43,6	40,9	45,6
3	32,4	29,4	29,4	18,6	28,7
4	10,1	7,8	6,4	4,1	4,1

Fonte: Dados de pesquisa.

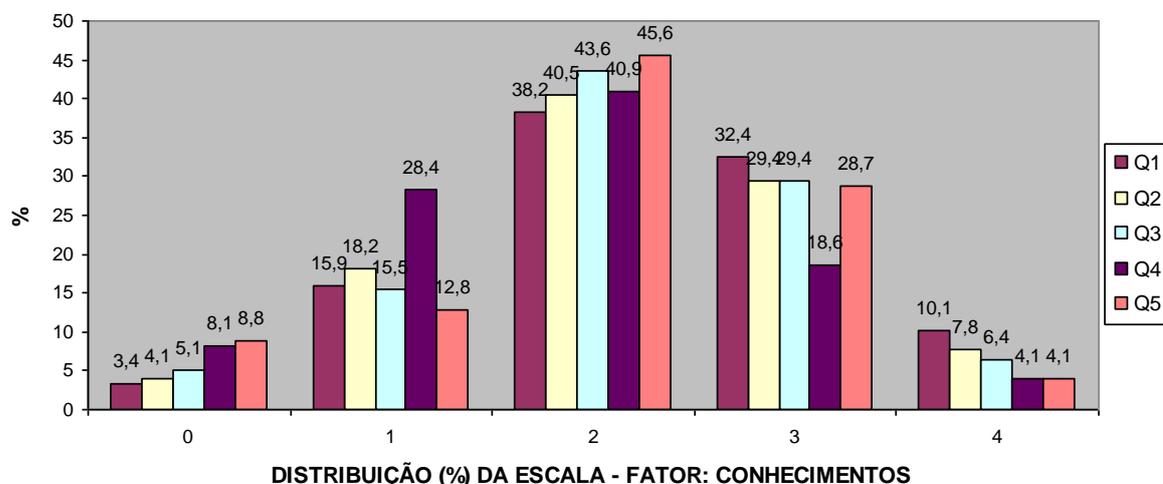


Gráfico 25 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Conhecimentos.  
Fonte: Dados de pesquisa.

De acordo com a escala de notas de 0 a 4, que cada respondente se auto-avaliou, em que 0 = nada, 1 = pouco, 2 = médio, 3 = muito e 4 = completamente, observa-se, na Tabela 9 e no Gráfico 25, que nas questões sobre conhecimentos os respondentes assinalaram com maior frequência, nas questões 1 (Q1), 2 (Q2) e 3 (Q3), a nota 2 (38,2% na Q1, 40,5% na Q2 e 43,6% na Q3), que significava médio conhecimento intercultural, e com menor frequência a nota 0 (3,4% na Q1, 4,1% na Q2 e 5,1% na Q3), que significava nenhum conhecimento intercultural. Já nas questões 4 (Q4) e 5 (Q5), a maior frequência também foi a nota 2 (40,9% na Q4 e 45,6% na Q5), que significava médio conhecimento intercultural, mas a menor frequência foi a nota 4 (4,1% na Q5 e na Q6), que significava conhecimento intercultural completo.

A Tabela 19 e o Gráfico 26 mostram a distribuição (porcentagem) da escala em cada questão referente ao fator Atitudes.

Tabela 19 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Atitudes.

ESCALA	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
0	3,4	5,4	10,5	3,0	3,0
1	4,7	8,8	12,2	6,1	7,1
2	26,0	22,6	20,6	18,6	26,4
3	36,5	40,9	38,9	47,3	43,9
4	29,4	22,3	17,9	25,0	19,6

Fonte: Dados de pesquisa.

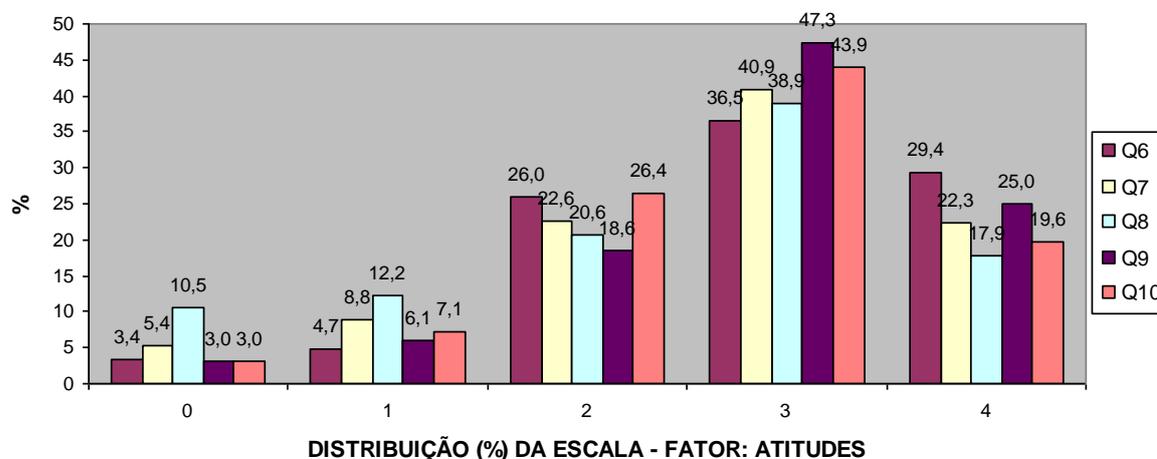


Gráfico 26 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Atitudes.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Na Tabela 19 e no Gráfico 26 percebe-se que em todas as questões sobre atitudes, os respondentes assinalaram com maior frequência a nota 3 (Q6, 36,5%; Q7, 40,9%; Q8, 39,9%; Q10, 43,9%), o que significa "muito", ou seja, muita atitude intercultural. E em todas as questões eles assinalaram com menor frequência a nota 0 (Q6, 3,4%; Q7, 5,4%; Q8, 10,5%; Q9, 3,0%; Q10, 3,0%), que significa "nada", ou seja, nenhuma atitude intercultural.

A Tabela 20 e o Gráfico 27 mostram a distribuição (porcentagem) da escala em cada questão referente ao fator Habilidades.

Tabela 20 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Habilidades.

ESCALA	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
0	3,7	11,1	6,4	18,2	10,1
1	7,4	11,8	13,2	22,0	17,9
2	24,0	31,4	35,1	29,7	41,2
3	47,0	33,1	36,5	21,3	24,0
4	17,9	12,5	8,8	8,8	6,8

Fonte: Dados de pesquisa.

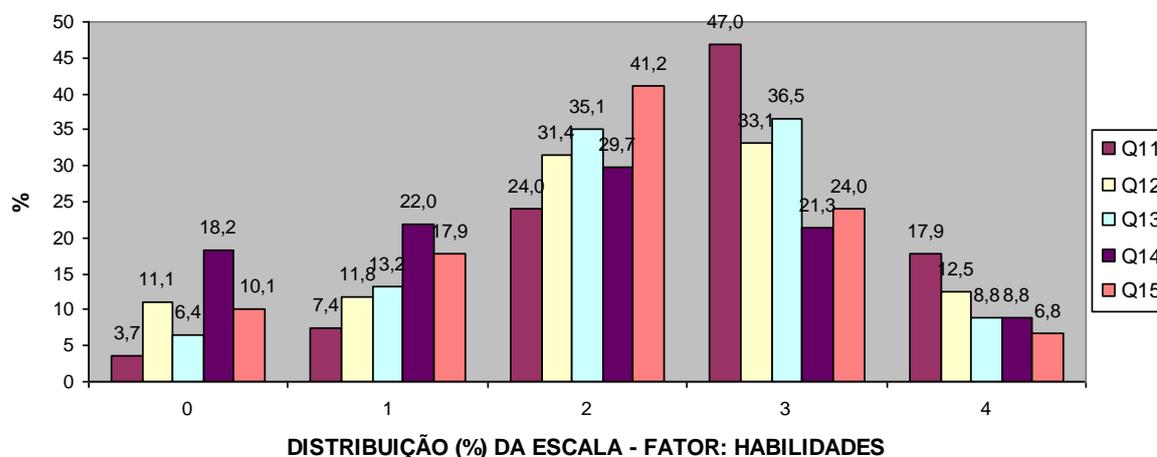


Gráfico 27 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Habilidades.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Na Tabela 20 e no Gráfico 27 pode-se observar que, nas questões sobre habilidades, nas três primeiras questões (11, 12 e 13) foi mais frequente a nota 3 (Q11, 47%; Q12, 33,1%; Q13, 36,5%), o que significava muitas habilidades interculturais, e nessas três questões, a menos frequente foi a nota 0 (Q11, 3,7%; Q12, 11,1%; Q13, 6,4%), que significava nenhuma habilidade intercultural. Já nas questões 14 e 15, a mais frequente foi a nota 2 (Q14, 29,7%; Q15, 41,2%), que significava médias habilidades interculturais, e nessas duas questões, a menos frequente foi a nota 4 (Q14, 8,8%; Q15, 6,8%), o que significava completas habilidades interculturais.

A Tabela 21 e o Gráfico 28 mostram a distribuição (porcentagem) da escala em cada questão referente ao fator Sensibilidade.

Tabela 21 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Sensibilidade.

DISTRIBUIÇÃO (%) DA ESCALA - FATOR: SENSIBILIDADE					
ESCALA	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
0	4,4	2,7	2,7	4,1	5,1
1	8,8	6,8	6,1	10,1	11,1
2	25,7	26,4	22,0	35,5	38,5
3	44,9	47,6	43,6	39,5	36,5
4	16,2	16,6	25,7	10,8	8,8

Fonte: Dados de pesquisa.

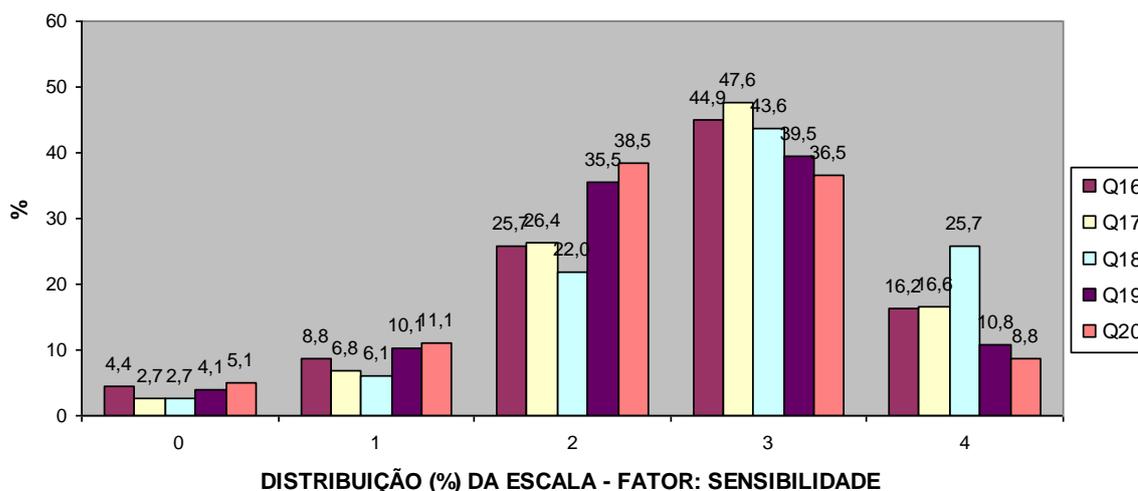


Gráfico 28 - Distribuição (%) da escala em cada questão referente ao fator Sensibilidade.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Na Tabela 21 e no Gráfico 28, é evidenciado que nas quatro primeiras questões sobre sensibilidade (Q16 a Q19), os respondentes assinalaram com maior frequência a nota 3 (Q16, 44,9%; Q17, 47,6%; Q18, 43,6%; Q19, 39,5%), o que significava muita sensibilidade intercultural, já na última questão (Q20), a nota assinalada por eles com maior frequência foi 2 (Q20, 38,5%), o que significava média sensibilidade intercultural. A nota 0 foi assinalada com menor frequência em todas as questões (Q16, 4,4%; Q17, 2,7%; Q18, 2,7%; Q19, 4,1%; Q20, 5,1%), o que significava nenhuma sensibilidade intercultural.

#### 4.2.3 Cruzamentos de dados do questionário

É apresentada a seguir uma análise do cruzamento dos dados de cada variável dos respondentes (cargo, sexo, escolaridade, idade e tempo de serviço na instituição) com cada fator referente à competência intercultural (conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade), e a frequência e a porcentagem apresentadas em cada nível de competência intercultural (baixo, médio e alto).

As Tabelas 22 a 25 e o Gráfico 29 mostram o cruzamento da variável Cargo com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade.

Tabela 22 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS								
CARGO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
PESQUISADOR	4	6,5%	37	59,7%	21	33,9%	62	100%
TECNOLOGISTA	17	11,8%	93	64,6%	34	23,6%	144	100%
GESTÃO	27	30,0%	54	60,0%	9	10,0%	90	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 23 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES								
CARGO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
PESQUISADOR	0	0,0%	20	32,3%	42	67,7%	62	100%
TECNOLOGISTA	9	6,3%	56	38,9%	79	54,9%	144	100%
GESTÃO	9	10,0%	40	44,4%	41	45,6%	90	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 24 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES								
CARGO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
PESQUISADOR	4	6,5%	37	59,7%	21	33,9%	62	100%
TECNOLOGISTA	18	12,5%	88	61,1%	38	26,4%	144	100%
GESTÃO	24	26,7%	47	52,2%	19	21,1%	90	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 25 - Cruzamento da variável Cargo com o fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE								
CARGO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
PESQUISADOR	1	1,6%	19	30,6%	42	67,7%	62	100%
TECNOLOGISTA	9	6,3%	68	47,2%	67	46,5%	144	100%
GESTÃO	9	10,0%	47	52,2%	34	37,8%	90	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Comparando os cruzamentos da variável Cargo com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade, percebe-se que os servidores do cargo de pesquisador, com relação ao fator conhecimentos e também ao fator habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (59,7% em cada fator). Já com relação ao fator atitudes e ao fator sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (67,7% em cada fator). Quanto à menor frequência, observa-se que não aparece nenhum servidor no nível de baixa competência relativo ao fator atitudes, e apenas um no fator sensibilidade.

Os servidores do cargo de tecnologista, quanto aos fatores conhecimentos, habilidades e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média

competência (64,6% no primeiro fator, 61,1% no segundo fator e 47,2% no terceiro fator). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece no nível de alta competência (54,9%). Quanto à menor frequência, uma minoria (apenas 9 servidores) aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes e sensibilidade.

Os servidores do cargo de gestão, quanto aos fatores conhecimentos, habilidades e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média competência (60% no primeiro fator e 52,2% no segundo e terceiro fatores). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece no nível de alta competência (45,6%). Quando à menor frequência, uma minoria (apenas 9 servidores) aparece no nível de alta competência relativo ao fator conhecimentos, e a mesma quantidade aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes e sensibilidade.

As Tabelas 26 a 29 mostram o cruzamento da variável Sexo com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade.

Tabela 26 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS								
SEXO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
MASCULINO	30	15,2%	117	59,1%	51	25,8%	198	100%
FEMININO	18	18,4%	67	68,4%	13	13,3%	98	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 27 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES								
SEXO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
MASCULINO	13	6,6%	77	38,9%	108	54,5%	198	100%
FEMININO	5	5,1%	39	39,8%	54	55,1%	98	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 28 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES								
SEXO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
MASCULINO	32	16,2%	114	57,6%	52	26,3%	198	100%
FEMININO	14	14,3%	58	59,2%	26	26,5%	98	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 29 - Cruzamento da variável Sexo com o fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE								
SEXO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
MASCULINO	15	7,6%	88	44,4%	95	48,0%	198	100%
FEMININO	4	4,1%	46	46,9%	48	49,0%	98	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Comparando os cruzamentos da variável Sexo com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade, percebe-se que os servidores do sexo masculino, com relação ao fator conhecimentos e também ao fator habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (59,1% no primeiro fator e 57,6% no segundo fator). Já com relação ao fator atitudes e ao fator sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (54,4% no primeiro fator e 48% no segundo fator). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas 13 servidores) e sensibilidade (apenas 15 servidores).

Os servidores do sexo feminino, quanto aos fatores conhecimentos e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência (68,4% no primeiro fator e 59,2% no segundo fator). Já com relação aos fatores atitudes e sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (55,1% no primeiro fator e 49% no segundo fator). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas 5 servidores) e sensibilidade (apenas 4 servidores).

As Tabelas 30 a 33 mostram o cruzamento da variável Escolaridade com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade.

Tabela 30 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS								
ESCOLARIDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
ENSINO MÉDIO	4	36,4%	7	63,6%	0	0,0%	11	100%
TÉCNICO	8	42,1%	11	57,9%	0	0,0%	19	100%
SUPERIOR	9	27,3%	20	60,6%	4	12,1%	33	100%
ESPECIALIZAÇÃO	11	21,6%	36	70,6%	4	7,8%	51	100%
MESTRADO	10	14,5%	45	65,2%	14	20,3%	69	100%
DOCTORADO	6	5,3%	65	57,5%	42	37,2%	113	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 31 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES								
ESCOLARIDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
ENSINO MÉDIO	3	27,3%	5	45,5%	3	27,3%	11	100%
TÉCNICO	6	31,6%	9	47,4%	4	21,1%	19	100%
SUPERIOR	4	12,1%	20	60,6%	9	27,3%	33	100%
ESPECIALIZAÇÃO	1	2,0%	19	37,3%	31	60,8%	51	100%
MESTRADO	2	2,9%	29	42,0%	38	55,1%	69	100%
DOUTORADO	2	1,8%	34	30,1%	77	68,1%	113	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 32 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES								
ESCOLARIDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
ENSINO MÉDIO	4	36,4%	7	63,6%	0	0,0%	11	100%
TÉCNICO	10	52,6%	7	36,8%	2	10,5%	19	100%
SUPERIOR	9	27,3%	17	51,5%	7	21,2%	33	100%
ESPECIALIZAÇÃO	8	15,7%	32	62,7%	11	21,6%	51	100%
MESTRADO	9	13,0%	43	62,3%	17	24,6%	69	100%
DOUTORADO	6	5,3%	66	58,4%	41	36,3%	113	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 33 - Cruzamento da variável Escolaridade com o fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE								
ESCOLARIDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
ENSINO MÉDIO	2	18,2%	8	72,7%	1	9,1%	11	100%
TÉCNICO	5	26,3%	11	57,9%	3	15,8%	19	100%
SUPERIOR	5	15,2%	15	45,5%	13	39,4%	33	100%
ESPECIALIZAÇÃO	2	3,9%	27	52,9%	22	43,1%	51	100%
MESTRADO	3	4,3%	40	58,0%	26	37,7%	69	100%
DOUTORADO	2	1,8%	33	29,2%	78	69,0%	113	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Comparando os cruzamentos da variável Escolaridade com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade, percebe-se que os servidores com ensino médio aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural relativo a todos os fatores (63,6% nos fatores conhecimentos e habilidades, 45,5% no fator atitudes e 72,7% no fator sensibilidade). Quanto à menor frequência, observa-se que não aparece nenhum servidor no nível de alta competência relativo aos fatores conhecimentos e habilidades, e apenas um no fator sensibilidade.

Os servidores com ensino técnico, quanto aos fatores conhecimentos, atitudes e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média

competência (57,9% no primeiro e no terceiro fatores, e 47,4% no segundo fator). Já com relação a fator habilidades, a maioria aparece no nível de baixa competência (52,6%). Quanto à menor frequência, observa-se que não aparece nenhum servidor no nível de alta competência relativo ao fator conhecimentos, e apenas dois no fator habilidades.

Os servidores com ensino superior aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural relativo a todos os fatores (60,6% nos fatores conhecimentos e atitudes, 51,5% no fator habilidades, e 45,5% no fator sensibilidade). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de alta competência relativo ao fator conhecimento (apenas 4 servidores) e no nível de baixa competência relativo ao fator atitudes (apenas 4 servidores).

Os servidores com nível de especialização, quanto aos fatores conhecimentos, habilidades e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (70,6% no primeiro fator, 62,7% no segundo fator e 52,9% no terceiro fator). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece no nível de alta competência (60,8%). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas um servidor) e sensibilidade (apenas 2 servidores).

Os servidores com nível de mestrado, quanto aos fatores conhecimentos, habilidades e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (65,2% no primeiro fator, 62,3% no segundo fator e 58% no terceiro fator). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece no nível de alta competência (55,1%). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas 2 servidores) e sensibilidade (apenas 3 servidores).

Os servidores com nível de doutorado, quanto aos fatores conhecimentos e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (57,5% no primeiro fator e 58,4% no segundo fator). Já com relação aos fatores atitudes e sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (68,1% no primeiro fator e 69,% no segundo fator). Quando à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes e sensibilidade (apenas 2 servidores em cada).

As Tabelas 34 a 37 mostram o cruzamento da variável Idade com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade.

Tabela 34 - Cruzamento da variável Idade com o fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS								
IDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
20 A 30	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100%
31 A 40	7	24,1%	17	58,6%	5	17,2%	29	100%
41 A 50	16	17,6%	57	62,6%	18	19,8%	91	100%
51 A 60	22	15,8%	86	61,9%	31	22,3%	139	100%
61 OU MAIS	2	5,7%	23	65,7%	10	28,6%	35	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 35 - Cruzamento da variável Idade com o fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES								
IDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
20 A 30	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	2	100%
31 A 40	2	6,9%	10	34,5%	17	58,6%	29	100%
41 A 50	5	5,5%	32	35,2%	54	59,3%	91	100%
51 A 60	10	7,2%	59	42,4%	70	50,4%	139	100%
61 OU MAIS	1	2,9%	13	37,1%	21	60,0%	35	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 36 - Cruzamento da variável Idade com o fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES								
IDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
20 A 30	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	2	100%
31 A 40	5	17,2%	16	55,2%	8	27,6%	29	100%
41 A 50	13	14,3%	54	59,3%	24	26,4%	91	100%
51 A 60	25	18,0%	79	56,8%	35	25,2%	139	100%
61 OU MAIS	3	8,6%	21	60,0%	11	31,4%	35	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 37 - Cruzamento da variável Idade com o fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE								
IDADE	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
20 A 30	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	2	100%
31 A 40	1	3,4%	14	48,3%	14	48,3%	29	100%
41 A 50	7	7,7%	43	47,3%	41	45,1%	91	100%
51 A 60	10	7,2%	64	46,0%	65	46,8%	139	100%
61 OU MAIS	1	2,9%	13	37,1%	21	60,0%	35	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Comparando os cruzamentos da variável Idade com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade, percebe-se que os servidores na faixa de idade de 20 a 30 anos (que foram apenas dois), com relação ao fator atitudes e também ao fator habilidades, eles aparecem no nível de média

competência intercultural. Já com relação ao fator sensibilidade, eles aparecem no nível de alta competência. Com relação ao fator conhecimentos, um deles aparece no nível de baixa competência e o outro no nível de média competência.

Os servidores na faixa de idade de 31 a 40 anos, quanto aos fatores conhecimentos e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência (58,6% no primeiro fator e 55,2% no segundo fator). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece no nível de alta competência (58,6%). Com relação ao fator sensibilidade, a maioria aparece nos níveis de média e alta competência (48,3% em cada). Quando à menor frequência, uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas 2 servidores) e sensibilidade (apenas um servidor).

Os servidores na faixa de idade de 41 a 50 anos, quanto aos fatores conhecimentos, habilidades e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média competência (62,6% no primeiro fator, 59,3% no segundo fator e 47,3% no terceiro fator). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece no nível de alta competência (59,3%). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas 5 servidores) e sensibilidade (apenas 7 servidores).

Os servidores na faixa de idade de 51 a 60 anos, quanto aos fatores conhecimentos e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência (61,9% no primeiro fator e 56,8% no segundo fator). Já com relação aos fatores atitudes e sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (50,4% no primeiro fator e 46,8% no segundo fator). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes e sensibilidade (apenas 10 servidores em cada).

Os servidores na faixa de idade de 61 anos ou mais, quanto aos fatores conhecimentos e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência (65,7% no primeiro fator e 60% no segundo fator). Já com relação aos fatores atitudes e sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (60% em cada fator). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores conhecimentos (apenas 2 servidores), atitudes e sensibilidade (apenas um servidor em cada).

As Tabelas 38 a 41 mostram o cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade.

Tabela 38 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Conhecimentos.

<b>FATOR: CONHECIMENTOS</b>								
TEMPO DE SERVIÇO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
0 A 10	10	17,9%	31	55,4%	15	26,8%	56	100%
11 A 20	5	10,6%	38	80,9%	4	8,5%	47	100%
21 A 30	25	18,1%	80	58,0%	33	23,9%	138	100%
31 A 40	6	11,5%	35	67,3%	11	21,2%	52	100%
41 OU MAIS	2	66,7%	0	0,0%	1	33,3%	3	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 39 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Atitudes.

<b>FATOR: ATITUDES</b>								
TEMPO DE SERVIÇO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
0 A 10	2	3,6%	17	30,4%	37	66,1%	56	100%
11 A 20	1	2,1%	23	48,9%	23	48,9%	47	100%
21 A 30	12	8,7%	53	38,4%	73	52,9%	138	100%
31 A 40	1	1,9%	23	44,2%	28	53,8%	52	100%
41 OU MAIS	2	66,7%	0	0,0%	1	33,3%	3	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 40 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Habilidades.

<b>FATOR: HABILIDADES</b>								
TEMPO DE SERVIÇO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
0 A 10	6	10,7%	31	55,4%	19	33,9%	56	100%
11 A 20	7	14,9%	32	68,1%	8	17,0%	47	100%
21 A 30	25	18,1%	81	58,7%	32	23,2%	138	100%
31 A 40	6	11,5%	27	51,9%	19	36,5%	52	100%
41 OU MAIS	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	3	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 41 - Cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com o fator Sensibilidade.

<b>FATOR: SENSIBILIDADE</b>								
TEMPO DE SERVIÇO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
0 A 10	3	5,4%	20	35,7%	33	58,9%	56	100%
11 A 20	1	2,1%	25	53,2%	21	44,7%	47	100%
21 A 30	12	8,7%	68	49,3%	58	42,0%	138	100%
31 A 40	2	3,8%	20	38,5%	30	57,7%	52	100%
41 OU MAIS	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%	3	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Comparando os cruzamentos da variável Tempo de Serviço na Instituição com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade, percebe-se

que os servidores na faixa de tempo de 0 a 10 anos, com relação ao fator conhecimentos e também ao fator habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (55,4% em cada fator). Já com relação ao fator atitudes e ao fator sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (66,1% no primeiro fator e 58,9% no segundo fator). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas 2 servidores) e sensibilidade (apenas 3 servidores).

Os servidores na faixa de tempo de 11 a 20 anos, quanto aos fatores conhecimentos, habilidades e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (80,9% no primeiro fator, 68,1% no segundo fator e 53,2% no terceiro fator). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece nos níveis de média e de alta competência (48,9% em cada). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes e sensibilidade (apenas um servidor em cada).

Os servidores na faixa de tempo de 21 a 30 anos, quanto aos fatores conhecimentos, habilidades e sensibilidade, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (58% no primeiro fator, 58,7% no segundo fator e 49,3% no terceiro fator). Já com relação ao fator atitudes, a maioria aparece no nível de alta competência (52,9%). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes e sensibilidade (apenas 12 servidores em cada).

Os servidores na faixa de tempo de 31 a 40 anos, quanto aos fatores conhecimentos e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (67,3% no primeiro fator e 51,9% no segundo fator). Já com relação aos fatores atitudes e sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (53,8% no primeiro fator e 57,7% no segundo fator). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas um servidor) e sensibilidade (apenas 2 servidores).

Os servidores na faixa de tempo de 40 anos ou mais (que foram apenas três), quanto aos fatores conhecimentos, atitudes e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de baixa competência intercultural (66,7% em cada fator). Já com relação ao fator sensibilidade, cada um aparece em um nível da competência

intercultural: um no baixo, um no médio e um no alto. Quanto à menor frequência, observa-se que não aparece nenhum servidor no nível de baixa competência relativo aos fatores conhecimentos e atitudes.

Nas Tabelas 42 a 57 são mostrados os cruzamentos de cada variável com todas as outras, e a frequência que esses cruzamentos resultaram em cada nível de competência intercultural referente a cada fator.

Como mostrado nas Tabelas 42 a 45, foi feito o cruzamento da variável Cargo com as outras variáveis (sexo, escolaridade, idade e tempo de serviço na instituição) para se verificar a frequência que esses cruzamentos resultaram em cada nível de competência intercultural (baixo, médio e alto), referente a cada fator (conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade).

Tabela 42 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS									
VARIÁVEIS	CARGO								
	PESQUISADOR			TECNOLOGISTA			GESTÃO		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
SEXO									
Masculino	3	24	18	14	78	28	13	15	5
Feminino	1	13	3	3	15	6	14	39	4
ESCOLARIDADE									
Ensino Médio	0	0	0	0	1	0	4	6	0
Técnico	0	0	0	6	10	0	2	1	0
Superior	0	0	0	4	7	1	5	13	3
Especialização	0	0	0	0	19	3	11	17	1
Mestrado	1	1	0	5	29	10	4	15	4
Doutorado	3	36	21	2	27	20	1	2	1
IDADE									
20 a 30	0	0	0	1	1	0	0	0	0
31 a 40	1	3	0	2	7	4	4	7	1
41 a 50	0	9	5	4	30	10	12	18	3
51 a 60	2	14	13	9	45	14	11	27	4
61 ou mais	1	11	3	1	10	6	0	2	1
TEMPO SERV.									
0 a 10	1	6	3	4	14	10	5	11	2
11 a 20	0	8	1	2	15	1	3	15	2
21 a 30	1	14	12	8	45	17	16	21	4
31 a 40	2	9	4	2	19	6	2	7	1
41 ou mais	0	0	1	1	0	0	1	0	0

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 43 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Atitudes.

VARIÁVEIS	FATOR: ATITUDES								
	CARGO								
	PESQUISADOR			TECNOLOGISTA			GESTÃO		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
SEXO									
Masculino	0	16	29	6	46	68	7	15	11
Feminino	0	4	13	3	10	11	2	25	30
ESCOLARIDADE									
Ensino Médio	0	0	0	0	1	0	3	4	3
Técnico	0	0	0	5	7	4	1	2	0
Superior	0	0	0	2	7	3	2	13	6
Especialização	0	0	0	0	8	14	1	11	17
Mestrado	0	1	1	1	19	24	1	9	13
Doutorado	0	19	41	1	14	34	1	1	2
IDADE									
20 a 30	0	0	0	0	2	0	0	0	0
31 a 40	0	1	3	2	4	7	0	5	7
41 a 50	0	2	12	1	14	29	4	16	13
51 a 60	0	9	20	5	32	31	5	18	19
61 ou mais	0	8	7	1	4	12	0	1	2
TEMPO SERV.									
0 a 10	0	3	7	1	9	18	1	5	12
11 a 20	0	2	7	1	10	7	0	11	9
21 a 30	0	6	21	5	28	37	7	19	15
31 a 40	0	9	6	1	9	17	0	5	5
41 ou mais	0	0	1	1	0	0	1	0	0

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 44 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Habilidades.

VARIÁVEIS	FATOR: HABILIDADES								
	CARGO								
	PESQUISADOR			TECNOLOGISTA			GESTÃO		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
SEXO									
Masculino	3	27	15	15	73	32	14	14	5
Feminino	1	10	6	3	15	6	10	33	14
ESCOLARIDADE									
Ensino Médio	0	0	0	0	1	0	4	6	0
Técnico	0	0	0	8	6	2	2	1	0
Superior	0	0	0	3	8	1	6	9	6
Especialização	0	0	0	1	16	5	7	16	6
Mestrado	1	1	0	4	29	11	4	13	6
Doutorado	3	36	21	2	28	19	1	2	1
IDADE									
20 a 30	0	0	0	0	2	0	0	0	0
31 a 40	0	3	1	2	7	4	3	6	3
41 a 50	0	9	5	4	29	11	9	16	8
51 a 60	2	16	11	11	39	18	12	24	6
61 ou mais	2	9	4	1	11	5	0	1	2
TEMPO SERV.									
0 a 10	0	7	3	2	15	11	4	9	5
11 a 20	0	6	3	2	15	1	5	11	4
21 a 30	2	16	9	11	44	15	12	21	8
31 a 40	2	7	6	2	14	11	2	6	2
41 ou mais	0	1	0	1	0	0	1	0	0

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 45 - Cruzamento: variável Cargo x outras variáveis x fator Sensibilidade.

VARIÁVEIS	FATOR: SENSIBILIDADE								
	CARGO								
	PESQUISADOR			TECNOLOGISTA			GESTÃO		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
SEXO									
Masculino	1	14	30	7	57	56	7	17	9
Feminino	0	5	12	2	11	11	2	30	25
ESCOLARIDADE									
Ensino Médio	0	0	0	0	1	0	2	7	1
Técnico	0	0	0	4	9	3	1	2	0
Superior	0	0	0	2	6	4	3	9	9
Especialização	0	0	0	0	12	10	2	15	12
Mestrado	1	1	0	1	25	18	1	14	8
Doutorado	0	18	42	2	15	32	0	0	4
IDADE									
20 a 30	0	0	0	0	0	2	0	0	0
31 a 40	0	1	3	1	5	7	0	8	4
41 a 50	0	4	10	1	23	20	6	16	11
51 a 60	1	8	20	6	34	28	3	22	17
61 ou mais	0	6	9	1	6	10	0	1	2
TEMPO SERV.									
0 a 10	0	3	7	2	8	18	1	9	8
11 a 20	0	4	5	0	11	7	1	10	9
21 a 30	0	9	18	5	39	26	7	20	14
31 a 40	1	3	11	1	10	16	0	7	3
41 ou mais	0	0	1	1	0	0	0	1	0

Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se na Tabela 42, que dos cruzamentos entre a variável Cargo com as outras, referente ao fator Conhecimentos, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Sexo - Masculino: Tecnologistas e média competência intercultural. Feminino: Gestão e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio e Superior: Gestão e média competência intercultural. Técnico, Especialização, Mestrado: Tecnologistas e média competência intercultural. Doutorado: Pesquisadores e média competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos: Tecnologistas e baixa e média competência intercultural. De 31 a 40 anos: Tecnologistas e Gestão e média competência intercultural. De 41 a 50 anos e de 51 a 60 anos: Tecnologistas e média competência intercultural. Com 61 anos ou mais: Pesquisadores e média competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos, de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos: Tecnologistas e média competência intercultural. De 11 a 20 anos: Tecnologistas e Gestão e média competência intercultural. Com 41 anos ou mais:

Pesquisadores e alta competência intercultural, e Tecnologistas e Gestão e baixa competência intercultural.

Observa-se na Tabela 43, que dos cruzamentos entre a variável Cargo com as outras, referente ao fator Atitudes, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Sexo - Masculino: Tecnologistas e alta competência intercultural. Feminino: Gestão e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio e Superior: Gestão e média competência intercultural. Técnico: Tecnologistas e média competência intercultural. Especialização e Mestrado: Tecnologistas e alta competência intercultural. Doutorado: Pesquisadores e alta competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos e de 51 a 60 anos: Tecnologistas e média competência intercultural. De 31 a 40 anos: Tecnologistas e Gestão e alta competência intercultural. De 41 a 50 anos e com 61 anos ou mais: Tecnologistas e alta competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos, de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos: Tecnologistas e alta competência intercultural. De 11 a 20 anos: Gestão e média competência intercultural. Com 41 anos ou mais: Pesquisadores e alta competência intercultural, e Tecnologistas e Gestão e baixa competência intercultural.

Observa-se na Tabela 44, que dos cruzamentos entre a variável Cargo com as outras, referente ao fator Habilidades, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Sexo - Masculino: Tecnologistas e média competência intercultural. Feminino: Gestão e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio e Superior: Gestão e média competência intercultural. Técnico, Especialização, Mestrado: Tecnologistas e média competência intercultural. Doutorado: Pesquisadores e média competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos: Tecnologistas e baixa e média competência intercultural. De 31 a 40 anos: Tecnologistas e Gestão e média competência intercultural. De 41 a 50 anos e de 51 a 60 anos: Tecnologistas e média competência intercultural. Com 61 anos ou mais: Pesquisadores e média competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos, de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos: Tecnologistas e média competência intercultural. De 11 a 20 anos:

Tecnologistas e Gestão e média competência intercultural. Com 41 anos ou mais: Pesquisadores e alta competência intercultural, e Tecnologistas e Gestão e baixa competência intercultural.

Observa-se na Tabela 45, que dos cruzamentos entre a variável Cargo com as outras, referente ao fator Sensibilidade, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Sexo - Masculino: Tecnologistas e média competência intercultural. Feminino: Gestão e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio e Especialização: Gestão e média competência intercultural. Técnico e Mestrado: Tecnologistas e média competência intercultural. Superior: Gestão e média e alta competência intercultural. Doutorado: Pesquisadores e alta competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos, de 51 a 60 anos e com 61 anos ou mais: Tecnologistas e alta competência intercultural. De 31 a 40 anos: Gestão e média competência intercultural. De 41 a 50 anos: Tecnologistas e média competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos e de 31 a 40 anos: Tecnologistas e alta competência intercultural. De 11 a 20 anos e de 21 a 30 anos: Tecnologistas e média competência intercultural. Com 41 anos ou mais: Pesquisadores e alta competência intercultural, Tecnologistas e baixa competência intercultural, e Gestão e média competência intercultural.

Assim, percebe-se que cruzando a variável Cargo com as outras, foi mais frequente o nível médio de competência intercultural nos fatores Conhecimentos e Habilidades, e nível alto nos fatores Atitudes e Sensibilidade. O menos frequente foi o nível baixo, que apenas predominou entre alguns respondentes dos cargos de tecnologista e gestão nas faixas de idade e de tempo de serviço na instituição em que houve poucos respondentes (apenas dois na primeira faixa, e três na segunda).

Como mostrado nas Tabelas 46 a 49, foi feito o cruzamento da variável Escolaridade com as outras variáveis (cargo, sexo, idade e tempo de serviço na instituição), para se verificar a frequência que esses cruzamentos resultaram em cada nível de competência intercultural (baixo, médio e alto), referente a cada fator (conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade).

Tabela 46 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS																		
VARIÁVEIS	ESCOLARIDADE																	
	Ensino Médio			Técnico			Superior			Especialização			Mestrado			Doutorado		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>																		
Pesquisador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	36	21
Tecnologista	0	1	0	6	10	0	4	7	1	0	19	3	5	29	10	2	27	20
Gestão	4	6	0	2	1	0	5	13	3	11	17	1	4	15	4	1	2	1
<b>SEXO</b>																		
Masculino	4	4	0	6	10	0	5	8	2	5	19	4	7	28	8	3	48	37
Feminino	0	3	0	2	1	0	4	12	2	6	17	0	3	17	6	3	17	5
<b>IDADE</b>																		
20 a 30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
31 a 40	0	0	0	2	1	0	1	1	0	1	5	0	2	6	2	1	4	3
41 a 50	2	0	0	1	4	0	4	11	1	5	11	0	3	13	5	1	18	12
51 a 60	2	7	0	4	6	0	4	8	1	5	16	3	4	21	4	3	28	23
61 ou mais	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	4	1	0	5	3	1	14	4
<b>TEMPO SERV.</b>																		
0 a 10	0	0	0	0	2	0	2	1	1	3	4	1	2	13	3	3	11	10
11 a 20	0	2	0	1	3	0	1	7	0	1	12	0	2	3	2	0	11	2
21 a 30	2	5	0	5	4	0	5	8	3	7	13	2	4	20	5	2	30	23
31 a 40	1	0	0	1	2	0	1	4	0	0	7	1	2	9	4	1	13	6
41 ou mais	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 47 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES																		
VARIÁVEIS	ESCOLARIDADE																	
	Ensino Médio			Técnico			Superior			Especialização			Mestrado			Doutorado		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>																		
Pesquisador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	19	41
Tecnologista	0	1	0	5	7	4	2	7	3	0	8	14	1	19	24	1	14	34
Gestão	3	4	3	1	2	0	2	13	6	1	11	17	1	9	13	1	1	2
<b>SEXO</b>																		
Masculino	3	3	2	5	7	4	3	9	3	1	9	18	1	22	20	0	27	61
Feminino	0	2	1	1	2	0	1	11	6	0	10	13	1	7	18	2	7	16
<b>IDADE</b>																		
20 a 30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
31 a 40	0	0	0	2	0	1	0	2	0	0	1	5	0	5	5	0	2	6
41 a 50	2	0	0	1	4	0	0	12	4	0	6	10	1	6	14	1	4	26
51 a 60	1	5	3	2	5	3	4	5	4	1	11	12	1	16	12	1	17	36
61 ou mais	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	4	0	1	7	0	10	9
<b>TEMPO SERV.</b>																		
0 a 10	0	0	0	0	2	0	1	2	1	0	1	7	0	5	13	1	7	16
11 a 20	0	1	1	1	2	1	0	6	2	0	6	7	0	5	2	0	3	10
21 a 30	2	3	2	3	4	2	3	9	4	1	10	11	2	12	15	1	15	39
31 a 40	0	1	0	1	1	1	0	3	2	0	2	6	0	7	8	0	9	11
41 ou mais	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 48 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES																		
VARIÁVEIS	ESCOLARIDADE																	
	Ensino Médio			Técnico			Superior			Especialização			Mestrado			Doutorado		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>																		
Pesquisador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	36	21
Tecnologista	0	1	0	8	6	2	3	8	1	1	16	5	4	29	11	2	28	19
Gestão	4	6	0	2	1	0	6	9	6	7	16	6	4	13	6	1	2	1
<b>SEXO</b>																		
Masculino	4	4	0	8	6	2	5	7	3	6	16	6	6	29	8	3	52	33
Feminino	0	3	0	2	1	0	4	10	4	2	16	5	3	14	9	3	14	8
<b>IDADE</b>																		
20 a 30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
31 a 40	0	0	0	2	1	0	1	1	0	0	5	1	2	5	3	0	4	4
41 a 50	2	0	0	1	4	0	2	11	3	4	8	4	3	13	5	1	18	12
51 a 60	2	7	0	6	2	2	6	4	3	4	16	4	4	20	5	3	30	21
61 ou mais	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	3	2	0	4	4	2	13	4
<b>TEMPO SERV.</b>																		
0 a 10	0	0	0	0	2	0	2	2	0	1	5	2	1	10	7	2	12	10
11 a 20	0	2	0	2	2	0	1	7	0	2	9	2	2	4	1	0	8	5
21 a 30	2	5	0	6	1	2	5	6	5	5	13	4	4	21	4	3	35	17
31 a 40	1	0	0	1	2	0	1	2	2	0	5	3	2	8	5	1	10	9
41 ou mais	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 49 - Cruzamento: variável Escolaridade x outras variáveis x fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE																		
VARIÁVEIS	ESCOLARIDADE																	
	Ensino Médio			Técnico			Superior			Especialização			Mestrado			Doutorado		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>																		
Pesquisador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	18	42
Tecnologista	0	1	0	4	9	3	2	6	4	0	12	10	1	25	18	2	15	32
Gestão	2	7	1	1	2	0	3	9	9	2	15	12	1	14	8	0	0	4
<b>SEXO</b>																		
Masculino	2	5	1	5	8	3	3	8	4	1	13	14	3	27	13	1	27	60
Feminino	0	3	0	0	3	0	2	7	9	1	14	8	0	13	13	1	6	18
<b>IDADE</b>																		
20 a 30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
31 a 40	0	0	0	1	1	1	0	2	0	0	3	3	0	6	4	0	2	6
41 a 50	2	0	0	1	4	0	1	7	8	2	9	5	0	16	5	1	7	23
51 a 60	0	8	1	2	6	2	4	4	5	0	13	11	3	16	10	1	17	36
61 ou mais	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	2	3	0	2	6	0	7	12
<b>TEMPO SERV.</b>																		
0 a 10	0	0	0	0	2	0	1	2	1	1	3	4	0	9	9	1	4	19
11 a 20	0	1	1	0	3	1	0	5	3	1	6	6	0	4	3	0	6	7
21 a 30	2	5	0	3	4	2	4	5	7	0	15	7	2	20	7	1	19	35
31 a 40	0	1	0	1	2	0	0	3	2	0	3	5	1	7	7	0	4	16
41 ou mais	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se na Tabela 46, que dos cruzamentos entre a variável Escolaridade com as outras, referente ao fator Conhecimentos, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Cargo - Pesquisadores: Doutorado e média competência intercultural. Tecnologistas: Mestrado e média competência intercultural. Gestão: Especialização e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino: Doutorado e média competência intercultural. Feminino: Especialização, Mestrado e Doutorado e média competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos: Mestrado e baixa competência intercultural e Doutorado e média competência intercultural. De 31 a 40 anos: Mestrado e média competência intercultural. De 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e com 61 anos ou mais: Doutorado e média competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos: Mestrado e média competência intercultural. De 11 a 20 anos: Especialização e média competência intercultural. De 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos: Doutorado e média competência intercultural. Com 41 anos ou mais: Ensino Médio e Técnico e baixa competência intercultural, e Doutorado e alta competência intercultural.

Observa-se na Tabela 47, que dos cruzamentos entre a variável Escolaridade com as outras, referente ao fator Atitudes, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Cargo - Pesquisadores e Tecnologistas: Doutorado e alta competência intercultural. Gestão: Especialização e alta competência intercultural.
- Sexo - Masculino: Doutorado e alta competência intercultural. Feminino: Mestrado e alta competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos: Mestrado e Doutorado e média competência intercultural. De 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos e de 51 a 60 anos: Doutorado e alta competência intercultural. Com 61 anos ou mais: Doutorado e média competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos, de 11 a 20 anos, de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos: Doutorado e alta competência intercultural. Com 41 anos ou mais: Ensino Médio e Técnico e baixa competência intercultural, e Doutorado e alta competência intercultural.

Observa-se na Tabela 48, que dos cruzamentos entre a variável Escolaridade com as outras, referente ao fator Habilidades, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Cargo - Pesquisadores e Tecnologistas: Doutorado e média competência intercultural. Gestão: Especialização e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino: Doutorado e média competência intercultural. Feminino: Especialização e média competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos: Mestrado e Doutorado e média competência intercultural. De 31 a 40 anos: Especialização e Mestrado e média competência intercultural. De 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e com 61 anos ou mais: Doutorado e média competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos, de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos: Doutorado e média competência intercultural. De 11 a 20 anos: Especialização e média competência intercultural. Com 41 anos ou mais: Ensino Médio e Técnico e baixa competência intercultural, e Doutorado e média competência intercultural.

Observa-se na Tabela 49, que dos cruzamentos entre a variável Escolaridade com as outras, referente ao fator Sensibilidade, os resultados foram que as maiores frequências se deram conforme segue:

- Cargo - Pesquisadores e Tecnologistas: Doutorado e alta competência intercultural. Gestão: Especialização e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino e Feminino: Doutorado e alta competência intercultural.
- Idade - De 20 a 30 anos: Mestrado e Doutorado e alta competência intercultural. De 31 a 40 anos: Mestrado e média competência intercultural e Doutorado e alta competência intercultural. De 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e com 61 anos ou mais: Doutorado e alta competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos, de 11 a 20 anos, de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos: Doutorado e alta competência intercultural. Com 41 anos ou mais: Ensino Médio e média competência intercultural, Técnico e baixa competência intercultural, e Doutorado e alta competência intercultural.

Assim, percebe-se que cruzando a variável Escolaridade com as outras, foi mais frequente o nível médio de competência intercultural nos fatores Conhecimentos e Habilidades, e nível alto nos fatores Atitudes e Sensibilidade. O menos frequente foi o nível baixo, que apenas predominou entre alguns respondentes com ensino médio, técnico e mestrado nas faixas de idade e de tempo

de serviço na instituição em que houve poucos respondentes (apenas dois na primeira faixa, e três na segunda).

Como mostrado nas Tabelas 50 a 53, foi feito o cruzamento da variável Idade com as outras variáveis (cargo, sexo, escolaridade e tempo de serviço na instituição), para se verificar a frequência que esses cruzamentos resultaram em cada nível de competência intercultural (baixo, médio e alto), referente a cada fator (conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade).

Tabela 50 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS															
VARIÁVEIS	IDADE (ANOS)														
	20 a 30			31 a 40			41 a 50			51 a 60			61 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA												
CARGO															
Pesquisador	0	0	0	1	3	0	0	9	5	2	14	13	1	11	3
Tecnologista	1	1	0	2	7	4	4	30	10	9	45	14	1	10	6
Gestão	0	0	0	4	7	1	12	18	3	11	27	4	0	2	1
SEXO															
Masculino	1	1	0	2	9	2	8	29	13	17	61	26	2	17	10
Feminino	0	0	0	5	8	3	8	28	5	5	25	5	0	6	0
ESCOLARIDADE															
Ensino Médio	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	7	0	0	0	0
Técnico	0	0	0	2	1	0	1	4	0	4	6	0	1	0	0
Superior	0	0	0	1	1	0	4	11	1	4	8	1	0	0	2
Especialização	0	0	0	1	5	0	5	11	0	5	16	3	0	4	1
Mestrado	1	0	0	2	6	2	3	13	5	4	21	4	0	5	3
Doutorado	0	1	0	1	4	3	1	18	12	3	28	23	1	14	4
TEMPO SERV.															
0 a 10	1	1	0	3	12	4	4	10	5	2	3	4	0	5	2
11 a 20	0	0	0	3	5	1	2	18	2	0	14	1	0	1	0
21 a 30	0	0	0	1	0	0	10	27	11	14	49	19	0	4	3
31 a 40	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	20	7	1	13	4
41 ou mais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 51 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES															
VARIÁVEIS	IDADE (ANOS)														
	20 a 30			31 a 40			41 a 50			51 a 60			61 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA												
<b>CARGO</b>															
Pesquisador	0	0	0	0	1	3	0	2	12	0	9	20	0	8	7
Tecnologista	0	2	0	2	4	7	1	14	29	5	32	31	1	4	12
Gestão	0	0	0	0	5	7	4	16	13	5	18	19	0	1	2
<b>SEXO</b>															
Masculino	0	2	0	1	5	7	3	16	31	8	44	52	1	10	18
Feminino	0	0	0	1	5	10	2	16	23	2	15	18	0	3	3
<b>ESCOLARIDADE</b>															
Ensino Médio	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	5	3	0	0	0
Técnico	0	0	0	2	0	1	1	4	0	2	5	3	1	0	0
Superior	0	0	0	0	2	0	0	12	4	4	5	4	0	1	1
Especialização	0	0	0	0	1	5	0	6	10	1	11	12	0	1	4
Mestrado	0	1	0	0	5	5	1	6	14	1	16	12	0	1	7
Doutorado	0	1	0	0	2	6	1	4	26	1	17	36	0	10	9
<b>TEMPO SERV.</b>															
0 a 10	0	2	0	0	4	15	0	6	13	2	2	5	0	3	4
11 a 20	0	0	0	1	6	2	0	9	13	0	7	8	0	1	0
21 a 30	0	0	0	1	0	0	5	17	26	6	34	42	0	2	5
31 a 40	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	16	15	0	7	11
41 ou mais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1

Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 52 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES															
VARIÁVEIS	IDADE (ANOS)														
	20 a 30			31 a 40			41 a 50			51 a 60			61 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA												
<b>CARGO</b>															
Pesquisador	0	0	0	0	3	1	0	9	5	2	16	11	2	9	4
Tecnologista	0	2	0	2	7	4	4	29	11	11	39	18	1	11	5
Gestão	0	0	0	3	6	3	9	16	8	12	24	6	0	1	2
<b>SEXO</b>															
Masculino	0	2	0	2	8	3	8	29	13	20	56	28	2	19	8
Feminino	0	0	0	3	8	5	5	25	11	5	23	7	1	2	3
<b>ESCOLARIDADE</b>															
Ensino Médio	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	7	0	0	0	0
Técnico	0	0	0	2	1	0	1	4	0	6	2	2	1	0	0
Superior	0	0	0	1	1	0	2	11	3	6	4	3	0	1	1
Especialização	0	0	0	0	5	1	4	8	4	4	16	4	0	3	2
Mestrado	0	1	0	2	5	3	3	13	5	4	20	5	0	4	4
Doutorado	0	1	0	0	4	4	1	18	12	3	30	21	2	13	4
<b>TEMPO SERV.</b>															
0 a 10	0	2	0	1	10	8	2	11	6	3	3	3	0	5	2
11 a 20	0	0	0	3	6	0	1	15	6	3	10	2	0	1	0
21 a 30	0	0	0	1	0	0	10	26	12	13	50	19	1	5	1
31 a 40	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	16	11	1	9	8
41 ou mais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0

Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 53 - Cruzamento: variável Idade x outras variáveis x fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE															
VARIÁVEIS	IDADE (ANOS)														
	20 a 30			31 a 40			41 a 50			51 a 60			61 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA												
CARGO															
Pesquisador	0	0	0	0	1	3	0	4	10	1	8	20	0	6	9
Tecnologista	0	0	2	1	5	7	1	23	20	6	34	28	1	6	10
Gestão	0	0	0	0	8	4	6	16	11	3	22	17	0	1	2
SEXO															
Masculino	0	0	2	1	6	6	4	22	24	9	47	48	1	13	15
Feminino	0	0	0	0	8	8	3	21	17	1	17	17	0	0	6
ESCOLARIDADE															
Ensino Médio	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	8	1	0	0	0
Técnico	0	0	0	1	1	1	1	4	0	2	6	2	1	0	0
Superior	0	0	0	0	2	0	1	7	8	4	4	5	0	2	0
Especialização	0	0	0	0	3	3	2	9	5	0	13	11	0	2	3
Mestrado	0	0	1	0	6	4	0	16	5	3	16	10	0	2	6
Doutorado	0	0	1	0	2	6	1	7	23	1	17	36	0	7	12
TEMPO SERV.															
0 a 10	0	0	2	0	8	11	1	8	10	2	1	6	0	3	4
11 a 20	0	0	0	0	6	3	1	13	8	0	5	10	0	1	0
21 a 30	0	0	0	1	0	0	5	20	23	6	43	33	0	5	2
31 a 40	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	14	16	0	4	14
41 ou mais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1

Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se na Tabela 50, que dos cruzamentos entre a variável Idade com as outras, referente ao fator Conhecimentos, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores, Tecnologistas e Gestão: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Feminino: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Técnico, Especialização, Mestrado e Doutorado: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Superior: 41 a 50 anos de idade e baixa competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos de serviço: 31 a 40 anos de idade e média competência intercultural. De 11 a 20 anos de serviço: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural. De 21 a 30 anos de serviço e de 31 a 40 anos de serviço: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Com 41 anos de serviço ou mais: 51 a 60 anos de idade e baixa competência intercultural, e com 61 anos de idade ou mais e baixa e alta competência intercultural.

Observa-se na Tabela 51, que dos cruzamentos entre a variável Idade com as outras, referente ao fator Atitudes, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores e Gestão: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural. Tecnologistas: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural. Feminino: 41 a 50 anos de idade e alta competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Técnico e Mestrado: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Superior: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural. Especialização e Doutorado: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos de serviço: 31 a 40 anos de idade e alta competência intercultural. De 11 a 20 anos de serviço: 41 a 50 anos de idade e alta competência intercultural. De 21 a 30 anos de serviço: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural. De 31 a 40 anos de serviço: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Com 41 anos de serviço ou mais: 51 a 60 anos de idade e baixa competência intercultural, e com 61 anos de idade ou mais e baixa e alta competência intercultural.

Observa-se na Tabela 52, que dos cruzamentos entre a variável Idade com as outras, referente ao fator Habilidades, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores, Tecnologistas e Gestão: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Feminino: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Especialização, Mestrado e Doutorado: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Técnico: 51 a 60 anos de idade e baixa competência intercultural. Superior: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos de serviço e de 11 a 20 anos de serviço: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural. De 21 a 30 anos de serviço e de 31 a 40 anos de serviço: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Com 41 anos de serviço ou mais: 51 a 60 anos de idade e

baixa competência intercultural, e com 61 anos de idade ou mais e baixa e média competência intercultural.

Observa-se na Tabela 53, que dos cruzamentos entre a variável Idade com as outras, referente ao fator Sensibilidade, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores e Tecnologistas: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural. Gestão: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural. Feminino: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Técnico e Especialização: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Superior: 41 a 50 anos de idade e alta competência intercultural. Mestrado: 41 a 50 anos de idade e 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. Doutorado: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural.
- Tempo de Serviço na Instituição - De 0 a 10 anos de serviço: 31 a 40 anos de idade e alta competência intercultural. De 11 a 20 anos de serviço: 41 a 50 anos de idade e média competência intercultural. De 21 a 30 anos de serviço: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural. De 31 a 40 anos de serviço: 51 a 60 anos de idade e alta competência intercultural. Com 41 anos de serviço ou mais: 51 a 60 anos de idade e média competência intercultural, e com 61 anos de idade ou mais e baixa e alta competência intercultural.

Assim, percebe-se que cruzando a variável Idade com as outras, foi mais frequente o nível médio de competência intercultural nos fatores Conhecimentos e Habilidades, e nível alto nos fatores Atitudes e Sensibilidade. O menos frequente foi o nível baixo, que apenas predominou entre alguns respondentes na faixa de idade de 51 a 60 anos e com 61 anos ou mais, na faixa de tempo de serviço na instituição em que houve poucos respondentes (apenas três).

Como mostrado nas Tabelas 54 a 57, foi feito o cruzamento da variável Tempo de Serviço na Instituição com as outras variáveis (cargo, sexo, escolaridade e idade), para se verificar a frequência que esses cruzamentos resultaram em cada nível de competência intercultural (baixo, médio e alto), referente a cada fator (conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade).

Tabela 54 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS															
VARIÁVEIS	TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)														
	0 a 10			11 a 20			21 a 30			31 a 40			41 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>															
Pesquisador	1	6	3	0	8	1	1	14	12	2	9	4	0	0	1
Tecnologista	4	14	10	2	15	1	8	45	17	2	19	6	1	0	0
Gestão	5	11	2	3	15	2	16	21	4	2	7	1	1	0	0
<b>SEXO</b>															
Masculino	4	17	12	2	18	2	16	56	26	6	26	10	2	0	1
Feminino	6	14	3	3	20	2	9	24	7	0	9	1	0	0	0
<b>ESCOLARIDADE</b>															
Ensino Médio	0	0	0	0	2	0	2	5	0	1	0	0	1	0	0
Técnico	0	2	0	1	3	0	5	4	0	1	2	0	1	0	0
Superior	2	1	1	1	7	0	5	8	3	1	4	0	0	0	0
Especialização	3	4	1	1	12	0	7	13	2	0	7	1	0	0	0
Mestrado	2	13	3	2	3	2	4	20	5	2	9	4	0	0	0
Doutorado	3	11	10	0	11	2	2	30	23	1	13	6	0	0	1
<b>IDADE</b>															
20 a 30	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 a 40	3	12	4	3	5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
41 a 50	4	10	5	2	18	2	10	27	11	0	2	0	0	0	0
51 a 60	2	3	4	0	14	1	14	49	19	5	20	7	1	0	0
61 ou mais	0	5	2	0	1	0	0	4	3	1	13	4	1	0	1

Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 55 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES															
VARIÁVEIS	TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)														
	0 a 10			11 a 20			21 a 30			31 a 40			41 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>															
Pesquisador	0	3	7	0	2	7	0	6	21	0	9	6	0	0	1
Tecnologista	1	9	18	1	10	7	5	28	37	1	9	17	1	0	0
Gestão	1	5	12	0	11	9	7	19	15	0	5	5	1	0	0
<b>SEXO</b>															
Masculino	1	12	20	0	10	12	9	36	53	1	19	22	2	0	1
Feminino	1	5	17	1	13	11	3	17	20	0	4	6	0	0	0
<b>ESCOLARIDADE</b>															
Ensino Médio	0	0	0	0	1	1	2	3	2	0	1	0	1	0	0
Técnico	0	2	0	1	2	1	3	4	2	1	1	1	1	0	0
Superior	1	2	1	0	6	2	3	9	4	0	3	2	0	0	0
Especialização	0	1	7	0	6	7	1	10	11	0	2	6	0	0	0
Mestrado	0	5	13	0	5	2	2	12	15	0	7	8	0	0	0
Doutorado	1	7	16	0	3	10	1	15	39	0	9	11	0	0	1
<b>IDADE</b>															
20 a 30	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 a 40	0	4	15	1	6	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
41 a 50	0	6	13	0	9	13	5	17	26	0	0	2	0	0	0
51 a 60	2	2	5	0	7	8	6	34	42	1	16	15	1	0	0
61 ou mais	0	3	4	0	1	0	0	2	5	0	7	11	1	0	1

Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 56 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES															
VARIÁVEIS	TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)														
	0 a 10			11 a 20			21 a 30			31 a 40			41 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>															
Pesquisador	0	7	3	0	6	3	2	16	9	2	7	6	0	1	0
Tecnologista	2	15	11	2	15	1	11	44	15	2	14	11	1	0	0
Gestão	4	9	5	5	11	4	12	21	8	2	6	2	1	0	0
<b>SEXO</b>															
Masculino	3	19	11	2	15	5	19	57	22	6	22	14	2	1	0
Feminino	3	12	8	5	17	3	6	24	10	0	5	5	0	0	0
<b>ESCOLARIDADE</b>															
Ensino Médio	0	0	0	0	2	0	2	5	0	1	0	0	1	0	0
Técnico	0	2	0	2	2	0	6	1	2	1	2	0	1	0	0
Superior	2	2	0	1	7	0	5	6	5	1	2	2	0	0	0
Especialização	1	5	2	2	9	2	5	13	4	0	5	3	0	0	0
Mestrado	1	10	7	2	4	1	4	21	4	2	8	5	0	0	0
Doutorado	2	12	10	0	8	5	3	35	17	1	10	9	0	1	0
<b>IDADE</b>															
20 a 30	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 a 40	1	10	8	3	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
41 a 50	2	11	6	1	15	6	10	26	12	0	2	0	0	0	0
51 a 60	3	3	3	3	10	2	13	50	19	5	16	11	1	0	0
61 ou mais	0	5	2	0	1	0	1	5	1	1	9	8	1	1	0

Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 57 - Cruzamento: variável Tempo de Serviço x outras variáveis x fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE															
VARIÁVEIS	TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)														
	0 a 10			11 a 20			21 a 30			31 a 40			41 ou mais		
	CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>CARGO</b>															
Pesquisador	0	3	7	0	4	5	0	9	18	1	3	11	0	0	1
Tecnologista	2	8	18	0	11	7	5	39	26	1	10	16	1	0	0
Gestão	1	9	8	1	10	9	7	20	14	0	7	3	0	1	0
<b>SEXO</b>															
Masculino	3	11	19	0	11	11	9	48	41	2	17	23	1	1	1
Feminino	0	9	14	1	14	10	3	20	17	0	3	7	0	0	0
<b>ESCOLARIDADE</b>															
Ensino Médio	0	0	0	0	1	1	2	5	0	0	1	0	0	1	0
Técnico	0	2	0	0	3	1	3	4	2	1	2	0	1	0	0
Superior	1	2	1	0	5	3	4	5	7	0	3	2	0	0	0
Especialização	1	3	4	1	6	6	0	15	7	0	3	5	0	0	0
Mestrado	0	9	9	0	4	3	2	20	7	1	7	7	0	0	0
Doutorado	1	4	19	0	6	7	1	19	35	0	4	16	0	0	1
<b>IDADE</b>															
20 a 30	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 a 40	0	8	11	0	6	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
41 a 50	1	8	10	1	13	8	5	20	23	0	2	0	0	0	0
51 a 60	2	1	6	0	5	10	6	43	33	2	14	16	0	1	0
61 ou mais	0	3	4	0	1	0	0	5	2	0	4	14	1	0	1

Fonte: Dados de pesquisa

Observa-se na Tabela 54, que dos cruzamentos entre a variável Tempo de Serviço na Instituição com as outras, referente ao fator Conhecimentos, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores, Tecnologistas e Gestão: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino e Feminino: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Superior, Especialização, Mestrado e Doutorado: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural. Técnico: 21 a 30 anos de serviço e baixa competência intercultural.
- Idade - de 20 a 30 anos de idade: 0 a 10 anos de serviço e baixa e média competência intercultural. De 31 a 40 anos de idade: 0 a 10 anos de serviço e média competência intercultural. De 41 a 50 anos de idade e de 51 a 60 anos de idade: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural. Com 61 anos de idade ou mais: 31 a 40 anos de serviço e média competência intercultural.

Observa-se na Tabela 55, que dos cruzamentos entre a variável Tempo de Serviço na Instituição com as outras, referente ao fator Atitudes, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores e Tecnologistas: 21 a 30 anos de serviço e alta competência intercultural. Gestão: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino e Feminino: 21 a 30 anos de serviço e alta competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Técnico e Superior: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural. Especialização, Mestrado e Doutorado: 21 a 30 anos de serviço e alta competência intercultural.
- Idade - de 20 a 30 anos de idade: 0 a 10 anos de serviço e baixa e média competência intercultural. De 31 a 40 anos de idade: 0 a 10 anos de serviço e alta competência intercultural. De 41 a 50 anos de idade e de 51 a 60 anos de idade: 21 a 30 anos de serviço e alta competência intercultural. Com 61 anos de idade ou mais: 31 a 40 anos de serviço e alta competência intercultural.

Observa-se na Tabela 56, que dos cruzamentos entre a variável Tempo de Serviço na Instituição com as outras, referente ao fator Habilidades, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores, Tecnologistas e Gestão: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino e Feminino: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Especialização, Mestrado e Doutorado: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural. Técnico: 21 a 30 anos de serviço e baixa competência intercultural. Ensino Superior: 11 a 20 anos de serviço e média competência intercultural.
- Idade - de 20 a 30 anos de idade e de 31 a 40 anos de idade: 0 a 10 anos de serviço e média competência intercultural. De 41 a 50 anos de idade e de 51 a 60 anos de idade: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural. Com 61 anos de idade ou mais: 31 a 40 anos de serviço e média competência intercultural.

Observa-se na Tabela 57, que dos cruzamentos entre a variável Tempo de Serviço na Instituição com as outras, referente ao fator Sensibilidade, os resultados foram que as maiores frequências se deram como segue:

- Cargo - Pesquisadores: 21 a 30 anos de serviço e alta competência intercultural. Tecnologistas e Gestão: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural.
- Sexo - Masculino e Feminino: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural.
- Escolaridade - Ensino Médio, Técnico, Especialização e Mestrado: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural. Superior e Doutorado: 21 a 30 anos de serviço e alta competência intercultural.
- Idade - de 20 a 30 anos de idade e de 31 a 40 anos de idade: 0 a 10 anos de serviço e alta competência intercultural. De 41 a 50 anos de idade: 21 a 30 anos de serviço e alta competência intercultural. De 51 a 60 anos de idade: 21 a 30 anos de serviço e média competência intercultural. Com 61 anos de idade ou mais: 31 a 40 anos de serviço e alta competência intercultural.

Assim, percebe-se que cruzando a variável Tempo de Serviço na Instituição com as outras, foi mais frequente o nível médio de competência intercultural nos fatores Conhecimentos e Habilidades, e nível alto nos fatores Atitudes e

Sensibilidade. O menos frequente foi o nível baixo, que apenas predominou entre alguns respondentes na faixa de 21 a 30 anos de serviço com ensino técnico.

Outra variável que poderia ser significativa e poderia influenciar o nível de competência intercultural é o fato dos servidores trabalharem/já terem trabalhado, ou não, com estrangeiros. Essa variável não foi relevante e nem foi utilizada nos cruzamentos neste trabalho pelo motivo que se supunha que era condição essencial para preenchimento do questionário, uma vez que este só poderia ser respondido por servidores que já tiveram algum contato com estrangeiros, caso contrário eles não teriam condições de responder, tanto isto é verdadeiro que alguns servidores entregaram o questionário em branco, apenas com os dados biográficos preenchidos. Porém, o que realmente se observou ser relevante foi o fato da pessoa já ter tido algum contato com estrangeiros, independentemente de ter trabalhado ou não com eles. Desta forma, como algumas pessoas que não trabalham com estrangeiros responderam ao questionário, pelo simples fato de já terem tido algum contato com estrangeiros em viagens de estudo ou turismo, a Tabela 58 e o Gráfico 29 mostram, apenas para complementar as informações, a frequência e porcentagem dessa variável (Trabalha com Estrangeiros) entre os respondentes.

Tabela 58 - Frequência e porcentagem da variável Trabalha com Estrangeiros.

Trabalha com estrangeiros	Freq.	%
Sim	251	84,8
Não	45	15,2
Total	296	100

Fonte: Dados de pesquisa.

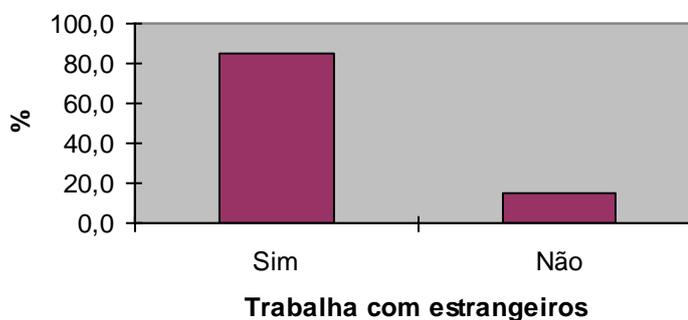


Gráfico 29 - Frequência e porcentagem da variável Trabalha com Estrangeiros.

Fonte: Dados de pesquisa.

Fica evidente na Tabela 58 e no Gráfico 29 que a maioria dos servidores trabalha ou já trabalhou com estrangeiros, sendo que 251 servidores responderam

"sim" à pergunta se trabalham ou já trabalharam com estrangeiros, o que representa 84,8% do total de respondentes, enquanto os que não trabalham ou trabalharam com estrangeiros foi menos frequente, pois apenas 45 pessoas responderam "não", o que representa 15,2% do total de respondentes.

Feito o teste não-paramétrico de independência (Quiquadrado) para verificar se a variável Trabalha com Estrangeiros, e os fatores, são independentes ou dependentes, o resultado é apresentado na Tabela 59.

Tabela 59 - Teste de independência entre a variável Trabalha com Estrangeiros e os fatores.

VARIÁVEL: TRABALHA COM ESTRANGEIROS		
Fator	p-valor	Conclusão
Conhecimentos	0,00000440	não
Atitudes	0,00000104	não
Habilidades	0,00000028	não
Sensibilidade	0,00004505	não

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao nível de 5%, foi verificado que há dependência entre a variável Trabalha com Estrangeiros e os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade (p-valor < 5%). Há evidência suficiente para concluir, ao nível de significância de 5%, que o fato do servidor trabalhar com estrangeiros influencia no nível de conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade. Isto é, são dependentes ou estão associados. Este resultado sugere a interpretação que, em todos os fatores, o fato de trabalhar com estrangeiros influenciou no nível de competência intercultural atingido pelos servidores.

As Tabelas 60 a 63 mostram o cruzamento dessa variável com os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade.

Tabela 60 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Conhecimentos.

FATOR: CONHECIMENTOS								
Trabalha com estrangeiros	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	30	12,0%	160	63,7%	61	24,3%	251	100
Não	18	40,0%	24	53,3%	3	6,7%	45	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 61 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Atitudes.

FATOR: ATITUDES								
Trabalha com estrangeiros	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	8	3,2%	96	38,2%	147	58,6%	251	100
Não	10	22,2%	20	44,4%	15	33,3%	45	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 62 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Habilidades.

FATOR: HABILIDADES								
Trabalha com estrangeiros	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	27	10,8%	151	60,2%	73	29,1%	251	100
Não	19	42,2%	21	46,7%	5	11,1%	45	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 63 - Cruzamento da variável Trabalha com Estrangeiros e o fator Sensibilidade.

FATOR: SENSIBILIDADE								
Trabalha com estrangeiros	BAIXA		MÉDIA		ALTA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	12	4,8%	105	41,8%	134	53,4%	251	100
Não	7	15,6%	29	64,4%	9	20,0%	45	100

Fonte: Dados de pesquisa.

Comparando os cruzamentos da variável Trabalha com Estrangeiros e os fatores Conhecimentos, Atitudes, Habilidades e Sensibilidade, percebe-se que os servidores que responderam "sim", com relação ao fator conhecimentos e também ao fator habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural (63,7% no primeiro fator e 60,2% no segundo fator). Já com relação ao fator atitudes e ao fator sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência (58,6% no primeiro fator e 53,4% no segundo fator). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de baixa competência relativo aos fatores atitudes (apenas 8 servidores) e sensibilidade (apenas 12 servidores).

Os servidores que responderam "não", aparecem com maior frequência no nível de média competência em todos os fatores (53,3% no fator conhecimentos, 44,4% no fator atitudes, 46,7% no fator habilidades e 64,4% no fator sensibilidade). Quanto à menor frequência, observa-se que uma minoria aparece no nível de alta competência relativo aos fatores conhecimentos (apenas 3 servidores) e habilidades (apenas 5 servidores).

### 4.3 Síntese dos dados à luz da teoria

Concluídos os resultados da pesquisa, a literatura estudada neste trabalho, que abordou os temas Cultura, Culturas Nacionais, Diversidade Cultural, Competência Intercultural e Treinamento Intercultural, contribuiu para se definir os

parâmetros dos instrumentos que foram aplicados, uma vez que a literatura confirma a importância de se respeitar e preservar a diversidade cultural (UNESCO, 2000; 2002; 2005) e confirma a necessidade de se desenvolver competência intercultural para facilitar o relacionamento com profissionais estrangeiros e expatriados (SCHNEIDER; BARSOUX, 1997; GUITEL, 2006), sendo que o treinamento intercultural é uma estratégia que existe para este fim (SEBBEN; DOURADO FILHO, 2005; SEBBEN, 2007; SEBBEN, 2009a; 2009b; 2009c; SILVA; MELO; ANASTÁCIO, 2009). Assim, tanto na pesquisa documental quanto na pesquisa de campo (entrevistas e questionário), o prévio estudo desses temas foi substancial para direcionar a pesquisa para as vertentes da multiculturalidade e da interculturalidade no INPE.

Em relação à pesquisa documental, a literatura contribuiu para se identificar as características culturais dos países parceiros atuais do INPE, ao ser aplicadas as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007), permitindo um conhecimento de como lidar com os costumes, tradições e valores das diferentes culturas.

Em relação às entrevistas, a literatura contribuiu para se construir perguntas sobre todos os temas estudados, com a finalidade de se conhecer as compreensões, percepções, visões e opiniões de servidores acerca da interculturalidade no ambiente de trabalho do INPE.

E por fim, em relação ao questionário, a literatura contribuiu para se construir perguntas sobre todos os temas estudados, em consonância com as compreensões, percepções, visões e opiniões dos entrevistados, com o objetivo de se conhecer o nível de competência intercultural dos servidores, por meio de auto-avaliação, acerca de seus conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade em relação a culturas estrangeiras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar o nível de competência intercultural dos servidores das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, na unidade sede em São José dos Campos, no Vale do Paraíba Paulista, Estado de São Paulo. A competência intercultural engloba conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidade em relação às diferenças culturais. Uma vez que o INPE é um órgão que mantém cooperação com instituições internacionais e recebe pessoas de vários países, tanto de forma permanente (servidores que imigram de seus países de origem para se transferirem definitivamente para o Brasil), quanto de forma temporária (alunos de pós-graduação, bolsistas e visitantes participantes de eventos), seus servidores devem ser dotados de competência intercultural que lhes permita lidar com esta variedade cultural, contribuindo para um ambiente de trabalho adequado para todos. Também é necessário que os servidores que viajam com frequência ao exterior sejam dotados de competência intercultural que lhes permita relacionar-se de maneira eficaz com as mais diferentes culturas, e evitar mal-entendidos culturais nos países de destino. Outros objetivos deste estudo foram: identificar as noções gerais dos servidores sobre cultura, diversidade cultural, competência intercultural e treinamento intercultural, e analisar a percepção deles sobre esses elementos no ambiente de trabalho; conhecer a visão dos servidores quanto aos benefícios e valorização da diversidade cultural e sobre as demandas de treinamento intercultural; conhecer a visão dos servidores sobre aquisição e aplicação da competência intercultural na organização; identificar o nível de conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidade interculturais dos servidores das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão

A finalidade deste estudo foi permitir que a análise apresentada, dependendo do nível de competência intercultural identificado, possa ser útil para o setor de Gestão de Pessoas do INPE, inclusive de outras organizações, avaliar se existe a necessidade de aplicação de cursos ou treinamentos que orientem seus servidores a desenvolver uma alta competência intercultural. Este trabalho também teve por finalidade oferecer uma contribuição não só para os servidores do INPE e para outras organizações, mas para um grande número de pessoas, tornando-se

referência para futuras pesquisas sobre o tema "competência intercultural", e contribuindo para uma reflexão sobre a importância do tema, ainda pouco explorado.

A metodologia utilizada foi pesquisa de estudo de caso, qualitativa e quantitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e de campo. Foram utilizados três diferentes instrumentos para a coleta de dados: entrevistas estruturadas, questionários (questões escalares) e análise documental. Foi composta uma amostra por acessibilidade dos servidores efetivos das carreiras de Pesquisa, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão, da unidade sede do INPE, em São José dos Campos.

Na etapa qualitativa, foram feitas entrevistas estruturadas com um grupo amostral das três carreiras (13 servidores), posteriormente foram analisadas pelo método de análise de conteúdo e os resultados permitiram identificar as compreensões, percepções, visões e opiniões dos servidores sobre a interculturalidade no ambiente de trabalho, o que serviu de subsídios para a construção do questionário.

Na etapa quantitativa, o questionário foi enviado para a população total de servidores efetivos de carreira da unidade estudada (680 servidores), retornaram 296 questionários respondidos (43,5% do total distribuído) e foi constatada a estabilidade do instrumento por meio do teste de Alfa de Cronbach, que indicou a confiabilidade das respostas da pesquisa. Os questionários foram analisados com o auxílio do *Software* Excel e os resultados permitiram identificar o nível de competência intercultural (dentre baixo, médio e alto) dos servidores em relação aos fatores dessa competência específica (conhecimentos, atitudes, habilidades e sensibilidade); por meio do teste de independência (Quiquadrado), pôde-se constatar a dependência entre as variáveis do perfil dos respondentes (como cargo, sexo, escolaridade, idade e tempo de serviço na instituição) e os fatores; e por meio de cruzamentos de dados, pôde-se verificar a frequência que esses cruzamentos resultaram em cada nível de competência intercultural referente a cada fator.

Na pesquisa documental, os dados que foram analisados foram informações coletadas junto ao setor de Recursos Humanos sobre o quadro de servidores ativos (quantos são, de quais carreiras, quais são seus perfis e quais são suas nacionalidades), junto ao setor de Pós-Graduação sobre os alunos estrangeiros atuais (quantos são, quais são seus perfis e de quais países eles vêm), junto aos departamentos sobre os bolsistas atuais (quantos são, quais são seus perfis e de

quais países eles vêm), junto aos setores de Cooperação Internacional e de Atendimento a Visitantes sobre os visitantes estrangeiros (quantos vêm anualmente e de quais países eles são), e junto a publicações e junto ao *site* da instituição na internet sobre seu histórico.

As conclusões obtidas com este estudo são descritas a seguir.

Por meio da **análise documental** pôde-se conhecer a história, as atividades, o quadro de servidores ativos, alunos e bolsistas atuais, os perfis destes e as multiculturas presentes no INPE. O INPE surgiu em 1961, e tem como missão produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre e oferecer produtos e serviços singulares em benefício do Brasil. O INPE é um órgão que, desde sua criação, tem a interculturalidade presente, pois sempre manteve cooperação com instituições internacionais e recebe constantemente pessoas de vários países. O instituto conta atualmente com 1109 servidores ativos, além de centenas de estagiários, bolsistas e alunos de pós-graduação, em suas 13 unidades espalhadas pelo Brasil, sendo que sua sede é localizada em São José dos Campos. Comprovou-se que as multiculturas presentes no INPE são muitas e variadas. Existem servidores estrangeiros nascidos na Europa (Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Inglaterra, Portugal e Rússia), América do Sul (Argentina, Bolívia, Chile e Peru), América do Norte (Estados Unidos), África (Egito e Moçambique) e Ásia (Índia, Indonésia e Japão). Existem atualmente alunos de pós-graduação estrangeiros nascidos na América do Sul (Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia e Peru), na América Central (Costa Rica e Cuba) e na Ásia (Japão e Nepal). E em decorrência da cooperação internacional que o INPE mantém com vários países, o instituto recebe anualmente a visita de diversas autoridades e profissionais estrangeiros vindos da Europa (Alemanha, Áustria, Espanha, França, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Itália, Reino Unido, República Tcheca, Rússia, Suécia e Ucrânia), América do Sul (Argentina, Chile e Equador), América do Norte (Canadá, Estados Unidos e México), América Central (Costa Rica), África (Moçambique), Ásia (China, Coreia do Sul, Índia, Israel, Japão e Kuwait) e Oceania (Austrália). As características culturais dos países parceiros atuais do INPE (que incluem os países de origem dos servidores e alunos de pós-graduação estrangeiros), aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007), são apresentadas no APÊNDICE A (Quadros 13 a 22). As peculiaridades e protocolos multiculturais mais significativos dos países parceiros

atuais do INPE (que incluem os países de origem dos servidores e alunos de pós-graduação estrangeiros), assim como de alguns outros países, foram apresentados em um manual que será publicado internamente no INPE.

Por meio das **entrevistas** constatou-se que, no que diz respeito a noções gerais sobre cultura, os entrevistados têm um bom conhecimento. Os entendimentos predominantes da maioria dos entrevistados são descritos a seguir. Sobre o que seja cultura, eles entendem que são os valores de um povo. Sobre o que significa monocultura, eles entendem que é uma só cultura, e multicultural significa muitas culturas. A maioria se considera pessoas multiculturais, e o motivo que predominou foi a descendência de culturas estrangeiras. Sobre o que caracteriza a interculturalidade e a multiculturalidade, eles souberam distinguir e entendem que interculturalidade é caracterizada através da troca entre culturas, e multiculturalidade é caracterizada através de muitas culturas. Sobre o que significa diversidade cultural, eles entendem que é as diferenças entre as culturas. Sobre o que seja competência intercultural, eles entendem que significa lidar com as diferentes culturas, porém, a maioria não têm um entendimento completo, tendo em vista que eles mencionaram uma ou outra característica, sendo que a competência intercultural engloba conhecimentos, habilidades, atitudes e sensibilidade a uma cultura. Sobre como as questões sobre valores e linguagem se relacionam com o conceito de competência intercultural, eles explicaram cada relação separadamente: a relação entre os valores e a competência intercultural, eles entendem que ter competência intercultural é respeitar os valores do outro; a relação entre a linguagem e a competência intercultural, eles entendem que o domínio de línguas facilita a interculturalidade, pois é o canal de interação para poder entender a forma como os outros pensam. Sobre o que é treinamento intercultural, seus papéis e objetivos, eles entendem que é um preparo, uma orientação para transmissão de conhecimento sobre outra cultura (valores, linguagens) e aquisição de habilidades para lidar.

No que diz respeito à percepção sobre cultura no ambiente de trabalho, as percepções predominantes da maioria dos entrevistados são descritas a seguir. Sobre se os membros da organização têm um entendimento comum sobre cultura, eles percebem que sim, pelo fato de todos terem origem parecida, por terem um bom nível intelectual e por estarem se capacitando. Sobre se os membros da organização têm competência intercultural, eles percebem que sim, pelo fato de que

estão treinados para lidar com estrangeiros, já que muitos se relacionam com outras culturas, e como exemplos, citaram os congressos realizados, os visitantes que são bem recebidos, e as equipes que trabalham em parceria com estrangeiros. Sobre duas principais razões para buscarem melhorar a competência intercultural e inspirarem os outros dentro da organização a buscarem também, eles enumeraram as seguintes: para melhorar o relacionamento com o estrangeiro, e por causa das cooperações com outros países, sendo necessário para isto entender e respeitar o outro, para que o trabalho seja melhor realizado. Sobre se entre os membros da organização existe abertura para discussão sobre questões referentes às diferenças culturais, e se há necessidade, eles percebem que sim. Sobre se os membros da organização demonstraram interesse pela diversidade cultural nos últimos anos através de atividades relevantes ou programas, parte dos entrevistados percebe que sim e parte que não; os que percebem que sim, citaram como exemplos a cooperação internacional, em especial a parceria com a China, a recepção a visitantes, e a organização de eventos; os que percebem que não, enfatizaram que no passado havia maior interesse. Sobre como os membros da organização identificam e discutem sobre preconceitos em suas interações com funcionários ou parceiros de diferentes origens culturais, eles percebem que não identificam e nem discutem, pelo motivo que não existe preconceito na organização, e se existir não é evidente, é velado.

No que diz respeito à visão sobre estratégias para lidar com a diversidade cultural na organização, as visões predominantes da maioria dos entrevistados são descritas a seguir. Sobre o que eles veem como benefícios e o valor de estar em interação com pessoas de diferentes culturas, eles disseram que são uma outra visão de mundo, a convivência e outra forma de pensar, já os desafios, eles disseram que é a língua. Sobre se a diversidade do pessoal é valorizada por todos os membros da organização, parte percebe que sim, e parte percebe que não. Sobre que tipo de apoio e treinamento uma organização deveria oferecer ao seu pessoal referente às culturas dos parceiros, eles disseram que, em termos de apoio aos parceiros de outra cultura, seria recrutando pessoas treinadas para apoiá-los, dando boas vindas, oferecendo segurança e fazendo uma dinâmica de integração; em termos de treinamento ao seu pessoal, eles opinaram que uma organização deveria oferecer cursos de línguas, e também cursos e palestras com pessoas que

tenham vivenciado ou com alguém da cultura para explicar os valores e os costumes.

No que diz respeito à visão sobre aquisição e aplicação da competência intercultural na organização, as visões predominantes da maioria dos entrevistados são descritas a seguir. Sobre como os membros da organização obtêm conhecimento sobre a cultura e as peculiaridades dos grupos culturais diferentes com os quais trabalham, eles percebem que é pela internet. Sobre se os membros da organização utilizam práticas que apoiam os membros da equipe que têm diferentes culturas, eles disseram que sim, tais como, acolher bem, disponibilizar um anfitrião, falar numa língua comum, disponibilizar o que eles gostam. Sobre como os membros da organização envolvem os grupos culturais diferentes nas atividades de rotina de trabalho, eles percebem que é como se fossem da mesma cultura, não têm tratamento diferencial. Sobre os mecanismos através dos quais os membros da organização promovem comunicação com grupos culturais diferentes, eles percebem que é através de e-mail, outros que é através de reuniões de trabalho, e outros que é através do idioma inglês. Sobre como os membros da organização compreendem, reconhecem e lidam com a diversidade linguística dos grupos culturais diferentes, eles percebem que é através do uso do idioma inglês.

Por meio dos **questionários** pôde-se constatar que a maioria dos respondentes nasceu no Brasil e tem cidadania brasileira. A maioria se comunica bem em outro idioma, e o mais predominante é o inglês, seguido do espanhol, francês, alemão, italiano e japonês. A maioria já visitou de 3 a 5 países estrangeiros, e os mais visitados foram: Estados Unidos, França, Argentina, Alemanha e Itália. A maioria trabalha ou já trabalhou com estrangeiros, e os principais países destes são: Estados Unidos, França, Índia, Argentina e Alemanha. Os principais meios através dos quais eles buscam informações sobre outras culturas são: internet, com pessoas daquela cultura, livros, revistas e guias turísticos.

Variáveis do perfil dos respondentes, como cargo, sexo, escolaridade, idade e tempo de serviço na instituição, influenciaram no nível de competência intercultural. Por meio do teste não-paramétrico de independência (Quiquadrado), foi constatado que o fator Conhecimentos independe da variável Idade, entretanto, há dependência com as variáveis Cargo, Sexo, Escolaridade e Tempo de Serviço na Instituição. O fator Atitudes independe das variáveis Cargo, Sexo e Idade, porém, há dependência com as variáveis Escolaridade e Tempo de Serviço na Instituição. O fator

Habilidades independe das variáveis Sexo, Idade e Tempo de Serviço na Instituição, entretanto, há dependência com as variáveis Cargo e Escolaridade. E o fator Sensibilidade independe das variáveis Cargo, Sexo, Idade e Tempo de Serviço na Instituição, porém, há dependência com a variável Escolaridade. Estes resultados sugerem a interpretação que as variáveis influenciaram no nível de competência intercultural atingido pelos respondentes em cada fator.

Pôde-se também identificar que a competência intercultural global dos servidores, com relação a conhecimentos e habilidades, se enquadrou no "nível médio", já com relação a atitudes e sensibilidade, enquadrou-se no "nível alto". A competência intercultural global de todos os respondentes foi mais frequente na classificação "nível médio", pois 63,2% dos servidores se enquadraram nesse nível, já a segunda classificação mais frequente da competência intercultural global foi "nível alto", em que 29,4% dos servidores se enquadraram nesse nível, e a classificação em que menos servidores se enquadraram foi "nível baixo", com apenas 7,4% dos servidores nesse nível. As relações entre os fatores, as variáveis e os níveis de competência intercultural são descritos a seguir.

Sobre as variáveis do perfil dos respondentes do questionário, a maioria era da carreira de Desenvolvimento Tecnológico, tendo em vista que é a carreira com maior número de servidores na instituição. Nas carreiras de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico predominou entre os respondentes o sexo masculino, enquanto na carreira de Gestão predominou o sexo feminino. Quanto à escolaridade completa, na carreira de Pesquisa os respondentes tinham nível de mestrado ou doutorado, enquanto nas carreiras de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão houve respondentes de todos os níveis de escolaridade, predominando entre os tecnologistas o nível de doutorado, e entre o pessoal de Gestão o nível de especialização. Quanto à idade, nas três carreiras predominou a faixa de idade de 51 a 60 anos, sendo que a segunda faixa mais predominante entre os pesquisadores foi de 61 anos ou mais, e pôde-se observar que na faixa de idade de 20 a 30 anos houve somente dois respondentes na carreira de Desenvolvimento Tecnológico, e nenhum nas carreiras de Pesquisa e de Gestão. Quanto ao tempo de serviço na instituição, predominou entre as três carreiras a faixa de 21 a 30 anos, e em cada carreira houve um respondente com 41 anos ou mais, sendo que, de 0 a 10 anos, a carreira que menos apresentou respondentes foi a de Gestão. No total global das três carreiras, portanto, predominou entre os respondentes: cargo de

tecnologista, sexo masculino, nível de doutorado, faixa de idade de 51 a 60 anos, faixa de tempo de serviço na instituição de 21 a 30 anos.

Sobre o nível de **competência intercultural** que os respondentes se enquadraram em cada fator dessa competência, no fator **Conhecimentos**, foi mais frequente entre eles a classificação "nível médio" da competência intercultural, seguida do "nível alto" e por último "nível baixo". No fator **Atitudes**, a maior frequência se deu no "nível alto", seguida do "nível médio" e por último "nível baixo". No fator **Habilidades**, predominou o "nível médio", seguido do "nível alto" e por último "nível baixo". E no fator **Sensibilidade**, foi mais frequente o "nível alto", seguido do "nível médio" e por último "nível baixo". No total global de todos os respondentes, a competência intercultural, com relação a conhecimentos e habilidades, se enquadrou no "nível médio", já com relação a atitudes e sensibilidade, enquadrou-se no "nível alto". E nos quatro fatores, o "nível baixo" foi o que menos respondentes se enquadraram.

Foram feitos os cruzamentos de cada variável com todas as outras, para se verificar a frequência que esses cruzamentos resultaram em cada nível de competência intercultural referente a cada fator. Percebeu-se que em todos os cruzamentos foi mais frequente o "nível médio" de competência intercultural nos fatores conhecimentos e habilidades, e "nível alto" nos fatores atitudes e sensibilidade. O menos frequente foi o "nível baixo", que apenas predominou entre alguns respondentes, especialmente nas faixas de idade e de tempo de serviço na instituição em que houve muito poucos respondentes.

E por fim, foi apresentada uma variável (Trabalha com Estrangeiros), que não foi relevante e nem foi utilizada nos cruzamentos neste trabalho, porque se supunha ser condição essencial para responder ao questionário. A grande maioria trabalha ou já trabalhou com estrangeiros, porém, algumas pessoas que não trabalham com estrangeiros responderam ao questionário, pelo fato de já terem tido algum contato com estrangeiros em viagens ao exterior. Feito o teste de independência, o resultado é que há dependência entre a variável e todos os fatores. Os que trabalham com estrangeiros, com relação aos fatores conhecimentos e habilidades, aparecem com maior frequência no nível de média competência intercultural, já com relação aos fatores atitudes e sensibilidade, a maioria aparece no nível de alta competência. Os que não trabalham com estrangeiros aparecem com maior frequência no nível de média competência em todos os fatores.

Conclui-se que o objetivo proposto no presente estudo foi alcançado, e para continuidade desta pesquisa apresentam-se as seguintes sugestões:

- incluir nos cruzamentos de dados do questionário a variável "Trabalha com Estrangeiros", bem como incluir nos Dados Biográficos e Demográficos do questionário a pergunta "Já morou no exterior?", incluindo também esta variável nos cruzamentos, tendo em vista que estas duas variáveis podem exercer influência no nível de competência intercultural, o que pode ser comprovado por meio de aplicação de teste estatístico específico;
- um estudo mais aprofundado sobre as razões que levaram os servidores em geral a apresentar média competência intercultural nos fatores conhecimentos e habilidades, já que nos fatores atitudes e sensibilidade eles apresentaram alta competência intercultural;
- ao setor de Gestão de Pessoas do INPE, avaliar se existe a necessidade de aplicação de cursos ou treinamentos que orientem os servidores a desenvolver uma competência intercultural mais alta, especialmente aqueles de categorias que se comprovou estarem no nível de baixa competência intercultural, com a finalidade de que todos os servidores conquistem uma alta competência intercultural, para lidar com sucesso com as diferentes culturas;
- a realização de uma pesquisa deste tipo nas outras unidades do INPE.

## REFERÊNCIAS

ADISSI, M.S. A importância dos RHs em um Brasil de ambientes multiculturais. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um desafio para os RHs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009, p. 19-24.

ALEXANDER, P.J.; HAHNE, M.; LUKAS, M. POHL, D. Europass - formação plus: practicert. **Revista Europeia de Formação Profissional**. Thessaloniki, n. 38, p. 75-96, 2006/2. ISSN 0258-7491. Disponível em: <[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/437/38\\_pt\\_alexander.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/437/38_pt_alexander.pdf)>. Acesso em: 16 dez. 2010.

ANDERSON, D.R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BOTELHO, S.A. **A percepção dos executivos brasileiros e argentinos sobre as interações em times multiculturais compostos de membros dos dois países**. 2007. 178f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração de Empresas da Fundação Dom Cabral - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_BotelhoSA\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BotelhoSA_1.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2012.

CAIXETA, N. Os imigrantes competem. **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 0720, 9 ago. 2000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0720/noticias/os-imigrantes-competem-m0051942>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

CANEN, A.G.; CANEN, A. **Organizações multiculturais**: a logística na corporação globalizada. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

CHAMON, E.M.Q.O. Cultura, cultura brasileira, cultura organizacional: histórico, definições e modelos. In: CHAMON, E.M.Q.O. (Org.). **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p. 1-27.

COCHITO, M.I.G.S. **Cooperação e aprendizagem**: educação intercultural. Lisboa: Acime, 2004. ISBN 972-99316-1-5. Disponível em: <<https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000040616/documento/0001/>>. Acesso em: 19 out. 2011.

CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

DEARDORFF, D.K.B. **The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States**. 2004. 337f. Tese (Doutorado em Educação)- Department of Adult and Community College Education - North Carolina State University, Raleigh, 2004. Disponível em:

<<http://repository.lib.ncsu.edu/ir/bitstream/1840.16/5733/1/etd.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

DIAS, G.B.; BECKER, G.V.; DUTRA, J.S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2012, p. 9-30.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Eds.) Theory development for competence-based management. **Advances in Applied Business Strategy**. Greenwich: Lawrence Foster, series editor, CT: JAI Press, v. 6(A), 2000.

DW - Deutsche Welle. **Competência intercultural, um dos segredos para o sucesso**. Bonn, 2004. Disponível em: <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1354822,00.html>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

FEIL - Federation of the Experiment in International Living. **Exploring and assessing intercultural competence**. Brattleboro, 2005. Disponível em: <<http://www.experiment.org/resources.html>>. Acesso em: 16 out. 2011.

FISCHER, A.L.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2012, p. 31-50.

FISCHER, A.L.; FLEURY, M.T., URBAN, T.P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2012, p. 106-124.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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](http://www.pucminas.br/documentos/editora_economia_gestao_12.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2011.

HAMMER, M.R.; BENNETT, M.J.; WISEMAN, R. Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. **International Journal of Intercultural Relations**, n. 27, p. 421-443, 2003. Disponível em: <<http://www.helsinki.fi/hum/kvv/opetus/Ter%C3%A4s%20V.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Building cross-cultural competence**: how to create wealth from conflicting values. New York: John Wiley, 2000.

HARRIS, M. **The rise of anthropological theory**: a history of theories of culture. Updated ed. Walnut Creek: AltaMira Press, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. 1.ed. - 2. reimpr. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

INCA Project. **Intercultural competence assessment**. London, 2004. Disponível em: <<http://www.incaproject.org/index.htm>>. Acesso em: 16 out. 2011.

INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. **Caminhos para o espaço**: 30 anos do INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - Brasil. São Paulo: Contexto, 1991.

\_\_\_\_\_. **Plano diretor 2011-2015**. São José dos Campos, 2011a. Disponível em: <[http://www.inpe.br/noticias/arquivos/pdf/Plano\\_diretor\\_miolo.pdf](http://www.inpe.br/noticias/arquivos/pdf/Plano_diretor_miolo.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão 2010**. São José dos Campos, 2011b. Disponível em: <[http://www.inpe.br/gestao/relatorio\\_gestao.php](http://www.inpe.br/gestao/relatorio_gestao.php)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **Site oficial do INPE**. São José dos Campos, 2011c. Disponível em: <<http://www.inpe.br>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

KEESING, F. **Antropologia cultural**: a ciência dos costumes. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, v. 1 e 2, 1961.

KEESING, R. Theories of culture. **Annual Review of Anthropology**. Palo Alto, v. 3, p. 73-97, 1974. Disponível em: <<http://wxy.seu.edu.cn/humanities/sociology/htmledit/uploadfile/system/20100830/20100830004406988.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2011.

LARAIA, R.B. **Cultura**: um conceito antropológico. 24.ed. [reimpr.]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LEI 8691, 1993. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8691.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8691.htm)>. Acesso em: 17 jul. 2011.

LIMA, M.C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOCKE, J. **Ensaio acerca do entendimento humano**. ALEX, A. (Trad.). São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999. (Os Pensadores)

LUZ, R.M. Professor *versus* alunos: como a abordagem intercultural pode facilitar este relacionamento. **InterLink Revista Científica da FANAP**. Goiânia, v. 1, n. 1, p. 76-86, jan. a jul. 2010. ISSN 2176-4204. Disponível em: <[http://www.fanap.br/interlink/interlink\\_01\\_online.pdf](http://www.fanap.br/interlink/interlink_01_online.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2011.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **O MCTI**. Brasília, 2011a. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/index.php/content/view/337853.html>>. Acesso em: 23 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Unidades de pesquisa**. Brasília, 2011b. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/index.php/content/view/63790.html>>. Acesso em: 23 maio 2012.

MEIRELLES, G.F.; BARROS, M.E.A. **O negócio é o seguinte**: hábitos e costumes dos povos e sua influência na vida empresarial. São Paulo: Ibradep, 2005.

MOREIRA, M.L. **Formação de competências em ciência e tecnologia espaciais: uma análise da trajetória da pós-graduação no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais**. 2009. 209f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000468499&fd=y>>. Acesso em: 26 dez. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, A.L. Comportamento organizacional e pesquisa qualitativa: algumas reflexões metodológicas. In: CHAMON, E.M.Q.O. (Org.). **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p. 180-205.

PESTALOZZI CHILDREN'S FOUNDATION. **Questionnaire on intercultural competence**. Trogen, 2011. Disponível em <[http://www.pestalozzi.ch/fileadmin/forum/Formats\\_xls\\_doc\\_/CF05\\_Questionnaire\\_on\\_Intercultural\\_Competence.doc](http://www.pestalozzi.ch/fileadmin/forum/Formats_xls_doc_/CF05_Questionnaire_on_Intercultural_Competence.doc)>. Acesso em: 16 out. 2011.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

ROUSSEAU, J.J. **Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1922. Disponível em: <[http://openlibrary.org/works/OL80737W/Discours\\_sur\\_l'origine\\_et\\_les\\_fondements\\_de\\_l'inegalite\\_parmi\\_les\\_hommes](http://openlibrary.org/works/OL80737W/Discours_sur_l'origine_et_les_fondements_de_l'inegalite_parmi_les_hommes)>. Acesso em: 24 maio 2011.

SAUSEN, T.M. A educação espacial na América Latina e a posição do Brasil no contexto regional. **Parcerias Estratégicas**. Brasília, n. 7, p. 151-164, out. 1999. ISSN 1413-9375.

SCHNEIDER, S.C.; BARSOUX, J.L. **Managing across cultures**. Harlow: Prentice Hall, 1997.

SEBBEN, A. Ciências interculturais e a expatriação: novos modelos para o mercado brasileiro. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um desafio para os RHs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009a, p. 77-99.

\_\_\_\_\_. **Intercâmbio cultural**: para entender e se apaixonar. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2007.

\_\_\_\_\_. Introdução. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um desafio para os RHs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009b, p. 13-17.

\_\_\_\_\_. Novos desafios para os recursos humanos interculturais. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um desafio para os RHs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009c, p. 25-34.

SEBBEN, A.; DOURADO FILHO, F. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.

SILVA, C.N; MELO, M.G.P.L.; ANASTÁCIO, S.M.G. **Nômades contemporâneos**: famílias expatriadas e um mosaico de narrativas. Rio de Janeiro: Vieira & Lent, 2009.

SILVA, P.M. **A chamada telefônica no ensino-aprendizagem do espanhol para fins específicos no curso de comércio exterior**. 2009. 141f. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada) - Departamento de Ciências Sociais e Letras - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2009. Disponível em: <http://site.unitau.br/cursos/pos-graduacao/mestrado/linguistica-aplicada/dissertacoes-2/dissertacoes-2009/2007-2009%20%20SILVA,%20Patricia%20Monteiro%20da.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2010.

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.

TURGOT, A.R.J. Plan de deux discours sur l'histoire universelle. In: **Oeuvres de Turgot**. Paris: Guillaumin, v. 2, 1844, p. 626-667.

TYLOR, E.B. **Primitive culture**. 4.ed. revisada. Londres: John Murray, v. 1 e 2, 1903. Disponível em: <[http://openlibrary.org/works/OL6908852W/Primitive\\_culture](http://openlibrary.org/works/OL6908852W/Primitive_culture)>. Acesso em: 24 maio 2011.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Constituição da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**. Londres, 1945. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001472/147273por.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. **Declaração sobre a raça.** Paris, 1950. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001282/128291eo.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Declaração universal sobre a diversidade cultural.** Paris, 2002. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **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.

VIGATA, H.S.; BARBOSA, L.M.A. Quem arrancou essa planta do meu jardim? Argumentos a favor do uso de legendas interlinguais no ensino de língua estrangeira. **Revista Horizontes de Linguística Aplicada.** Brasília, v. 8, n. 2, p. 220-237, 2009. Disponível em: <<http://www.red.unb.br/index.php/horizontesla/article/viewFile/2943/2547>>. Acesso em: 30 maio 2011.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A - Dimensões culturais estudadas por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007) aplicadas aos países parceiros do INPE



**Universidade de Taubaté**

Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. Nº 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

**Reitoria**

Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br

**Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação**

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 225.4218 fax: (12) 232.2947 www.unitau.br/prppg

### Dimensões culturais

Uma comparação entre as dimensões culturais estudadas por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007), bem como algumas diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais estudadas por estes três autores, são apresentadas nos Quadros 13 a 16.

As dimensões culturais estudadas por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007) são listadas no Quadro 13.

Hofstede	Trompenaars	Tanure
	Universalismo x particularismo	
Distância hierárquica	Individualismo x coletivismo	Distância do poder
Individualismo x coletivismo	Neutro x emocional	Individualismo x coletivismo
Masculinidade x feminilidade	Específico x difuso	Masculinidade x feminilidade
Controle da incerteza	Conquista x atribuição	Controle das incertezas
Orientação a longo-prazo x curto-prazo	Tempo sequencial x tempo sincrônico	Dimensão temporal
	Ambiente direcionado internamente x ambiente direcionado externamente	

Quadro 13 - Dimensões culturais de Hofstede, Trompenaars e Tanure.

Fonte: Hofstede (1991, p. 29); Trompenaars (1994, p. 29); Tanure (2007, p.16) (adaptação nossa).

No Quadro 13, sendo as dimensões culturais estudadas por Hofstede e por Tanure as mesmas, apenas algumas diferenciando na maneira de denominá-las (p.ex. "Distância Hierárquica" com "Distância do Poder", e "Orientação a Longo-

Prazo x Curto-Prazo" com "Dimensão Temporal"), ao comparar as dimensões destes dois autores com as estudadas por Trompenaars, nota-se algumas semelhanças. As dimensões Individualismo x Coletivismo se repetem entre os três autores. A dimensão Distância Hierárquica (de Hofstede) ou Distância do Poder (de Tanure) tem alguma semelhança em seu conceito com a dimensão Universalismo x Particularismo (de Trompenaars). A dimensão Orientação a Longo-Prazo x Curto-Prazo (de Hofstede) ou Dimensão Temporal (de Tanure) tem alguma semelhança com o conceito da dimensão Tempo Sequencial x Tempo Sincrônico (de Trompenaars).

Algumas diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Hofstede (1991) estão listadas no Quadro 14.

Pequena (ou Baixa) Distância Hierárquica	Grande (ou Alta) Distância Hierárquica
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desigualdades devem ser minimizadas.</li> <li>-Deve existir interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.</li> <li>-Pais tratam filhos como iguais.</li> <li>-Alunos tratam professores como iguais.</li> <li>-Pessoas com maior grau acadêmico têm valores menos autoritários que as de grau acadêmico inferior.</li> <li>-Hierarquia nas organizações pressupõe desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.</li> <li>-Descentralização é comum.</li> <li>-Uso do poder deve submeter-se a critérios de bom e mau.</li> <li>-Competências, riqueza, poder e estatuto não estão necessariamente juntos.</li> <li>-Todos devem ter direitos iguais.</li> <li>-Pessoas com poder tratam de parecer menos poderosas do que de fato são.</li> <li>-Poder baseia-se no cargo formal, na experiência e na capacidade de recompensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desigualdades devem existir e são desejáveis.</li> <li>-Quem tem menos poder deve aprender de quem tem mais, e ser dependente.</li> <li>-Pais ensinam filhos a obedecer.</li> <li>-Alunos tratam professores com respeito.</li> <li>-Pessoas com maior grau acadêmico e as com menor mostram valores autoritários idênticos.</li> <li>-Hierarquia nas organizações reflete desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.</li> <li>-Centralização é comum.</li> <li>-Poder prevalece sobre direito: quem tem poder tem razão e atua bem.</li> <li>-Competências, riqueza, poder e estatuto devem estar juntos.</li> <li>-Poderosos têm privilégios.</li> <li>-Pessoas com poder tratam de impressionar o mais possível.</li> <li>-Poder baseia-se na família e nos amigos, no carisma e na capacidade para fazer uso da força.</li> </ul>
Coletivistas	Individualistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pessoas nascem em famílias alargadas ou outros grupos, que as protegem em troca de lealdade.</li> <li>-Identidade é função do grupo social.</li> <li>-Criança aprende a pensar em termos de "nós".</li> <li>-Manter sempre harmonia formal e evitar confrontos.</li> <li>-Infração conduz a sentimento de vergonha.</li> <li>-Finalidade da educação é aprender como fazer.</li> <li>-Títulos e diplomas permitem acesso a grupos de estatuto mais elevado.</li> <li>-Pratica-se gestão de grupos.</li> <li>-Relação prevalece face à tarefa.</li> <li>-Interesses do coletivo estão acima dos individuais.</li> <li>-Grupo invade a vida privada.</li> <li>-Opiniões são predeterminadas pelo grupo.</li> <li>-Igualdade prima sobre liberdade.</li> <li>-Harmonia e consenso social são metas fundamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada um deve ocupar-se de si próprio e da sua família mais próxima.</li> <li>-Identidade está baseada no indivíduo.</li> <li>-Criança aprende a pensar em termos de "eu".</li> <li>-Dizer o que se pensa é característico dos honestos.</li> <li>-Infração conduz a sentimento de culpa e perda de amor próprio.</li> <li>-Finalidade da educação é aprender como aprender.</li> <li>-Títulos e diplomas aumentam o valor econômico e/ou o amor próprio.</li> <li>-Pratica-se gestão de indivíduos.</li> <li>-Tarefa prevalece face à relação.</li> <li>-Interesses individuais estão acima do coletivo.</li> <li>-Todos têm direito a uma vida privada.</li> <li>-Cada um tem sua própria opinião.</li> <li>-Liberdade prima sobre igualdade.</li> <li>-Auto-realização é meta fundamental.</li> </ul>

(Continuação)

Femininas	Masculinas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.</li> <li>-Importância das pessoas e relações calorosas.</li> <li>-Todos devem ser modestos.</li> <li>-Homens e mulheres podem ser ternos.</li> <li>-Simpatia pelos mais fracos.</li> <li>-Estudante médio é a norma.</li> <li>-Rapazes e moças estudam as mesmas matérias.</li> <li>-Trabalha-se para viver.</li> <li>-Gestores apelam para a intuição e procuram o consenso.</li> <li>-Acentua-se a igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho.</li> <li>-Conflitos são resolvidos através de negociação e compromisso.</li> <li>-Ideal da sociedade de bem-estar (solidária).</li> <li>-Deve-se ajudar os necessitados.</li> <li>-Prioridade máxima à preservação do meio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valores dominantes: sucesso e progresso material.</li> <li>-Importância do dinheiro e das coisas.</li> <li>-Homens mostram auto-confiança, ambição e dureza.</li> <li>-Mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.</li> <li>-Simpatia pelos mais fortes.</li> <li>-Estudante excelente é a norma.</li> <li>-Rapazes e moças estudam matérias diferentes.</li> <li>-Vive-se para trabalhar.</li> <li>-Gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.</li> <li>-Enfatiza-se a equidade, competição entre colegas e desempenho.</li> <li>-Conflitos são resolvidos através de confronto.</li> <li>-Ideal da sociedade de sucesso e desempenho.</li> <li>-Deve-se ajudar os mais fortes.</li> <li>-Prioridade máxima à sustentação do crescimento econômico.</li> </ul>
Baixo controle da incerteza	Alto controle da incerteza
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incerteza é inerente à vida e vive-se dia a dia.</li> <li>-Pouco <i>stress</i>, sentimento subjetivo de bem-estar.</li> <li>-Emoções e agressão não devem mostrar-se.</li> <li>-Confortável com situações ambíguas e riscos não conhecidos.</li> <li>-Educação flexível relativamente ao que é sujo e tabu.</li> <li>-O que é diferente é curioso.</li> <li>-Deve existir o menor número possível de regras.</li> <li>-Tempo é apenas um marco de referência.</li> <li>-Trabalha-se muito apenas quando é necessário.</li> <li>-Precisão e pontualidade devem ser aprendidas.</li> <li>-Tolerância a ideias e comportamentos desviantes.</li> <li>-Leis e normas pouco numerosas e gerais.</li> <li>-Cidadãos têm o direito de protestar.</li> <li>-Tolerância, moderação.</li> <li>-Regionalismo, internacionalismo, esforço de integração das minorias.</li> <li>-A verdade de um grupo não deve ser imposta aos demais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incerteza inerente à vida é percebida como ameaça que se deve combater diariamente.</li> <li>-<i>Stress</i> elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.</li> <li>-Emoções e agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.</li> <li>-Aceitação de riscos conhecidos; medo de situações ambíguas e de riscos pouco conhecidos.</li> <li>-Normas estritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo.</li> <li>-O que é diferente é perigoso.</li> <li>-Necessidade de regras, mesmo que sejam ineficazes.</li> <li>-Tempo é de ouro.</li> <li>-Necessidade de estar constantemente ocupado.</li> <li>-Precisão e pontualidade surgem naturalmente.</li> <li>-Repúdio a comportamentos e ideias desviantes; resistência a inovação.</li> <li>-Leis e regras numerosas e precisas.</li> <li>-Protestos devem ser reprimidos.</li> <li>-Conservadorismo, extremismo, lei e ordem.</li> <li>-Nacionalismo, xenofobia, repressão das minorias.</li> <li>-Só existe uma verdade e nós possuímo-la.</li> </ul>
Orientação a curto prazo	Orientação a longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respeito pelas tradições.</li> <li>-Respeito pelas obrigações sociais e de estatuto, independentemente do seu custo.</li> <li>-Pressão social para "não ser menos que o vizinho", mesmo que isso implique gastos excessivos.</li> <li>-Esperam-se resultados imediatos.</li> <li>-Preocupação em possuir a Verdade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptação das tradições ao contexto moderno.</li> <li>-Respeito pelas obrigações sociais dentro de certos limites.</li> <li>-Austeridade, economia de recursos.</li> <li>-Perseverança face a resultados tardios.</li> <li>-Preocupação com o respeito pelas exigências da Virtude.</li> </ul>

Quadro 14 - Diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Hofstede.

Fonte: Hofstede (1991, adaptação nossa).

Algumas diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Trompenaars (1994) estão listadas no Quadro 15.

<b>Universalistas</b>		<b>Particularistas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concentram-se mais nas regras do que nos relacionamentos.</li> <li>-Pessoa de confiança é aquela que honra sua palavra ou contrato.</li> <li>-Há apenas uma verdade ou realidade – aquela que foi acordada.</li> <li>-Trato é trato.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concentram-se mais nos relacionamentos do que nas regras.</li> <li>-Pessoa de confiança é aquela que honra a reciprocidade em mudanças.</li> <li>-Há várias perspectivas de realidade relativas a cada indivíduo.</li> <li>-Os relacionamentos evoluem.</li> </ul>	
<b>Individualistas</b>		<b>Coletivistas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso mais frequente do pronome pessoal "eu".</li> <li>-Decisões tomadas imediatamente pelos indivíduos.</li> <li>-Pessoas realizam-se sozinhas e assumem responsabilidades pessoais.</li> <li>-Decisões rápidas e ofertas repentinas.</li> <li>-Negociador reluta em voltar atrás num compromisso.</li> </ul> <p>-Conduzir negócios sozinha significa que a pessoa é respeitada pela sua empresa.</p> <p>-Objetivo é fechar rapidamente o trato.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso mais frequente do pronome pessoal "nós".</li> <li>-Decisões levadas por representantes.</li> <li>-Pessoas realizam-se em grupos que assumem responsabilidades conjuntas.</li> <li>-Tempo para consentir e consultar.</li> <li>-Negociador pode desistir de um compromisso após consultar seus superiores.</li> <li>-Conduzir negócios cercada de ajudantes significa que a pessoa tem muito <i>status</i> em sua empresa.</li> <li>-Objetivo é criar um relacionamento duradouro.</li> </ul>	
<b>Neutras</b>		<b>Afetivas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não revelam o que estão pensando ou sentindo.</li> <li>-Podem revelar tensão no rosto e postura.</li> <li>-Emoções muitas vezes reprimidas ocasionalmente explodem.</li> <li>-Conduta fria e tranquila é admirada.</li> </ul> <p>-Contato físico, gestos ou expressões faciais fortes são considerados tabus.</p> <p>-Frases são expressas de forma monótona.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revelam pensamentos e sentimentos verbalmente e não-verbalmente.</li> <li>-Transparência e expressividade liberam as tensões.</li> <li>-Emoções fluem facilmente, efusivamente, sem inibição.</li> <li>-Manifestações acaloradas, vitais e animadas são admiradas.</li> <li>-Toques, gestos e expressões faciais fortes são comuns.</li> <li>-Frases são declamadas fluente e dramaticamente.</li> </ul>	
<b>Específicas</b>		<b>Difusas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diretos ao ponto, objetivos no trato.</li> <li>-Precisos, diretos e transparentes.</li> <li>-Princípios e moral coerente são independentes da pessoa com a qual se trata.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indiretos, usam de rodeios e adotam formas aparentemente "sem objetivo" de tratar.</li> <li>-Evasivos, diplomáticos, ambíguos, opacos.</li> <li>-Moralidade altamente circunstancial, dependendo da pessoa e do contexto encontrado.</li> </ul>	
<b>Orientadas à Conquista</b>		<b>Orientadas à Atribuição</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de títulos apenas quando relevante à competência necessária à tarefa.</li> <li>-Respeito pelo superior na hierarquia baseia-se no grau de eficácia com que o trabalho é executado e na adequação do conhecimento.</li> <li>-Maioria dos gerentes seniores tem idade e sexo variados e demonstram competência em funções específicas.</li> <li>-Respeito por um gerente baseia-se em conhecimento e técnicas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso extensivo de títulos, especialmente quando esclarecem o <i>status</i> na empresa.</li> <li>-Respeito pelo superior na hierarquia é considerado uma medida do compromisso com a empresa e sua missão.</li> <li>-Maioria dos gerentes seniores são homens, de meia-idade e qualificados por seu histórico.</li> <li>-Respeito por um gerente baseia-se na antiguidade.</li> </ul>	
<b>Orientadas ao passado, presente e futuro</b>			
<b>Passado</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falam sobre história, origem da família, empresa e país.</li> <li>-Motivadas a recriar os anos dourados.</li> <li>-Respeito pelos ancestrais, predecessores e pessoas mais velhas.</li> <li>-Tudo é visto no contexto da tradição ou história.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atividades e satisfações do momento são mais importantes.</li> <li>-Planos não são impedimentos, mas raramente são executados.</li> <li>-Interesse pelas relações no presente "aqui e agora".</li> <li>-Tudo é considerado em termos de seu impacto e estilo contemporâneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fala-se muito sobre perspectivas, potenciais, aspirações, realizações futuras.</li> <li>-Planejamento e elaboração de estratégias feitos com entusiasmo.</li> <li>-Interesse na juventude e nos potenciais futuros.</li> <li>-Presente e passado usados, e até explorados, para vantagem futura.</li> </ul>	

(Continuação)

Orientadas ao passado e presente	Orientadas ao futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfatizam história, tradição e herança cultural rica das pessoas como indício de seu grande potencial.</li> <li>-Acordam reuniões futuras mas não fixam prazos para sua conclusão.</li> <li>-Enfatizam história, tradições e glórias passadas da empresa; consideram as reedições que poderiam ser propostas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfatizam liberdade, oportunidade e escopo ilimitados da empresa e de seu pessoal no futuro.</li> <li>-Acordam prazos específicos e não esperam que o trabalho seja concluído, a não ser que o outro faça.</li> <li>-Enfatizam o futuro, perspectivas e potenciais tecnológicos da empresa; consideram a criação de um desafio mensurável.</li> </ul>
Orientadas ao tempo sequencial	Orientadas ao tempo sincrônico
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Executam apenas uma atividade de cada vez.</li> <li>-Tempo é dimensionável e mensurável.</li> <li>-Mantêm os compromissos de forma rígida; programam com antecedência e não se atrasam.</li> <li>-Relações geralmente são subordinadas ao cronograma.</li> <li>-Preferência por seguir os planos iniciais.</li> <li>-Ideal da empresa é uma linha reta e o caminho mais direto, eficiente e rápido para seus objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Executam mais de uma atividade ao mesmo tempo.</li> <li>-Tempo é não dimensionável e não mensurável.</li> <li>-Compromissos são aproximados e sujeitos ao "tempo dedicado" a outros assuntos significativos.</li> <li>-Cronogramas geralmente são subordinados às relações.</li> <li>-Preferência por seguir o que ditam as relações.</li> <li>-Ideal da empresa é o círculo interativo no qual a experiência passada, oportunidades presentes e possibilidades futuras se estimulam.</li> </ul>
Orientadas internamente	Orientadas externamente
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atitude dominadora, chegando à agressividade em relação ao ambiente.</li> <li>-Conflito e resistência significam que se têm convicções.</li> <li>-Foco em si mesmo, na própria função, grupo ou empresa.</li> <li>-Desconforto quando o ambiente parece "fora de controle" ou passível de mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atitude flexível, visando comprometer-se e manter a paz.</li> <li>-Harmonia e receptividade, sensibilidade.</li> <li>-Foco no "outro", cliente, sócio, colega.</li> <li>-Conforto com ondas, trocas, ciclos se forem "naturais".</li> </ul>

Quadro 15 - Diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Trompenaars.

Fonte: Trompenaars (1994, adaptação nossa).

Algumas diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Hofstede, explicadas por Tanure (2007), estão listadas no Quadro 16.

Pequena (ou Baixa) Distância do Poder	Grande (ou Alta) Distância do Poder
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Leis concebidas para apoiar o ideal de igualdade, tratando todos como iguais, independentemente do <i>status</i>, riqueza ou poder.</li> <li>-Crianças mais independentes, a educação tem o propósito de acelerar essa independência.</li> <li>-Professores são tratados como iguais, o processo educacional está centrado no estudante.</li> <li>-Uso do poder deve ser legitimado e submetido a julgamento.</li> <li>-Deve haver interdependência entre os que detêm e os que não detêm poder.</li> <li>-Hierarquia nas organizações pressupõe desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.</li> <li>-Líder democrático e competente, que sabe descentralizar o processo decisório.</li> <li>-Sociedade não aprova privilégios e uso corrente de símbolos de poder.</li> <li>-Relação entre líder e liderado é mais igualitária.</li> <li>-Chefe não pode impor, mas influenciar os subordinados.</li> <li>-Desigualdade é mínima, conseguida através de meios políticos.</li> <li>-Sistema fiscal ajuda a redistribuir os rendimentos, diminuindo as desigualdades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas mais centralizadas, menor participação dos colaboradores nos processos decisórios.</li> <li>-Crianças devem ser obedientes aos pais e professor.</li> <li>-Legitimidade do poder não é desafiada.</li> <li>-Relação ambivalente com a autoridade, por causa da educação recebida, se submetem à autoridade sem questioná-la, mas às vezes juntam-se numa rebelião contra o poder.</li> <li>-Desigualdade é vista como natural.</li> <li>-Os que têm menos poder dependem daqueles que têm mais.</li> <li>-Hierarquia nas organizações reflete desigualdade na sociedade.</li> <li>-Subordinados esperam que seus líderes lhes digam o que fazer.</li> <li>-Líder autocrata benevolente.</li> <li>-Símbolos de <i>status</i> são naturais, bem-vindos, e devem existir entre os executivos.</li> <li>-Pessoas têm receio de tomar iniciativas e correr riscos.</li> <li>-Poder prevalece sobre o direito.</li> <li>-Renda distribuída de forma desigual, o sistema fiscal favorece os mais ricos.</li> </ul>

(Continuação)

Coletivistas	Individualistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Famílias ampliadas, os filhos crescem aprendendo a considerar-se membros naturais de um grupo.</li> <li>-Grupo constitui fonte fundamental de identidade e única proteção segura contra as dificuldades da vida.</li> <li>-Indivíduos devem lealdade a seu grupo.</li> <li>-Relações mais harmoniosas e fortes entre indivíduos.</li> <li>-Sinergias podem derivar de esforços combinados de pessoas que têm habilidades diferentes.</li> <li>-Indivíduos podem desfrutar de uma rede de suporte social.</li> <li>-São mais facilmente mobilizáveis pelos líderes.</li> <li>-Pode ocorrer perda de personalidade, em favor do grupo ou da organização, e maior nível de dependência emocional para com a organização.</li> <li>-Pessoas podem ter maior tendência a usufruir o resultado do esforço de outros.</li> <li>-A ideia de igualdade sobrepõe-se à da liberdade.</li> <li>-Processo de seleção não está centrado apenas na competência do indivíduo, mas também como ele se insere no grupo.</li> <li>-Interesse do grupo prevalece sobre preferências individuais.</li> <li>-Relacionamento entre empregador e empregado é semelhante às relações na família, a empresa oferece proteção em troca de lealdade.</li> <li>-Confronto direto é considerado atitude grosseira e indesejável; dizer "não" representa confronto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crianças nascem em famílias constituídas apenas pelo pai, mãe e por um ou dois irmãos, outros membros raramente se encontram.</li> <li>-Criança relaciona-se com outras de acordo com suas características.</li> <li>-Indivíduo não depende do grupo, tanto nos aspectos práticos, quanto psicológicos.</li> <li>-Pais encorajam crianças a demonstrar independência, inclusive financeira.</li> <li>-Estudantes expressam-se livremente e esperam ser tratados individualmente.</li> <li>-Na escola se desenvolvem as capacidades competitivas.</li> <li>-Diplomas são valorizados.</li> <li>-Cada indivíduo tem suas próprias metas, e cada um age em função de seu próprio interesse.</li> <li>-Preferem liberdade à igualdade.</li> <li>-Consideram-se superiores a todas outras sociedades.</li> <li>-Dizer o que se pensa é considerado virtude, característica de pessoa sincera e honesta.</li> <li>-Confrontação é vista como salutar.</li> <li>-Quem infringe normas sociais tem sentimento de culpa.</li> <li>-Quando pessoas se encontram têm necessidade de falar, o silêncio é embaraçoso.</li> <li>-Educação prepara para enfrentar situações novas, desconhecidas e imprevistas.</li> </ul>
Baixo controle da incerteza	Alto controle da incerteza
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mais calmos e relaxados, baixo <i>stress</i> e ansiedade.</li> <li>-Crianças são mais autônomas.</li> <li>-Regras são simples, limites impostos não tão restritos</li> <li>-Há sempre espaço para interpretações pessoais.</li> <li>-Regras de "bom" e "mau" são menos restritas.</li> <li>-O diferente é admitido de forma mais natural.</li> <li>-Comportamento do subordinado não depende muito dos superiores.</li> <li>-Comportamento social é influenciado por regras, de forma disciplinada.</li> <li>-Professor não precisa ter todas as respostas.</li> <li>-Professores são tratados como iguais, e diferenças de opinião são encorajadas.</li> <li>-Rejeição a normas e regras, elaboradas apenas em casos de extrema necessidade.</li> <li>-Comportamentos regulados por normas e regras, não precisam ser escritas, mas são obedecidas disciplinadamente.</li> <li>-Competências necessárias para executar um trabalho inovador não surgem naturalmente, têm que ser aprendidas e administradas.</li> <li>-Tolerância com a quebra das regras, se isso atende ao interesse da empresa.</li> <li>-Pessoas trabalham duro quando necessário, mas não sentem compulsão para atividades constantes, e gostam de relaxar.</li> <li>-Necessidade de atualização, estima e bens materiais.</li> <li>-Administram melhor a ambiguidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revelam mais claramente as emoções.</li> <li>-Famílias protetoras, percebem perigos constantes.</li> <li>-Espera-se que professores tenham sempre respostas</li> <li>-Não se permite disputa intelectual entre professores e estudantes.</li> <li>-Grande número de regras e normas, e às vezes podem ser mudadas pelo superior.</li> <li>-Gostam de estar sempre ocupados e trabalhar duro.</li> <li>-Motivados pela necessidade de segurança, estima e relacionamento social.</li> <li>-Sistema político mais conservador.</li> <li>-Menor ambição para avançar na carreira, preferência por cargos técnicos mais do que gerenciais.</li> <li>-Preferência por trabalhar em organizações maiores, mais lealdade, gestores antigos são os melhores.</li> <li>-Evitam competição entre empregados.</li> <li>-Preferem decisões em grupo e gestão consultiva.</li> <li>-Desconforto ao trabalhar tendo gestor estrangeiro.</li> <li>-Resistência à mudança.</li> <li>-Visão pessimista sobre motivos que orientam a empresa, apesar de sentir admiração e lealdade.</li> <li>-Classificações rígidas e invariáveis sobre o que é sujo e perigoso.</li> <li>-Criança aprende que certas ideias são boas e outras são más, ou tabus.</li> <li>-O que é diferente é perigoso.</li> <li>-Criam sistemas filosóficos universalistas.</li> <li>-Amizade não resiste a uma discussão científica.</li> </ul>

(Continuação)

Femininas	Masculinas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Papel do homem e da mulher não tem diferenças significativas, tanto um quanto outro podem estar ligados às atividades externas, à carreira, sucesso, dinheiro, harmonia das relações e qualidade de vida.</li> <li>-Relação de trabalho amistosa e harmoniosa.</li> <li>-Executivos têm menos interesse de serem reconhecidos como grandes líderes.</li> <li>-Envolvem os grupos nos processos decisórios.</li> <li>-Foco na qualidade de vida, <i>stress</i> menor.</li> <li>-Muitas mulheres ocupam cargos técnicos e posições profissionais mais elevadas.</li> <li>-Privilegiam ternura, generosidade, cooperação, modéstia, assistência e bem-estar.</li> <li>-Crianças devem ser controladas pelos exemplos paternos.</li> <li>-Pessoas esforçam-se para não parecerem exibidas.</li> <li>-Resolvem conflitos pelo compromisso e negociação.</li> <li>-Prioridade ao meio ambiente, em prejuízo ao crescimento econômico.</li> <li>-Crianças são socializadas para que sejam modestas e solidárias, com valores "proteção" e "generosidade".</li> <li>-Comportamentos seguros de si são ridicularizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Homens estão mais ligados a atividades externas.</li> <li>-Homens devem ser duros, firmes e competitivos.</li> <li>-Homens gozam de maior liberdade para viajar.</li> <li>-Papel da mulher é criar e educar os filhos.</li> <li>-Papel da mulher é sacrificar-se pela família e pela carreira do marido.</li> <li>-Características da mulher: ternura, cooperação, boas relações com os superiores, viver para si e para a família, preocupação com a qualidade de vida.</li> <li>-Importância do dinheiro, reconhecimento, carreira, desafio, desempenho, competição, sucesso material.</li> <li>-Estilo gerencial: liderança, pessoa que toma decisões.</li> <li>-Desigualdade entre os papéis paterno e materno.</li> <li>-Crianças devem ser controladas pela obediência.</li> <li>-Crianças aprendem a admirar e imitar os fortes.</li> <li>-Menor ajuda aos pobres.</li> <li>-Resolvem conflitos pela força.</li> <li>-Prioridade ao crescimento econômico, em prejuízo do meio ambiente.</li> <li>-Meninos são preparados para competição, ambição, autoconfiança e igualar-se aos melhores.</li> <li>-Fracasso nas provas pode ser uma tragédia.</li> </ul>
Orientação a curto prazo	Orientação a longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comportamentos de respeito à tradição, cumprimento das obrigações sociais, preservação da dignidade, auto-respeito e prestígio.</li> <li>-Comportamentos voltados para o passado e presente</li> <li>-Gratificação imediata dos desejos, seguindo a tendência social ao consumo e desfrutando o lazer.</li> <li>-Cumprimento dos deveres.</li> <li>-Gestores são julgados pelos resultados imediatos.</li> <li>-Organizações têm funções dedicadas a planejar, pesquisar o ambiente em busca de novas tendências, produzir mais rapidamente e encurtar o tempo entre produção e venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comportamentos de perseverança, persistência, tenacidade para atingir objetivos, austeridade familiar, humildade, adaptação às circunstâncias.</li> <li>-Comportamentos voltados para recompensas futuras.</li> <li>-Estreita ligação entre família e trabalho.</li> <li>-Crianças aprendem por ilação.</li> <li>-Crianças treinadas para serem bem-sucedidas nos empreendimentos.</li> <li>-Austeridade leva à poupança e ao capital disponível para investimentos futuros.</li> <li>-Sentimento de dignidade serve de apoio aos relacionamentos sociais e empresariais e reforça a obrigação de cumprir os compromissos.</li> <li>-Organizações devem prover o foco, questionando o que atende às necessidades dos clientes e como atender melhor, criando vantagens competitivas sustentáveis.</li> </ul>

Quadro 16 - Diferenças fundamentais entre sociedades com as dimensões culturais de Hofstede, explicadas por Tanure.

Fonte: Tanure (2007, adaptação nossa).

### Países parceiros do INPE

Nos Quadros 17 a 21 são apresentadas as características culturais dos países parceiros atuais do INPE (que incluem os países de origem dos servidores e alunos de pós-graduação estrangeiros), aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede (1991), Trompenaars (1994) e Tanure (2007). O Brasil também é apresentado, em último lugar nos quadros, para comparação com os outros países. Os países parceiros atuais do INPE que não aparecem nos quadros, bem como as dimensões de alguns países que estão sem índice, não foram

abordados no estudo dos autores. Nas pesquisas realizadas pelos três autores, os índices, que compreendem de 0 (baixo) a 100 (alto), às vezes até extrapolando, mediam o valor relativo dado a um aspecto em relação a outro, e alguns ilustravam a relatividade dos dados empíricos. Na pesquisa de Trompenaars, ele apresentou alguns dilemas que exploravam cada dimensão, e as pessoas de diferentes culturas fizeram opções de resposta. A ordem, que aparece no quadro, significa a posição que cada país ocupa no *ranking* do total de países, referente a cada dimensão cultural.

O Quadro 17 mostra as características culturais dos países parceiros atuais do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede.

País	Hofstede									
	Distância hierárquica		Individualismo		Masculinidade		Controle da Incerteza		Orientação a longo prazo	
	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice
Alemanha	23/25	35	12	67	7/8	66	20	65	8/9	31
Argentina	18	49	17/18	46	13/14	56	6/10	86		
Austrália	22	36	2	90	12	61	22	51	8/9	31
Áustria	30	11	13	55	2	79	18	70		
Bélgica	10	65	7	75	15	54	3	94		
Canadá	20	39	4/5	80	17	52	23/24	48	12	23
Chile	12/13	63	23	23	26	28	6/10	86		
China									1	118
Colômbia	9	67	28	13	9	64	14	80		
Coreia do Sul	14	60	24	18	24	39	11	85	3	75
Costa Rica	23/25	35	26	15	27	21	6/10	86		
Dinamarca	28	18	8	74	28	16	30	23		
Equador	4/5	78	30	8	10	63	19	67		
Espanha	15	57	15	51	22/23	42	6/10	86		
Estados Unidos	19	40	1	91	11	62	25	46	10	29
França	8	68	9/10	71	21	43	6/10	86		
Grã-Bretanha (Inglaterra)	23/25	35	3	89	7/8	66	27/28	35	11	25
Holanda	21	38	4/5	80	29	14	21	53	6	44
Índia	6	77	16	48	13/14	56	26	40	5	61
Indonésia	4/5	78	27	14	20	46	23/24	48		
Irlanda	27	28	11	70	6	68	27/28	35		
Israel	29	13	14	54	19	47	13	81		
Itália	17	50	6	76	4	70	17	75		
Japão	16	54	17/18	46	1	95	4	92	2	80
México	1/2	81	21	30	5	69	12	82		
Países Árabes (Egito, Kuwait)	3	80	19/20	38	16	53	2	68		
Peru	11	64	25	16	22/23	42	5	87		
Portugal	12/13	63	22	27	25	31	1	104		
Suécia	26	31	9/10	71	30	5	29	29	7	33
Venezuela	1/2	81	29	12	3	73	15/16	76		
BRASIL	7	69	19/20	38	18	49	15/16	76	4	65

Quadro 17 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede.

Fonte: Hofstede (1991, adaptação nossa).

Obs.: dois números separados por barra significam o intervalo da ordem quando há empate no índice.

Sobre as origens dessas divergências, Hofstede (1991) observou que os países onde se fala uma língua românica (espanhol, português, italiano, francês) têm um índice de distância hierárquica mais elevado, os países onde se fala uma língua germânica (alemão, inglês, holandês, dinamarquês, norueguês, sueco) têm um índice mais baixo, e os países com herança cultural chinesa estão na média ou alta escala. Parece existir uma relação entre a língua e a dimensão cultural, que teriam suas raízes na história das colonizações, dos domínios, da aceitação ou não de ordens governamentais (por exemplo, do Império Romano, dos bárbaros, dos ensinamentos de Confúcio). Outros três elementos dos países estão correlacionados com o índice: a latitude geográfica (latitudes mais altas estão associadas com índices mais baixos), a população (maior população está associada com índices mais elevados) e a riqueza (países mais ricos estão associados com índices mais baixos). A explicação seria que nos climas mais frios a natureza é menos abundante e os indivíduos aprenderam a subsistir por eles próprios. Cidadãos de um país muito populoso tendem a aceitar um poder político mais distante e menos acessível. E riqueza nacional está associada a uma menor dependência ao poder.

Foi verificada por Hofstede (1991) uma correlação entre as dimensões culturais: os países com uma grande distância hierárquica tendem a ser mais coletivistas, e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas. Sociedades ricas, urbanizadas e industrializadas são individualistas, e as mais pobres, rurais e tradicionais são coletivistas. Isto porque quando a riqueza de um país aumenta, seus cidadãos passam a ter acesso a recursos que lhes permitem ser mais independentes. Países de clima frio tendem a ser mais individualistas porque a sobrevivência de cada um depende mais da iniciativa individual. O crescimento populacional está ligado ao coletivismo, pois famílias mais numerosas inculcam valores coletivistas.

Hofstede (1991) notou que o índice de masculinidade não está ligado ao nível de desenvolvimento econômico de um país. As culturas femininas são mais frequentes nos climas mais frios, pois a igualdade entre homens e mulheres aumentaria as possibilidades de sobrevivência nestes climas. A concentração de culturas femininas ou masculinas também aponta para fatores históricos (por exemplo, a gestão de aldeias por mulheres durante viagens dos esposos no período Viking; heranças de diferentes civilizações índias; e outros). A feminilidade

corresponde a famílias mais numerosas nos países ricos e menos numerosas nos países pobres, porque a mãe decide o número de filhos que deseja ter e adapta esse número aos recursos disponíveis, mas nas culturas masculinas é o inverso, pois é o pai que decide o tamanho da família.

Sobre o índice de controle da incerteza, Hofstede (1991) atentou para o fato de que os países de herança romana têm um índice mais elevado que os de herança chinesa, porque o império romano elaborou um sistema de leis bastante codificado, aplicado a todos os cidadãos, o "governo pela lei". Já o império chinês nunca conheceu este conceito de lei, a administração era um "governo pelos homens". A relação com a latitude geográfica não é possível de encontrar no controle da incerteza. Há uma fraca correlação negativa com a riqueza nacional, sendo os países com baixo índice de controle da incerteza, ligeiramente mais ricos que os de índice elevado. A análise estatística não permite identificar causas gerais do baixo ou elevado grau de controle da incerteza. O grau de ansiedade num país flutua, e quando aumentam os níveis de ansiedade (muitas vezes associada a situações de guerra), aumenta o controle da incerteza.

Foi observado por Hofstede (1991) que a pesquisa com ocidentais produziu a dimensão controle da incerteza (a busca da Verdade), ao passo que a pesquisa com orientais produziu a dimensão orientação a longo-curto prazo (a busca da Virtude), formada pelos valores confucianos. As outras três dimensões, relacionadas com as relações humanas básicas, são universais. Há correlação entre os valores confucianos e o crescimento econômico, provavelmente por causa do espírito empreendedor do Oriente.

O Quadro 18 mostra a primeira parte das características culturais dos países parceiros atuais do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars.

País	Trompenaars													
	Universalismo							Individualismo						
	Pesquisa 1		Pesquisa 2		Pesquisa 3		% Média	Pesquisa 1		Pesquisa 2*		Pesquisa 3		% Média
Ordem	%	Ordem	%	Ordem	%		Ordem	%	Ordem	%	Ordem	%		
Alemanha	5	91	10/11	62	6	66	73	13/14	60	20	14	8/10	43	39
Argentina					17	51	51			5	37	11/14	41	39
Austrália	3/4	93	8	65	5	71	76	4/5	70					70
Áustria	11	80	4/5	69	14/15	53	67	15/16	56	11/14	27	22	28	37
Bélgica	12/13	72					72			11/14	27	15/16	40	33
Canadá	1	96	6/7	67	2	84	82	1/2	79			11/14	41	60
China	20	48	21	46	14/15	53	49	9/10	64					64
Coreia do Sul	24	26	20	47	20	31	34	20	49					49
Dinamarca	9	87	10/11	62	4	74	74	7	67	8	32	3	61	53
Egito					19	33	33	22	41					41
Espanha	17	65	18/19	49	16	52	55	3	73	18/19	20	6	47	46
Estados Unidos	2	95	9	64	3	83	80	1/2	79	4	40	15/16	40	53
França	14/15	68	1	81	13	56	68	21	48	21	12	8/10	43	34
Grã-Bretanha (Inglaterra)	6/7	90	17	51	7	65	68	8	66	6	36	19/20	36	46
Holanda	8	88	13/14	58	9/10	62	69	6	69	11/14	27	8/10	43	46
Índia	19	59	13/14	58			58	12	61	15	26	11/14	41	42
Indonésia	21	47	22	42			44					23	13	13
Irlanda	6/7	90					90	17	55	7	34	5	48	45
Itália			6/7	67	12	58	62	18	52	18/19	20	17	38	36
Japão	16	67	4/5	69	1	87	74	13/14	60	17	24	19/20	36	40
Kuwait			12	61			61	23	39			21	32	35
México	18	61	15	56	8	63	60			11/14	27	18	37	32
Portugal	14/15	68			9/10	62	80			16	25	4	49	37
Rep. Tcheca	10	82	2	79			80	4/5	70	1	49	2	62	60
Rússia	22	42	18/19	49	21	27	39	11	62	2	48	1	68	59
Suécia	3/4	93	16	55	11	59	69	9/10	64	3	45	11/14	41	50
Venezuela	23	34	23	26	18	41	33	19	51	9	29			40
BRASIL	12/13	72	3	78			75	15/16	56	10	28	7	46	43

Quadro 18 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars (primeira parte).

Fonte: Trompenaars (1994, adaptação nossa).

\* O percentual máximo nesta pesquisa sobre Individualismo foi de 50%, porque os países estavam mais divididos em sua abordagem.

Obs.: dois números separados por barra significam o intervalo da ordem quando há empate no índice.

Trompenaars (1994) observou que o universalismo é uma característica da modernização, de sociedades mais complexas e desenvolvidas. O particularismo é uma característica de comunidades menores e em grande parte rurais, nas quais todos se conhecem pessoalmente. Os universalistas são mais comuns em culturas protestantes, e as culturas católicas são mais relacionais e particularistas. Os países podem ser mais ou menos universalistas, dependendo do conteúdo semântico das regras.

Foi verificado por Trompenaars (1994) que o individualismo é uma característica de sociedades modernizantes, e esteve à frente nos períodos de inovação na história (Renascimento, descobrimentos, Era do Ouro, Iluminismo, revoluções industriais), ao passo que o coletivismo é característica de sociedades

mais tradicionais e de fracasso do experimento comunista, e era a essência dos relacionamentos nas sociedades primitivas. As culturas católicas latinas e as culturas asiáticas são menos individualistas do que o Ocidente protestante.

O Quadro 19 mostra a segunda parte das características culturais dos países parceiros atuais do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars.

País	Trompenaars																
	Neutras					Específicas							Conquista				
	Pesquisa 1		Pesquisa 2		%	Pesquisa 1		Pesquisa 2		Pesquisa 3		%	Pesquisa 1		Pesquisa 2		%
	Ordem	%	Ordem	%		Ordem	%	Ordem	%	Ordem	%		Ordem	%	Ordem	%	
Alemanha			2/4	65	65	5/6	89	9/10	75	8/11	35	66	8/9	39	10/12	65	52
Argentina													25	18	16	63	40
Austrália						1	96	5/6	82			89	7	43	2	79	61
Áustria						18	65	7	79			72	23	20	21	44	32
Bélgica						7/8	88					88	17/18	27	13/15	64	45
Canadá						13/14	81	8	77			79	2	53	4/5	76	64
China						22	28	18	18			23	19/20	26	10/12	65	45
Coreia do Sul								14	35			35	15/16	28			28
Dinamarca						7/8	88	3	84			86	3/4	49	1	81	65
Egito			1	95	95	19	62			3/4	45	53	26	13	17	62	37
Espanha			2/4	65	65	16	71			5/7	40	55	22	23	13/15	64	43
Estados Unidos	5	40		40	40	5/6	89	2	85	1	75	83	1	55	3	77	66
França	6	34	6/8	50	42	13/14	81			5/7	40	60	19/20	26	6	73	49
Grã-Bretanha (Inglaterra)	3	71	9/11	40	55	3/4	92	5/6	82	5/7	40	71	5	47	4/5	76	61
Holanda	4	59			59	2	93	4	83			87	11	33	10/12	65	49
Índia			9/11	40	40	15	76	12	46	8/11	35	52			18/19	61	61
Indonésia	2	75	2/4	65	70	21	48	15	32	2	55	45	17/18	27	22	42	34
Irlanda						9	87					87	3/4	49	7	71	60
Itália	7	29	6/8	50	79	11	84	9/10	75	8/11	35	64	10	34	13/15	64	49
Japão	1	83	5	55	69	12	83	13	45	8/11	35	54	15/16	28			28
Kuwait						20	50	11	55			52					
México						17	70					70	12/13	30	8	70	50
Portugal						10	85					85	8/9	39			39
Rep. Tcheca								16	24			24	24	19			19
Rússia								17	22			22	21	25	20	53	39
Suécia						3/4	92	1	89			90	6	46	9	69	57
Venezuela													14	29			29
BRASIL			6/8	50	50					3/4	45	45	12/13	30	18/19	61	45

Quadro 19 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars (segunda parte).

Fonte: Trompenaars (1994, adaptação nossa).

Obs.: dois números separados por barra significam o intervalo da ordem quando há empate no índice.

Sobre a dimensão neutro-emocional, Trompenaars (1994) notou que exibir a emoção é menos aceitável para os asiáticos, e há variações consideráveis entre os países europeus.

Foi observado por Trompenaars (1994) que a maioria das sociedades ocidentais são específicas, enquanto a maioria das sociedades asiáticas e os países que sofreram o impacto de regimes comunistas são difusos.

Trompenaars (1994) atentou para o fato de que existe uma correlação entre o protestantismo e a orientação à conquista, e que as culturas católica e budista são

mais voltadas à atribuição. Não há evidência de que uma das orientações esteja associada a um nível mais alto de desenvolvimento. Algumas culturas bem sucedidas têm as duas orientações funcionando juntas, gerando um *momentum* social e econômico em direção às metas visualizadas. A alternância das orientações é uma característica das principais economias mundiais.

O Quadro 20 mostra a terceira parte das características culturais dos países parceiros atuais do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars.

País	Trompenaars									
	Tempo					Ambiente direcionado internamente				
	Importância			Conexão		Pesquisa 1*		Pesquisa 2		% Média
	Passado	Presente	Futuro	Passado ao Presente	Presente ao Futuro	Ordem	%	Ordem	%	
Alemanha	pouca	média	muita	sobreposto	sobreposto	7/9	39	3	82	60
Argentina						16	33	4/7	81	57
Austrália								4/7	81	81
Áustria						22	18		71	44
Bélgica	muita	muita	muita	pouco sobreposto	ligado	18/19	30	10/11	76	53
Canadá						7/9	39	2	83	61
China	pouca	média	muita	pouco sobreposto	separado	3/4	43	23	35	39
Coreia do Sul	pouca	média	muita	sobreposto	sobreposto	3/4	43			43
Dinamarca						20	29	10/11	76	52
Egito						23	11	22	48	29
Espanha	pouca	muita	média	sobreposto	separado	5/6	42	4/7	81	61
Estados Unidos	pouca	média	muita	sobreposto	sobreposto	10	38	1	89	63
França	média	muita	muita	sobreposto	sobreposto	17	31	4/7	81	56
Grã-Bretanha (Inglaterra)	pouca	muita	muita	sobreposto	pouco sobreposto	14/15	35	12	75	55
Holanda	muito pouca	muita	muita	separado	separado	18/19	30	9	77	53
Índia						11/12	37	14	72	54
Indonésia	pouca	muita	média	sobreposto	ligado			13	73	73
Irlanda						7/9	39	8	78	43
Itália	pouca	muita	média	ligado	separado	14/15	35	18	65	50
Japão						24	10	21	56	33
Kuwait						11/12	37			37
México						13	36			36
Portugal						2	50	19	64	57
Rep. Tcheca						25	9	20	57	33
Rússia	média	pouca	muita	separado	separado	5/6	42			42
Suécia						21	21	17	70	45
Venezuela	pouca	muita	média	pouco sobreposto	pouco sobreposto					
BRASIL						1	53	15	71	62

Quadro 20 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Trompenaars (terceira parte).

Fonte: Trompenaars (1994, adaptação nossa).

\* O percentual máximo nesta pesquisa sobre Ambiente Direcionado Internamente foi de 53%, o que mostra que a reação à pergunta feita não foi totalmente internalizada.

Obs.: dois números separados por barra significam o intervalo da ordem quando há empate no índice.

Trompenaars (1994) observou que as culturas que pensam no tempo de forma sincrônica são mais particularistas e coletivistas. Já as culturas preocupadas com o tempo sequencial tendem a ver as relações como mais instrumentais (são mais universalistas e individualistas). Nos países onde o passado tem maior importância e as orientações em relação ao tempo se sobrepõem (culturas sincrônicas), o *status* é mais legitimado pela atribuição. Já nos países orientados ao futuro (culturas sequenciais), é pela conquista.

Foi verificado por Trompenaars (1994) que, em relação ao ambiente direcionado internamente, veem-se variações consideráveis entre os países, mas nenhum padrão acentuado por continentes. Na era primitiva, a natureza era orgânica, o controle era externo. Na era renascentista a natureza era mecanicista, o controle era interno. Na era moderna a natureza é cibernética, há reconciliação dos controles interno e externo.

O Quadro 21 mostra as características culturais dos países parceiros atuais do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Tanure.

País	Tanure									
	Concentração de poder		Individualismo		Masculinidade		Controle das incertezas		Orientação de longo prazo	
	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice
Argentina	5	46	4/5	42	5	40	2	61	3	56
Chile	3	61	3	43			6	29	1	66
Colômbia	4	58	1	51	3	49	4	44	5	41
México	6	43	2	49	1	65	1	67	4	52
Peru	2	73	4/5	42	4	45	3	46	6	40
BRASIL	1	75	6	41	2	55	5	36	2	63

Quadro 21 - Características culturais dos países parceiros do INPE, aplicando-se as dimensões culturais e os índices estudados por Tanure.

Fonte: Tanure (2007, adaptação nossa).

Obs.: dois números separados por barra significam o intervalo da ordem quando há empate no índice.

Tanure (2007) verificou, ao comparar os valores obtidos em sua pesquisa sobre distância do poder com os encontrados por Hofstede três décadas antes, que os países apresentaram variações. As diferenças entre países têm antigas origens históricas, e a questão, agora, é se essas diferenças vão diminuir, em razão dos modernos meios de comunicação entre todos os países. Hofstede apontou três fatores correlacionados com a distância hierárquica: latitude, dimensão e riqueza. A latitude não muda. É possível prever que os países pequenos dependerão cada vez mais de decisões internacionais, embora a dependência ao poder de outros já diminuiu em grande parte do mundo. Em relação à distribuição de riqueza, nas

últimas décadas, a maioria dos países ricos ficaram mais ricos, mas o mesmo não aconteceu com os mais pobres, cuja diferença entre eles aumentou ao invés de diminuir.

Tanure (2007) atentou para o fato de que o individualismo parece estar mais adaptado às necessidades do mundo moderno. Hofstede correlacionou o nível de individualismo ao nível de riqueza do país, pois países mais pobres têm índice mais baixo de individualismo, o que demonstra que existe correlação negativa entre individualismo e distância de poder, ou seja, os países com menor distância hierárquica tendem a ser mais individualistas.

Foi verificado por Tanure (2007) que a necessidade de controle das incertezas é independente da distância do poder. Quando analisada com a dimensão individualismo *versus* coletivismo verifica-se que países individualistas com alto índice de necessidade de controlar as incertezas têm regras explícitas e escritas, enquanto países coletivistas com alto índice têm regras implícitas ou baseadas na tradição. Hofstede observou que as sociedades desenvolvem três mecanismos para lidar com as incertezas: tecnologia (evitam as incertezas causadas pela natureza), leis (evitam as incertezas ligadas ao comportamento das pessoas) e religião (contato com forças que controlam o futuro ajuda a aceitar as incertezas).

Tanure (2007) notou que sua pesquisa sobre masculinidade *versus* feminilidade mostrou que houve pouca diferença nas últimas três décadas. Nos países onde os índices de masculinidade e hierarquia são elevados, a desigualdade entre os papéis paterno e materno é norma na sociedade. O grau de masculinidade não diz respeito apenas à divisão dos papéis na família, e tanto homens como mulheres têm valores mais competitivos nos países masculinos e mais suaves nos países femininos.

Na pesquisa de Tanure (2007) sobre a orientação de longo prazo (ao futuro) *versus* orientação de curto prazo (ao passado e ao presente), a dispersão dos dados nos países pesquisados não foi grande, porém, não foi possível a autora comparar com a pesquisa de Hofstede porque ele abordou um único país latino-americano, e os índices mais altos encontrados na pesquisa do autor estão em países asiáticos. Hofstede trata da dimensão temporal como uma orientação para a vida e o trabalho. O horizonte do tempo afeta a maneira como se faz negócios. O tempo é utilizado como um instrumento de medição e uma forma de controlar o comportamento humano. A dimensão temporal é também influenciada pela situação econômica do

país. E para Hofstede é difícil prever qual será o futuro de ambas: se as culturas asiáticas com crescente influência ocidental vão-se tornar mais orientadas pelo curto prazo, ou se a necessidade de sobreviver num mundo com limitados recursos e população crescente vai promover mais a orientação de longo prazo.

O Quadro 22 mostra a conclusão sobre as características culturais dos países parceiros atuais do INPE (que incluem os países de origem dos servidores e alunos de pós-graduação estrangeiros), após aplicadas as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede, Trompenaars e Tanure. O Brasil é apresentado em último lugar no quadro para comparação com os outros países. Os países parceiros atuais do INPE que não aparecem no quadro, bem como as dimensões de alguns países que estão sem classificação, não foram abordados no estudo dos autores.

País	Hofstede	Trompenaars	Tanure
Alemanha	Baixa distância hierárquica Individualista Masculino Alto controle de incerteza Orientação a curto prazo	Universalista Coletivista Neutro Específico Conquista Passado<Presente<Futuro Ambiente direcionado internamente	-
Argentina	Baixa distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza -	Universalista Coletivista - - Atribuição - Ambiente direcionado internamente	Baixa concentração de poder Coletivista Feminino Alto controle das incertezas Orientação de longo prazo
Austrália	Baixa distância hierárquica Individualista Masculino Baixo controle de incerteza Orientação a curto prazo	Universalista Individualista - Específico Conquista - Ambiente direcionado internamente	-
Áustria	Baixa distância hierárquica Individualista Masculino Alto controle de incerteza -	Universalista Coletivista - Específico Atribuição - Ambiente direcionado externamente	-
Bélgica	Alta distância hierárquica Individualista Masculino Alto controle de incerteza -	Universalista Coletivista - Específico Atribuição Passado=Presente=Futuro Ambiente direcionado internamente	-
Canadá	Baixa distância hierárquica Individualista Masculino Baixo controle de incerteza Orientação a curto prazo	Universalista Individualista - Específico Conquista - Ambiente direcionado internamente	-

(Continuação)

Chile	Alta distância hierárquica Coletivista Feminino Alto controle de incerteza –	–	Alta concentração de poder Coletivista – Baixo controle das incertezas Orientação de longo prazo
China	– – – – Orientação a longo prazo	Particularista Individualista – Difuso Atribuição Passado<Presente<Futuro Ambiente direcionado externamente	–
Colômbia	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza –	–	Alta concentração de poder Individualista Feminino Baixo controle das incertezas Orientação de curto prazo
Coreia do Sul	Alta distância hierárquica Coletivista Feminino Alto controle de incerteza Orientação a longo prazo	Particularista Coletivista – Difuso Atribuição Passado<Presente<Futuro Ambiente direcionado externamente	–
Costa Rica	Baixa distância hierárquica Coletivista Feminino Alto controle de incerteza –	–	–
Dinamarca	Baixa distância hierárquica Individualista Feminino Baixo controle de incerteza –	Universalista Individualista – Específico Conquista – Ambiente direcionado internamente	–
Egito	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza –	Particularista Coletivista Neutro Específico Atribuição – Ambiente direcionado externamente	–
Equador	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza –	–	–
Espanha	Alta distância hierárquica Individualista Feminino Alto controle de incerteza –	Universalista Coletivista Neutro Específico Atribuição Passado<Presente>Futuro Ambiente direcionado internamente	–
Estados Unidos	Baixa distância hierárquica Individualista Masculino Baixo controle de incerteza Orientação a curto prazo	Universalista Individualista Emocional Específico Conquista Passado<Presente<Futuro Ambiente direcionado internamente	–
França	Alta distância hierárquica Individualista Feminino Alto controle de incerteza –	Universalista Coletivista Emocional Específico Atribuição Passado<Presente=Futuro Ambiente direcionado internamente	–

(Continuação)

Grã-Bretanha (Inglaterra)	Baixa distância hierárquica Individualista Masculino Baixo controle de incerteza Orientação a curto prazo	Universalista Coletivista Neutro Específico Conquista Passado<Presente=Futuro Ambiente direcionado internamente	-
Holanda	Baixa distância hierárquica Individualista Feminino Baixo controle de incerteza Orientação a curto prazo	Universalista Coletivista Neutro Específico Atribuição Passado<Presente=Futuro Ambiente direcionado internamente	-
Índia	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Baixo controle de incerteza Orientação a longo prazo	Universalista Coletivista Emocional Específico Conquista - Ambiente direcionado internamente	-
Indonésia	Alta distância hierárquica Coletivista Feminino Baixo controle de incerteza -	Particularista Coletivista Neutro Difuso Atribuição Passado<Presente>Futuro Ambiente direcionado internamente	-
Irlanda	Baixa distância hierárquica Individualista Masculino Baixo controle de incerteza -	Universalista Coletivista - Específico Conquista - Ambiente direcionado externamente	-
Israel	Baixa distância hierárquica Individualista Feminino Alto controle de incerteza -	-	-
Itália	Alta distância hierárquica Individualista Masculino Alto controle de incerteza -	Universalista Coletivista Neutro Específico Atribuição Passado<Presente>Futuro Ambiente direcionado externamente	-
Japão	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza Orientação a longo prazo	Universalista Coletivista Neutro Específico Atribuição - Ambiente direcionado externamente	-
Kuwait	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza -	Universalista Coletivista - Específico - - Ambiente direcionado externamente	-
México	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza -	Universalista Coletivista - Específico Conquista - Ambiente direcionado externamente	Baixa concentração de poder Coletivista Masculino Alto controle das incertezas Orientação de longo prazo

(Continuação)

Peru	Alta distância hierárquica Coletivista Feminino Alto controle de incerteza –	–	Alta concentração de poder Coletivista Feminino Baixo controle das incertezas Orientação de curto prazo
Portugal	Alta distância hierárquica Coletivista Feminino Alto controle de incerteza –	Universalista Coletivista – Específico Atribuição – Ambiente direcionado internamente	–
Rep. Tcheca	–	Universalista Individualista – Difuso Atribuição – Ambiente direcionado externamente	–
Rússia	–	Particularista Individualista – Difuso Atribuição Passado>Presente<Futuro Ambiente direcionado externamente	–
Suécia	Baixa distância hierárquica Individualista Feminino Baixo controle de incerteza Orientação a curto prazo	Universalista Coletivista – Específico Conquista – Ambiente direcionado externamente	–
Venezuela	Alta distância hierárquica Coletivista Masculino Alto controle de incerteza –	Particularista Coletivista – – Atribuição Passado<Presente>Futuro –	–
BRASIL	Alta distância hierárquica Coletivista Feminino Alto controle de incerteza Orientação a longo prazo	Universalista Coletivista Emocional Difuso Atribuição – Ambiente direcionado internamente	Alta concentração de poder Coletivista Masculino Baixo controle das incertezas Orientação de longo prazo

Quadro 22 - Conclusão sobre as características culturais dos países parceiros do INPE após aplicadas as dimensões culturais e os índices estudados por Hofstede, Trompenaars e Tanure.

Fonte: Hofstede (1991); Trompenaars (1994); Tanure (2007) (adaptação nossa).

Pode-se perceber, no Quadro 22, que houve mudanças em algumas dimensões de alguns países nos estudos dos três autores, tendo em vista a realidade que os países viviam na época em que as pesquisas foram feitas – Hofstede fez sua pesquisa entre o final dos anos 60 e início dos anos 70, Trompenaars nos anos 80, e Tanure nos anos 2000 – e tendo em vista que, na pesquisa de Trompenaars, alguns países ficaram divididos em sua abordagem e, também, que a reação a algumas perguntas feitas não foi totalmente internalizada.

## ANEXO A - Carta de Apresentação



### Universidade de Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. N° 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

### Reitoria

Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br

### Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 225.4218 fax: (12) 232.2947 www.unitau.br/prppg

## DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

Taubaté, XX de XXXXX de 2012

**De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira**  
**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU**

**Ao: Dr. XXXXXXXXXXXX**  
**Diretor**  
**INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais**  
**Av. dos Astronautas, 1758 - Jd. da Granja - São José dos Campos, SP**

Prezado Senhor Diretor:

A Sra. Márcia Perez de Vilhena Paiva, regularmente matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Gestão e Desenvolvimento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se “Competência Intercultural em um Instituto de Pesquisas no Vale do Paraíba Paulista”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.Sa. no sentido de conceder à Sra. Márcia Perez de Vilhena Paiva autorização para aplicar entrevistas e questionário em servidores dessa instituição, e pesquisar dados documentais. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se V.Sa. considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa instituição poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

**Atenciosamente,**

**Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira**  
**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU**

## ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional



### Universidade de Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. N° 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

### Reitoria

Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br

### Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 225.4218 fax: (12) 232.2947 www.unitau.br/prppg

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Márcia Perez de Vilhena Paiva, aluna de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação dessa instituição não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela aluna pesquisadora ou pela professora responsável.

**TÍTULO DA PESQUISA:** "Competência Intercultural em um Instituto de Pesquisas no Vale do Paraíba Paulista".

**OBJETIVO:** Conhecer a competência intercultural dos pesquisadores, tecnologistas e secretárias, que trabalham com profissionais estrangeiros, em um instituto de pesquisas.

**PROCEDIMENTO:** Coleta de dados por meio de entrevistas, questionário e pesquisa documental.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nessa instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2013, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, XX de XXXXX de 2012.

\_\_\_\_\_  
Profa. Orientadora  
Dra. Adriana Leônidas de Oliveira  
RG XXXXXXXXXXXX  
e-mail: XXXXXXXXXXXX  
Tel: XXXXXXXXXXXX

\_\_\_\_\_  
Aluna  
Márcia Perez de Vilhena Paiva  
RG XXXXXXXXXXXX  
e-mail: XXXXXXXXXXXX  
Tel: XXXXXXXXXXXX

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
portador do RG nº \_\_\_\_\_, responsável pela instituição \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_  
autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

São José dos Campos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## ANEXO C - Aprovação do Comitê de Ética



PRPPG-Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Comitê de Ética em Pesquisa  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040  
Tel.: (12) 3625-4143 Fax: (12) 3635-1233  
cepunitau@unitau.br

### DECLARAÇÃO Nº 268/12

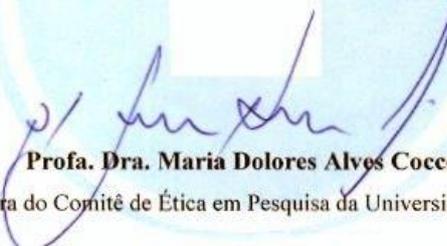
**Protocolo CEP/UNITAU nº 216/12** (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

**Projeto de Pesquisa:** *Competência intercultural em um Instituto de Pesquisas no Vale do Paraíba Paulista*

**Pesquisador(a) Responsável:** Márcia Perez de Vilhena Paiva

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **06/07/2012**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **Aprovado**.

Taubaté, 13 de julho de 2012



**Prof. Dra. Maria Dolores Alves Cocco**

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

## ANEXO D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### Universidade de Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. N° 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

### Reitoria

Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 - fax: (12) 232.7660 - www.unitau.br - reitoria@unitau.br

### Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 - 225. 4218 - fax: (12) 232.2947 - www.unitau.br/prppg

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Márcia Perez de Vilhena Paiva, aluna de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.Sa. desejar, poderá ser fornecida pela aluna-pesquisadora ou pela professora orientadora.

**TEMA DA PESQUISA:** "Competência Intercultural em um Instituto de Pesquisas no Vale do Paraíba Paulista".

**OBJETIVO:** Conhecer a competência intercultural dos pesquisadores, tecnologistas e pessoal de gestão, que trabalham com profissionais estrangeiros, em um instituto de pesquisas.

**PROCEDIMENTO:** Coleta de dados por meio de entrevistas, questionário e pesquisa documental.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Conceder uma entrevista em seu local de trabalho, e permitir que esta seja gravada, ou responder um questionário. As gravações serão transcritas e apagadas posteriormente.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2013, a dissertação, contendo todos os dados e conclusões estará à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

V.Sa. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual na área.

Taubaté, XX de XXXXX de 2012.

\_\_\_\_\_  
Profa. Orientadora  
Dra. Adriana Leônidas de Oliveira  
RG XXXXXXXXXXX  
e-mail: XXXXXXXXXXX  
Tel: XXXXXXXXXXX

\_\_\_\_\_  
Aluna  
Márcia Perez de Vilhena Paiva  
RG XXXXXXXXXXX  
e-mail: XXXXXXXXXXX  
Tel: XXXXXXXXXXX

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu \_\_\_\_\_,  
portador do RG nº \_\_\_\_\_, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

São José dos Campos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
Assinatura