

Choque cultural como aprendizado profissional e humano*

VALDÉREZ F. FRAGA**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Choque à brasileira: exemplos e reflexões; 3. Metodologia do estudo: origem, propósito, objetivos, questões e referências; 4. A rede de referências; 5. Pesquisando para aprender/aprendendo para pesquisar: sujeitos, objetivos, procedimentos, postura e instrumental; 6. Resultados da pesquisa/aprendizagem; 7. Algumas considerações possíveis.

PALAVRAS-CHAVE: choque cultural; interculturalidade; transculturalidade.

Este artigo aborda a questão do choque cultural, não tanto como problema quanto como possibilidade de aprendizagem importante nos negócios, e dá exemplos de choques culturais vividos por brasileiros, em sua maioria da cultura carioca. O estudo também descreve um projeto que articula o propósito de desenvolvimento intercultural com a pesquisa, envolvendo estudantes e profissionais em comércio exterior. Com a apreensão da linguagem oral, visando a enriquecer a palavra escrita, tornando-a mais consistente em termos de cultura, os resultados do estudo tanto revelam valores dos sujeitos e o sentido fenomenológico que os orienta para a liberdade, quanto indicam aprendizados interculturais, alcançando os objetivos propostos.

Cultural shock as human and professional learning

This paper broaches the question of cultural shock, not so much as a problem, but as an important knowledge potential for business, and provides examples of cultural shocks experienced by Brazilians, the majority from the Carioca culture (from Rio de Janeiro). The paper also describes a project which articulates cross-cultural development with research involving foreign trade students and professionals. With comprehension of the spoken word aiming to enrich the written word, making it more consistent in cultural

* Artigo recebido em jan. e aceito em maio 1999.

** Mestre em educação e desenvolvimento humano pela The George Washington University (EUA), doutora em educação pela UFRJ, professora convidada na UFRJ/IE-Esex e no curso de mestrado da EBAP/FGV e consultora em DRH e interculturalidade (e-mail: soniaa@domain.com.br).

terms, the study's results reveal the values of the subjects and a phenomenological drive that orients them to wards liberty, as well as indicates cross-cultural learning, reaching the proposed objectives.

1. Introdução

A literatura em educação internacional, em comunicação intercultural ou em desenvolvimento e treinamento intercultural trata recorrentemente de *choques culturais*.

A ênfase nesse problema parece dever-se aos seus efeitos, tidos quase invariavelmente como nefastos sobre as pessoas, dificultando o relacionamento humano em geral e minando possibilidades de realização de acordos e negócios, especialmente internacionais.

Harris e Moran, há quase duas décadas, já dedicavam uma unidade de seu livro em interculturalidade à questão do *choque cultural* (1979:55-124), oferecendo interpretações de vários autores sobre o que seria um *choque cultural*. Entre esses exemplos, quatro são apresentados a seguir.

Choque cultural: o que é

Choque cultural é uma desorientação psicológica causada por mal-entendido ou desentendimento causado por diferenças culturais. Ele ocorre devido à falta de conhecimento, experiência e/ou rigidez pessoal.

W. J. Redden

É um desconforto, um mal-estar, causados por inúmeras diferenças — costumes, sistemas de valores, atitudes e hábitos de trabalho — e que tornam difícil o convívio, o desempenho e até o raciocínio em ambientes culturais diferentes.

L. Stessen

Uma doença ocupacional que pode acometer pessoas que vão trabalhar em outras culturas.

K. Oberg

A doença da mudança rápida e radical.

Toffler

O que essas concepções têm em comum é a palavra *choque* interpretada como algo, se não maléfico, pelo menos ameaçador.

Na verdade, o choque cultural apresenta-se com intensidades diferentes, movimenta-se em direções distintas e implica reações muito diversificadas para as pessoas envolvidas.

Um choque cultural pode, por exemplo, gerar profundo mal-estar, paralisando, desorientando as pessoas. Pode ser um impacto tanto exercido sobre o outro quanto recebido de outro, além de poder ser observado entre terceiros. Pode, também, gerar reações de agressividade ou conflito velado e, em contraste, pode até, em alguns casos, implicar sensações de reconhecido alívio de tensão.

2. Choque à brasileira: exemplos e reflexões

Independentemente de seu impacto ser positivo ou negativo, a significância do choque cultural continuará a estimular seu estudo, o que a globalização deve intensificar.

A velocidade da geração de informações, o imediatismo dos contatos e a avalanche de novos produtos e processos tornam o estudo do choque cultural cada vez mais necessário para humanizar transações em qualquer dimensão, seja interpessoal, seja intergrupar ou, ainda, internacional.

A alternativa negativa é adequada a expressão brasileira “valeu a experiência”, cujo significado é *aprendizado diante de situações críticas*, e até mesmo sofridas, às quais qualquer pessoa está sujeita.

Partindo do pressuposto da significância do estudo do choque cultural, seguem algumas narrativas com os objetivos de mostrar aos brasileiros que sua presumida flexibilidade não os imuniza contra a categoria negativa de choques de oferecer a estrangeiros uma possibilidade de compreenderem reações culturais de brasileiros.

A primeira delas veio de uma estudante brasileira, em pós-graduação nos EUA, com seu *estilo amistoso* e a clássica interpretação do *estilo norte-americano* como sendo *frio e distante, zeloso por privacidade*, em contraste com a intimidade considerada saudável entre os brasileiros.

Frieza

“Essa é uma coisa que eu até agora não digeri muito bem. Por mais caloroso que seja o seu ‘obrigado’, a maioria dos americanos não responde ‘*you are welcome!*’ ou ‘*don’t mention it*’, como eu aprendi no curso de inglês no Brasil. Em resposta eles fazem um barulho com a garganta, algo parecido com ‘*hum-hum*’.

A propósito da frieza, vai aqui uma passagem que está fresquinha na minha memória. Soubemos, por intermédio de um dos professores, que uma de nossas colegas de turma estava no hospital. Isso era tudo o que ele sabia e discretamente sugeriu que nós procurássemos ter notícias dela. Uma semana

depois, como a colega não havia voltado às aulas, coloquei uma mensagem no quadro de avisos eletrônico da turma, perguntando se alguém tinha notícias dela. Três dias depois, recebi uma resposta. Era de uma das alunas do mesmo grupo que a hospitalizada, dizendo que havia tentado contato telefônico e não tinha conseguido notícias.

Bem, resumindo: ontem, duas semanas depois, a aluna voltou às aulas. Sabe quantas pessoas se aproximaram dela para dar as boas-vindas? Uma. Adivinha quem? Eu, *a coração-mole de plantão*. Claro que não perguntei o que ela tinha ido fazer no hospital. Falei que era bom tê-la de volta. E isso, no estilo *business* daqui, bem rapidinho, *só de passagem*. Mesmo assim, *ela ficou surpresa*” (S. Basílio, Valore-RH, 1998).

Certamente, esse depoimento dá oportunidade a aprendizados mútuos, entre brasileiros e norte-americanos, através de crítica e autocritica que programas de desenvolvimento intercultural podem implementar, visando ao convívio mais receptivo entre as pessoas.

Dois outros depoimentos de brasileiros foram colhidos entre profissionais em comércio exterior, alunos de pós-graduação no Brasil, e oferecem uma segunda oportunidade para reflexão, em busca de compreensão intercultural.

Beijar ou não beijar — eis a questão

“Foi muito válida minha experiência nos EUA; contudo, não deixei de passar por algumas situações embaraçosas. A primeira delas ocorreu logo na minha chegada à casa da família americana. Quando desci do furgão que me buscou no aeroporto e beijei o rosto de minha *mãe americana*, logo percebi que ela não gostou, esboçando um sorriso completamente forçado. Naquele momento, o que fiz foi simplesmente fingir não haver entendido. Mais tarde, vim a perceber que um beijo naquele país não era algo tão comum como por aqui” (R. Fumagali, Comfint/FGV, 1997).

“Nos Estados Unidos, quando morei lá, (...). Vocês imaginam como uma mineira natural do estado de Minas Gerais, cuja sociedade costuma ser considerada tradicional como eu teria se sentido ao chegar em uma reunião, considerada de comunidade, com a presença do pastor, onde todos, naturalmente, se cumprimentavam beijando-se na boca? Sinceramente, jamais esquecerei meu mal-estar!” (M. F. Almeida, Comfint/FGV, 1997).

Essas duas últimas narrativas suscitaram outras reações espontâneas entre os sujeitos, alunos de um curso de comércio exterior, bem ao estilo brincalhão dos brasileiros, tais como: “afinal qual é a dos norte-americanos, beijar ou não beijar?” Ao que se seguiram outras reações bem-humoradas, como: “Beijar nos USA, sim, mas somente na boca”.

Neste ponto, seria oportuna a citação de Mark Twain, escolhida por Harris e Moran (1979) para ilustrar os desafios das diferenças culturais den-

tro de um mesmo país, o que leva a descartar a interpretação simplista de homogeneidade: “A única característica distinguível em nós, norte-americanos, é que adoramos água com gelo”.

O humor de Mark Twain leva ao extremo esse desafio das subculturas, as quais podem assumir formas difusas em algumas ocasiões, para voltarem a surpreender com suas especificidades, quando mais se precisar de traços culturais nacionais.

Provavelmente, os embaraços citados acabam ocorrendo entre os próprios norte-americanos. É possível que *beijar ou não beijar* seja um dilema para pessoas de diferentes regiões daquele grande país, da mesma forma que nós, brasileiros, convivemos com dúvidas semelhantes aqui no Brasil.

Na verdade, para que a gangorra da unidade cultural e das diferenças subculturais balance, não é necessária a existência de diferentes dialetos, como ocorre com a Itália, muito menos de diferentes etnias e linguagens, como é o caso na Costa do Marfim, onde essas fortes diferenças acabam levando nativos a recorrer ao idioma do colonizador, o *francês*, para estabelecerem uma conversa. Fica claro que, mesmo na homogeneidade idiomática, como é o caso tanto dos EUA, com o inglês, quanto do Brasil, com o português, as subculturas subsistem e podem tanto gerar choques quanto representar dificuldade para delinear diferenças, conforme nos revela o oportuno humor de Twain. Valeria, aqui, ilustrar essa questão com a expressão hispânica: “*yo no creo en brujas pero que las hay, las hay*”, porque, quando se começa a sentir um certo conforto diante da expectativa de “homogeneidade”, surge uma diferença inusitada para espantar a congruência cultural nacional. Esse desafio é tão forte que a literatura sobre choque cultural chega a empregar a expressão “*estranhos de nós mesmos*” (York, 1994), para descrever uma vivência de *re-entry*, quando a dificuldade é encontrada no retorno à cultura de origem.

Ultimamente, a análise de situações, as sugestões e as orientações para superar choques culturais continuam a manifestar a preocupação dos autores com esse processo que Kohls, em *The survival kit for overseas living*, descreve como “pronunciadas reações psicológicas que a maioria das pessoas experimenta, quando submetida a uma cultura diferente da sua, podendo ocorrer hiperirritabilidade, amargor, ressentimento, saudades de casa e depressão” (Kohls, 1996:87).

A descrição de situações adversas, de possibilidades de choque e de sugestões para minimizá-los cobre um amplo espectro, a exemplo do que apresenta Cathy Tsang-Feign em *Living abroad* (1996), quando trata, com grande sensibilidade, questões, problemas e soluções relacionados à mudança, ao estresse e, no retorno às origens, à busca de apoio psicológico profissional, problemas que afligem pessoas que vão enfrentar novas culturas e que se agravam com as pressões do trabalho em circunstâncias pouco familiares.

Os dois depoimentos seguintes, além de revelarem o choque *de descobrir coisas* como, por exemplo, *que filas no atendimento ao público não são uma fata-*

lidade, indicam possibilidades da ocorrência de um processo de *re-entry* ambíguo, isto é, conturbado por um lado e feliz pelo outro. Aliás, essa ambigüidade de sentimentos é muito comum nos processos de retorno à cultura de origem, o que também ameaça o equilíbrio das pessoas, especialmente nos primeiros meses de retomada de seus antigos postos de trabalho, após vivências no exterior.

Filas

“Acho que as filas são como um recibo de incompetência. Em qualquer lugar, no supermercado, nos bancos etc., quando as filas começam a crescer um pouco mais, logo surgirá alguém, do nada, para abrir uma nova caixa registrada, para o alívio dos clientes.”

This is not my business

“Acho que essa é a frase de pára-choque dos americanos. E eles a usam sem qualquer inibição. Quer um exemplo? Meu marido estava estudando na biblioteca, em uma grande mesa. Ele resolveu ir beber um pouco d’água e perguntou a um estudante que estava na mesma mesa se ele poderia *dar uma olhadinha* no material. A resposta foi: ‘No. *It’s not my business. This is your responsibility*’.

Aqui ninguém faz nada de graça para ninguém, *o que pode ser muito bom ou muito ruim*. O brasileiro que vem para cá achando que vai continuar resolvendo as coisas na base do ‘jeitinho’ leva um grande susto” (S. Basílio, Valore-RH, 1998).

O que isto quer dizer é que, no Brasil, esses pequenos favores são rotina. Dificilmente alguém cogitaria em não atender a pedidos dessa natureza.

Mas será que a redução do chamado *choque cultural* a impactos negativos é coerente com a realidade? Ou será um fenômeno mais complexo, podendo gerar efeitos semelhantes aos das histórias românticas segundo as quais *uma pancada na cabeça que levou à perda de memória pode também recuperá-la imediatamente*? Será possível que o impacto de um choque cultural possa tanto causar mal quanto bem às pessoas?

A investigação realizada entre colegas de trabalho e com alunos em comércio exterior, na maioria profissionais atuantes nesse mercado, leva a duvidar de que *choque cultural* seja, *necessariamente*, um impacto negativo. Parece mais algo que pode tanto surpreender ou apenas intrigar quanto oferecer razões para respeito por diferenças manifestas e até mesmo estimular o senso de humor, amenizando impactos de situações embaraçosas.

Os exemplos a seguir foram selecionados com o objetivo de ilustrar uma possível nova categoria de *choque cultural*, baseada em reações de sur-

presa, ou intrigantes, de perplexa admiração ou, ainda, de forte estímulo a reações bem-humoradas.

O traço comum entre esses exemplos é a possibilidade de aprendizado *sem traumas* que eles apresentam.

Banho à japonesa é preparado!

Chegando ao Japão, após muitas horas de voo e de aeroportos, somadas ao ritual de encontro com a família japonesa de seu marido, uma jovem senhora brasileira *desejava um banho*.

“Não compreendi por que alguém ofereceu-se para *preparar o banho*. Ao entrar no banheiro deparei-me com uma banheira vertical (*furo-oke*). Surpresa, pedi ajuda ao meu marido para entrar nela. Então veio o susto. *Além da sensação de opressão com o mergulho*, a elevada temperatura da água gerou um *quase pânico*.”

A engenheira brasileira, acostumada a não depender de ninguém para um banho diário, de chuveiro, é claro, levou *um susto com a novidade*, sobre a qual comentou: “Sabe que, no final, foi relaxante?” (E. Srotome, Valore-RH, 1990).

Acima dos credos

“Realizando meu trabalho no México, convivi com muitas famílias. Um dia um colega me disse: ‘hoje nós vamos visitar uma família protestante’. Ao chegar à residência, fiquei surpreso ao encontrar, logo na entrada, uma imagem de Nossa Senhora. Ao sair, após um produtivo e agradável encontro, indaguei da dona da casa: disseram-me que sua família era protestante, mas, presumo que foi um engano, pois aí está a Virgem. Ao que ela respondeu, com orgulho de quem dá uma lição: ‘somos protestantes, sim, porém, esta é a *Virgem de Guadalupe*’ (L. G. Cruz, Comfint/FGV, 1997).

Realmente intrigante para um brasileiro que não imaginava encontrar em outro país a tendência brasileira ao sincretismo religioso, ainda mais assumindo manifestações singulares, como uma Nossa Senhora passar a ser, além de tudo, um símbolo nacional.

Melancia, uma questão de justiça social

“O fato que irei narrar aconteceu em Southampton, Inglaterra. Lá eram relativamente comuns mercados de hortifruti em locais que se assemelham a sítios, que vendiam seus próprios produtos ou trazidos de outras localidades próxi-

mas. Em visita a um desses comércios, encontrei, à venda, uma melancia. Não era muito grande, e o desejo de comer uma fruta tropical me veio forte. Como éramos dois que, diga-se de passagem, *comiam muito bem*, achei melhor levar a fruta inteira. Ao falar para o vendedor que desejava a melancia toda, ele se recusou a vendê-la. Sem entender a razão, insisti, mas ele se manteve irreduzível. Perguntei, já com certa irritação, por que não poderia levar a melancia, já que estava disposto a pagar por ela. A resposta foi surpreendente. *Ele explicou-me que aquela era uma fruta difícil de se obter e, caso eu a levasse inteira, outras pessoas não poderiam comer*. Fiquei impressionado, ele não estava preocupado apenas em vender a mercadoria, mas em manter o *compromisso social de disponibilizar um produto para todos, da melhor maneira possível, arriscando-se, até mesmo, a deixar de vendê-lo*” (C. J. de Castro, Comfint/FGV, 1997).

Esses exemplos dão indício de que, quando o choque cultural não é percebido apenas como uma ameaça, a ênfase em evitá-lo pode ceder algum espaço ao aprendizado, transformando ocorrências de choque em vivências, a partir de fatos, ações ou reações agradáveis ou não, que, devido ao *potencial de aprendizado*, passem a *agregar algum valor*.

Os exemplos apresentados revelam a importância da possibilidade de transformação dessas situações em algo com o qual se possa aprender, sobre si mesmo e/ou sobre o outro, em busca de compreensão intercultural.

Independentemente do que se conceba ser um choque cultural, vai aqui uma primeira “lição”, vinda de algum lugar via Internet: “Lembre-se, você é um hóspede em outra cultura. Evite, a todo o custo, criticar a cultura anfitriã”.

3. Metodologia do estudo: origem, propósito, objetivos, questões e referências

O interesse pelo choque cultural já é antigo e a coleta de depoimentos para este artigo também o é.

A motivação surgiu no curso de mestrado na The George Washington University (GWU), com os professores Dorothy Moore e L. Nadler e os doutorandos Reynolds e Al Romainly, devido a ênfase dada à *questão do choque cultural* nas disciplinas de educação e treinamento em comunicação e relacionamento intercultural. As abordagens empregadas à época, tanto as mais tradicionais quanto as experimentais, enfatizam a significância do *choque cultural* para o desenvolvimento da compreensão entre alunos internacionais, aproximando-os apesar de suas evidentes diferenças culturais.

Essa vivência estimulou a coordenação de um programa no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), com o objetivo de promover um aprendizado intercultural através de encontros onde a troca de experiências vividas por professores/pesquisadores no exterior não enfocasse apenas aspectos tec-

nológicos, mas *humanos, ao mesmo tempo que culturais* e com objetivos educacionais.

Além disso, a partir de 1994, palestras e disciplinas em cursos de comércio internacional, tanto na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) quanto na Fundação Getúlio Vargas (FGV), possibilitaram dar continuidade ao levantamento, análise e formulação de depoimentos enfocando o *choque cultural*. A partir dessas oportunidades, a investigação tem sido enriquecida com a disposição dos alunos — em geral com vivência intercultural — para relatar e discutir situações vividas, visando ao aprendizado intercultural mútuo.

Dessa forma, este artigo não trata apenas do resultado de uma pesquisa, mas de um projeto cujo propósito envolve *educação intercultural* e pesquisa.

Os objetivos têm sido:

- ▼ estimular a crítica e a autocrítica;
- ▼ desenvolver sensibilidade e técnicas de apreensão de diferenças culturais;
- ▼ analisar impactos e implicações de cada caso;
- ▼ buscar permanentemente dados e vivências a fim de elaborar conteúdos para discussão em classe;
- ▼ produzir material para palestras e artigos;
- ▼ contribuir para uma multiculturalidade orientada para a preservação de cada cultura como original e única, simultaneamente à sua articulação ao “mundo da vida”, promovendo a humanidade nas transações globais.

A proposta de educação intercultural em direção à multiculturalidade exige a clarificação de dois conceitos envolvidos no processo. São eles: interculturalidade e transculturalidade.

Não se trata, com esses dois termos, do estabelecimento de uma hierarquia segundo a qual a transculturalidade seria um nível mais elevado. Trata-se de movimentos complementares. A interculturalidade é o inter-relacionamento de diferentes culturas nas suas diversas dimensões: indivíduo/indivíduo, indivíduo/grupo, grupo/grupo, grupo/nação etc. Nesse movimento inter-relacional as vivências podem ocorrer quando o trânsito intercultural é autêntico, isto é, quando as inter-relações não são conflitantes, quando os envolvidos não provocam mutilações ou exercem domínio cultural, nem sofrem mutilações ou domínio de detentores de outras culturas. Movimentos dessa natureza possibilitam aos envolvidos uma melhor compreensão de suas diferenças, o que não exige aceitação, mas respeito entre os diferentes.

A interculturalidade entre sujeitos permite o livre trânsito intercultural, quando a subjetividade se manifesta mais como uma intersubjetividade. É nesse ponto que a transculturalidade aparece como um saber, para comparti-

lhar com os diferentes e suas diferenças, e, ainda, como um poder de possíveis transformações, orientadas para o *em comum*.

Antes de esclarecer as questões do estudo é necessário abordar, ainda que brevemente, o contraste entre globalização e mundialização da cultura.

Enquanto a *globalização* considera os resultados econômicos, as preocupações da *mundialização* da cultura extrapolam os resultados, para analisar as conseqüências. O estudo *Mundialização e cultura* (Ortiz, 1996) realiza e estimula reflexões muito importantes como, por exemplo: o discurso da globalização é universalista, contrastando com suas práticas de exclusão, quando os indivíduos ou grupos humanos são classificados pelo consumo de determinados produtos e serviços, que não os categoriza, mas que os hierarquiza. O discurso da mundialização da cultura é multicultural e suas ações buscam a preservação da singularidade em busca do *em comum*. É a prática do que Merleau-Ponty entende como “participar do uno sem o dividir”, em fenomenologia da percepção.

As questões a serem respondidas no estudo são:

- ▼ Há valores envolvidos no choque cultural?
- ▼ Que valores apresentam-se com intensidade nas reações apresentadas?
- ▼ Ocorreu choque cultural entre os sujeitos apesar da ausência física de pessoas da outra cultura?
- ▼ O espírito da outra cultura foi percebido e descrito nas falas dos sujeitos?
- ▼ O que possíveis manifestações de choque cultural revelarão sobre os sujeitos?
- ▼ A experiência planejada foi eficaz em termos de educação intercultural?
- ▼ Como esse aprendizado se manifestou?

4. A rede de referências

A literatura em educação internacional é farta e, dentro desse escopo, é pródiga no tratamento do *choque cultural*. Este é apresentado como tema, fator ou conceito recorrente — explícito ou subjacente — em abordagens tanto de questões filosóficas, especialmente axiológicas, quanto de problemas mais práticos, relacionadas ao gerenciamento, considerado vital ao mundo dos negócios globais.

A evolução desses estudos possibilita observar que a ênfase no gerenciamento não obscurece as questões éticas. É possível perceber essa postura em Harris e Moran (1979), já preocupados com a transformação global, com valores, preconceitos, novos estilos de liderança. Além desses autores, muitos ou-

tros, como é o caso de Hofstede (1983) estudando a relação entre cultura e estilos gerenciais, buscam um melhor *relacionamento, especialmente respeito mútuo no mundo dos negócios*. Nos últimos anos, a literatura dessa área de conhecimento vem oferecendo estudos como o de Mendenhall, Punnett e Ricks (1995), que descrevem o novo panorama mundial, para discutir questões políticas, justificar a significância do estudo da cultura, revelar as novas faces das relações de trabalho com a globalização, a fim de, principalmente, enfatizar a importância da ética para a ambiência mundial. Em toda essa extensa obra, a sombra ou a luz do choque cultural está presente, algumas vezes mais outras menos aparentemente, como uma ameaça ao convívio entre povos ou pessoas, ao que se poderia acrescentar: como *uma possibilidade de convívio produtivo*. Quando esses autores abordam os possíveis riscos que uma empresa poderá enfrentar no exterior, a compreensão de diferenças culturais é vista como uma necessidade (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995, cap. 2). Da mesma forma, o sucesso das *alianças* na globalização aparece muito dependente do conhecimento cultural entre as partes, em especial do respeito mútuo. Com e para isso, é fundamental o aprendizado que o *choque cultural* pode oferecer.

Diante da avalanche de produtos e serviços com os quais a tecnologia, especialmente da comunicação, vem inundando a Terra, uma coisa é certa: a mera informação não será suficiente para aproximar as pessoas. Os *choques culturais* serão cada vez mais frequentes, e, por isso mesmo, precisam ser transformados em fontes de aprendizado, para um convívio harmonioso, onde diferenças devem enriquecer, não separar nem excluir ninguém.

Nesta era tecnológica, sobre a qual recaíram as expectativas de McLuhan de uma “aldeia global”, está evidente que, com ou sem fios, a tecnologia vai interligando espaços geográficos, eliminando distâncias físicas e acelerando vertiginosamente a velocidade dos negócios, com informações em tempo real. Daí, porém, à semelhança com uma aldeia, há uma grande jornada a ser empreendida e com enormes desafios. Percebe-se que, enquanto uma aldeia constitui um mundo cultural singular, cujos valores, crenças e práticas subculturais aproximam as pessoas, a globalização, com suas tecnologias, dá indícios de acirrar disputas, de agilizar manifestações etnocêntricas, de contribuir para a exclusão de grupos humanos e de favorecer tentativas veladas ou explícitas de dominação.

Na verdade, reduzindo-se a concepção de aldeia à facilidade de informação, apesar dos focos de precariedade existentes, a rota do sucesso estaria bem delineada. Se, porém, a idéia de aldeia incluir compreensão e respeito mútuo entre as diferentes organizações humanas, então essa aldeia apresenta-se hoje, no máximo, como aspiração.

Observa-se atualmente a legitimidade das preocupações de Simon (1990:184), quando questionou se os avanços tecnológicos não iriam facilitar aos homens o exercício de formas mais sistemáticas e eficazes de egoísmo do que as praticadas no passado.

Neste ponto, é oportuno incluir nessa discussão a questão da homogeneidade cultural, um risco para a multiculturalidade que o poder da informação pode tornar dramático para cada indivíduo em sua singularidade.

Reconhecidos os indivíduos como únicos e a educação como uma possibilidade de diferenciação das pessoas, favorecendo o desenvolvimento de cada uma para a solução de problemas cada vez mais diversificados e complexos deste mundo, certamente a idéia de homogeneidade estará excluída.

A mundialização da cultura, como proposta de convívio entre os diferentes e suas diferenças, não somente contribui para enriquecer as possibilidades de administração dos problemas dos homens, mas humaniza o processo de globalização, afastando fantasmas, tanto de dominação quanto de submissão ou de exclusões no mundo dos negócios.

Esta é uma proposta possível com a transculturalidade: a ação intencional de transitar pela multiculturalidade global, respeitando diferenças e reconhecendo raízes que elevam a auto-estima, desde a dimensão interpessoal até a internacional. Esse esforço pela compreensão mútua pode fortalecer a confiança necessária ao compartilhamento que favorece a transformação cultural no sentido da relevância do humano e da nutrição do espírito inovador.

Essa retomada ética da globalização poderá abrir possibilidades para o âmbito dos negócios, que extrapolem a limitação dos resultados, viabilizando a análise crítica e antecipação de conseqüências, o que legitimaria transações em geral no “mundo da vida”.

Todavia, ignorando-se essa reflexão, restaria apenas lamentar o desperdício da energia, da inteligência e do conhecimento do homem, pelo fato de a inconseqüência de suas transações transformar relações humanas em conflito e bens e serviços em instrumentos de discriminação (Fraga, 1998:17) e de exclusão.

Certamente, há uma longa jornada à frente até a concretização da multiculturalidade orientada para o “em comum”.

Nesse ponto, vale observar a área da saúde, que vem deixando para trás a violência de determinados tratamentos por choque, sem, contudo, desconhecer a necessidade de empregá-los em situações de vida ou morte. Além disso, tem especialmente buscado modalidades não-agressivas de choque, visando à recuperação de movimentos e funções ou ao alívio de tensões e dores.

Essas práticas de provocar choques para curar estimulam a investigação do choque cultural para a solução de antigos e crescentes problemas humanos no âmbito intercultural. Pelo fato de o choque cultural ocorrer independentemente da intenção dos envolvidos e de prescindir da parafernália tecnológica para gerá-lo, será oportuno concentrar toda a energia na averiguação de suas possibilidades como aprendizado em prol do humano do ser.

É nessa última direção que este estudo sugere uma caminhada, para a qual traz uma modesta parcela de contribuição.

A necessidade de entendimento e de sensibilização para a possibilidade do choque cultural como aprendizado vai tomando forma cada vez mais consis-

tente, quando se começa a construir uma ponte entre as preocupações de autores que tratam de ética nos negócios, como Brown (1994) ou como Casson (1994), que analisam questões éticas na atividade econômica. Isso porque, tanto os autores citados quanto James Collins (1995), que estuda a longevidade de grandes empresas da atualidade, ou Harman (1995), que aponta dilemas nas mudanças globais, especialmente de paradigmas, vislumbram uma certa orientação da sociedade pós-industrial para o holismo e para a espiritualidade, em preocupações com as incertezas futuras, devido ao comportamento do homem em relação às suas organizações e à natureza. Todos eles enfatizam o papel do espírito humano para um mundo de paz e prosperidade.

Percebe-se, então, que o vigor do espírito humano passa pela compreensão entre os homens, para a qual o tratamento adequado tanto à questão teórica quanto à questão prática do *choque cultural* passa a ser muito importante.

A próxima seção deste artigo descreve um trabalho realizado com esse objetivo.

5. Pesquisando para aprender/aprendendo para pesquisar: sujeitos, objetivos, procedimentos, postura e instrumental

Uma experiência repetida com seis diferentes turmas de alunos do Curso de Comércio Exterior da Fundação Getúlio Vargas e quatro da Universidade Federal do Rio de Janeiro, complementada por seis turmas de desenvolvimento gerencial em empresas, sendo quatro de engenharia, uma de transporte e a última de serviços bancários, todas envolvidas com relações internacionais, possibilitou reforçar a hipótese de que o choque cultural pode ocorrer independentemente do contato direto com pessoas de outra cultura.

Durante essa situação de pesquisa/aprendizagem, verificou-se que a presença física não é requisito para a ocorrência de um choque cultural. Basta um fato ou sua narrativa para grupos ou pessoas cuja cultura seja diferente daquele ao qual o fato ou a narrativa se refiram para que o choque aconteça.

Esse projeto de pesquisa/aprendizagem foi realizado durante os anos de 1997 e 1998, no Rio de Janeiro, envolvendo mais de 290 pessoas, alunos e profissionais, dos quais mais de 90% encontravam-se em atividade no mercado de trabalho. O tempo de experiência dos sujeitos em atividades internacionais variou entre seis meses e 20 anos, sendo a grande concentração entre três e oito anos. Dos 290 envolvidos, 11% não tinham experiência na área de trabalho internacional.

A delimitação do estudo a sujeitos situados na cultura carioca representa uma limitação para expectativas orientadas a resultados referentes a sujeitos brasileiros. É possível pressupor, porém, que, no caso da ampliação dos sujeitos ao Brasil, a diferença nos resultados estaria mais relacionada a estilos de manifestação de choque do que à ausência de choque ou à intensidade de seu impacto.

A estratégia de pesquisa participante reiniciava-se a cada turma, com a leitura individual de um texto testado e escolhido, a partir de dois critérios principais:

- ▼ um forte conteúdo cultural que possibilitou a aplicação da metodologia de pesquisa/aprendizagem intercultural pretendida;
- ▼ o enfoque na realidade portuguesa, visando a alguma contribuição ao fortalecimento da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, no sentido da autenticidade do relacionamento intercultural.

Após a leitura, cada participante era convidado a escrever suas impressões sobre o conteúdo do texto e a anotar suas primeiras reações ou sentimentos relacionados ao mesmo.

Em uma terceira etapa, a estratégia planejada deixou espaço para a comunicação oral sobre reações e opiniões diante do texto.

Além disso, tanto a comunicação verbal quanto a não-verbal, intencional ou não-intencional, foram consideradas, visando à apreensão dos sentidos psicológicos da linguagem oral.

Os convívios interpessoal e intergrupal possibilitaram a etapa final de apreender, na realidade concreta, o sentido fenomenológico da linguagem dos brasileiros sujeitos da pesquisa.

Um texto (Maia, 1997) foi selecionado e empregado como instrumento da pesquisa e de educação intercultural, relatando o seguinte: Portugal manteria uma lista de nomes próprios de pessoas que foram considerados indesejáveis e até proibidos de serem registrados em cartório. Entre esses, muitos eram nomes de brasileiros conhecidos em Portugal por seus feitos, como é o caso do campeão de fórmula 1, Ayrton (Senna), alguns esportistas ou atores, atrizes e até personagens de telenovelas brasileiras exibidas em Portugal. Além disso, a nota sugere a existência de legislação sobre nomes próprios com orientações precisas sobre sua grafia. Essa última informação foi confirmada por uma fonte legal portuguesa, em resposta à solicitação da pesquisadora.

6. Resultados da pesquisa/aprendizagem

Uma escala que vai desde a crítica subjacente, a desaprovação discreta, a busca de justificativas, passando da irreverência ao humor mordaz e chegando à indignação pode ser traçada com os depoimentos colhidos.

A intensidade do choque foi avaliada nem tanto pelo significado das palavras emitidas, mas pelo sentido psicológico que se pode apreender dessas palavras, em especial as grifadas, quando à fala escrita foi somada a fala oral que é mais natural, manifestando valores. Esses, por sua vez, possibilitaram a apreensão da lógica da linguagem que é cultural e cuja fenomenologia

(Kaplan, 1965) compreende muito além do que Vigotski (1996:123-4) chama de “palavras dicionarizadas”, isto é, os sentidos psicológicos da fala. Tudo isso, combinado com a presença dos interlocutores, fez aparecer o *sentido* fenomenológico, que é a orientação geral da fala dos sujeitos brasileiros diante do texto, desvelando a sua *espontaneidade*, ora com humor, ora com irritação, em *postura de crítica/autocrítica*.

A linguagem não-verbal, tanto a intencional quanto a não-intencional, foi fundamental para a apreensão do espírito da fala dos interlocutores, o qual se manifestou tanto na intenção do sorriso aberto que acompanhou, por exemplo, as palavras *brincadeira lusitana*, quanto na comunicação não-verbal não-intencional dos olhares de desaprovação que acompanharam depoimentos como os que seguem.

“Embora nós, brasileiros, sejamos todos *um pouco portugueses*, não dá para entender *tamanha* preocupação com nomes. Certamente há coisas mais relevantes e urgentes para se cuidar, até proibir e lutar contra, do que nomes. É preciso, sim, ter cuidado com nomes cujo significado possa embaraçar as pessoas.”

“(…) por algum motivo que o texto não apresenta, a questão dos nomes em Portugal parece ser *extremamente importante*. Para nós, brasileiros, fica difícil entender *toda essa relevância*, depositada pelo legislador na questão da escolha de nomes próprios das pessoas.”

Durante esta última manifestação, mesmo o sorriso comandado não conseguiu dissimular o tom de desaprovação do depoente.

As diferenças subculturais dos dois grupos de sujeitos fizeram aparecer diferentes resultados, porém apenas quanto ao estilo de manifestação, porque o significado das palavras, seus sentidos psicológicos e o espírito da cultura permaneceram os mesmos. Enquanto os profissionais em programas de treinamento/desenvolvimento gerencial nas empresas reagiram mais contida e polidamente ao texto, os estudantes, apesar de em sua grande maioria atuantes no mercado de trabalho em comércio exterior, reagiram mais livre e informalmente no ambiente acadêmico.

Os depoimentos a seguir, um resumo das falas escritas dos dois grupos de sujeitos, articuladas às falas orais, bem como o estilo espontâneo das reações e a recorrência da crítica/autocrítica, tornaram visível a ocorrência de *choque cultural*, variando apenas em intensidade, tipo de impacto ou estilo pessoal de cada sujeito. Esses depoimentos foram extraídos do inventário das anotações individuais entregues, lidas e discutidas em sala, o que possibilitará ao leitor a constatação da ocorrência do choque, além da presença da autocrítica subjacente em alguns depoimentos.

“Eis por que, *entre outras razões*, nós, brasileiros, *somos o que somos*.”

“O *autoritarismo inibe* a evolução, o crescimento e a *atuação das pessoas*.”

“Esse talvez seja mais um motivo para *piadas dos brasileiros*.”

“Uma língua, como *tudo o que existe no mundo*, *tem que mudar*. O dinamismo é inerente à vida. *Nós também esquecemos* isso de vez em quando.”

“Portugal parece procurar *manter uma identidade em todo o país*, de modo a não existirem estrangeirismos, agindo como se o controle sobre os nomes pudesse contribuir para isso, evitando os modismos, *como tantos que temos por aqui*.”

“Talvez a atitude das autoridades portuguesas se deva à preservação das raízes culturais, mas *à custa da liberdade?*”

“Deve existir *uma boa razão* para isso.”

“Assim, até os grandes escritores podem escrever livros com títulos coerentes com a realidade como, por exemplo, *Todos os nomes*, de José Saramago. *Imagem todos os nomes aqui neste desvairado Brasil*.”

“*Engraçados, os portugueses! (Burocráticos e convencionais.)*”

Após o resumo dos depoimentos, segue o rol das “palavras dicionarizadas”, empregadas pelos sujeitos em reação ao texto. A apreensão dos sentidos psicológicos das mesmas tornou as mensagens mais consistentes, devido ao rico conteúdo cultural, manifestando sentimento de desaprovação.

Nesse ponto da discussão, é oportuno retornar a Vigotski, porque ele considera o significado de uma palavra “apenas uma das zonas do sentido, a mais estável” (1996:125). O autor enfatiza que o “significado dicionarizado de uma palavra” não passa de uma “potencialidade que se realiza de formas diversas, na fala” (1996:125). Daí a significância da metodologia praticada no estudo que articulou a fala escrita à fala oral, permitindo a manifestação do potencial das palavras escritas, fazendo aparecer, além da frequência de choques, as suas intensidades. A apreensão da intensidade foi favorecida pelo convívio entre sujeitos, incluindo o pesquisador, que não assumiu uma postura intervencionista, para inserir-se no movimento próprio dos sujeitos (Fraga, 1994:9, v. 1). A preocupação do pesquisador não se relacionou com a neutralidade, mas com o rigor que a abordagem fenomenológica, por considerar o estatuto do “corpo-próprio” (Fraga, 1994:422-3, v. 2), exige. Na verdade, o movimento/ação do pesquisador orientou-se para uma subjetividade mais como uma intersubjetividade (Fraga, 1994:19, 41, 69, 152, 254, v. 1; 1994:377-8, v. 2). Essa vivência em comum possibilitou a articulação não somente da fala escrita à fala oral, mas da comunicação verbal à não-verbal, tanto a intencional quanto a não-intencional. Esse compartilhamento contribuiu sensivelmente para o surgimento de contextos que permitiram a clarificação dos sentidos psicológicos das falas escritas e orais. O convívio facilitou, ainda, a apreensão do sentido fenomenológico das reações dos sujeitos diante do texto, apesar das diferenças de seus estilos e dos dois contextos, o acadêmico e o empresarial.

É necessário esclarecer que em nenhum grupo de sujeitos as reações ocorreram na ordem linear apresentada. As discussões, bastante emocionadas, alternavam críticas contundentes com interesses em encontrar as causas que teriam levado os portugueses a tomar tais medidas. Invariavelmente, porém, as discussões foram acirradas e o valor predominante nas preocupações dos brasileiros foi a liberdade.

As manifestações desse valor apresentaram-se em um amplo espectro, desde o *direito individual de decidir quanto aos nomes de familiares* até o ques-

tionamento da legitimidade da ingerência do legislador na vida privada dos cidadãos.

No primeiro caso, foram citados inúmeros exemplos de uma prática cultural brasileira que consiste em criar novos nomes de pessoas combinando dois ou mais nomes de membros de uma família, como, por exemplo: Lucimar (Luci e Mario) ou Tanyara (Tania e Yara).

O relato de uma mestrandagem em administração pública, apresentado a seguir, ilustra essa prática de criação de nomes no Brasil.

“A escolha dos nomes de duas filhas foi realizada pelo casal e a idéia da composição do primeiro deles ocorreu em um momento de grande perda para a mãe das crianças: a morte de ambos os pais, em acidente de automóvel.

Nome criado para a primeira menina: *Pethra*. Composição do nome: nome do pai, *Pedro*, nome da avó materna, *Thereza* e nome da mãe, *Yara*.

Nome da segunda filha: *Noha*. Origem: a leitura de um livro cujo personagem principal cativou o casal inspirou a escolha do segundo nome. A inserção do *h* foi uma tentativa de favorecer a feminilidade do nome (originariamente masculino), suavizando a sua sonoridade.

Com o passar dos anos, ambas as meninas vêm expressando conforto e satisfação com os nomes próprios que possuem” (Y. T. Vargas).

Essa segunda lista de manifestações dos sujeitos (quadro 1), composta por substantivos adjetivados ou não, apesar de não revelar o movimento de intensa argumentação e contra-argumentação praticada pelos sujeitos, indica a orientação dessas discussões iniciais em direção a fortes reações de desaprovação.

Quadro 1			
Subindo a ladeira da crítica			
▲ Preservação da cultura	▲ Brincadeira lusitana	▲ Brincadeira de mau gosto	▲ Burocracia
▲ Bairrismo	▲ Rigorismo jurídico	▲ Conservadorismo	▲ Espírito fechado
▲ Medo da originalidade	▲ Tradicionalismo exacerbado	▲ Interferência na vida privada	▲ Preservação da cultura a qualquer preço
▲ Imposição cultural	▲ Autoritarismo	▲ Nacionalismo exacerbado	▲ Cultura inflexível
▲ Todo indivíduo é livre para escolher os nomes de seus familiares	▲ Preconceito	▲ Discriminação	▲ Arbitrariedade
▲ Ditadura cultural	▲ Constrangimento	▲ Repressão	

O terceiro inventário apresenta a nova rota das discussões, que também não se desenvolveram de forma linear, como a ordem do inventário poderá sugerir.

Por outro lado, é importante esclarecer que os argumentos e contra-argumentos espontâneos, estimulados pela proposta educacional multicultural — visando a discussões sobre diferenças e empenho em compreendê-las, não necessariamente em aceitá-las —, encaminharam a aprendizagem intercultural para a apreensão e consideração da singularidade da situação portuguesa. O debate fez aparecer uma nação com tradições e valores próprios, empenhada em salvaguardá-los, diante de pressões culturais de vizinhos mais industrializados, somadas a um certo grau de estranheza, relacionada ao idioma português no continente europeu.

Sob esse aspecto, a ordem do terceiro inventário, embora simplificada-mente, indica o rumo das discussões no sentido da compreensão do outro.

O impacto do choque cultural começou a amenizar-se justamente a partir dessa discussão. Naquele ponto, as palavras emocionadas de Saramago em *Viagem a Portugal* desempenharam o importante papel de permitir a vivência de calçar os chinelos do outro, ao fazer aparecer o elo indissolúvel da língua portuguesa existente entre portugueses e brasileiros.

As discussões acirradas começaram a ceder espaço ao silêncio do “em comum” com a leitura de Saramago, quando lamenta, em certas ocasiões, em Portugal, *o português ser o idioma que se cala*.

Então, a postura inicial de julgamento intempestivo começou a encaminhar-se para o reconhecimento da singularidade do outro. Essa orientação geral das discussões aparece no terceiro inventário (quadro 2).

Quadro 2			
Descendo a ladeira das reações fortes, no sentido da compreensão			
▲ Indignação	▲ Aprisionamento	▲ Liberdade ferida	▲ Usurpação do livre arbítrio
▲ Direito de escolha tomado	▲ Absurdo	▲ Indiferença	▲ Percepção da pressão do Primeiro Mundo
▲ Perplexidade	▲ Compreensão da insegurança	▲ Hilário	▲ Engraçado
▲ Curioso	▲ Diferente	▲ Peculiar	▲ Singular

7. Algumas considerações possíveis

- ▼ Os valores apareceram como razões, não como causas de choque cultural. Enquanto as causas são factuais, os valores são culturais.
- ▼ Foi elevada a intensidade do valor “liberdade”, encontrado tanto nos depoimentos escritos quanto nos orais dos sujeitos.

- ▼ O desconhecimento da realidade do outro reforçou o impacto do choque cultural, enquanto a discussão daquela realidade estimulou reações de empatia, encaminhando a subjetividade para uma intersubjetividade.
- ▼ O texto constituiu uma presença cultural contundente da outra cultura, possibilitando a apreensão do seu manifesto “espírito tradicional”.
- ▼ Diferenças culturais apreendidas revelam o estilo informal e espontâneo dos sujeitos em suas reações e falas, em contraste com o “estilo tradicionalista” da cultura portuguesa.
- ▼ A experiência planejada para a prática do educar-se/educar, atrelada à pesquisa, revelou-se eficaz para o aprendizado intercultural, favorecendo vivências e intensificando a autocrítica em detrimento da crítica contumaz.
- ▼ O fato de o idioma ser o mesmo nos dois países contribuiu para a aproximação que facilitou a compreensão do outro, favorecendo o surgimento de um fator motivacional comum.
- ▼ Esse fator motivacional comum, constituído pelo idioma, poderá contribuir para dar consistência ao esforço pela articulação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.
- ▼ Uma certa intimidade dos brasileiros com os portugueses ficou aparente, não somente nas brincadeiras sobre a cultura colonizadora, as quais, ao que se observa informalmente, são recíprocas em relação aos colonizados, mas através de uma certa sintonia estabelecida pelos sujeitos brasileiros entre as duas culturas, a qual se mostra na crítica/autocrítica que revela pontos comuns (como se vê nos depoimentos da seção 6 deste artigo). A intensidade aparece no humor dos brasileiros apresentando o anti-herói português, bem como acontece com os portugueses sobre os brasileiros, segundo relato dos sujeitos.
- ▼ Seria também interessante desenvolver o estudo ampliando a escolha de sujeitos entre brasileiros em geral, para transformar em hipótese o pressuposto apresentado neste artigo (quarto parágrafo da seção 5), porque os sujeitos residentes no Rio de Janeiro ainda não enredados na cultura carioca já apresentaram indícios de que a hipótese se confirmaria, isto é, o choque ocorreria, apenas as manifestações apresentariam estilos diferentes.
- ▼ Seria oportuno investigar futuramente reações de sujeitos portugueses residentes no Brasil e em Portugal, em relação ao texto e ao *choque cultural* constatado nos brasileiros, para tentar apreender que rumo tomariam essas reações e que possibilidades de empatia e compreensão mútua poderiam promover a educação intercultural entre sujeitos portugueses e brasileiros, visando a desenvolver propostas de ensino/aprendizagem intercultural em busca da transculturalidade.

Referências bibliográficas

- Bollinger, Daniel & Hofstede, Geert. *Les differences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris, Les Editions Dorganization, 1989.
- Brown, Marvin. *Ética nos negócios*. São Paulo, Makron Books, 1994.
- Casson, Mark. *The economics of business culture: game theory, cost and economic performance*. New York, Clarendon Press, 1994.
- Collins, James & Porras, Jerry. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.
- Fraga, Valderez F. *Gestão da formação humana em tecnologia avançada*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1994. (Tese de Doutorado.)
- . Projeto de desenvolvimento intercultural: uma estratégia nos serviços globais. In: Encontro de Economistas dos Países de Língua Portuguesa, 3. *Anais*. Macau, 1998.
- Harman, Willis W. Global dilemmas and the plausibility of whole system change. *Technological Forecasting and Social Change*. New York (45):172, 1995.
- Harris, Philip R. & Moran, Robert T. *Managing cultural differences*. Houston, Gulf, 1979.
- Hofstede, Geert. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1):81-3, 1983.
- Kaplan, Robert. Cultural thoughts; patterns in intercultural educations. *Language Learning*. Ann Arbor, 16(1-2):1-20, 1965.
- Kohls, Robert. *The survival kit for overseas living*. 3 ed. Yarmouth, Intercultural Press, 1996.
- Maia, Mônica Torres. Portugal tem lista negra de nomes próprios. *O Globo*. Rio de Janeiro, 5 jan. 1997. (Caderno Domingo.)
- Mendenhall, M.; Punnett, B. & Ricks, D. *Global management*. Cambridge, Blackwell, 1995.
- Merleau-Ponty, Maurice. *Fenomenologia da percepção*. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1971.
- Ortiz, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo, Brasiliense, 1996.
- Simon, Herbert. *The science of the artificial*. Boston, MIT Press, 1990.
- Tsang-Feign, Cathy. *Living abroad*. Hong Kong, Hambalan Press, 1996.
- Vigotski, L. S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo, Martins Fontes, 1996.
- York, Darlene E. *Cross-cultural training programs*. West Port, Bergin & Garvey, 1994.