

Competência intercultural grupal: uma proposição de conceito

JANETE SCHMIDMEIER

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ / DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, CURITIBA – PR, BRASIL

ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ / DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, CURITIBA – PR, BRASIL

Resumo

O conceito de competência intercultural (CI) foi introduzido pelos pesquisadores para entender porque e como algumas pessoas, alguns grupos e algumas organizações prosperam em situações interculturais (LEUNG, ANG e TAN, 2014). A literatura sobre CI é ampla e permeada de muitos conceitos, porém, o foco predominante desses conceitos é cognitivo e comportamental, há escassez de estudos em nível grupal. Somado a essa constatação, existe um paradigma emergente mudando a ênfase da CI, inclusive a capacidade de trabalhar com sucesso em uma equipe diversificada e o desenvolvimento de relacionamento subsequente, caracterizando uma abordagem relacional. Com o objetivo de propor um conceito para a competência intercultural grupal (CIG), inexistente na literatura sobre o tema, surgiu a necessidade de um aprofundamento na literatura de CI individual e de uma investigação de como seria possível trabalhar o conceito em nível grupal. Para isso, mostrou-se necessária uma categorização do campo, classificação de conceitos e análise de elementos e dimensões da CI, com base na literatura de competência de forma geral. Isso possibilitou a elaboração de um conceito para a CIG, abrindo uma perspectiva de construção social da realidade (BERGER e LUCKMANN, 2003), onde a CI grupal pode ser mais bem compreendida a partir de uma perspectiva integradora que abarque as interações sociais. As dimensões que permaneceram no conceito de CI grupal foram: interação, eficácia, diferenças culturais, comunicação, aprendizagem e cultura negociada.

Palavras-chave: Administração intercultural. Equipes multiculturais. Competência intercultural. Competência intercultural grupal. Competência *cross-cultural*.

Group intercultural competence: proposing a concept

Abstract

The concept of intercultural competence (IC) was introduced by researchers to understand why and how some people, groups and organizations thrive in intercultural situations (LEUNG, ANG and TAN, 2014). The literature on individual IC is wide and guided by many concepts, but the predominant focus of these concepts are cognitive and behavioral, with a shortage of group level studies. In addition, there is an emerging paradigm shifting the emphasis of IC, including the ability to work successfully in a diverse team and the development of subsequent relationships, featuring a relational approach. A need was identified to deepen individual IC literature and investigate how it would be possible to work the concept at the group level. With the aim of proposing a concept for group intercultural competence (GIC), it was necessary to build a categorization of the field, a classification of concepts and an analysis of elements and IC dimensions, based on the literature on competence in general. With this it was possible to formulate a concept for the GIC that brings up a perspective of social construction of reality (BERGER and LUCKMAN, 2003), where the group intercultural competence can be better understood from an integrative perspective that encompasses social interactions. The dimensions that remained in the concept of GIC were: interaction, efficacy, cultural differences, communication, learning and negotiated culture.

Keywords: Intercultural management. Multicultural Teams. Intercultural competence. Group intercultural competence. Cross-cultural competence.

Competencia intercultural grupal: una proposición de concepto

Resumen

El concepto de competencia intercultural (CI) fue introducido por los investigadores para entender por qué y cómo algunas personas, algunos grupos y algunas organizaciones prosperan en situaciones interculturales (LEUNG, ANG y TAN, 2014). La literatura sobre CI es amplia e impregnada de diversos conceptos, no obstante, el foco predominante de esos conceptos es cognitivo y comportamental, hay escasez de estudios en nivel grupal. Sumado a esa constatación, existe un paradigma emergente que cambia el énfasis de la CI, inclusive la capacidad de trabajar con éxito en un equipo diversificado y el desarrollo de relaciones subsecuentes, lo que caracteriza un abordaje relacional. Con el objetivo de proponer un concepto para la competencia intercultural grupal (CIG), inexistente en la literatura sobre el tema, surgió la necesidad de una profundización en la literatura de CI individual y de una investigación de cómo sería posible trabajar el concepto en nivel grupal. Para ello, se hizo necesaria una categorización del campo, clasificación de conceptos y análisis de elementos y dimensiones de la CI, con base en la literatura sobre competencia de forma general. Eso posibilitó la elaboración de un concepto para la CIG, abriendo una perspectiva de construcción social de la realidad (BERGER y LUCKMANN, 2003), donde la CI grupal puede ser mejor comprendida desde una perspectiva integradora que abarque las interacciones sociales. Las dimensiones que permanecieron en el concepto de CI grupal fueron: interacción, eficacia, diferencias culturales, comunicación, aprendizaje y cultura negociada.

Palabras clave: Administración intercultural. Equipos multiculturales. Competencia intercultural. Competencia intercultural grupal. Competencia *cross-cultural*.

Agradecemos ao CNPq pelo apoio concedido à pesquisa que deu origem a este trabalho e aos avaliadores anônimos que contribuíram para o artigo.

Artigo submetido em 19 de fevereiro de 2016 e aceito para publicação em 06 de outubro de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159430>

INTRODUÇÃO

As empresas multinacionais (EMN) contam, cada vez mais, com equipes de trabalho altamente diversificadas, que misturam nacionalidades, gêneros, etnias, orientações sexuais e habilidades (ou falta de habilidades) variadas. Nesse sentido, a temática *diversidade cultural e vivência intercultural* ganha corpo e intensifica-se nos debates de estudos organizacionais (RODRIGUES e PINHEIRO, 2010) no contexto de multinacionais.

Atualmente, uma quantidade crescente de equipes multiculturais (EMC) trabalha em empresas com atividade internacional. A questão do trabalho em equipe em si não é nova para a pesquisa, mas com um aumento do multiculturalismo, “há fatores adicionais, mudanças e desafios envolvidos na dinâmica do trabalho em equipe” (ZIMMERMANN, 2010, p. 9, tradução nossa). Os encontros culturais fazem parte da vida de trabalho diária de empregados, gestores e empresas, os quais trocam globalmente não apenas produtos, mas também trabalho e conhecimento (GERTSEN e SODERBERG, 2010).

A maior possibilidade de movimentação de pessoas e empresas origina um espaço heterogêneo de trabalho e exige o desenvolvimento de novas aptidões e habilidades na convivência multicultural (FREITAS, 2008), resultando em um acréscimo nas capacidades para lidar com situações diversas, exigindo a complementação de saberes e o aperfeiçoamento de competências comunicativas e de negociação, além da habilidade para a coordenação de EMC (BUENO e FREITAS, 2015).

Para entender porque e como algumas pessoas, alguns grupos e algumas organizações atuam em situações interculturais, os pesquisadores introduziram o conceito de CI (LEUNG, ANG e TAN, 2014). A convivência pode ajudar a desenvolver essa CI, que tende a ser útil para o crescimento profissional e para a eficiência organizacional, como afirma Chevrier (2000).

A investigação sobre CI tem sido marcada por variações em sua definição, bem como do que a constitui (BIRD, 2010), atestando uma disparidade generalizada ao delinear o que compreende, especificamente, a CI (DEARDORFF, 2004; SPITZBERG e CHANGNON, 2009; LEUNG, ANG e TAN, 2014). Entretanto, a ampla variedade de estudos e definições acerca do tema CI tem focado a dimensão cognitiva e comportamental e, predominantemente, em nível individual (HAMMER, 2015).

Segundo Leung, Ang e Tan (2014), poucos estudos examinaram os processos subjacentes da CI em nível grupal, bem como o modo como essa CI se traduz em eficácia intercultural e em quais condições ela se desenvolve. Collier (2015) defende, ainda, que o estudo da CI deve ser reforçado pela análise dos níveis macro e meso, considerando os fatores contextuais. O problema emerge, então, no nível de análise: como pensar a competência intercultural para além da dimensão individual? Quando um grupo ou uma organização é competente interculturalmente? Essas questões situam uma lacuna nos estudos de CI quanto ao nível grupal e organizacional.

Dessa forma, pode-se pensar a CI individual, grupal e organizacional, dependendo da problematização identificada em torno do tema e do nível de análise envolvido. Em uma perspectiva de construção social da realidade (BERGER e LUCKMANN, 2003), a CI grupal ou organizacional pode ser mais bem compreendida a partir de uma perspectiva integradora que abarque as interações sociais. Posto isso, cabe discutir como a CI, cuja base conceitual é predominantemente individual, pode ser pensada de forma coletiva, seja em grupo, seja na organização. Portanto, é necessário desenvolver um conceito apropriado com amplitude diferente da proposta pelos autores do campo.

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

O conceito de competência na literatura de gestão é amplo e envolve diferentes interesses de pesquisa. Assim, a trajetória de pesquisas de competências no âmbito da interculturalidade foi diferente da trajetória de pesquisas sobre competências individuais e organizacionais. Os estudos sobre competências individuais teve origem com o trabalho de David McClelland na década de 1970, ao abordar as competências ao invés da inteligência, seguido de outros autores como Richard E. Boyatzis, Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, Patricia A. McLagan, Richard J. Mirabile e Guy Le Boterf (FERNANDES, 2004). Posteriormente, foi disseminada no Brasil nos anos 1980 e início dos anos 1990, associada à ideia do bom desempenho nos cargos (DUTRA, 2006).

Já na dimensão organizacional, a noção de competências teve significativa repercussão com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), desenvolvida a partir da noção de recursos de Penrose (1959), com os conceitos de competência essencial e competência organizacional. A partir de então, diversos estudos com diferentes perspectivas foram desenvolvidos, chegando à noção atual de capacidades dinâmicas como renovação de competências.

O referencial teórico acerca de competências possui, portanto, a vertente individual e organizacional e pode-se considerar que os conceitos de competências coletivas e organizacionais também podem ser pensados nos grupos, dimensão esta em que se dá a construção de competências por meio da interação social.

É possível verificar então, apesar das diferentes trajetórias dos estudos em torno de competências, que há um elemento comum entre os diversos níveis de análise, a interação social, devendo ser tratada com base em elementos culturais, argumento este coerente com os estudos de CI (ZIMMERMANN, 2010).

ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

O desenvolvimento dos estudos sobre CI teve início, segundo Spitzberg e Changnon (2009), após a Segunda Guerra Mundial, momento em que os Estados Unidos da América (EUA) buscavam maior envolvimento com empresas estrangeiras, gerando fortes alianças diplomáticas e de negócios, com o objetivo de minimizar os efeitos da Guerra Fria. Somada a esse cenário, a busca por estabilidade internacional expandiu os programas de ajuda humanitária a países com instabilidades políticas perigosas. A necessidade de selecionar e treinar pessoas para servir eficazmente em programas como o Corpo de Paz estimulou o interesse científico por questões envolvidas em encontros culturais e seu impacto no sucesso das missões do grupo.

Estudos seminais são apontados como originários do final da década de 1950 e da década de 1960, tendo como foco as características e competências dos jovens trabalhadores do Corpo de Paz e o impacto de tais características no desempenho desses jovens. Em meados da década de 1970, estudiosos e profissionais foram consolidando e ampliando a lista das características esperadas para o sucesso no Corpo de Paz. Na década de 1980, os esforços dos pesquisadores se concentraram no desenvolvimento e validação de modelos para avaliar CI, porém, pouca evolução foi empreendida em relação às dimensões da CI e ao modo de mensurá-la (SPITZBERG e CHANGNON, 2009).

Na década de 1990 até 2000, os esforços de medição desenvolvidos basearam-se em modelos conceituais mais elaborados e grande parte desses estudos direcionou seu foco à avaliação de conhecimentos e habilidades, desconsiderando o componente afetivo e motivacional. Em paralelo, as disciplinas de psicologia social conduziram estudos focados em interações interculturais (SPITZBERG e CHANGNON, 2009).

Nos últimos anos, os trabalhos envolvendo CI têm sido enriquecidos pela perspectiva de desenvolvimento, especialmente com indivíduos e dentro das equipes e das organizações. Somado a essa constatação, há um paradigma emergente mudando a ênfase da CI, inclusive a capacidade de trabalhar com sucesso em uma equipe diversificada e o desenvolvimento de relacionamento subsequente (DEARDORFF, 2015).

DIVERSIDADE DOS ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

A diversidade dos estudos envolvendo CI deu origem a duas correntes epistemológicas, as quais foram identificadas por Rodrigues e Pinheiro (2010). Estes autores esclarecem a diferença primordial entre as duas correntes: (a) a corrente *cross-cultural*, a qual critica as EMN ao replicar práticas de gestão em contextos estrangeiros; e (b) a corrente intercultural, a qual possui um “forte acento interpretativo e interacionista” (RODRIGUES e PINHEIRO, 2010, p. 8). Este artigo situa-se na perspectiva intercultural, uma vez que tal corrente enfoca o desenvolvimento da CI como um processo construído a partir da interação social entre os grupos e indivíduos.

Deve-se destacar, ainda, que mesmo na corrente que adota o termo “competência intercultural”, o exame da terminologia utilizada nos estudos sobre CI mostra variações da literatura. Por exemplo, uma revisão inicial revela o uso de muitas palavras e frases diferentes como um sinônimo da CI, inclusive os termos “adaptação transcultural”, “sensibilidade intercultural”, “competência multicultural”, “competência transcultural”, “competência global”, “eficácia *cross-cultural*”, “competência internacional”, “competência cultural” e “ajustamento transcultural” (DEARDORFF, 2004).

Neste artigo, foi adotado o termo “competência intercultural”, com base na posição aqui assumida de que, em equipes de trabalho multiculturais, profissionais de diferentes origens estão em constante interação, construindo uma interculturalidade entre suas próprias culturas e, para isto, desenvolvem capacidades, formas de pensar e agir para lidar com o desconhecido e as diferenças.

Devido à diversidade de termos usados para referenciar a CI, a investigação sobre o tema tem sido marcada por variações na definição do que constitui essa CI (BIRD, 2010; DEARDORFF, 2004; SPITZBERG e CHANGNON, 2009; LEUNG, ANG e TAN, 2014; DEARDORFF, 2015; ARASARATNAM, 2015).

Para aprofundar as definições existentes na literatura sobre CI, buscou-se identificá-las como apresentadas no campo (Quadro 1). Para cada definição, analisou-se o nível e o foco explícito ou implícito.

Quadro 1

Definições de competência intercultural com base na literatura

Definição	Foco/nível
Capacidade de funcionar de modo eficaz em outra cultura (GERTSEN, 1990; DINGES e BALDWIN, 1996).	Comportamental/individual
O conhecimento de outras pessoas; conhecimento de si; habilidades para interpretar e se relacionar; valorização dos valores, crenças e comportamentos dos outros; e relativização de si (BYRAM, 1997).	Cognitivo comportamental/individual
Capacidade geral de transcender o etnocentrismo, apreciar outras culturas, além de gerar um comportamento geral adequado em uma ou mais culturas diferentes (BENNETT, 1986).	Cognitivo comportamental/individual
Capacidade de adaptação a outras culturas alicerçada em elementos envolvidos nos processos linguísticos de interação entre os interlocutores (FANTINI, 2000).	Cognitivo comportamental/individual
Capacidade do gestor de reconhecer e compreender a existência de crenças e valores próprios de cada cultura, assim como de estabelecer diálogos produtivos com a população local, além de dirimir conflitos resultantes de possíveis choques interculturais (LANE, DISTEFANO e MAZNEVSKI, 2000).	Cognitivo comportamental/individual
Capacidade de interagir eficazmente tanto com pessoas de outras culturas como aquelas da própria cultura. Envolve a consciência de diferentes valores e comportamentos, bem como a habilidade para lidar com eles por meio do não julgamento (BYRAM e NICHOLS, 2001).	Cognitivo comportamental/individual
Conjunto de conhecimentos e habilidades necessário para interagir com sucesso com pessoas de outros grupos étnicos, religiosos, culturais, nacionais e geográficas. Quando um indivíduo possui alto grau de competência intercultural, ele é capaz de ter interações bem-sucedidas com pessoas de diferentes grupos (HAMMER, BENNETT e WISEMAN, 2003).	Cognitivo comportamental/individual
Trata-se de uma metacompetência que permite que os intervenientes olhem para as estruturas, objetos e interações a partir de uma distância afetiva, proporcionando reflexão e compreensão da experiência intercultural após situações de interação e permitindo que se façam ajustes situacionais de suas ações e que sejam encontradas soluções alternativas, negociadas entre os intervenientes (EARLEY e ANG, 2003).	Cognitivo comportamental/individual e coletivo
Capacidade de comunicar de forma eficaz e adequada em situações interculturais com base em conhecimentos, habilidades e atitudes interculturais. Capacidade de mudar o quadro de referência de modo adequado e adaptar o comportamento ao contexto cultural. Capacidade de atingir seus objetivos, em algum grau, por meio da interação construtiva em um contexto intercultural (DEARDORFF, 2004).	Cognitivo, comportamental e cultural/individual
Competência de alto nível, que se refere à capacidade de um especialista para trabalhar em ambientes multiculturais, promovendo a aprendizagem intercultural. Capacidade de usar a experiência pessoal para facilitar a colaboração dentro de ambientes de trabalho multiculturais. Essa competência inclui as características pessoais, tais como: comprometimento, autoconsciência, adaptação e flexibilidade; competências básicas, tais como: a capacidade metodológica, talento para a organização e técnicas de comunicação social e aptidões para a gestão de situações complexas (LASONEN, 2005).	Cognitivo comportamental/individual

Continuação

Definição	Foco/nível
Compreendem um conjunto de habilidades que envolvem, basicamente: o saber reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recursos para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos; pensar e agir com base nas premissas de adaptação e na empatia com o outro, bem como na consciência de que compartilhamos, a todo tempo e espaço, um complexo cultural; engajar o outro (equipes de trabalho, parceiros, comunidades, governos, entre outros <i>stakeholders</i>) a explorar demandas tácitas que permeiam comportamentos e necessidades da organização e da sociedade (FRIEDMAN e ANTAL, 2005).	Cognitivo comportamental cultural/individual e engajamento coletivo
Capacidades que são necessárias para a realização de compreensão mútua, bem como para a interação funcional e cooperação entre as pessoas que têm diferentes origens culturais (JOKIKOKKO, 2005).	Comportamental/individual
Eficácia de um indivíduo na elaboração de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos pessoais, a fim de trabalhar com sucesso com pessoas de diferentes origens culturais no país ou no exterior (JOHNSON e LENARTOWICZ, 2006).	Cognitivo comportamental/individual
Compreendem um conjunto de habilidades que envolvem, basicamente: o saber reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recursos para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos; pensar e agir com base nas premissas de adaptação e na empatia com o outro, bem como na consciência de que compartilhamos, a todo tempo e espaço, um complexo cultural; engajar o outro a explorar demandas tácitas que permeiam comportamentos e necessidades da organização e da sociedade (FRIEDMAN e ANTAL, 2005).	Cognitivo comportamental cultural/individual e engajamento coletivo
Habilidade cultural genérica que é exigida nas interações entre os indivíduos de diferentes grupos humanos que experimentam estranheza como consequência de sua ignorância mútua dos espectros de diferenças entre eles com vistas à produção de cultura, criando familiaridade e, assim, coesão entre os indivíduos envolvidos, permitindo-lhes perseguir seus objetivos de interação (RATHJE, 2007).	Cognitivo comportamental cultural/individual e cultural genérica
Gerenciamento da impressão que permite aos membros de diferentes sistemas culturais estar cientes de sua identidade cultural e das diferenças culturais e interagir eficazmente e de modo adequado com os outros em diversos contextos ao concordar sobre o significado de diversos sistemas de símbolos com o resultado de relações mutuamente satisfatórias (KUPKA, 2008).	Comportamental/individual
Ser competente não é ser apenas funcionalmente adequado no desempenho de uma ou várias tarefa(s), mas dispor de um capital de recursos cognitivos e atitudinais que permite ao gestor atuar com sensibilidade e dar respostas inovadoras e criativas aos desafios de diferentes contextos culturais. Em suma, ser competente significa ser capaz de aprender significativamente (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009).	Cognitivo comportamental/individual
Competência intercultural envolve a consciência cultural crítica do Eu e do Outro, em um encontro intercultural, com a devida atenção para construção de relacionamento, monitoramento e gerenciamento das emoções, empatia e <i>facework</i> (HOLMES e O'NEILL, 2012).	Cognitivo comportamental/individual
Compreensão da diferença e necessidade de comunicar-se e envolver-se com as partes interessadas de modo eficaz (FITCH, 2012).	Cognitivo/individual
A CI diz respeito à compreensão cognitiva de um sistema cultural e, também, aos elementos analíticos e estratégicos que ampliam a interpretação e o âmbito da ação de uma pessoa, a fim de interagir adequadamente com pessoas de outras culturas. A competência intercultural dos atores-chave influencia e promove a negociação intercultural e processos de aprendizagem de modo positivo (BARMAYER e DAVOINE, 2015).	cognitivo comportamental/individual e coletivo
Para ser interculturalmente competente, é essencial se esforçar para entender o mundo a partir das perspectivas de outras pessoas, para procurar compreender de que modos as culturas se conectam, tornando-se um ponto de partida para uma futura mudança positiva (MCCARTHY, WHITE e DAVOINE, 2015).	Cognitivo comportamental/individual

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pode-se verificar que o foco predominante nas definições de CI é cognitivo e comportamental e o nível predominante é individual. A maioria dos autores fala da dimensão cultural como contexto de utilização da competência pelo indivíduo ou gestor. Duas definições abarcam a cultura de modo um pouco mais amplo. Uma delas, de Friedman e Antal (2005), indica que essa competência diz respeito a um conjunto de habilidades que envolvem o pensar e o agir com base na consciência de que compartilhamos um complexo cultural a todo tempo e espaço e envolve o engajamento coletivo na organização e na sociedade. A outra, de Rathje (2007), indica que a CI é a habilidade cultural genérica exigida nas interações entre os indivíduos de diferentes grupos humanos, visando à produção de cultura e coesão entre os indivíduos envolvidos. Nessas definições é possível perceber que a cultura é citada como contexto de utilização da competência, mas também como elemento do desenvolvimento, ainda que incipiente. No primeiro, porque envolve o engajamento coletivo; no segundo, porque é uma habilidade cultural que se dá nas interações e visa à própria produção (ou perpetuação) da cultura.

Então, o problema emerge no nível de análise: como pensar a competência intercultural para além da dimensão individual? Quando um grupo ou uma organização é competente interculturalmente? Tais questões situam uma lacuna nos estudos de CI quanto ao nível grupal e organizacional.

Assim, advoga-se aqui que, ao se tratar de CI grupal e organizacional, é necessário incluir a dimensão cultural, além da dimensão cognitiva e comportamental, pois CI de grupo é desenvolvida na interação entre os seus membros, e CI organizacional é desenvolvida na interação entre os membros da organização, tal qual defendem autores que adotam a perspectiva cultural ou integrada de competência organizacional (TAKAHASHI, 2007). Portanto, ao estudar esse conceito na dimensão coletiva, torna-se relevante considerar uma perspectiva social de desenvolvimento da competência que olhe para as interações e para a cultura, o que não significa desconsiderar ou negar que indivíduos também desenvolvem competências e que as dimensões cognitivas e comportamentais estão imbricadas. Como destacam Fischer, Gondim, Pereira et al. (2009, p. 15): “na base conceitual do desenvolvimento da competência em gestão intercultural estão implícitos os princípios de integração, complementaridade, continuidade e recursividade”. E é nesse ponto que a noção coletiva de CI pode beneficiar-se dos avanços nos estudos de competências grupais e organizacionais, em uma perspectiva integradora.

ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

Na área de negócios internacionais, a CI em nível individual, na forma de atributos pessoais, conhecimentos e habilidades, está associada ao sucesso internacional da carreira. Em nível grupal e organizacional, a CI está associada ao sucesso da equipe e do negócio por meio de uma gestão eficaz das operações em uma gama cada vez mais variada de locais anfitriões (MORLEY e CERDIN, 2010).

Dessa forma, pode-se pensar a CI em nível individual, grupal e organizacional, dependendo da problematização identificada em torno do tema e do nível de análise envolvido. Em uma perspectiva de construção social da realidade (BERGER e LUCKMANN, 2003), a CI grupal ou organizacional pode ser mais bem compreendida a partir de uma perspectiva integradora que abarque as interações sociais. Posto isso, cabe discutir como a CI, cuja base conceitual é predominantemente individual, pode ser pensada de modo coletivo, seja em grupo, seja na organização. Portanto, é necessário desenvolver um conceito apropriado com amplitude diferente da proposta pelos autores do campo.

Embora Friedman e Antal (2005) e Rathje (2007) avancem ao citar o engajamento coletivo e a habilidade cultural genérica exigida nas interações entre indivíduos, posicionando a relevância do grupo, ainda não se trata da proposição de um conceito específico que permita uma investigação empírica.

Na intenção de capturar contribuições na literatura que permitissem avançar para um conceito de CI grupal, identificou-se os elementos constitutivos das definições existentes em nível individual que pudessem migrar para a lógica coletiva, a exemplo da comunicação, que pode ser pensada organizacionalmente. Para isso, as definições que apresentam o grupo como relevante, ainda que de forma não explícita, foram selecionados e são apresentadas no Quadro 2, com indicação dos autores que a representam. Com base nessas referências, elaborou-se uma síntese das definições dos autores. Tal síntese foi preparada pelos autores desse estudo, tendo por critério a essência das ideias dos autores, destacando-se em negrito os termos que representam os elementos selecionados e que são explicitamente citados pelos próprios autores. Na última coluna são

descritas as dimensões para cada elemento citado, retirados da literatura. Portanto, essas dimensões representam o que os autores do campo de CIG compreendem como significado de cada elemento, ao tratar especificamente de cada um deles.

Esse quadro, foi baseado na análise das publicações dos últimos 10 anos, considerando o período de coleta em 2014, em revistas nacionais e internacionais. Em termos nacionais o critério adotado foi estar classificado como periódico B2 ou acima pelo Qualis da Capes (*Organizações & Sociedade, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração Pública, Revista de Administração da USP, Revista de Administração Mackenzie*) e nos anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Já no tocante aos periódicos internacionais, o critério de classificação adotado foi dividido em 2 etapas. Na primeira foram listados os periódicos mais citados na obra *The Sage handbook of intercultural competence* (DEARDORFF, 2004) e na segunda foram definidos quais deles estavam classificados como B2 ou acima no Qualis da Capes que abordassem o tema (*International Journal of Cross Cultural Management, International Journal of Intercultural Relations, Procedia: Social and Behavioral Sciences, European Management Journal, Journal of Managerial Psychologist e Strategic Management Journal*).

Como critério de busca para a localização dos artigos foi definido o termo específico “competência intercultural” ou “*intercultural competence*” no título, nas palavras-chave e no resumo. A busca nos periódicos resultou em 29 artigos publicados, sendo 27 em periódicos internacionais e 2 em periódicos ou eventos nacionais, o que mostra a carência de estudos sobre CI em âmbito nacional. Foi possível verificar que existe um consenso entre a maioria dos autores quanto aos elementos relevantes: a interação, a eficácia, as diferenças culturais, a comunicação, a aprendizagem e a cultura negociada.

Quadro 2

Elementos, definições, dimensões e autores da competência intercultural grupal

Elementos por autores	Síntese da definição	Dimensões para competência intercultural grupal
<p>Interação</p> <p>Deardorff (2004); Jokikokko (2005).</p>	<p>É capaz de atingir seus objetivos por meio da interação construtiva em um contexto multicultural.</p>	<p>Gerenciamento da interação (KOESTER e OLEBE, 2003);</p> <p>Consolidação e engajamento da equipe (MENDENHALL e OSLAND, 2002; FRIEDMAN e ANTAL, 2005; BIRD, 2010);</p> <p>Coesão entre os membros da equipe (RATHJE, 2007);</p> <p>Orientação para os resultados (MENDENHALL e OSLAND, 2002; BIRD, 2010);</p> <p>Planejamento forte, claro e detalhado (MENDENHALL e OSLAND, 2002; MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009; BIRD, 2010);</p> <p>Compreensão dos objetivos estratégicos da organização (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009);</p> <p>Compreensão dos objetivos da equipe (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009);</p> <p>Clareza na descrição de papéis (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009).</p>
<p>Eficácia</p> <p>Dinges e Baldwin (1996); Gertsen (1990); Bennett (1986).</p>	<p>É capaz de funcionar de forma eficaz com membros de diversas culturas, gerando um comportamento geral adequado em uma ou mais culturas.</p>	<p>Promoção da aprendizagem intercultural (DEARDORFF, 2004; LASONEN, 2005);</p> <p>Visão etnorrelativa – aceite da existência e importância das diferenças culturais no grupo (DEARDORFF, 2004);</p> <p>Construção de relacionamentos (MENDENHALL e OSLAND, 2002; BIRD 2010);</p> <p>Gestão da diversidade (PANGGABEAN, MURNIATI e TJITRA, 2013);</p> <p>Valorização dos valores, crenças e comportamento dos membros do grupo (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009; BYRAM, 1997);</p> <p>Valorização dos atributos pessoais (FITCH, 2012);</p> <p>Postura de não julgamento (BYRAM e NICHOLS, 2001);</p> <p>Cultura negociada (KIM, 1988; BARMEYER e DAVOINE, 2015);</p> <p>Interações bem-sucedidas (HAMMER, BENNETT e WISEMAN, 2003; KUPKA, 2008);</p> <p>Aptidão para a gestão de situações complexas (LASONEN, 2005);</p> <p>Gerenciamento das incertezas (BIRD 2010).</p>

Continuação

Elementos por autores	Síntese da definição	Dimensões para competência intercultural grupal
Diferenças culturais Friedman e Antal (2005).	É capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos.	Mentalidade global (BÜCKER e POUTSMA, 2010); Gerenciamento de recursos intelectuais, culturais (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009); Engajamento dos membros da equipe (FRIEDMAN e ANTAL, 2005).
Comunicação Byram (1997); Fantini (2000); Deardorff (2004); Moran, Youngdahl e Moran (2009); Fitch (2012).	É capaz de promover a comunicação eficaz , ou seja, a comunicação aberta, clara e franca.	Comunicação clara e franca (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009); <i>Feedback</i> constante (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009); Habilidade sociolinguística (DEARDORFF, 2004); Precisão no envio e recebimento de mensagens (DEARDORFF, 2004); Habilidade de comunicação intercultural (BYRAM, 1997; MENDENHALL e OSLAND, 2002; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012); Habilidades verbais e não verbais (FANTINI, 2000; BUENO, 2010).
Aprendizagem Fischer, Gondim, Pereira et al. (2009).	É capaz de aprender significativamente , gerando respostas inovadoras e criativas aos desafios dos diferentes contextos culturais.	Aprendizado intercultural contínuo (MENDENHALL e OSLAND, 2002; BIRD, 2010); Abertura para a aprendizagem intercultural (DEARDORFF, 2004); Orientação para o compartilhamento do conhecimento (KOESTER e OLEBE, 2003).
Cultura negociada Earley e Ang (2003); Deardorff (2004); Barmeyer e Davoine (2015).	É capaz de flexibilizar o quadro de referência da equipe, adaptando-o ao contexto multicultural, por meio de uma cultura negociada .	Flexibilidade (DEARDORFF, 2004); Adaptabilidade (DEARDORFF, 2004); Cultura negociada (KIM, 1988; BARMeyer e DAVOINE, 2015); Visão etnorrelativa – aceite da existência e importância das diferenças culturais no grupo (DEARDORFF, 2004); Abertura para a aprendizagem intercultural (DEARDORFF, 2004).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em suma, considerando os trabalhos que foram publicados no período analisado e 3 trabalhos que se destacaram como relevantes para a análise dos elementos e dimensões da CI por ter sido citados em diversas outras referências (DEARDORFF, 2004; FORTUNE e WHITE, 2006; MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009), foi possível verificar que todos os elementos encontram-se presentes e que é possível elencar as dimensões que os integram. Para definir essas dimensões foram: (a) retiradas as dimensões que são circunscritas ao nível individual, como por exemplo, apoio do gerente sênior e empatia intercultural; (b) agrupadas as dimensões representadas por frases com o mesmo significado, como, por exemplo, clareza na comunicação e boa comunicação; e (c) vinculadas a um ou mais elementos da CI.

Interação

A interação é apontada como base do cotidiano intercultural (BUENO, 2010) e deve ser entendida como um processo relacional entre indivíduos interdependentes (DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014). Rodrigues e Pinheiro (2010) defendem que a corrente epistemológica da CI possui um forte acento interpretativo e interacionista, argumento este reiterado nas definições de CI, onde vários autores (BYRAM, 1997; HAMMER, BENNETT e WISEMAN, 2003; DEARDORFF, 2004; JOKIKOKKO, 2005; RATHJE,

2007; FITCH, 2012; KUPKA, 2008; SPITZBERG e CHANGNON, 2009) explicitam a interação como fator primordial da CI. Byram (1997) considera que um dos elementos da CI é a habilidade de interagir; Jokikokko (2005) defende que a CI é necessária na interação funcional de pessoas de diferentes origens; Rathje (2007) argumenta que a CI é a habilidade cultural exigida nas interações entre indivíduos de diferentes culturas; Kupka (2008) complementa que a CI é fundamental para que os indivíduos interajam eficazmente em diversos contextos culturais; Fitch (2012) defende a necessidade de interação social entre indivíduos de culturas diferentes; Hammer, Bennett e Wiseman (2003) concluem argumentando que o indivíduo que possui alto grau de CI é capaz de interações bem-sucedidas em ambientes culturalmente diversos.

Em consonância com o argumento, Soboleva e Obdalova (2014) defendem que o desenvolvimento da competência comunicativa intercultural (CCI) é fundamental para que os indivíduos adquiram experiência na resolução de problemas de comunicação advindos da interação intercultural. Ainda com foco na comunicação, Dusi, Messetti e Steinbach (2014) analisam as competências necessárias para a adequada gestão da interação entre indivíduos em contextos multiculturais e Kim (1988) atesta a necessidade de uma comunicação competente na interação com um representante de outra cultura.

Bücker e Poutsma (2010) apresentam como um dos elementos da CI, as competências de interação, Fantini (2000) complementa que a CI é alicerçada por processos linguísticos de interação entre os interlocutores, defendendo a necessidade de uma interação competente.

King e Baxter Magolda (2005) identificam que os níveis iniciais de desenvolvimento da CI apresentam baixos níveis de consciência e sensibilidade cultural, representando modos menos competentes de interação intercultural. Os autores defendem, ainda, que os indivíduos adquirem níveis mais maduros de CI por meio da observação e interação com membros de outras culturas. Já Imahori e Lanigan (1989) argumentam que o índice de interação intercultural competente conduzirá a resultados satisfatórios nas organizações.

Somada ao argumento teórico-empírico de que as competências do grupo são desenvolvidas por meio das interações (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009) e que as organizações estão cientes da importância da interação dentro das equipes multiculturais, bem como da preparação de seus membros para as especificidades dessa interação (BITENCOURT e BUENO, 2015), cabe uma análise acerca de algumas definições do termo “interação social”.

Em se tratando de interação social, a literatura apresenta diversas definições, porém, todas remontam à ideia de que seria uma ação realizada de modo mútuo e interdependente (RIBEIRO e AYRES, 2015). A interação social é a reciprocidade, a conduta-resposta, que dá às condutas em relação ao outro seu caráter de interação (MONTMOLLIN, 1997 apud RIBEIRO e AYRES, 2015). Já segundo Joseph (2000), a interação social pode ser definida por meio de um conjunto de aspectos: unidades que interagem entre si; conjunto de regras que estruturam e orientam as unidades e a própria interação; um sistema ou um processo ordenado de interação; um ambiente no qual os componentes se apresentam e onde há trocas sistemáticas.

Interação social pode ser definida, ainda, como a influência mútua entre os indivíduos que interagem socialmente, onde o comportamento de um deles é estímulo para o comportamento dos outros, por meio da inclusão de variáveis e características de outras pessoas no próprio indivíduo, afetando, assim, sua produção (BECKER, 1974).

Quanto maior for a participação do indivíduo em interações interculturais, maior seu desembaraço na rotina de trabalho e convivência com os demais integrantes culturalmente diferentes de seu grupo (BUENO, 2010). Entretanto, segundo a autora, essa interação exige abertura e desprendimento, principalmente quando em missão internacional, na qual o indivíduo precisa adaptar comportamentos e costumes.

As EMN estão demonstrando um interesse na seleção e treinamento de competências interculturais que venham a facilitar as formas rentáveis de interação (SPITZBERG e CHANGNON, 2009). As competências de grupo são desenvolvidas na interação entre os membros do grupo (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009) e devem ser entendidas como um processo de cocriação entre dois indivíduos na interação (DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014).

Sumariamente, pode-se concluir que conviver com indivíduos culturalmente diferentes em uma mesma equipe de trabalho pressupõe experimentar os desafios na interação entre os sujeitos (BUENO, 2010) e as competências de grupo são desenvolvidas

por meio dessa interação (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009). Gudykunst, Hammer e Wiseman (1977) defendem, também, a importância das interações sociais na eficácia intercultural dos indivíduos e grupos.

Assim, a interação é um elemento fundamental no processo de desenvolvimento da CI (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009; RODRIGUES e PINHEIRO, 2010; YASHIMA, 2010; HISMANOGLU, 2011; LOUGH, 2011; HOLMES e O'NEILL, 2012; BEHRND e PORZELT, 2012; SUCHANKOVA, 2014; SOBOLEVA e OBDALOVA, 2014; NAZARENKO, 2014; DUSI, MESSETTI e STEINBACH, 2014; DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014). A CI é necessária na gestão da interação entre pessoas em um contexto multicultural (DUSI, MESSETTI e STEINBACH, 2014), havendo necessidade de desenvolvimento de capacitações de relacionamento interpessoal (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009; BEHRND e PORZELT, 2012), por meio da compreensão do outro (RODRIGUES e PINHEIRO, 2010), da vontade de interagir com pessoas de diferentes culturas (YASHIMA, 2010) e da reciprocidade do contato (LOUGH, 2011).

Eficácia

A concorrência no mercado globalizado impõe desafios às organizações e maior foco em sua eficácia (FINURAS e CEITIL, 1999; ORTIZ, 2000), bem como na eficácia de suas equipes de trabalho em um contexto multicultural (ADLER e GUNDERSEN, 2008). Em se tratando dessas equipes, Adler e Gundersen (2008) argumentam que a eficácia na execução das tarefas varia, pois cada grupo tem uma dinâmica própria e um contexto distinto que exerce influência direta em seu desempenho. Portanto, a eficácia da equipe multicultural depende: (a) de como a diversidade cultural é tratada pelos membros do grupo e pela organização (ADLER e GUNDERSEN, 2008); (b) do sucesso da interação social dos membros da equipe (HAMMER, GUDYKUNST e WISEMAN, 1979; GUDYKUNST e HAMMER, 1984; HAMMER, BENNETT e WISEMAN, 2003); e (c) da autoeficácia (YASHIMA, 2010).

Gudykunst, Hammer e Wiseman (1977) defendem que a eficácia intercultural depende de fatores como mente aberta para novas ideias, empatia, percepção acerca das diferenças culturais, postura não etnocêntrica, entre outras. Panggabean, Murniati e Tjitra (2013) argumentam que existem divergências culturais quanto a facilidade ou dificuldade no que tange à eficácia orientada para a tarefa, cabendo o foco nas questões interculturais dos grupos e como estas afetam o desenvolvimento da CI e, conseqüentemente, o desempenho positivo da organização. Convergingo com esse posicionamento, Evans, Pucik e Barsoux (2002) atestam que a integração entre as diferentes culturas, bem como o reconhecimento do impacto dessas diferenças no desempenho das atividades da equipe, tem uma influência direta em sua eficácia.

A interação social dos integrantes de equipes culturalmente diversas, tanto no ambiente profissional quanto em relações sociais fora do ambiente de trabalho, tem impacto direto na eficácia intercultural dos indivíduos e grupos (GUDYKUNST, HAMMER e WISEMAN, 1977; GERTSEN, 1990; GERTSEN e SODERBERG, 2011). Dinges e Baldwin (1996) e Gertsen (1990) atestam que CI deve ser tratada como a capacidade de funcionar de forma eficaz em outra cultura e, segundo Bennett (1986), essa capacidade gera um comportamento adequado entre os membros culturalmente diversos, levando ao alto desempenho da EMC.

Portanto, em um contexto multicultural, a eficácia da EMC depende de como as diferenças entre os membros culturalmente diversos do grupo são tratadas (GUDYKUNST, HAMMER e WISEMAN, 1977; EVANS, PUCIK e BARSOUX, 2002; ADLER e GUNDERSEN, 2008; PANGGABEAN, MURNIATI e TJITRA, 2013).

O elemento eficácia intercultural pressupõe resultados satisfatórios por meio de comportamentos adequados e eficazes ao atuar em culturas distintas (DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014), uma vez que as estratégias de atuação em ambientes multiculturais levam a resultados bem ou mal-sucedidos (BEHRND e PORZELT, 2012).

Diferenças culturais

Em se tratando de um contexto globalizado e permeado de EMC, as diferenças culturais entre os membros do grupo emergem e impactam na interação deles (FREITAS, 2005). Essas diferenças culturais dizem respeito, segundo a autora, a problemas atitudinais, desconfiança entre os membros do grupo, dificuldade de comunicação, entre outros.

Portanto, a gestão das diferenças culturais dos membros da equipe é importante para os resultados positivos dela (CHEVRIER, 2000; KUPKA, 2008; PANGGABEAN, MURNIATI e TJITRA, 2013; BUENO e FREITAS, 2015), uma vez que essas diferenças podem agir como: (a) obstáculo ou fonte de criatividade na EMC (PANGGABEAN, MURNIATI e TJITRA, 2013); (b) fator de coesão do grupo (ADLER e GUNDERSEN, 2008); (c) recurso para o aprendizado (FRIEDMAN e ANTAL, 2005); entre outros.

Uma vez que as diferenças culturais são tratadas como um dos desafios em uma EMC, Bueno e Freitas (2015) apontam como o principal desafio para a equipe a superação do encontro com o diferente e a falta de sintonia entre o ritmo de trabalho e os diferentes esforços individuais para a execução das tarefas. Somado a esse argumento, uma das características das EMC deve ser a preocupação com as diferenças locais entre os países envolvidos (BORINI e FLEURY, 2010) e o respeito a essas diferenças (DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014). Como estratégia-chave nesse cenário multicultural, pode ser elencada a oportunidade da compreensão das diferenças nacionais para garantir uma forte presença local (BARTLETT e GHOSHAL, 1992).

Para garantir que as diferenças culturais possam agir como elemento impulsionador do alto desempenho da EMC, é necessário que seja desenvolvida por seus membros uma visão etnorrelativa, isto é, o aceite da existência e importância das diferenças culturais do grupo (DEARDORFF, 2004). Bennett (1986) argumenta que o desenvolvimento dessa visão etnorrelativa, em oposição à visão etnocentrista, evidencia uma evolução nos estágios de desenvolvimento da CI, onde o respeito às diferenças culturais leva a um cenário de aprendizagem e coesão do grupo.

Portanto, para que o relacionamento intercultural seja bem-sucedido, deve haver uma compreensão acerca das diferenças culturais entre os membros do grupo (FERRARO, 2001; ADLER e GUNDERSEN, 2008), sendo que a falta dessa compreensão pode levar ao choque cultural, gerando desconforto e falta de coesão na EMC (RODRIGUES e PINHEIRO, 2010).

Por fim, uma vez que as diferenças culturais representam um fator relevante no dia a dia de uma EMC e podem ter impacto positivo ou negativo na eficácia do grupo, dependendo de como essa diferença é tratada, e sendo os estilos de comunicação verbal e não verbal uma das diferenças mais impactantes nesse contexto (FERRARO, 2001).

Em suma, as diferenças culturais são elencadas como um elemento da CI por serem consideradas a base das relações interculturais, onde o entendimento cultural e o respeito a essas diferenças são apontados como fundamentais em situações interculturais (DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014), por meio da exposição às diferenças, aos mal-entendidos e aos conflitos gerados na interação multicultural (BLASCO, FELDT e JAKOBSEN, 2012). Em uma economia globalizada, o desenvolvimento de habilidades necessárias para lidar com as diferenças culturais são fundamentais para o sucesso em atuações internacionais (MUZYCHENKO, 2008; BEHRND e PORZELT, 2012), bem como a abertura para diferentes culturas e a vontade de interagir com pessoas de diferentes nacionalidades, reforçando uma visão não etnocêntrica e a consciência internacional (YASHIMA, 2010).

Comunicação

A comunicação entre indivíduos culturalmente distintos é tratada como uma das dificuldades encontradas ao atuar em uma EMC (FERRARO, 2001; BUENO, 2010; SUCHANKOVA, 2014; DUSI, MESSETTI e STEINBACH, 2014; SOBOLEVA e OBDALOVA, 2014). Além da diferença de idioma, as diferenças culturais impactam as ideias, as atitudes, os pressupostos, as percepções e as maneiras de fazer as coisas, aumentando sobremaneira as chances de falha na comunicação (FERRARO, 2001). No cenário atual, os meios de comunicação interculturais, bem como a dinâmica das comunicações é fluida, exigindo um estudo contínuo deste elemento (ARASARATNAM, 2015).

Cabe destacar que o idioma espelha os valores de uma cultura (FERRARO, 2001; SODERBERG e HOLDEN, 2002; ADLER e GUNDERSEN, 2008; BRANNEN e THOMAS, 2010), portanto, a comunicação é influenciada pelas atitudes, percepções, estereótipos, interpretações e choque cultural. Para funcionar de forma eficaz em qualquer cultura, é necessário entender o contexto social e cultural em que essa comunicação está ocorrendo (BUENO, 2010; LLOYD e HÄRTEL, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; FREITAS e DOS REIS, 2014).

Em consonância com os argumentos, Kim (1988) defende a necessidade de uma comunicação competente na interação entre pessoas de culturas distintas, sendo essa comunicação fundamental para a resolução de conflitos culturais advindos da interação entre os integrantes das EMC (BUENO, 2010) e para a adequada gestão da interação entre indivíduos em contextos multiculturais (DUSI, MESSETTI e STEINBACH, 2014; SOBOLEVA e OBDALOVA, 2014). O conhecimento dos diferentes estilos de comunicação tanto verbal como não verbal é importante a fim de evitar mal-entendidos em relação a cultura estrangeira (GERTSEN, 1990; SPITZBERG e CHANGNON, 2009).

Portanto, a promoção de uma comunicação eficaz é importante em uma EMC (BYRAM, 1997; FANTINI, 2000; MENDENHALL e OSLAND, 2002; DEARDORFF, 2004; LOUGH, 2011; FITCH, 2012) e essa promoção pode ser alavancada por meio da clareza, abertura e franqueza (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009), sendo fundamental para a coesão do grupo por meio da

confiança entre seus membros (HAMMER, GUDYKUNST e WISEMAN, 1979; ADLER e GUNDERSEN, 2008; LLOYD e HÄRTEL, 2010; BUENO e FREITAS, 2015).

Alguns fatores são apresentados como determinantes em uma comunicação eficaz em EMC, dentre eles a existência de *feedback* constante (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009), a habilidade sociolinguística (DEARDORFF, 2004), a precisão no envio e recebimento de mensagens (DEARDORFF, 2004) e a habilidade de comunicação intercultural (BYRAM, 1997; MENDENHALL e OSLAND, 2002; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; SOBOLEVA e OBDALOVA, 2014).

A comunicação é apresentada, então, como a base para o entendimento intercultural, por meio da qual é possível aprender sobre as culturas estrangeiras (FRANCIS e JEAN-FRANÇOIS, 2010; SUCHANKOVA, 2014) e promover uma gestão da interação em contexto multicultural (DUSI, MESSETTI e STEINBACH, 2014).

O elemento da CI comunicação trata da comunicação desenvolvida na interação social entre indivíduos culturalmente distintos (SUCHANKOVA, 2014; SOBOLEVA e OBDALOVA, 2014; NAZARENKO, 2014; DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014) e da habilidade de comunicação interpessoal (YASHIMA, 2010; SUCHANKOVA, 2014; DUSI, MESSETTI e STEINBACH, 2014), como instrumento de conhecimento de outras culturas, bem como de autoconhecimento (HOLMES e O'NEILL, 2012), gerando uma consciência cultural (DUSI, MESSETTI e STEINBACH, 2014), por meio de um processo de cocriação entre interlocutores culturalmente diversos (DALIB, HARUN e YUSOFF, 2014).

Aprendizagem

A aprendizagem intercultural se reflete diretamente na forma como os sujeitos interagem uns com os outros (BUENO, 2010) e a promoção dessa aprendizagem impulsiona o trabalho de alto nível em ambientes multiculturais (LASONEN, 2005).

A experiência intercultural é apontada como determinante nos processos de aprendizagem intercultural e ocorre por meio de situações de conflito cultural, na medida em que esses conflitos são vistos como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento da CI e não como barreiras para as interações bem-sucedidas (BLASCO, FELDT e JAKOBSEN, 2012). Francis e Jean-François (2010) atribuem às competências, atitudes e aptidões específicas de cada indivíduo os fatores impulsionadores da promoção da aprendizagem intercultural e, conseqüente, desenvolvimento da CI.

O processo de desenvolvimento da CI ocorre por meio da abertura para a aprendizagem intercultural e para pessoas de outras culturas (DEARDORFF, 2004), estando baseada na: autorreflexão (GERTSEN, 1990; SODERBERG e VAARA, 2003; GERTSEN e SODERBERG, 2011; GERTSEN e ZOLNER, 2012; BEHRND e PORZELT, 2012; LEUNG, ANG e TAN, 2014); gestão de conflitos culturais (BLASCO, FELDT e JAKOBSEN, 2012); experiências e interação com nativos de determinada cultura (HISMANOGLU, 2011), entre outros.

Spitzberg e Changnon (2009) defendem que o desenvolvimento da CI varia em resposta aos diferentes graus de absorção das demais culturas envolvidas. E para que esse desenvolvimento se traduza em aprendizagem intercultural, a EMC deve ser capaz de aprender significativamente, gerando respostas inovadoras e criativas aos desafios inerentes ao cotidiano intercultural (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009).

Por fim, se o processo de aprendizagem impulsiona a EMC em direção a melhores resultados, e um dos principais instrumentos de aprendizagem baseia-se na gestão dos conflitos culturais, então, a obtenção de uma cultura negociada no grupo pode ser considerada um resultado dessa aprendizagem.

Assim, a aprendizagem intercultural é tratada como um elemento da CI com base no pressuposto de que se trata de um processo de desenvolvimento do conhecimento intercultural por meio de experiências e interações entre indivíduos culturalmente diversos (FRANCIS e JEAN-FRANÇOIS, 2010; HISMANOGLU, 2011; BLASCO, FELDT e JAKOBSEN, 2012; SUCHANKOVA, 2014), onde o fator motivação interfere diretamente na promoção dessa aprendizagem (BLASCO, FELDT e JAKOBSEN, 2012).

Cultura negociada

O processo de negociação entre culturas na EMC é parte integrante do cotidiano intercultural, impactando diretamente na comunicação e na interação social do grupo (FERRARO, 2001). Ademais, o estilo ao negociar é condicionado pela própria cultura (KIM, 1988; FITCH, 2012; BARMAYER e DAVOINE, 2015), ou seja, a forma de negociar é balizada por pressupostos

culturais (FERRARO, 2001; DE JONG e VAN HOUTEN, 2014), nos quais existem divergências de valores, interesses, objetivos, princípios éticos e pressupostos culturais (FERRARO, 2001).

Alguns atributos pessoais facilitam o processo de negociação da cultura do grupo. Fitch (2012) defende que dentre esses atributos estão a personalidade aberta, a flexibilidade e a capacidade de adaptação, a fluência em outros idiomas e o conhecimento de outras culturas. Esses atributos individuais impactam o processo de negociação do grupo e a gestão tanto dos atributos quanto das diferenças culturais pode minimizar as dificuldades em estabelecer e manter negociações em EMC (DE JONG e VAN HOUTEN, 2014), garantindo resultados positivos do grupo e evitando desentendimentos em relação às técnicas de trabalho e aos conflitos culturais (BARMEYER e DAVOINE, 2015).

As estratégias para a melhoria na negociação intercultural são baseadas: na construção de relacionamentos, por meio da interação social; no desenvolvimento de uma sensibilidade para as diferenças culturais e, conseqüentemente, da flexibilidade e do comprometimento; na comunicação intercultural; e no estabelecimento de processos e práticas institucionalizadas (FERRARO, 2001; BARMEYER e DAVOINE, 2015).

Por fim, Barmeyer e Davoine (2015) defendem que há uma tendência nas EMC de criação de uma cultura negociada entre os membros culturalmente diversos do grupo, baseada na cooperação e em práticas híbridas de trabalho que são negociadas entre as diversas culturas da equipe, definindo uma cultura única institucionalizada por seus membros.

A CI diz respeito à compreensão cognitiva de um sistema cultural e, também, aos elementos analíticos e estratégicos que ampliam a interpretação e o âmbito da ação de uma pessoa, a fim de interagir adequadamente com indivíduos de outras culturas. A CI dos atores-chave influencia e promove a negociação intercultural e processos de aprendizagem de modo positivo (BARMEYER e DAVOINE, 2015).

Convergindo com esse argumento, Earley e Ang (2003) apresentam a CI como uma metacompetência que permite que os intervenientes olhem para as estruturas, os objetos e as interações a partir de uma distância afetiva que possibilita a reflexão sobre e a compreensão da experiência intercultural, permitindo ajustes situacionais de suas ações e que sejam encontradas soluções alternativas, negociadas entre os intervenientes (EARLEY e ANG, 2003).

A cultura negociada está ligada aos processos de resolução de conflitos gerados pelo encontro cultural (BEHRND e PORZELT, 2012; POLAT e METIN, 2012), tendo relação direta com atributos pessoais, como a adaptação e flexibilidade (FITCH, 2012).

Feita tal análise e a descrição de cada elemento da CI utilizou esses dados para então pensar na migração de um conceito fundamentado na lógica individual para uma lógica coletiva que fundamentasse um conceito de ordem grupal.

Esses foram os resultados das dimensões envolvidas nos elementos que compõem a CI e que podem ser pensados tanto nos termos individual quanto coletivo (grupal ou organizacional). Com base em tais dados, propõe-se que:

- **Competência intercultural grupal (CIG) é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural** (LANE e DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES e BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNETT, 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL e OSLAND, 2002; EARLEY e ANG, 2003; DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN e ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMEYER e DAVOINE, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio, buscou-se propor um conceito para a CIG com base na literatura sobre CI, motivado pela grande variação de definições envolvendo a CI em nível individual e a falta de um conceito para CI em nível grupal sob uma perspectiva integradora que abarcasse as interações dos membros da EMC.

Com o objetivo de propor um conceito, algumas reflexões foram necessárias:

- Como pensar a competência intercultural para além da dimensão individual?
- Quando um grupo ou uma organização é competente interculturalmente?

A análise da origem e evolução dos estudos sobre competência intercultural demonstrou um direcionamento dos estudos acerca do tema para a relevância da interação a partir de uma perspectiva de desenvolvimento. Entretanto, apesar dessa

tendência do campo no sentido de trabalhar a CI por meio da interação entre indivíduos e grupos, o grande corpo de pesquisa envolvendo a CI ainda possui foco predominantemente cognitivo e comportamental e em nível individual.

Contudo, ao tratar de CIG, é necessário incluir a dimensão cultural, uma vez que a CIG é desenvolvida na interação entre seus membros, sendo necessário considerar uma perspectiva social de desenvolvimento da competência que olhe para a cultura e para as interações, uma vez que no desenvolvimento da competência em gestão intercultural devem estar contemplados os princípios de integração, complementaridade, continuidade e recursividade (FISCHER, GONDIM, PEREIRA et al., 2009).

Ao levantar na literatura as definições de CI, pôde-se identificar os elementos constitutivos das definições em nível individual que pudessem migrar para a lógica coletiva. Para tanto, foram elencadas as definições que apresentavam o grupo como relevante, mesmo que de modo implícito. Com base nas definições, foram identificados os elementos da CIG: interação, eficácia, diferenças culturais, comunicação, aprendizagem e cultura negociada.

Para cada elemento da CIG, com base em uma pesquisa realizada na literatura nacional e internacional até o período da coleta de dados deste estudo, foram selecionadas as dimensões que o compõem na lógica de grupo. Algumas dessas dimensões foram agrupadas quando representadas por frases diferentes, mas com o mesmo sentido. Essa análise gerou um quadro com as definições, os elementos, as dimensões e os respectivos autores da CI.

Por fim, com base na pesquisa realizada a partir da identificação de uma lacuna na teoria sobre o conceito de CI no nível de grupo, pôde-se propor um conceito para CIG a partir dos elementos e dimensões elencados pela literatura. O conceito propõe considerar a CIG como uma habilidade do grupo (nível grupal) de atingir seus objetivos com eficácia (elemento eficácia) por meio da interação social (elemento interação), da comunicação eficiente (elemento comunicação) e da negociação das diferenças culturais (elemento cultura negociada e diferenças culturais), resultante de um processo de aprendizagem grupal (elemento aprendizagem) em um contexto multicultural. Vale ressaltar que esses elementos são respectivos para o nível de grupo, uma vez que implicam a convivência, na negociação, a eficácia de um grupo, enfim, de elementos que foram pensados para a lógica coletiva. Assim, por exemplo, quando se fala no elemento *diferenças culturais*, as dimensões resultantes da pesquisa como mentalidade global (BÜCKER e POUTSMA, 2010); gerenciamento de recursos intelectuais, culturais (MORAN, YOUNGDAHL e MORAN, 2009); e engajamento dos membros da equipe (FRIEDMAN e ANTAL, 2005), não se referem à capacidade individual de pensar globalmente, gerenciar recursos e engajar-se na equipe. Essas dimensões referem-se a se e como o grupo realiza tais atividades, se há dificuldades ou não para realizá-las, se o grupo é capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos.

Esse conceito é relevante para que novas pesquisas possam ser realizadas em diferentes níveis de análise além do individual. A lógica coletiva do desenvolvimento da CI requereu que se pensasse a partir de uma epistemologia que privilegiasse a dinâmica de grupo e, nesse sentido, elegeram-se a interação social como o *espaço* em que ocorre tal dinâmica. Apesar de partir da literatura de CI, que é predominantemente individual, o conceito proposto não considera que as bases de ambos os conceitos, CI individual e de grupo, devam ser iguais; considera-se, sim, as diferenças, porém, sem ignorar que os indivíduos compõem o grupo. Para esse impasse, a interação foi a ponte que permitiu migrar para a lógica coletiva.

Este estudo tem como limitação a seleção de periódicos indicados no texto; novos estudos devem ampliar esta pesquisa com base em outros periódicos nacionais e internacionais.

Por fim, pretende-se que esse conceito possa representar novas possibilidades de pesquisa e, também, estimular diferentes estudos teórico-empíricos, principalmente em âmbito nacional, cujas pesquisas são escassas. Mostra-se necessário analisar em campo o conceito proposto, verificar se os elementos e as dimensões se fazem presentes e de que forma nos diversos contextos organizacionais. Pesquisas em multinacionais, em especial, pode ser beneficiadas a partir dessa proposta conceitual. Futuras pesquisas podem contribuir para o avanço do conhecimento ao investigar como as equipes multiculturais desenvolvem a CIG, por meio de estudos qualitativos, ou mesmo avaliar como os elementos e dimensões se fazem presentes, por meio de estudos quantitativos. Metodologicamente, vale destacar que futuras pesquisas precisam levar em conta os resultados dos vários indivíduos que convivem em grupo de modo integrado e não isolado, pois o resultado de fenômenos de grupo não são representados pela soma de fenômenos individuais, uma vez que implicam sinergia. Ou seja, estudar CIG, conforme o conceito proposto, significa considerar como indivíduos diferentes culturalmente aprendem a realizar suas tarefas coletivamente, no cotidiano e a partir da interação social. Nesse ponto, a essência do conceito de CIG difere significativamente dos estudos de CI individual e precisam avançar para criar um *corpus* próprio de estudos.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. Mason, OH: Thomson, 2008.
- ARASARATNAM, L. A. Intercultural competence: looking back and looking ahead. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 1-2, 2015.
- BARMEYER, C.; DAVOINE, E. Intercultural competence of binational pairs as a supporting factor of negotiated culture in binational organisations: an analysis of the French-German case of Alleo. In: EGOS COLLOQUIUM, 31., 2015, Atenas. **Anais...** Atenas: [s.n], 2015.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BECKER, G. S. A theory of social interactions. **The Journal of Political Economy**, v. 82, n. 6, p. 1063-1093, 1974.
- BEHRND, V.; PORZELT, S. Intercultural competence and training outcomes of students with experiences abroad. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 2, p. 213-223, 2012.
- BENNETT, M. J. A developmental approach to training for intercultural sensitivity. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 10, n. 2, p. 179-196, 1986.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- BIRD, A. Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 810-828, 2010.
- BITENCOURT, L. F.; BUENO, J. M. Intercultural competences and virtual multicultural team: a case study. In: EGOS COLLOQUIUM, 31., 2015, Atenas. **Anais...** Atenas: [s.n], 2015.
- BLASCO, M.; FELDT, L. E.; JAKOBSEN, M. If only cultural chameleons could fly too: a critical discussion of the concept of cultural intelligence. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 12, n. 2, p. 229-245, 2012.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 575-593, jul./ago. 2010.
- BRANNEN, M. Y.; THOMAS, D. C. Bicultural individuals in organizations implications and opportunity. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 10, n. 1, p. 5-16, 2010.
- BÜCKER, J.; POUTSMA, E. Global management competencies: a theoretical foundation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 829-844, 2010.
- BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas / EAESP, São Paulo, 2010.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 15-34, 2015.
- BYRAM, M. **Teaching and assessing intercultural communicative competence**. Clevedon: Multilingual Matters, 1997.
- BYRAM, M.; NICHOLS, A. (Ed.). **Developing intercultural competence in practice**. Clevedon: Multilingual Matters, 2001.
- CHEVRIER, S. **Le management des équipes interculturelles**. Paris: PUF, 2000.
- COLLIER, M. J. Intercultural communication competence: continuing challenges and critical directions. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 9-11, Sept. 2015.
- DALIB, S.; HARUN, M.; YUSOFF, N. Reconceptualizing intercultural competence: a phenomenological investigation of students' intercultural experiences. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 155, p. 130-135, Nov. 2014.
- DEARDORFF, D. K. **The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of Higher Education in the United States**. 337 f. Tese (Doutorado em Educação) – Department of adult and community college education, North Carolina State University, Raleigh, 2004.
- DEARDORFF, D. K. Intercultural competence: mapping the future research agenda. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 3-5, 2015.
- DE JONG, G.; VAN HOUTEN, J. The impact of MNE cultural diversity on the internationalization-performance relationship: theory and evidence from European multinational enterprises. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 313-326, 2014.
- DINGES, N. G.; BALDWIN, K. D. Intercultural competence: a research perspective. In: LANDIS, D.; BHAGAT, R. (Ed.). **Handbook of intercultural training**. 2. ed. Thousand Oaks, CA, 1996. p. 106-123.
- DUSI, P.; MESSETTI, G.; STEINBACH, M. Skills, attitudes, relational abilities & reflexivity: competences for a multicultural society. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 112, p. 538-547, 2014.
- DUTRA, J. S. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006. p. 23-27.
- EARLEY, P. C.; ANG, S. **Cultural intelligence: individual interactions across cultures**. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The global challenge**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- FANTINI, A. E. A central concern: developing intercultural competence. In: FANTINI, A. (Ed.). **Addressing intercultural education, training & service**. Brattleboro, VT: School for International Training, 2000. p. 25-42. (SIT Occasional Papers Series).
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. 249 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- FERRARO, G. P. **The cultural dimension of international business**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.
- FINURAS, P.; CEITIL, M. **Gestão internacional e recursos humanos**. Lisboa: Sílabo, 1999.

- FISCHER, T. M. D. et al. Competências na gestão intercultural: desafios para aprendizagem e qualificação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009. p. 1-16.
- FITCH, K. Industry perceptions of intercultural competence in Singapore and Perth. **Public Relations Review**, v. 38, n. 4, p. 609-618, 2012.
- FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 1, p. 53-65, 2006.
- FRANCIS, B.; JEAN-FRANÇOIS, B. Teaching French as a second language to Chinese students: instructional staff adaptation and intercultural competence development. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 34, n. 6, p. 561-570, 2010.
- FREITAS, M. E. **Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2005. Não publicado.
- FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.
- FREITAS, M. E.; DOS REIS, J. M. D. Medos sociais dos brasileiros. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 893-909, 2014.
- FRIEDMAN, V. J.; ANTAL, A. B. Negotiating reality a theory of action approach to intercultural competence. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 69-86, 2005.
- GERTSEN, M. C. Intercultural competence and expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 1, n. 3, p. 341-362, 1990.
- GERTSEN, M. C.; SODERBERG, A. M. Expatriate stories about cultural encounters: a narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 248-257, 2010.
- GERTSEN, M. C.; SODERBERG, A. M. Intercultural collaboration stories: on narrative inquiry and analysis as tools for research in international business. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 6, p. 787-804, 2011.
- GERTSEN, M.; ZÖLNER, M. Reception and recontextualization of corporate values in subsidiaries. In: GERTSEN, M. C.; SØDERBERG, A.-M.; ZÖLNER, M. (Ed.). **Global collaboration: intercultural experiences and learning**. New York: Palgrave Macmillan, 2012. p. 137-150.
- GUDYKUNST, W. B.; HAMMER, M. R. Dimensions of intercultural effectiveness: culture specific or culture general? **International Journal of Intercultural Relations**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 1984.
- GUDYKUNST, W. B.; HAMMER, M. R.; WISEMAN, R. L. An analysis of an integrated approach to cross-cultural training. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 1, n. 2, p. 99-110, 1977.
- HAMMER, M. R. The Developmental paradigm for intercultural competence research. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 12-13, 2015.
- HAMMER, M. R.; BENNETT, M. J.; WISEMAN, R. L. Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 27, p. 421-443, 2003.
- HAMMER, M. R.; GUDYKUNST, W. B.; WISEMAN, R. L. Dimensions of intercultural effectiveness: an exploratory study. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 2, n. 4, p. 382-393, 1979.
- HISMANOGLU, M. An investigation of ELT students intercultural communicative competence in relation to linguistic proficiency, overseas experience and formal instruction. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 6, p. 805-817, 2011.
- HOLMES, P.; O'NEILL, G. Developing and evaluating intercultural competence: ethnographies of intercultural encounters. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 5, p. 707-718, 2012.
- IMAHORI, T. T.; LANIGAN, M. L. Relational model of intercultural communication competence. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 13, n. 3, p. 269-286, 1989.
- JOHNSON, J. P.; LENARTOWICZ, T. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 4, p. 525-543, 2006.
- JOKIKOKKO, K. Perspectives on intercultural competence. In: RÄSÄNEN, R.; SAN, J. (Ed.). **Conditions for intercultural learning and cooperation**. Helsinki: Finnish Educational Research Association, 2005. p. 89-106.
- JOSEPH, I. **Erving Goffman e a microssociologia**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.
- KIM, Y. Y. **Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory**. Clevedon: Multilingual Matters, 1988.
- KING, P. M.; BAXTER MAGOLDA, M. B. A developmental model of intercultural maturity. **Journal of College Student Development**, v. 46, n. 6, p. 571-592, 2005.
- KOESTER, J.; OLEBE, M. The behavioral assessment scale for intercultural assessment. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 12, n. 3, p. 233-246, 1988.
- KUPKA, B. **Creation of an instrument to assess intercultural communication competence for strategic international human resource management**. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Otago, Otago, 2008.
- LANE, H. W.; DISTEFANO, J. J.; MAZNEVSKI, M. L. **International management behavior: text, readings and cases**. 4. ed. Malden, MA: Blackwell, 2000.
- LASONEN, J. Reflexion sur l'interculturalité par rapport a l'éducation et au travail. **Higher Education Policy**, v. 18, n. 4, p. 54-62, 2005.
- LEUNG, K.; ANG, S.; TAN, M. L. Intercultural competence. **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 489-519, 2014.
- LLOYD, S.; HÄRTEL, C. Intercultural competencies for culturally diverse work teams. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 845-875, 2010.
- LOUGH, B. J. International volunteers perceptions of intercultural competence. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 4, p. 452-464, 2011.
- MCCARTHY, J. F.; WHITE, A. B., C.; DAVOINE, E. Developing global leaders: accelerating intercultural competence through immersive learning experiences. In: EGOS COLLOQUIUM, 31., 2015, Atenas. **Anais...** Atenas: [s.n], 2015.
- MENDENHALL, M.; OSLAND, J. S. **An overview of the extant global leadership research**. Symposium presentation. San Juan: Academy of International Business, 2002.

- MORAN, R. T.; YOUNGDAHL, W. E.; MORAN, S. V. Intercultural competence in business: leading global projects. In: DEARDORFF, D.K. (Ed.). **The SAGE handbook of intercultural competence**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. p. 100-120.
- MORLEY, M. J.; CERDIN, J. Intercultural competence in the international business arena. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 805-809, 2010.
- MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 366-377, 2008.
- NAZARENKO, L. Development of intercultural competence in the teaching of business Russian. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 141, n. 25, p. 899-902, 2014.
- ORTIZ, R. **Um outro território**: ensaios sobre a mundialização. São Paulo: Olho D'Água, 2000.
- PANGGABEAN, H.; MURNIATI, J.; TJITRA, H. Profiling intercultural competence of indonesians in asian workgroups. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 37, n. 1, p. 86-98, 2013.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.
- POLAT, S.; METIN, M. A. The relationship between the teachers' intercultural competence levels and the strategy of solving conflicts. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 1961-1968, 2012.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RATHJE, S. Intercultural competence: the status and future of a controversial concept. **Language and Intercultural Communication**, v. 7, n. 4, p. 254-266, 2007.
- RIBEIRO, J.; AYRES, M. A Representação de si em interações sociais mediadas por *instant messengers*: o caso WhatsApp. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n], 2015.
- RODRIGUES, G. K. M.; PINHEIRO, L. L. A competência intercultural em ações de responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórica sobre desafios de gestores expatriados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.
- SOBOLEVA, A. V.; OBDALOVA, O. A. The methodology of intercultural competence development on the basis of a cognitive style-inclusive approach. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 154, n. 28, p. 155-161, 2014.
- SODERBERG, A. M.; HOLDEN, N. Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 1, p. 103-121, 2002.
- SODERBERG, A. M.; VAARA, E. (Ed.). **Merging across borders**: people, cultures and politics. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2003.
- SPITZBERG, B. H.; CHANGNON, G. Conceptualizing intercultural competence. In: DEARDORFF, D.K. (Ed.). **The SAGE handbook of intercultural competence**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. p. 2-52.
- SUCHANKOVA, H. Developing intercultural competences during the language tuition. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 116, n. 21, p. 1439-1443, 2014.
- TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 467 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- YASHIMA, T. The effects of international volunteer work experiences on intercultural competence of Japanese youth. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 34, n. 3, p. 268-282, 2010.
- ZIMMERMANN, K. **Intercultural competence as a success factor of virtual multicultural teams**: a case study on the team effectiveness of global HR teams. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Departamento de Comunicação, Universidade de Jyväskylä, Jyväskylä, 2010.

Janete Schmidmeier

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná, Curitiba – PR, Brasil. E-mail: janete.schmidmeier@gmail.com

Adriana Roseli Wünsch Takahashi

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP); Professora titular na Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração, Curitiba – PR, Brasil. E-mail: adrianarwt@terra.com.br