

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SANDRA O. DE TOLEDO LEITE

**ESTUDO DO MAPA CULTURAL DE ERIN MEYER E SUA INFLUÊNCIA NAS
NEGOCIAÇÕES DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR - UMA COMPARAÇÃO ENTRE UMA INSTITUIÇÃO
NOS E.U.A E OUTRA NO BRASIL.**

PIRACICABA

2018

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SANDRA O. DE TOLEDO LEITE

**ESTUDO DO MAPA CULTURAL DE ERIN MEYER E SUA INFLUÊNCIA NAS
NEGOCIAÇÕES DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR - UMA COMPARAÇÃO ENTRE UMA INSTITUIÇÃO
NOS E.U.A E OUTRA NO BRASIL.**

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissional em Administração
da Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Metodista de Piracicaba,
como parte dos requisitos para a obtenção
do título de Mestre em Administração.

Área de interesse:

Estudos Organizacionais e Gestão de
Pessoas

Orientadora:

Prof^a. Dr^a. Graziela Oste G. Cremonezi

PIRACICABA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Leite, Sandra O. De Toledo

Estudo do mapa cultural de erin meyer e sua influência nas negociações dos processos de internacionalização da educação superior - uma comparação entre uma instituição nos E.U.A e outra no Brasil / Sandra O. De Toledo Leite – 2018.

110 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Graziela Oste G. Cremonezi

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba.

1.Comunicação intercultural. 2. Cultura. 3. Dimensões culturais.4. Internacionalização da educação. 5. Mapa cultural. I. Cremonezi, Graziela. II. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

SANDRA O. DE TOLEDO LEITE

**ESTUDO DO MAPA CULTURAL DE ERIN MEYER E SUA INFLUÊNCIA NAS
NEGOCIAÇÕES DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
EDUCAÇÃO - UMA COMPARAÇÃO ENTRE UMA INSTITUIÇÃO NOS E.U.A
E OUTRA NO BRASIL.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de interesse:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:

Prof^a. Dr^a. Graziela Oste G. Cremonesi

Data da Aprovação: 13/12/2018

Banca Examinadora:

Prof^a Dr^a. Graziela Oste G. Cremonesi

(Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof^a Dr^a. Marina Ariento Angelocci

(Uninove)

Prof^o Mestre Marcelo Da Silva Leite

(Professor visitante)

Prof^o Dr. Thel Augusto Monteiro

(Universidade Metodista de Piracicaba)

DEDICATÓRIA

A Deus, que é a minha fonte de vida e sustentação. Ao meu esposo, por sempre estar ao meu lado me ajudando e me norteando em momentos de dificuldades. A minha mãe, que por muitas vezes deixou suas atividades para me dar suporte. Ao meu pai, meu irmão e demais familiares pelas orações e toda ajuda dedicada a mim.

AGRADECIMENTOS

Em meio as várias pessoas que me auxiliaram no decorrer desse estudo, gostaria de agradecer em especial:

A professora Dra. Graziela Oste G. Cremonezi, que me orientou com sabedoria, determinação e paciência no desenvolvimento de todo trabalho.

Ao meu esposo, Marcelo Leite, que se dedicou comigo e não mediu esforços para que juntos pudéssemos alcançar este resultado.

Aos membros da banca examinadora, Prof^a Dra Marina Ariento Angelocci, Prof^o Doutorando Marcelo Da Silva Leite, Prof^o Dr. Thel Augusto Monteiro.

A professora Dra. Celeste Gaia, que não mediu esforços para me ajudar a conseguir a autorização para que minha pesquisa pudesse ser realizada nos E.U.A.

A todos os demais Professores do Programa de Pós Graduação pelo estímulo e conhecimento.

Finalmente, as demais pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o resultado deste trabalho.

RESUMO

O mapa cultural de Erin Meyer foi desenvolvido a partir das dimensões de Hofstede e Hall com a junção de estudos da própria autora. Hofstede analisa a questão cultural por uma visão nacional, enquanto Meyer analisa a cultura de um ponto de vista voltado ao indivíduo, e por essa razão o instrumento de Meyer foi escolhido para esse estudo. O estudo teve como objetivo encontrar o posicionamento dentro do mapa cultural de Meyer de dois grupos de *stakeholders*, atores na gestão dos processos de internacionalização da educação superior: um grupo de uma instituição educacional nos E.U.A e o outro de uma instituição educacional no Brasil. Buscou-se analisar suas diferenças e similaridades e a influência cultural nas negociações. A pesquisa teve como características ser exploratória, diagnóstica e descritiva. Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada e teve abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo bibliométrico comprovando a relevância desse estudo. Na parte teórica, foram definidas as dimensões culturais pertinentes ao presente estudo, e foram apresentadas a definição de internacionalização da educação e a diferença entre internacionalização e globalização. A coleta de dados foi feita por meio de um instrumento de pesquisa validado por Meyer. Esse instrumento é composto de 24 sentenças em escala *likert*, e foi requisitado que os entrevistados indicassem o grau de concordância com as afirmações postuladas, desde concordo plenamente até discordo totalmente numa escala de 5 itens. Foram adicionados os itens relativos à gênero, idade e cargo, com a finalidade de caracterizar o público pesquisado. O resultado da pesquisa comprovou que o impacto das diferenças culturais nas negociações pode ser positivo ou negativo, dependendo do quanto se compreende sobre a cultura do grupo com quem se está negociando. E a melhor maneira de se evitar choques culturais é tornar-se consciente sobre as diferenças culturais que possam surgir. Esse estudo visou contribuir academicamente, epistemologicamente e com a capacitação de profissionais da área, tais como assessores internacionais, secretários, gestores, coordenadores, diretores e reitores.

Palavras chaves: Comunicação intercultural, Cultura, Dimensões culturais, Internacionalização da educação, Mapa cultural.

ABSTRACT

Erin Meyer developed the culture map based on Hofstede's and Hall's cultural dimensions with the addition of her own studies. Hofstede analyzes the cultural issue using a national view, while Meyer analyzes culture from an individual-oriented point of view, and for this reason Meyer's instrument was chosen for this study. The study aimed to find the positioning within Meyer's culture map of two groups of stakeholders, actors in the management of processes of internationalization of higher education: a group from an educational institution in the U.S.A. and another from an educational institution in Brazil. It sought to analyze their differences and similarities and the influence of culture in the negotiations. The research characteristics were exploratory, diagnostic and descriptive. Concerning to its nature, the research was applied and had a qualitative approach. A bibliometric study was carried out confirming the relevance of this study. In the theoretical part, the cultural dimensions pertinent to the present study were defined, and the definition of internationalization of education and the difference between internationalization and globalization were presented. The data collection was done through a research instrument validated by Meyer. This instrument is composed of 24 sentences on a Likert scale, and respondents were asked to indicate the degree of agreement with the statements, from 'strongly agree' to 'strongly disagree' on a 5-item scale. The items related to gender, age and work position were added with the purpose of characterizing the researched groups. The result of the research showed that the impact of cultural differences in the negotiations can be positive or negative, depending on how much is understood about the culture of the group whom it is being negotiated with. The best way to avoid cultural shocks is to become aware of any cultural differences that may arise. This study aimed to contribute academically, epistemologically and with the training of professionals in the field, such as international advisors, secretaries, managers, coordinators, provosts and presidents of universities.

Keywords: Culture, Cultural dimensions, Culture map, Internationalization of education, Intercultural communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mobilidade estudantil internacional de acordo com ICEF Monitor.....	13
Figura 2 - Fluxograma da Estrutura da Dissertação.....	18
Figura 3-Posição do E.U.A x Brasil segundo a teoria de Hall (1990)	47
Figura 4- Ilustração da comunicação nas culturas de baixo e alto contexto.....	57
Figura 5- <i>Stakeholders</i>/atores nos processos de internacionalização da educação superior	70
Figura 6- Cargo dos respondentes – Brasil.....	77
Figura 7- Cargo dos respondentes – E.U.A.....	77
Figura 8- Gênero-Brasil.....	85
Figura 9- Gênero-E.U.A.....	86
Figura 10- Idade-Brasil.....	87
Figura 11- Idade E.U.A.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Citações dos principais autores do estudo	39
Quadro 2- Perguntas para identificação de regras culturais	42
Quadro 3- As dimensões culturais de Hall (1990)	46
Quadro 4- Resumo das dimensões culturais de Hofstede.....	50
Quadro 5- Comparativo entre Meyer, Hofstede e Hall.....	60
Quadro 6- Definições da internacionalização da educação	63
Quadro 7- Razões para a internacionalização da educação de acordo com Jane Knight (1997)	66
Quadro 8- Quadro de alguns dos principais contribuidores com o entendimento do papel dos <i>stakeholders</i> nas organizações.....	68
Quadro 9- Os atores e seus papéis na internacionalização da educação	70
Quadro 10- Ações estratégicas de implementação da internacionalização do ensino de acordo com Knight (2004)	72
Quadro 11- Aspectos e descrição da pesquisa	74
Quadro 12: Matriz relacional da Pesquisa	81 e 82
Quadro 13: Framework da Pesquisa	83 e 84
Quadro 14: Perfil dos Respondentes Brasil x E.U.A.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Periódicos selecionados.....	22
Gráfico 2- Erin Meyer (2014)	23
Gráfico 3- Edward T. Hall.....	24
Gráfico 4- Geert Hofstede.....	25
Gráfico 5- Jane Knight e MC Morosini.....	26
Gráfico 6- Citações de Edward Hall.....	27
Gráfico 7- Citações de Geert Hofstede.....	28
Gráfico 8- Citações de Erin Meyer.....	29
Gráfico 9- Citações de Jane Knight.....	30
Gráfico 10- Citações de MC Morosini.....	31
Gráfico 11- Citações de MC Morosini (Google acadêmico)	32
Gráfico 12- Dimensões Culturais.....	33
Gráfico 13- Dimensões Culturais – visualização de densidade.....	34
Gráfico 14- Dimensões Culturais – visualização de densidade (aproximado).....	35
Gráfico 15- Internacionalização da educação superior.....	36
Gráfico 16- Internacionalização da educação superior – visualização de densidade.....	37
Gráfico 17- Comparação Brasil x E.U.A de acordo com Hofstede.....	51
Gráfico 18- Mapa Cultural baseado em Erin Meyer.....	56
Gráfico 19- Média Pesquisados x Média Brasil.....	90
Gráfico 20- Média Pesquisados x Média Brasil.....	93
Gráfico 21- Resultados de Meyer x Resultados da Pesquisa.....	95

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema da Pesquisa	14
1.2	Objetivos da Pesquisa	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	Pressupostos da Pesquisa.....	15
1.4	Justificativa e Relevância do Estudo.....	16
1.5	Estrutura da Dissertação.....	17
2.	ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	19
3.	CULTURA	41
3.1	Considerações gerais sobre cultura.....	41
3.2	Dimensões culturais segundo Hall	44
3.3	Dimensões culturais de Hofstede.....	48
3.4	Mapa cultural de Erin Meyer.....	54
4.	INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	61
4.1	Razões para a internacionalização da educação superior.....	64
4.2	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	67
5.	METODOLOGIA DA PESQUISA	73
5.1	Tipo de Pesquisa.....	73
5.2	Instrumento de Pesquisa.....	75
5.3	Universo e Amostra.....	76
5.4	Protocolo das instituições foco do estudo.....	78
5.4.1	Instituição de ensino A	78
5.4.2	Instituição de ensino B.....	80
5.5	Matriz relacional da Pesquisa	81
5.6	Framework da Pesquisa	83
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	85
6.1	Caracterização da amostra.....	85
6.2	O mapa cultural de Erin Meyer e as diferenças entre Brasil e E.U.A.....	90
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
	REFERÊNCIAS	98
	WEBGRAFIA	106
	APÊNDICE	107
	APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado nos <i>stakeholders</i>	108
	APÊNDICE B – Carta de aprovação de pesquisa	110

1. INTRODUÇÃO

Um dos objetivos que as instituições de Ensino Superior têm quando implantam os processos de internacionalização é desenvolver em seus alunos competências para a cidadania global. Para alcançar esse objetivo é necessário que elas tenham programas com objetivos práticos e acadêmicos que envolvam instituições em outros países e essas ações devem possibilitar o desenvolvimento do pensamento crítico, a capacidade de analisar os encontros interculturais, os processos e as influências que a cultura tem em como as pessoas vêem o mundo (Stier, 2004, p.8). A implementação desses processos exige negociações entre os departamentos internacionais das instituições de ensino e nessas negociações deve-se observar as dimensões culturais das nações envolvidas levando em consideração que os diferentes aspectos culturais podem influenciar em como uma negociação é conduzida. De acordo com Meyer (2014a), existem povos que se expressam de uma maneira mais direta e explícita, a mensagem é bem clara e não dá margem para interpretações e outros que se expressam de uma maneira mais implícita, deixando parte da mensagem para ser decodificada, pois muito da informação se encontra nas entrelinhas ou fica subentendido. Essas diferenças culturais nas negociações internacionais são abordadas nesse estudo. Foram analisadas as dimensões culturais de Hall, Hofstede e Erin Meyer, e a partir dessa análise observou-se que Hofstede trabalha mais a problemática nacional enquanto Meyer aborda os problemas de compreensão entre os indivíduos devido as diferenças culturais, assim sendo decidiu-se usar o mapa cultural de Meyer para comparar duas instituições de ensino, uma nos Estados Unidos e outra no Brasil e foi averiguado o quanto essas dimensões culturais influenciam na hora de uma negociação.

Meyer (2014, p16), afirma que as pessoas responsáveis por negociações internacionais devem entender as diferenças individuais e ao mesmo tempo estarem conscientes de suas diferenças culturais. O mais desafiante é distinguir se o comportamento e a maneira de interagir é apenas parte da personalidade da pessoa ou se está relacionado as diferenças culturais em um nível mais profundo. Para constatar isso, a autora desenvolveu oito dimensões culturais, fundamentadas basicamente em Hall e Hofstede, que mapeiam as culturas ao redor do mundo. Essas oito dimensões são:

- A) Comunicação: Alto contexto x baixo contexto;
- B) Avaliação: feedback negativo direto x feedback negativo indireto;
- C) Persuasão: primeiro-princípios x primeiro-aplicação;
- D) Liderança: igualitário x hierárquico;

- E) Decisões: consensual x *top-down* (de cima para baixo);
- F) Confiança: baseada em feitos e realizações x baseada em relacionamentos;
- G) Discordância: confronto x evita confronto; Tempo/agendamento: linear x flexível.

Hall (1976, p.91) diz que a cultura está relacionada à comunicação e divide a cultura em duas dimensões base: Alto Contexto (*High Context*) e Baixo Contexto (*Low Context*). Uma comunicação ou mensagem de alto contexto é aquela em que a maior parte das informações estão no contexto físico ou internalizado na pessoa. Em contrapartida, a comunicação ou mensagem de baixo contexto é exatamente o oposto, ou seja, a maior parte da informação é investida no código explícito.

As negociações internacionais entre instituições de ensino vêm crescendo devido ao fato de a internacionalização da educação estar em ascensão e a demanda por instituições de ensino que oferecem um currículo compatível com o mercado globalizado tem aumentado. As universidades e instituições de ensino de diferentes partes do mundo têm procurado se relacionar em busca de programas de mobilidade que tragam a diversidade cultural para dentro dessas instituições. Daí a necessidade de compreender as dimensões culturais e como elas interferem na gestão da educação internacional.

Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) o número de estudantes estrangeiros matriculados mundialmente aumentou 50% entre 2005 e 2012, cerca de 4.5 milhões foram matriculados fora de seus países de origem em 2012 e o número total alcançou os cinco milhões em 2014. (OCDE, 2015). O ICEF Monitor, que é um serviço de inteligência de mercado voltado a educação internacional e ao recrutamento de alunos mostra que a de 1990 a 2014 houve um aumento na mobilidade estudantil internacional como visto na figura 1.

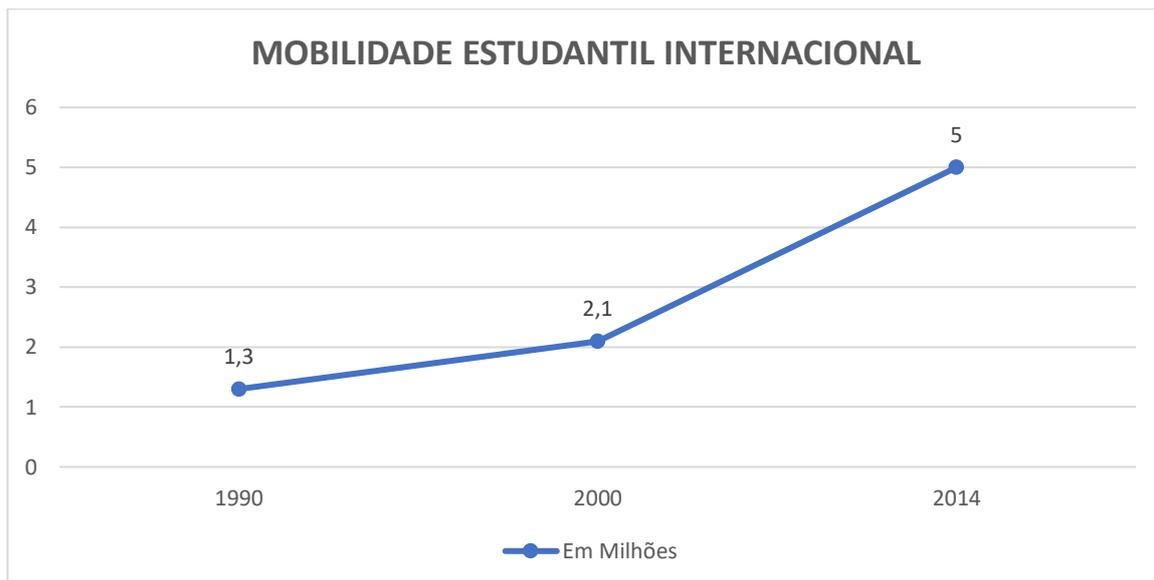


Figura 1: Mobilidade estudantil internacional de acordo com ICEF Monitor.

Fonte: ICEF Monitor¹ (2015)

Essa mobilidade de alunos entre instituições acontece por meio de negociações entre escritórios internacionais dentro das instituições de ensino superior pelo mundo afora, visando estabelecer parcerias e convênios.

No processo de mobilidade deve-se compreender a diferença entre Internacionalização e Globalização nas instituições de ensino. Esses termos foram definidos nesse estudo. Também foram vistos como a cultura, de acordo com as dimensões de Hall, Hofstede e Erin Meyer, influencia e contribui para o sucesso das parcerias e convênios. Após a delimitação dos objetivos, pressupostos e justificativa desse estudo, foram apresentadas algumas definições de Cultura que melhor se ajustam a natureza desse estudo.

¹ É um recurso de inteligência de mercado específico para o setor de educação internacional.

1.1 Problema da Pesquisa

Como o mapa cultural de Erin Meyer influencia nos processos da internacionalização da educação de instituições de ensino superior, uma nos E.U.A e a outra no Brasil?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o mapa cultural de Erin Meyer influencia na gestão dos processos da internacionalização da educação superior em duas instituições de ensino superior: uma nos E.U.A e a outra no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar o posicionamento no mapa cultural de Erin Meyer de dois grupos de *stakeholders*², um nos E.U.A e outro no Brasil, na gestão dos processos de internacionalização da educação superior.

Diagnosticar as diferenças culturais de acordo com as dimensões culturais de Hall, Hofstede e Erin Meyer e como elas influenciam nas ações dos *stakeholders* (atores) na gestão dos processos da internacionalização da educação superior.

Verificar possibilidades de aprimoramento na gestão dos processos de internacionalização da educação superior em ambas as instituições estudadas.

² Atores, atuantes, participantes

1.3 Pressupostos da Pesquisa

Pressuposto 1: Hall (1976) define as culturas como alto e baixo contexto e descreve como as pessoas lidam com seu espaço pessoal e sua visão do tempo. E afirma que as diferenças culturais podem influenciar na maneira como as pessoas se comunicam ao fazerem negociações.

Pressuposto 2: Erin Meyer (2014b) argumenta que as diferenças culturais geralmente determinam o que se considera um comportamento aceitável no local de trabalho, e que o conhecimento dessas diferenças é crucial para minimizar conflitos e melhorar o desempenho nos ambientes globalizados em que vivemos hoje em dia.

Pressuposto 3: Nas negociações internacionais é importante o conhecimento intercultural para que erros de comunicação não levem a resultados negativos e até mesmo a perda de contratos de cooperação. De acordo com Rego (2010), “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação [...]. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

As justificativas para o estudo são:

As instituições de ensino superior necessitam cada vez mais ampliar seus convênios internacionais, pois a internacionalização é uma das principais ações previstas no Plano de Desenvolvimento Estratégico das instituições, e para que essa ação seja realizada é necessário que suas relações internacionais resultem em ações concretas e não acabem sem conclusão por causa de erros pela falta de entendimento de questões multiculturais em todos os níveis envolvidos.

Foram escolhidas duas instituições de ensino superior, uma nos E.U.A e a outra no Brasil, devido aos acordos mútuos existentes entre elas e da experiência de convivência pessoal da pesquisadora junto a ambas instituições, o que levou a uma facilidade maior em realizar-se a pesquisa no universo de *stakeholders* envolvidos em processos multiculturais e interculturais no contexto da internacionalização da educação.

O estudo foi realizado sobre dois temas diferentes: Cultura e Administração o que tornou o estudo relevante por possuir uma característica interdisciplinar e ter a finalidade de trazer contribuições para a área da administração do comportamento organizacional e também uma contribuição para que as pessoas de diferentes partes do mundo que cada vez mais tem contato pessoalmente ou eletronicamente possam saber e compreender que as diferenças culturais não são razões para serem barreiras nos relacionamentos entre elas.

O estudo buscou trazer conclusões que possam ajudar a compreender as diferenças culturais de acordo com o mapa cultural de Erin Meyer e as dimensões culturais de Hall e Hofstede, resultando em maior efetividade na gestão dos processos de internacionalização da educação superior.

1.5 Estrutura da Dissertação

De maneira a organizar e dividir as etapas que compõem esta pesquisa, sua estrutura foi dividida em 5 capítulos. Descreve-se a seguir esta divisão:

Capítulo 1: Esse capítulo refere-se à introdução, nele encontram-se o tema objeto de estudo, o problema de pesquisa, a descrição dos objetivos, a justificativa e relevância do estudo e a estrutura do trabalho.

Capítulo 2: No capítulo 2 apresentou-se um estudo bibliométrico que, por meio de uma revisão da literatura que foi feita utilizando-se o *Web Of Science* e o *Vosviewer*, mostrou-se a relevância do presente estudo sobre as dimensões culturais e a internacionalização da educação.

Capítulo 3: Nesse capítulo abordou-se o tema da cultura e considerações gerais sobre cultura. Tratou-se das dimensões culturais de Hall e Hofstede e do mapa cultural de Erin Meyer.

Capítulo 4: No capítulo 4 discorreu-se sobre a internacionalização da educação, apresentou-se as razões para sua implementação e as pessoas envolvidas nesse processo, que são os *stakeholders*.

Capítulo 5: Nele fundamentou-se e descreveu-se a metodologia utilizada na pesquisa, coleta de dados e amostragem, os procedimentos utilizados para análise dos dados e matriz relacional da pesquisa.

Capítulo 6: Nesse capítulo foi apresentada a análise de dados, bem como gráficos e a leitura dos mesmos.

Capítulo 7: Nele encontram-se as considerações finais desse estudo.

A seguir apresenta-se um fluxograma com a estrutura da referida pesquisa.

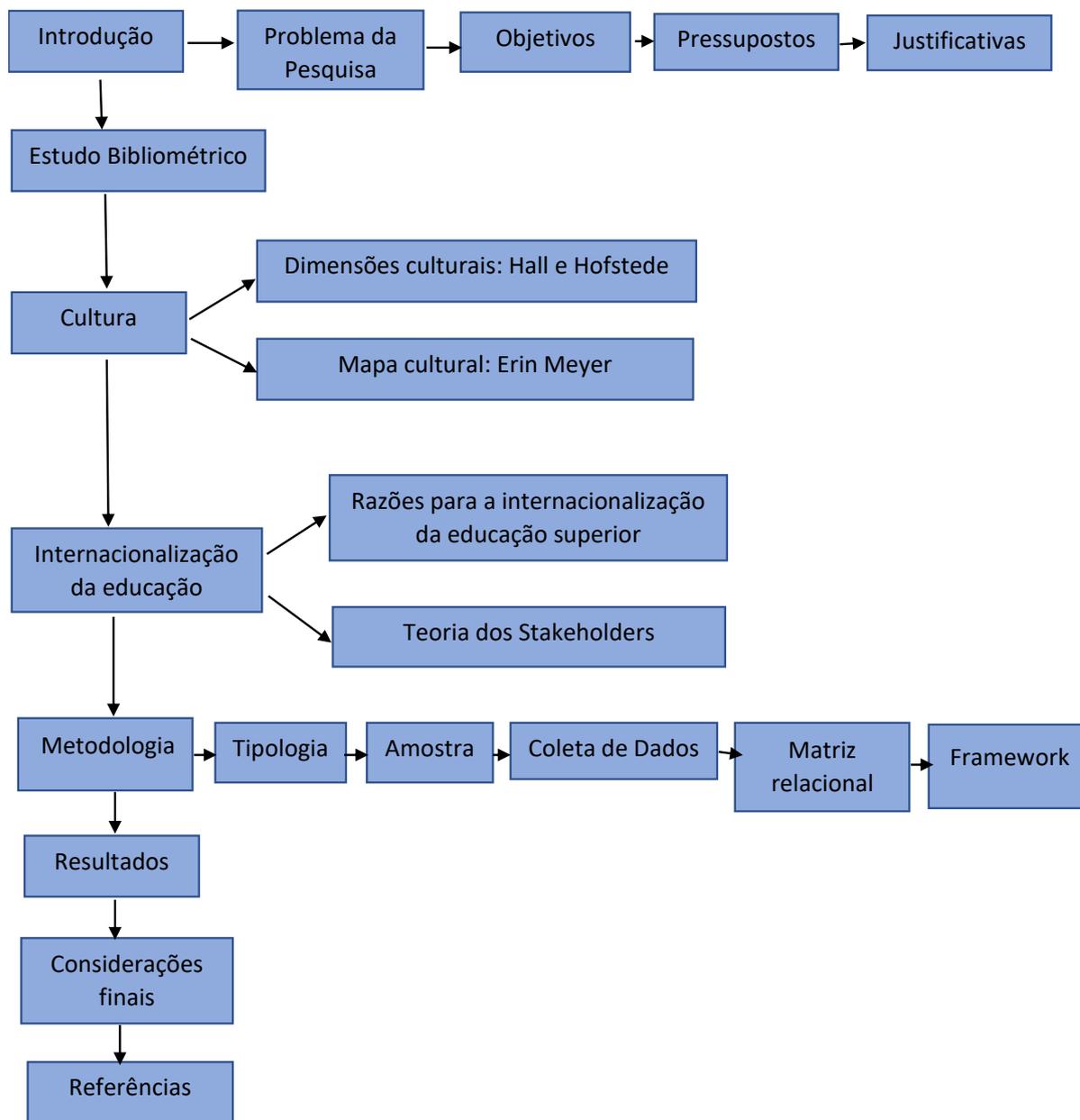


Figura 2 – Fluxograma da Estrutura da Dissertação

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No próximo capítulo foi demonstrado por meio de um estudo bibliométrico a relevância dessa pesquisa.

2. ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE AS DIMENSÕES CULTURAIS NOS PROCESSOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A bibliométrica usa um conjunto de métodos estatísticos e matemáticos para analisar quantitativamente a literatura científica (BELLIS, 2009; CRONIN, 2001). Os estudos bibliométricos visam trazer um entendimento sobre a conexão intelectual entre os acadêmicos e organizar a literatura de um certo assunto ou disciplina (PILKINGTON e MEREDITH, 2009), também mostra o que está sendo mais falado e estudado dentro do assunto escolhido, e verifica as teorias principais e os acadêmicos ou instituições mais produtivas, tornando possível um mapa intelectual da estrutura do assunto estudado (ACEDO, BARROSO e GALAN, 2006; GUARIDO e MACHADO-DA-SILVA, 2010; GUARIDO, MACHADO-DA-SILVA, e ROSSONI, 2007; PILKINGTON e MEREDITH, 2009; RAMOS-RODRIGUEZ e RUÍZ-NAVARRO, 2004).

Os artigos utilizados no estudo foram selecionados de periódicos com maior número de citações e maior impacto do mundo. Foi selecionada a categoria de Administração de empresas e a métrica de impacto selecionada foi JCR ano: 2016. Foram selecionados seis periódicos de maior reputação mundial. Os dados foram coletados de **ISI Web of Science**, considerada a mais completa base de dados contendo documentos datados do ano 1980 e mais de 12.000 periódicos (THOMSON REUTERS, 2018).

Bibliometria dos temas do estudo

A pesquisa sobre as dimensões culturais procura entender como é feita a gestão dos processos de internacionalização da educação superior. A gestão dos processos envolve várias ações de negociações que se dão entre as instituições de ensino e as mesmas podem estar localizadas em lugares bem distintos. O objetivo do capítulo foi analisar o quanto já foram publicadas e citadas as dimensões culturais que afetam a gestão dos processos de internacionalização do ensino superior entre uma instituição americana e outra brasileira e o impacto dos estudos de Hall (1959,1966,1976,1983), Hofstede (1980, 1991) e Meyer (2014a) na compreensão das diferenças culturais entre os povos. Na área da internacionalização da educação foi visto o impacto das principais autoras desse tema, Jane Knight (2002) e da autora brasileira MC Morosini (2006).

No que se refere a comparação entre as culturas das nações o antropólogo e pesquisador Edward Hall elaborou a dimensão intercultural da comunicação de Alto-Baixo contexto (1959) com o intuito de explicar as diferenças culturais entre os povos. Hall nasceu em 1914 e morreu em 2009, nos anos 50 ele trabalhou para o governo americano no *Foreign Service Institute* (Instituto de serviços internacionais) e foi nessa época que ele desenvolveu o conceito da comunicação intercultural. Ele é considerado o fundador da comunicação intercultural como área de estudo acadêmico, Rogers et al (2002), Leeds-Hurwitz, Wendy. (1990). No livro *The Silent Language* (1959) (A linguagem do silêncio) Hall fala sobre o termo policrônico, o qual é descrito como a habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e faz uma classificação dividindo as nações em policrônicas e monocrônicas de acordo com o conceito alto-baixo contexto. Ao pesquisar no google acadêmico foi constatado que o livro *The Silent Language* foi citado cerca de 9.950 vezes até o presente momento. Hall têm vários outros livros escritos, entre eles *The hidden dimension* e *Beyond culture* onde ele trata da dimensão intercultural da comunicação de Alto-Baixo contexto, esses dois livros têm mais de 24.000 citações. De acordo com Kittler et al (2011) mais de 200 artigos foram publicados em revistas acadêmicas entre 1990 e 2013 relacionados a dimensão intercultural da comunicação de Alto-Baixo contexto de Hall. Hofstede baseia sua pesquisa em Hall e desenvolve as dimensões culturais que fizeram dele um dos principais e mais influentes pesquisadores sobre as diferenças culturais entre as nações na atualidade.

Geert Hofstede é um holandês nascido em 1928, formado em psicologia social e considerado um pioneiro nas pesquisas de grupos e organizações cross-culturais. Ele desenvolveu a teoria das dimensões culturais e as dividiu em seis aspectos que definem a cultura das nações, elas são: Distância do poder, Individualismo x coletivismo, Masculinidade x feminilidade, Aversão à incerteza, Orientação de curto prazo, Indulgência x restrição. Ele é mais conhecido pelos livros *Culture's consequences* e *Cultures and organizations: Software of the mind*, nesse último o filho dele, Geert Jan Hofstede é o coautor. Juntos esses livros têm mais de 100.000 citações entre 2013 e 2018.

Erin Meyer é americana e nasceu em 1971, ela é mais conhecida pelo seu livro *The Culture Map: Breaking through the invisible boundaries of global business*, publicado em 2014 em que ela reuniu os estudos de Hall e Hofstede e alguns outros autores tais como Robert House (2004) e seus colegas de estudos do GLOBE. Atualmente ela é professora na faculdade de negócios internacionais da INSEAD, França. Meyer leciona sobre gerenciamento cross-cultural e estuda a mais de uma década como as pessoas de diferentes partes

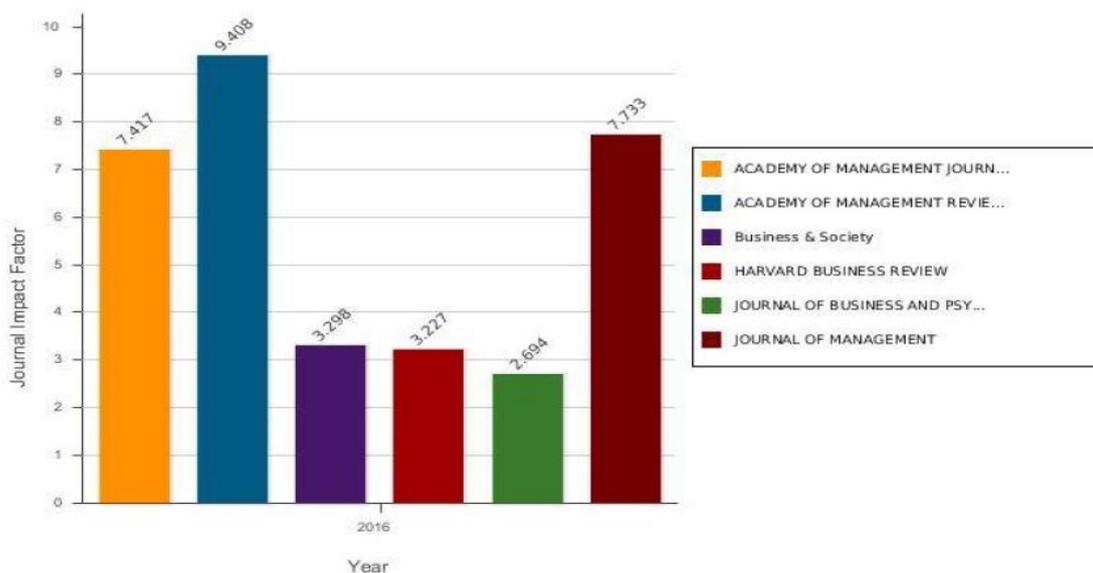
do mundo desenvolvem confiança, como se comunicam, tomam decisões e compreendem as diferentes situações, especialmente no local de trabalho. Ela também é uma contribuidora regular do *Harvard Business Review*. Em 2013, Meyer foi eleita uma das dez melhores professoras na área de administração pela *Business Life*. Em 2017 foi eleita uma entre as cinquenta mais influentes pensadoras na área de administração em todo o mundo. No livro *The Culture Map: Breaking through the invisible boundaries of global business*, Meyer pesquisou mais de trinta diferentes países e fornece um framework para a avaliação das diferentes culturas e fala de estratégias para ter mais sucesso nas negociações internacionais. Ela identificou oito dimensões que demonstram a maior parte das diferenças culturais entre as nações. Meyer também criou uma ferramenta de análise com a qual é possível detectar quais as dimensões culturais mais predominantes em cada país e as dimensões culturais de cada indivíduo.

Na questão dos processos da internacionalização da educação superior, uma das autoras mais proeminentes na área é a professora Jane Knight. Ela é canadense, formada em psicologia com mestrado e doutorado em educação superior e um segundo doutorado em ciências políticas e relações internacionais. Ela é autora de diversos artigos e livros na área da internacionalização da educação superior, incluindo '*Quality assurance and recognition in post-secondary education in Canada*', publicado em 2004 e *Higher education in turmoil: The changing World of Internationalization*, publicado em 2008. Seus artigos e livros foram citados cerca de 16.000 vezes entre 2011 e 2018.

Outra autora de destaque na área é a brasileira Marília Costa Morosini, Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Seus artigos e livros foram citados mais de 2.000 vezes entre 2011 e 2018 de acordo com dados do google acadêmico. Ela possui licenciatura e bacharelado em Ciências Sociais, mestrado em Sociologia Educacional e doutorado em Educação pela UFRGS e pós-doutorado pela LILLAS/Universidade do Texas.

Sendo assim, os dados foram extraídos de seis principais periódicos e o Gráfico 1 mostra o número de citações desses periódicos no ano de 2016.

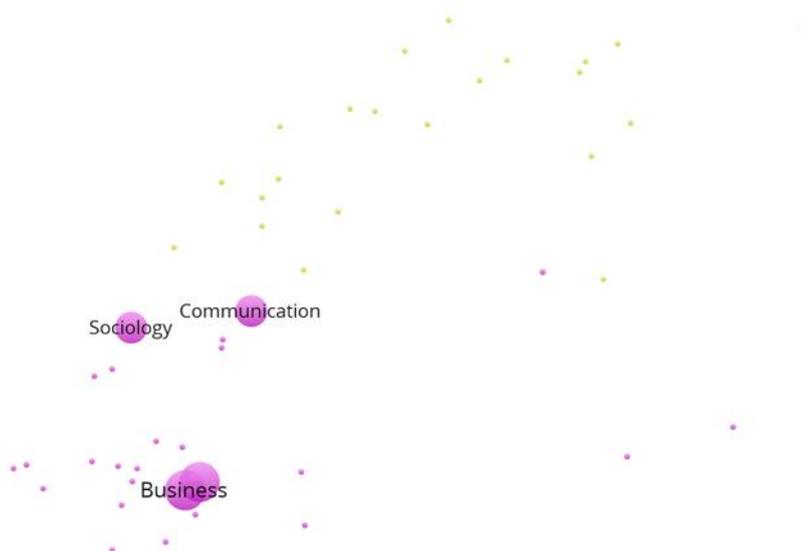
Gráfico 1: Periódicos selecionados



Fonte: *Web of Science* (2018)

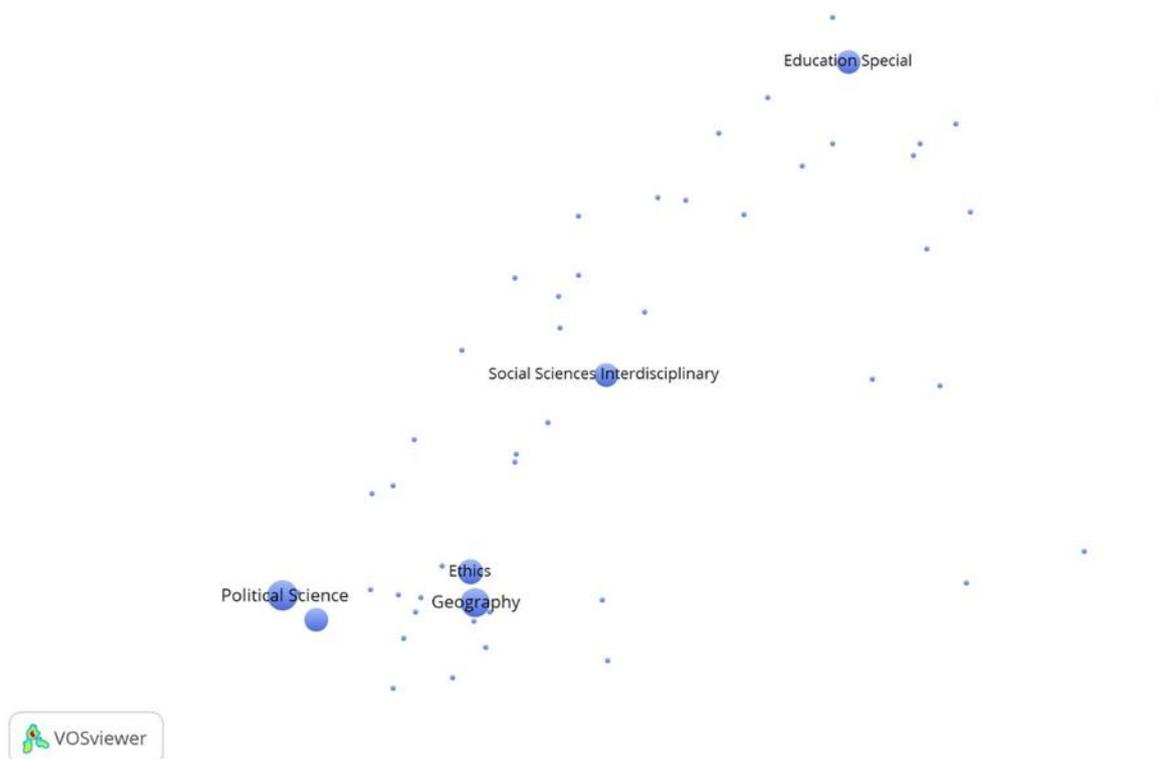
Após a seleção dos periódicos, foram coletados dados da base de pesquisa ISI *Web of Science*, utilizando as seguintes palavras-chaves: *cultural dimensions*, internacionalização da educação superior, cross-cultura e cultura. A pesquisa foi conduzida por título, resumo e palavras-chaves. Foram excluídas revisões de livros e resumos. Também foi realizada a pesquisa pelo nome dos principais autores relacionados a este estudo, para isso foram usadas as seguintes palavras-chaves: Meyer, Erin; Hall, Edward; Hofstede, Geert; Knight, Jane e Morosini, MC. No *vosviewer* foram gerados os gráficos para a análise dos dados. No Gráfico 2 verifica-se as áreas em que a autora Erin Meyer (2014) é mais citada e onde possui maior atuação. No gráfico 3 nota-se as áreas de maior citação de Edward Hall (1976). No gráfico 4 observa-se as áreas de citação de Geert Hofstede (2003). E no gráfico 5 verifica-se as áreas de maior citação de Jane Knight (2002) e MC Morosini (2008).

Gráfico 2: Erin Meyer (2014)



Fonte: Elaboração da autora com base nas informações do *Vosviewer* (2018)

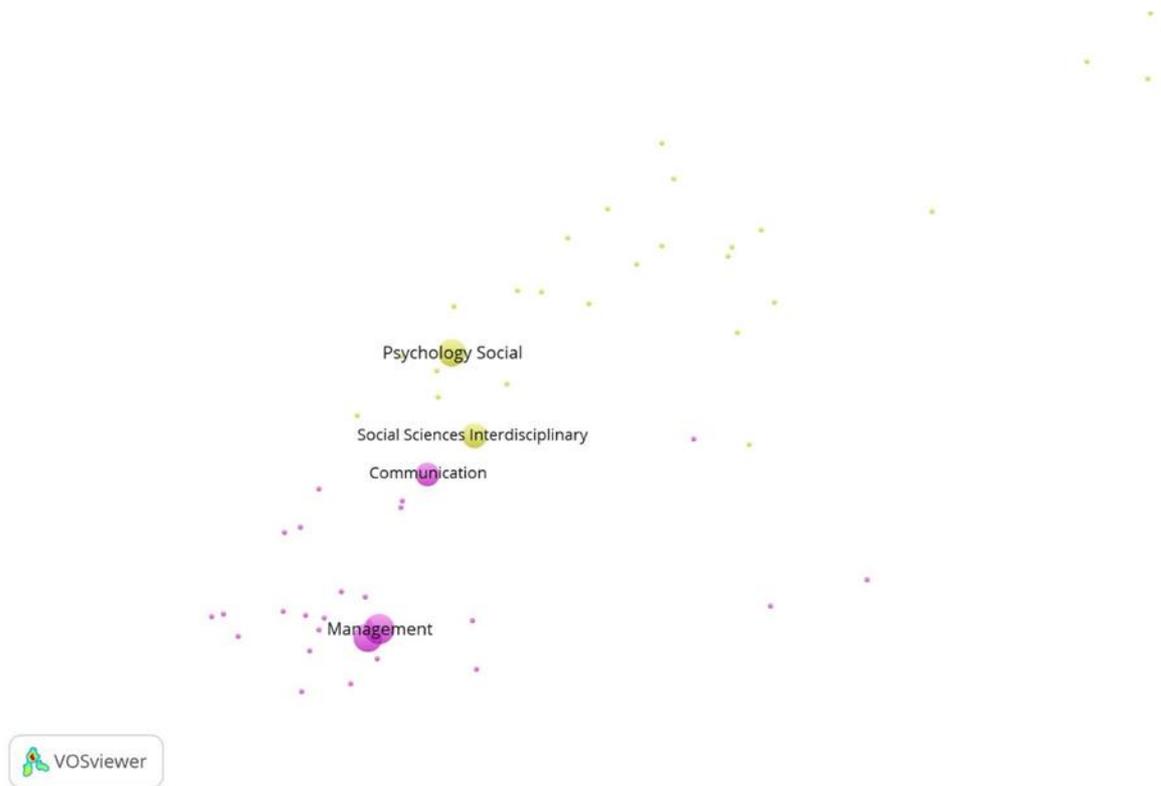
A autora Erin Meyer possui citações e intensidade de trabalhos mais concentrados na área de Administração de Empresas, Comunicação e Sociologia.

Gráfico 3: Edward T. Hall

Fonte: Elaboração da autora com base nas informações do *Vosviewer* (2018)

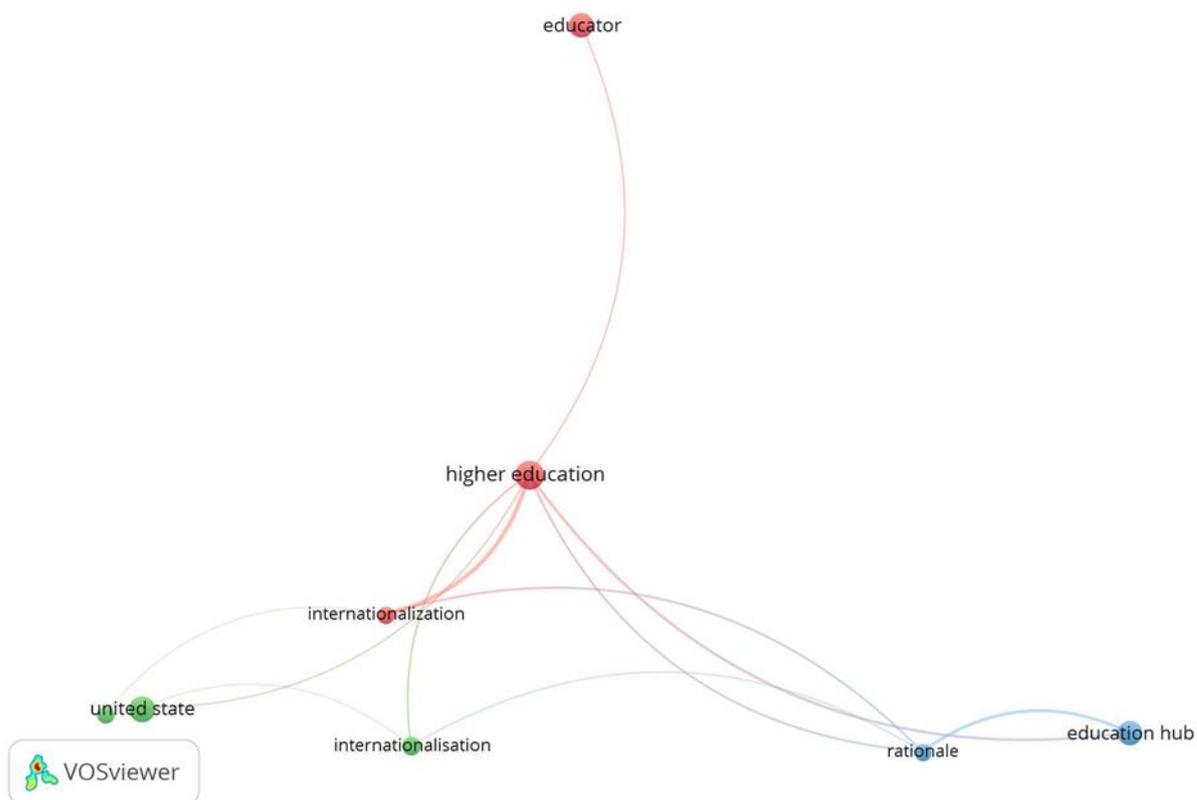
O autor e antropólogo americano Edward Hall têm suas citações e áreas de estudos mais voltadas para as Ciências Políticas, Geografia e Ciências Sociais.

Gráfico 4: Geert Hofstede



Fonte: Elaboração da autora com base nas informações do *Vosviewer* (2018)

No gráfico 4 nota-se que Hofstede, que é considerado um dos pesquisadores mais influentes na área de cultura têm suas maiores citações e concentração de trabalhos na área da Administração de Empresas, Psicologia Social, Comunicação e Ciências sociais.

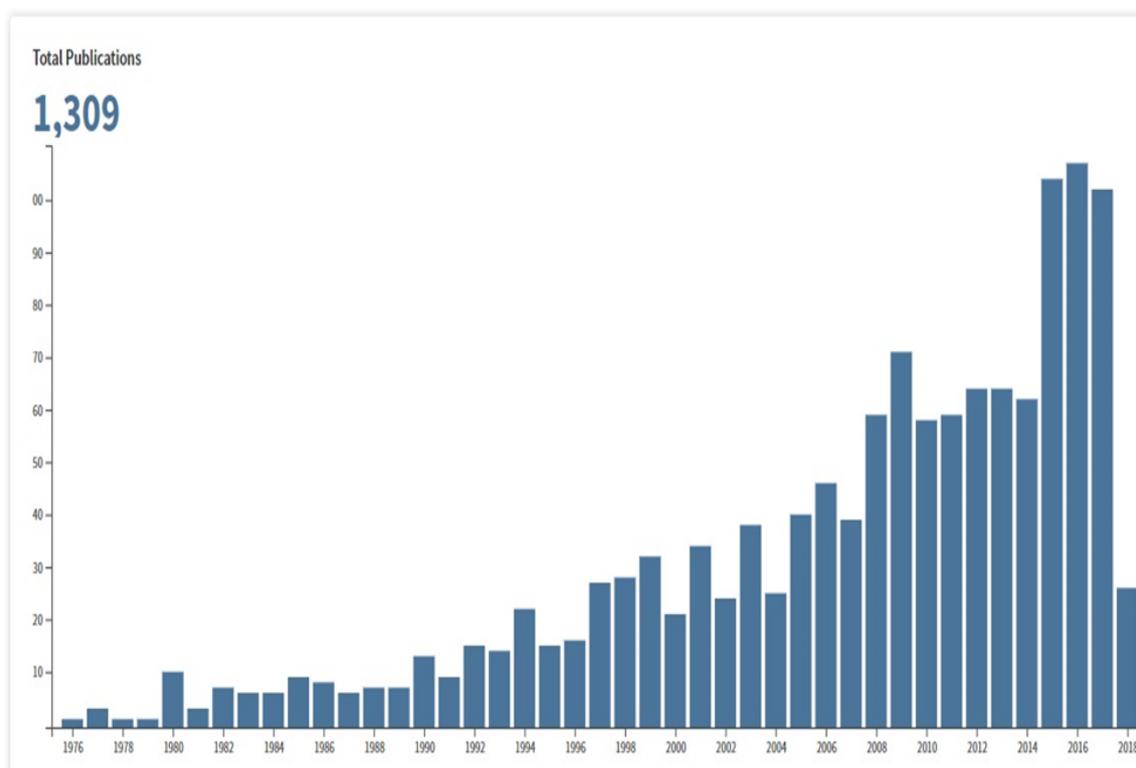
Gráfico 5: Jane Knight e MC Morosini

Fonte: Elaboração da autora com base nas informações do *Vosviewer* (2018)

Conforme gráfico 5, Jane Knight e MC Morosini têm uma concentração de seus trabalhos na área da Educação Superior e Internacionalização. Os estudos delas estão mais concentrados nos E.U.A, Canadá e Brasil. Sendo que a autora MC Morosini é a escritora mais influente no Brasil sobre as questões da internacionalização da educação superior.

Em uma pesquisa realizada pelo *Web of Science* com index SCI no qual selecionou-se artigo como o tipo de documento sobre Edward T. Hall, elegeu-se o período entre 1976 e 2018 e foram obtidos 1649 documentos com citação de Edward T. Hall, foram excluídos livros, revisões e resumos e o resultado gerado foi o de 1309 publicações com maiores citações entre 1999 e 2018, o número de artigos contendo Hall em suas citações foi de 19.226. E a quantidade de vezes que Hall foi citado no período pesquisado foi de 24.158. Os números são observados no gráfico 6:

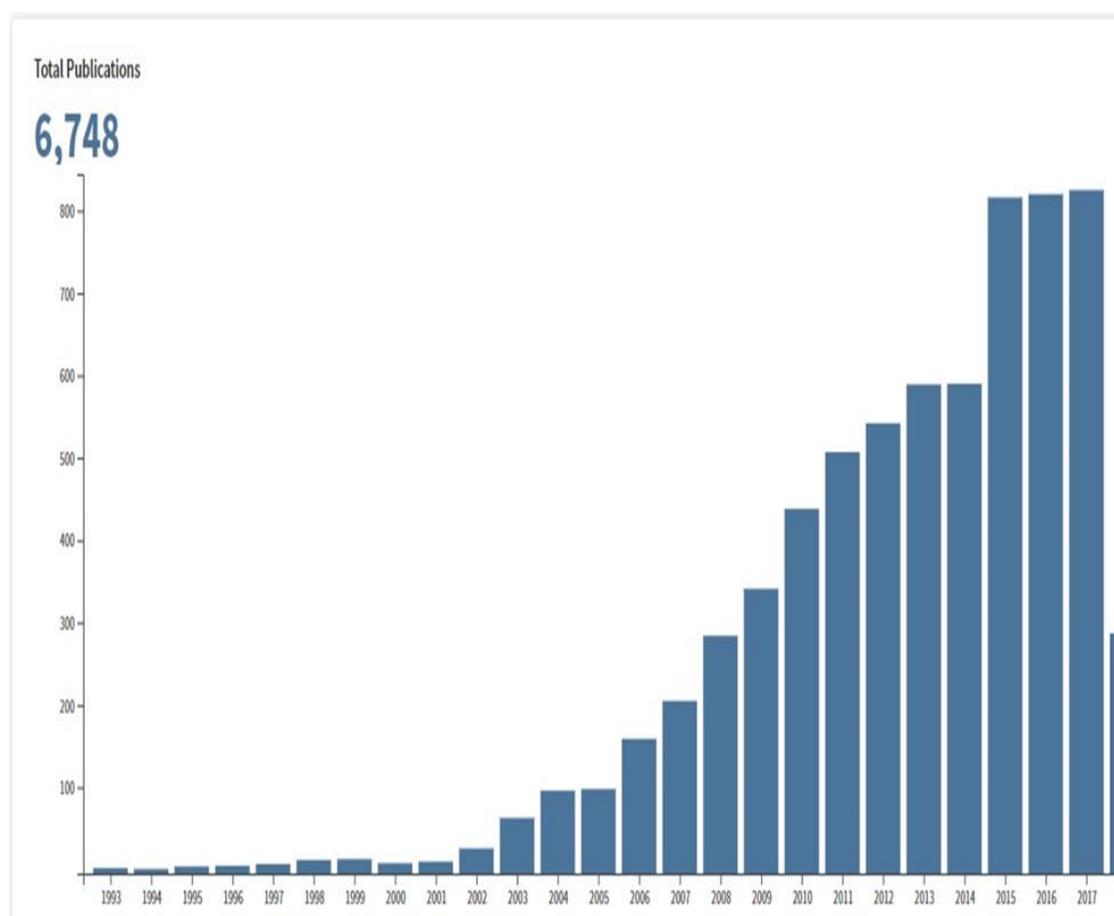
Gráfico 6: Citações de Edward Hall



Fonte: *Web of Science* (2018)

Foi realizada a mesma pesquisa com o mesmo index sobre Geert Hofstede e os resultados foram 8.042 documentos entre 1990 e 2018. Foram excluídos livros, revisões e resumos. O resultado foi de 6.748 publicações. O número de artigos contendo Hofstede em suas citações foi de 73.529. Hofstede foi citado 109.686 entre 1990 e 2018. Esses números podem ser verificados no gráfico7:

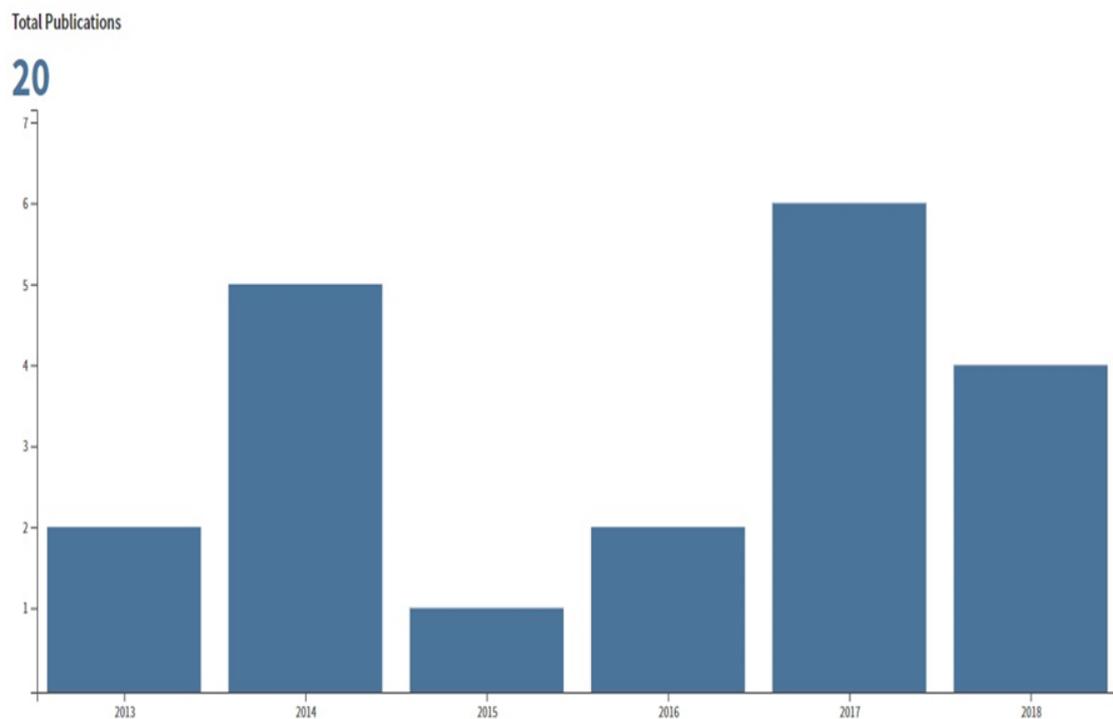
Gráfico 7: Citações de Geert Hofstede



Fonte: *Web of Science* (2018)

O mesmo procedimento foi realizado com Erin Meyer e o resultado foi um total de 20 publicações e um total de 97 vezes citada em 93 artigos. Os anos de maior citação de Erin Meyer são 2015, 2016 e 2017. Esses números podem ser verificados no gráfico 8:

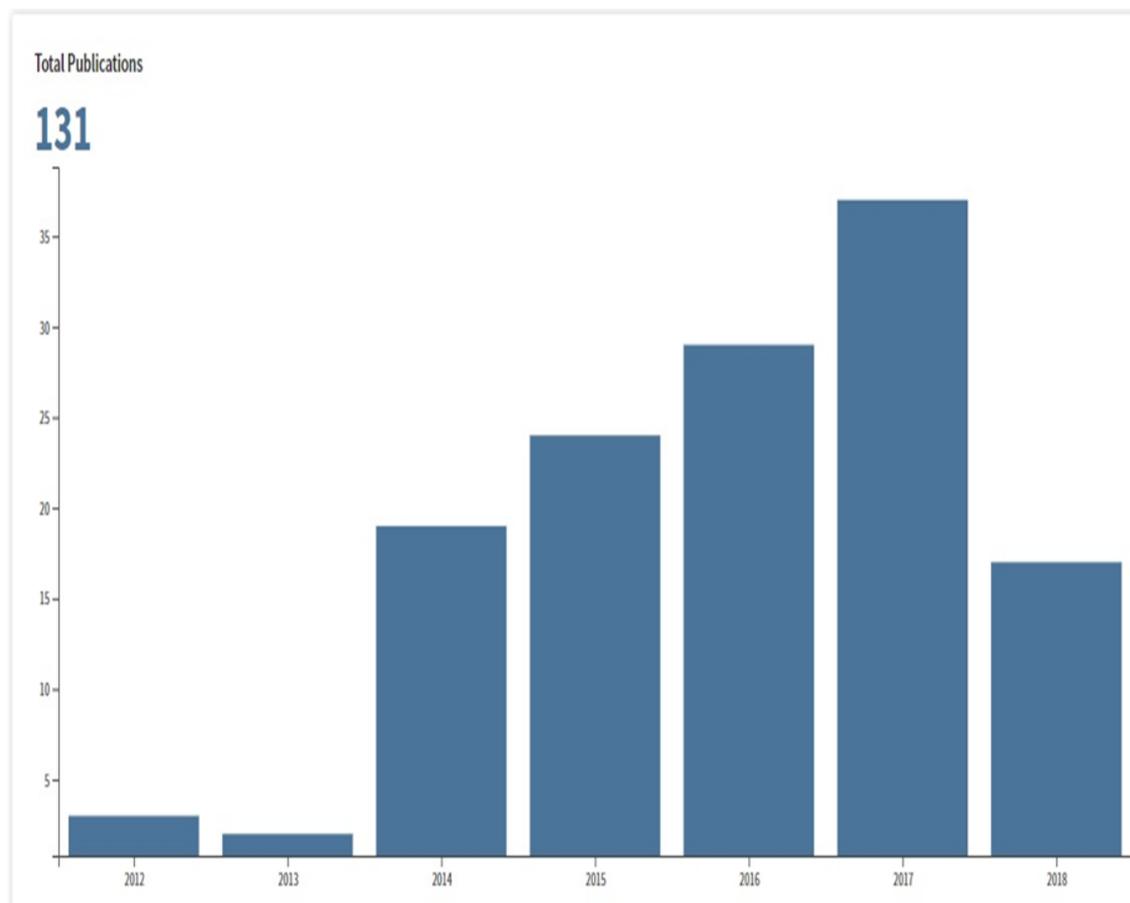
Gráfico 8: Citações de Erin Meyer



Fonte: *Web of Science* (2018)

Da área de internacionalização da educação superior foi analisada a autora Jane Knight obedecendo o mesmo procedimento acima. Dessa pesquisa obtiveram-se 131 publicações. Ela foi citada 484 vezes entre os anos 2010 e 2018. Há 379 artigos contendo citações de Jane Knight. Os resultados podem ser observados no gráfico 9:

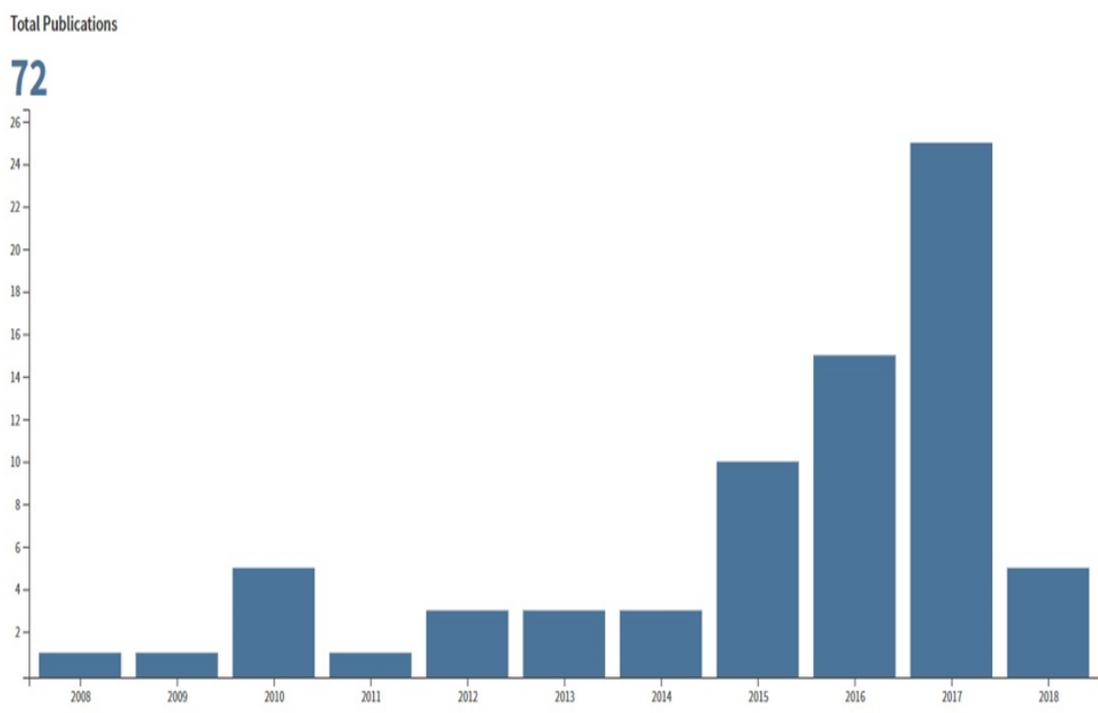
Gráfico 9: Citações de Jane Knight



Fonte: *Web of Science* (2018)

E ainda da área de internacionalização da educação superior foi analisada a autora MC Morosini obedecendo o mesmo procedimento anterior. Dessa pesquisa obtiveram-se 72 publicações. Ela foi citada 35 vezes entre os anos 2008 e 2018. Há 35 artigos contendo citações de MC Morosini. Os resultados vistos no gráfico 10 referem-se as publicações em inglês:

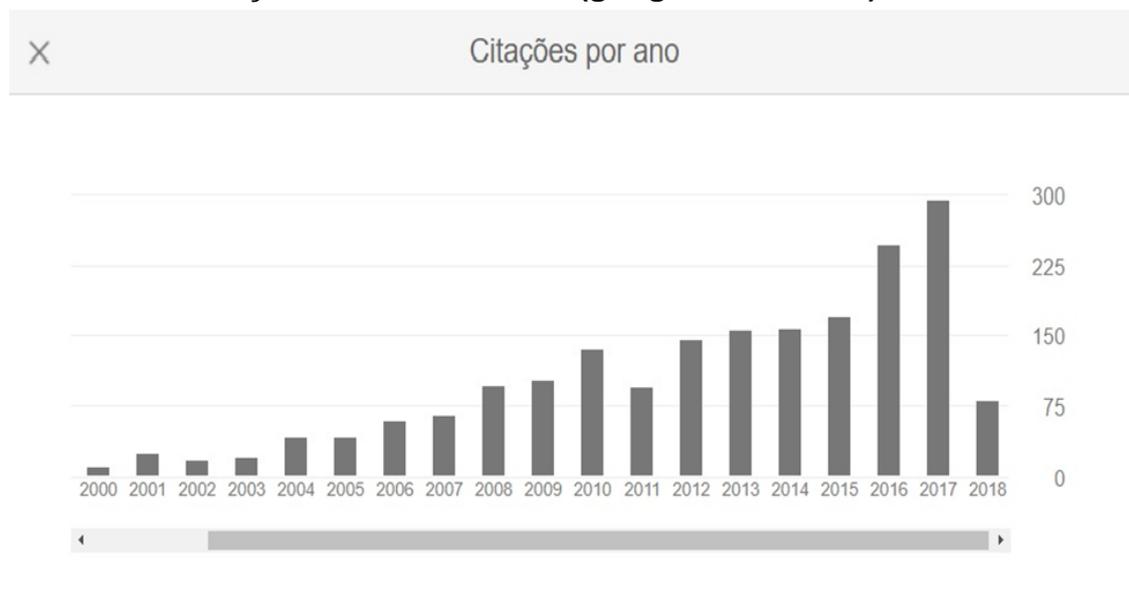
Gráfico 10: Citações de MC Morosini



Fonte: *Web of Science* (2018)

Para uma complementação de informações sobre o impacto das publicações de Morosini foi inserido um gráfico extraído do Google Acadêmico, em que a autora possui um perfil com dados que mostram quantas vezes foi citada. Ela foi citada 2038 vezes desde o ano 2000 e observa-se no gráfico 11 que o ano de maior citação é o de 2017. No gráfico 11 observa-se as citações de Morosini de acordo com as informações do google acadêmico:

Gráfico 11: Citações de MC Morosini (google acadêmico)

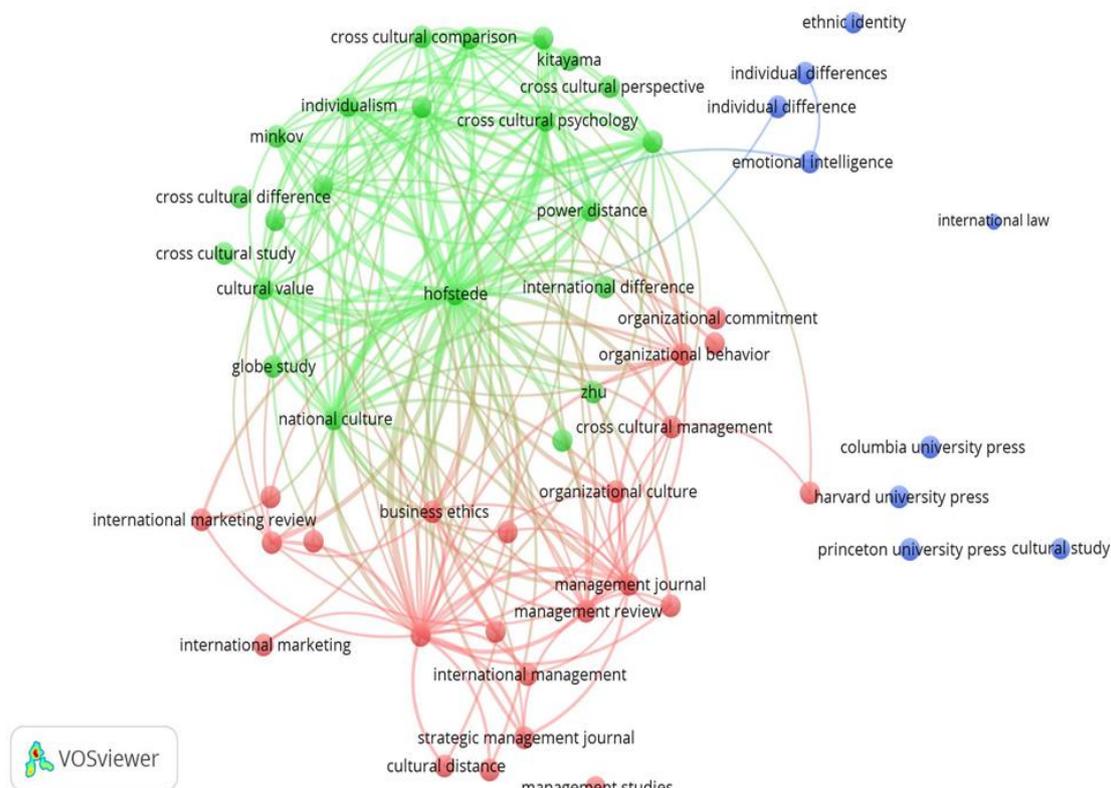


Fonte: Google acadêmico (2018)

Mapa de relevância do tema

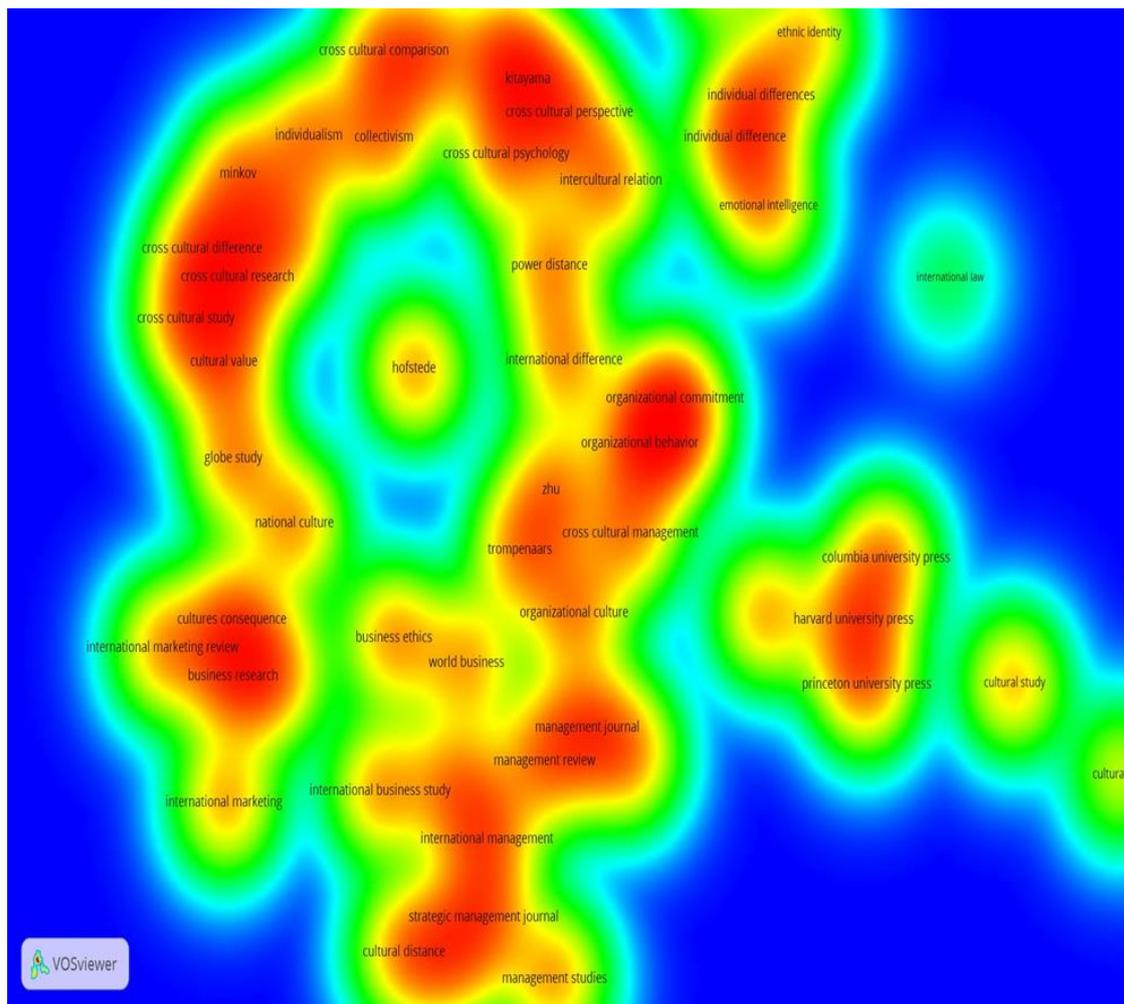
Os resultados obtidos através da pesquisa pelas palavras-chaves: **cultural dimensions** e **dimensões culturais** foram de 4331 documentos depois serem delimitadas as áreas de pesquisa para a administração de empresas, ciências sociais, psicologia e negócios internacionais. Como é possível se exportar somente 2000 documentos foram selecionados documentos dos anos de 2016 até o presente momento. No *vosviewer* foram gerados 263.361 termos relacionados ao tema dimensões culturais. O número mínimo de ocorrência do termo selecionado foi de 70 e isso gerou um total de 1419 termos que se enquadraram nessa delimitação. Desse total foram recortados 350 termos correspondendo a 25% do valor total de termos. Observa-se nos gráficos 12 e 13 os resultados obtidos:

Gráfico 12: Dimensões culturais



Fonte: Elaboração da autora com base nas informações do *Vosviewer* (2018)

Gráfico 13: Dimensões Culturais – visualização de densidade



Fonte: Elaboração da autora com base nas informações do *Vosviewer* (2018)

Nos gráficos 12 e 13 observa-se que as dimensões culturais são tratadas mais especificamente na área de administração de empresas, no entanto não se nota ligação com a internacionalização da educação e não é possível visualizar a presença da palavra comunicação intercultural.

Por fim, o gráfico 14 mostra as áreas em que as dimensões culturais são mais pesquisadas. Nota-se que a área de administração de empresas (*business*) são as que aparecem em destaque. Nas relações internacionais, observa-se um número reduzido de pesquisas e as pesquisas na área da internacionalização da educação superior não aparecem com resultados expressivos. Existe uma lacuna de estudo nessa área e o estudo da gestão dos processos de internacionalização da educação superior se mostra como um campo a ser explorado. No Gráfico 15 nota-se que o estudo da interculturalidade é pouco explorado, no entanto, a dimensão cultural da comunicação mostra-se um pouco mais explorada. Verifica-se que as outras dimensões culturais não são muito exploradas no campo da gestão dos processos de internacionalização da educação superior. No quadro 1 pode observar-se a quantidade de vezes que foram citados os principais autores estudados.

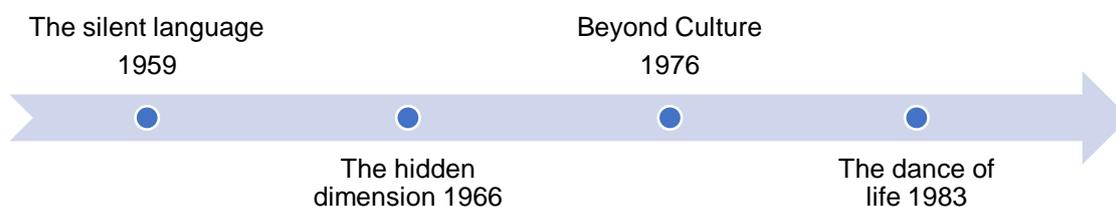
Quadro1 – Citações dos principais autores do estudo

Edward T. Hall				
Total de publicações	Número médio de citação por item	Soma de vezes citado	Total de artigos com citação	Anos de maior citação
1309	18,42	24.158	19.226	2013 = 1864 2014 = 2098 2015 = 2247 2016 = 2367 2017 = 2462
Geert Hofstede				
Total de publicações com citações	Número médio de citação por item	Soma de vezes citado	Total de artigos com citação	Anos de maior citação
6748	16,25	109.686	73.519	2013 = 9666 2014 = 12395 2015 = 14881 2016 = 18173 2017 = 20234
Erin Meyer				
Total de publicações com citações	Número médio de citação por item	Soma de vezes citado	Total de artigos com citação	Anos de maior citação
20	4,85	97	93	2015 = 20 2016 = 23 2017 = 28
Jane Knight				
Total de publicações com citações	Número médio de citação por item	Soma de vezes citado	Total de artigos com citação	Anos de maior citação
622	4,36	2713	2180	2013 = 49 2014 = 69 2015 = 93 2016 = 117 2017 = 151 2018 = 55
MC Morosini				
Total de publicações com citações	Número médio de citação por item	Soma de vezes citado	Total de artigos com citação	Anos de maior citação
72* web of Science	0.49	35 2038* Google acadêmico	35	2016 = 7 2017 = 10 2018 = 7

Fonte: Elaboração da autora com base nas informações obtidas pelo *Web of Science* (2018)

Ao finalizar o capítulo, pode-se dizer que os estudos relacionados a gestão dos processos da internacionalização da educação superior e a influência das dimensões culturais sobre esses processos foram pouco explorados até o momento conferindo ao tema uma grande relevância. Portanto, o estudo trouxe importantes contribuições para a área da gestão dos processos da internacionalização da educação superior e de acordo com Ferreira et al. (2009), a 'cultura é talvez uma das questões centrais no contexto das dimensões na área de negócios internacionais e que mais impactam as estratégias e os processos na área administrativa'. No próximo capítulo foram apresentadas as definições de cultura, as dimensões culturais de Hofstede e Hall e o mapa cultural de Erin Meyer.

Edward Hall – Comunicação intercultural de Alto/baixo contexto – Evolução de estudos.



Fonte: Elaboração da autora

Geert Hofstede – Dimensões culturais – Evolução de estudos



Fonte: Elaboração da autora

Jane Knight e M.C. Morosini – Internacionalização da Educação superior – Evolução de estudos



Fonte: Elaboração da autora

3. CULTURA

Na gestão dos processos de internacionalização da educação superior a compreensão multicultural é muito importante para o sucesso da aquisição de novas parcerias, uma compreensão multicultural adequada leva ao rompimento de barreiras nas relações internacionais. Caganova, Cambal e Weidlichova (2010) dizem “O fenômeno da globalização tem sido persistente desde a última década do século 20 e continua sendo um fator que influencia organizações e pessoas nos dias atuais: Executivos, empreendedores, trabalhadores do setor público e profissionais se comunicam com pessoas de outras culturas face a face ou de forma eletrônica. Portanto, as pessoas devem entender e respeitar seus correspondentes e eles devem se esforçar para melhorar suas habilidades e competências a fim de impulsionarem a efetividade de seus trabalhos. (CAGANOVA ET AL, 2010, p.51)”

Nesse capítulo são vistas algumas definições de cultura relevantes para o entendimento das diferenças culturais entre as nações pesquisadas nesse estudo.

3.1 Considerações Gerais sobre Cultura

Segundo Sebenius (2002) as regras de cada cultura são detalhadas e complexas, tornando-se ainda mais difícil de serem lembradas ao longo das relações internacionais. As variações regionais dentro de um mesmo país são mais um agravante para os gestores. “A sensibilidade a regras básicas permite que o gestor demonstre respeito, evite ofensas, realce o companheirismo e fortaleça a comunicação” (SEBENIUS, 2002, p.8). O gestor que procura entender essas regras antes de uma negociação internacional identifica o que fazer e o que não se deve fazer em cada situação. Assessores internacionais, coordenadores, diretores, reitores e outros gestores habituados a relações multiculturais com esse entendimento compreendem e respeitam a outra parte que demonstra comportamentos diferentes da sua cultura. Uma prévia curiosidade sobre a cultura ‘anfitriã’ é o suficiente para evitar choques que levam a pausas de reconciliação, prejudicando o desenrolar das relações. A demonstração de conhecimento da cultura provoca assimilação instantânea da outra parte, facilitando o desenrolar de todo o processo das relações internacionais. Sebenius (2002), sugere uma série de perguntas que ajudam a identificar as regras de uma cultura e facilitam a assimilação da cultura do outro. Essas perguntas podem ser vistas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Perguntas para identificação de regras culturais

Comportamento quanto ao:	Perguntas
Cumprimento	Como as pessoas se cumprimentam? • como dirigir a palavra a alguém? • qual o papel dos cartões de visita?
Grau de Formalidade	• A outra parte espera que eu me vista e interaja formalmente ou informalmente?
Presentes	• Executivos trocam presentes? • que presentes são apropriados? • tem alguma proibição quanto a presentear.
Olhar	• Olhar direto no olho é considerado educado? É esperado?
Comportamento	• Como se deve comportar? Formalmente ou casualmente
Emoções	• é rude, embaraçoso ou normal demonstrar emoções?
Silêncio	• O silêncio é estranho? Esperado? Insulta? Respeitoso
Comer	Qual a maneira correta de comer? • O que não se come?
Linguagem Corporal	Linguagem Corporal • há certos gestos ou formas de linguagem corporal rude?
Pontualidade	• devo ser pontual e esperar que a outra parte também seja? Ou os horários são flexíveis?

Fonte: Sebenius (2002, p.8, tradução da autora).

Heiba (1984), diferentemente de Sebenius, se preocupa em identificar os valores de uma cultura. Segundo ele o “sistema de valores afeta muitos aspectos humanos que são importantes na formação do comportamento e desempenho econômico da sociedade” (HEIBA, 1984, p.8). O autor destaca os valores como sendo um aspecto da cultura que influenciam as formas diferentes de se ver a vida. “A percepção do mundo de cada indivíduo ao redor é vista, até certo ponto, através de uma ‘tela’ cultural”. O autor exemplifica que nos países da americana latina o gestor precisa demonstrar interesse e preocupação pelas famílias dos outros antes de falar sobre negócios. O autor também fala sobre as delegações japonesas em que geralmente é o mais velho que tem o direito de falar nas reuniões de relações internacionais, os outros membros da delegação têm o direito de se expressar em discussões privadas. Os chineses demonstram muita paciência, confiança e princípios éticos e morais. E os escandinavos gostam de muito espaço ao redor quando falam com pessoas.

Os valores comentados por Heiba (1984) configuram outro aspecto cultural a ser respeitado. Como o comportamento, os valores também não devem ser alterados. É por meio do comportamento que uma cultura expressa os seus valores. Os valores, conforme Hofstede e Hofstede (2005) são os primeiros aprendizados de uma pessoa, ou seja, estão enraizados em sua formação, tornando quase impossível transformá-los. Por representarem a essência de cada cultura, os valores não podem ser julgados como certos ou errados e sim como aplicáveis ou não aplicáveis à determinada cultura.

Valores diferentes da cultura das pessoas envolvidas nos processos de relações internacionais devem ser aceitos e respeitados para que as negociações internacionais progridam. Para Hall (1990), os fatores comportamentais são identificados através da maneira como as pessoas se comunicam e como se relacionam com as coisas materiais. A seguir foram abordadas as dimensões culturais de acordo com os estudos realizados por Edward Hall (1990).

3.2 Dimensões da cultura segundo Hall

Edward Hall (1990) diz que 'Cultura é comunicação'. Para ele o mundo da comunicação pode ser dividido em três partes: **palavras**, **coisas materiais** e **comportamento**. Com esse conceito o autor enfatiza que o estudo das três partes da comunicação faz com que seja possível compreender melhor a nossa própria cultura e outras culturas.

No entendimento de Hall (1990, p.3),

As **palavras** são o meio de se fazer negócios, política e diplomacia. As **coisas materiais** são indicadores de status e poder. O **comportamento** mostra como os outros se sentem diante de determinadas situações e nesse aspecto podem estar inclusas técnicas para evitar confrontos. O reconhecimento desses aspectos dentro de uma cultura permite um vasto entendimento do comportamento humano que vai além do consciente, mas leva a compreensão de uma linguagem silenciosa que existe em cada cultura. Essa linguagem silenciosa inclui um vasto grupo de conceitos evolucionários, práticas e soluções de problemas que têm como base experiências compartilhadas por pessoas simples.

Em seu conceito, Hall (1990) compara a cultura a um computador gigante, extraordinariamente complexo e sutil. Os seus programas guiam as ações e respostas dos humanos em cada passo da vida. Esse processo requer atenção a tudo o que as pessoas fazem para sobreviver, avançar no mundo e obter satisfação na vida. Assim sendo, programas culturais não irão funcionar se passos cruciais forem omitidos, isso acontece quando as pessoas inconscientemente aplicam suas próprias regras a outro sistema.

É importante que dentro do processo de comunicação nas relações internacionais se leve em consideração as diferenças culturais existentes. De acordo com Hall, há mensagens rápidas e lentas e devemos encontrar a velocidade apropriada.

Hall (1990) afirma que nos Estados Unidos não é muito difícil conhecer pessoas rapidamente de maneira relativamente superficial, e isso é o que os americanos querem. Os estrangeiros, frequentemente comentam que os americanos são muito amigáveis. No entanto, quando Edward T. Hall estudou o assunto para o Departamento de Estado Americano, ele descobriu uma reclamação mundial com relação aos Americanos: eles parecem capazes de estabelecer somente um tipo de amizade – a informal, um tipo superficial que não envolve uma troca de confidências aprofundas.

Isso se dá pelo fato de haver uma diferença cultural marcante: os americanos são um povo de baixo contexto. Edward T. Hall define baixo contexto e alto contexto da seguinte forma:

Alto Contexto (AC): a comunicação ou mensagem é aquela em que a maior parte das informações já estão na pessoa, enquanto muito pouco está no código, explícito, na mensagem transmitida parcialmente. Baixo Contexto (BC): a comunicação ou mensagem é o oposto do alto contexto. Exemplo: a maior parte da comunicação está investida no código explícito. Por exemplo, gêmeos que cresceram juntos podem e se comunicam mais economicamente (AC) do que dois advogados num fórum durante um julgamento (BC), um programador de computador, dois políticos elaborando uma lei ou dois administradores escrevendo um regulamento (HALL, 1976).

Os Japoneses, os Árabes, os povos mediterrâneos e os brasileiros, que têm uma informação extensa entre família, amigos, colegas de trabalho e clientes e que são envolvidos em relacionamentos pessoais mais próximos, são 'Alto Contexto'. As pessoas de 'baixo Contexto', incluindo os americanos, alemães, suíços, escandinavos e outros do norte da Europa; compartmentam as suas relações pessoais, seu trabalho e muitos aspectos da vida diária. O contexto atua de diferentes maneiras. Qualquer alteração no nível de contexto é uma comunicação. Se o contexto aumenta, isso pode indicar uma aproximação ou aquecimento no relacionamento ou se diminui pode indicar um esfriamento ou distanciamento, sinalizando que algo pode estar errado no relacionamento.

Ao analisar o conjunto das condutas adotadas durante todo o processo se comprova a postura adotada por uma determinada cultura, não somente nas relações internacionais e multiculturais, como em qualquer outra situação. O quadro 3 apresenta uma visão geral da teoria de Alto x Baixo contexto vista acima.

Quadro 3: As dimensões culturais de Hall (1990)

ALTO CONTEXTO	BAIXO CONTEXTO
<p>Interação e Associação</p> <p>As culturas de alto Contexto valorizam a confiança e os relacionamentos, contratos são menos importantes.</p>	<p>Interação e Associação</p> <p>Para as culturas de baixo contexto os contratos são muito importantes. Não confiam na palavra, antes requerem tudo por escrito.</p>
<p>Espaço</p> <p>As pessoas convivem em espaços menores.</p>	<p>Espaço</p> <p>O espaço pessoal deve ser respeitado.</p>
<p>Tempo</p> <p>São policrônicos, portanto creem que tudo na vida deve ser feito em seu próprio ritmo. As negociações são demoradas, é importante que as partes se conheçam.</p>	<p>Tempo</p> <p>São monocrônicos, tempo é dinheiro. São lineares: uma coisa de cada vez. Nas negociações agem mais rapidamente.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nas informações de Hall (1990)

De acordo com a teoria de Hall (1990) o Brasil situa-se na parte mais baixa das culturas de Alto Contexto, enquanto que os E.U.A se encontram em uma posição média entre as culturas de Baixo Contexto.

A figura 3 ilustra o posicionamento do Brasil e dos E.U.A:



Figura 3: Posição do E.U.A x Brasil segundo a teoria de Hall (1990)

Fonte: Elaboração própria com base nas informações de Hall (1990)

Conforme a teoria de Hall (1990), a cultura brasileira é mais baseada no relacionamento, convivem em espaços menores e são mais flexíveis em seus horários, isso significa que nem sempre são pontuais. Os brasileiros possuem uma característica mais voltada ao coletivo e isso se confirma pelas “relações sociais que são marcadas por contatos pessoais” (Carlos Lessa, in Priore 2000). Os americanos valorizam os contratos, tudo o que foi tratado deve ser escrito para evitar confusões. No ambiente de trabalho preferem ter seu próprio espaço e respeitam o espaço privado de cada um. É comum nas universidades americanas que cada professor possua sua própria sala e essa nunca é compartilhada, a individualidade e privacidade são muito respeitadas. Quanto aos horários, são em geral, mais pontuais.

A seguir serão explicitadas as dimensões culturais de Hofstede e serão comparados os aspectos culturais brasileiros e americanos sob a perspectiva dele.

3.3 Dimensões culturais de Hofstede

Para Hofstede (2003, p.19), cultura é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outra”

As culturas dos indivíduos que se relacionam nesse ambiente globalizado podem ser totalmente diferentes umas das outras, e se não houver um conhecimento das diferenças culturais isso pode se tornar uma barreira no relacionamento. Porém, quando existe uma compreensão das diferenças culturais os indivíduos podem se adequar a essas diferenças e possíveis barreiras são transpostas. De acordo com Hofstede (2010) a cultura de uma nação não pode ser mudada, mas deve ser entendida e respeitada. Hofstede desenvolveu um modelo de seis dimensões de cultura nacional que ajudam a explicar as diferenças de valores básicos, o estudo dele é baseado em padrões essenciais de pensamento, sentimento e atitude. Inicialmente, o estudo de Hofstede apresentava quatro dimensões e posteriormente foram descobertas outras duas que foram adicionadas a seus mais recentes estudos.

Na sequência serão apresentadas as dimensões culturais de Hofstede utilizadas para esse trabalho: (HOFSTEDE, 2010)

- **Distância do Poder**

Essa dimensão exprime o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. A questão fundamental aqui é a forma como uma sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. As pessoas em sociedades que apresentam um elevado grau de distância do poder aceitam uma ordem hierárquica em que todo mundo tem seu lugar e que não precisa justificativas para isso. Em sociedades com baixa distância do poder, as pessoas se esforçam para equalizar a distribuição de poder e exigem explicações pelas desigualdades deste.

- **Individualismo *versus* coletivismo**

O individualismo pode ser definido como uma preferência por um quadro social vagamente unido, em que se espera que os indivíduos cuidem apenas de si mesmos e de suas famílias imediatas. Seu oposto, o coletivismo, representa uma preferência por uma estrutura fortemente unida na sociedade, na qual os indivíduos podem esperar que seus parentes ou membros de um determinado grupo próximo cuidem deles em troca de uma inquestionável lealdade. A posição da sociedade a respeito dessa dimensão se reflete no questionamento sobre se a autoimagem das pessoas é definida em termos de "eu" ou "nós".

- **Masculinidade versus feminilidade**

O lado masculinidade dessa dimensão representa uma preferência na sociedade pela realização, pelo heroísmo, pela assertividade e pelas recompensas materiais para o sucesso, uma vez que a sociedade, em geral, é muito competitiva. Seu oposto, a feminilidade, significa uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida, pois a sociedade, de modo em geral, é mais orientada para o consenso.

- **Aversão à incerteza**

Essa dimensão expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade. A questão fundamental aqui é a forma como uma sociedade lida com o fato de que o futuro não pode ser conhecido, ou seja, deve-se tentar controlar o futuro ou apenas deixá-lo acontecer? Países que apresentam forte aversão à incerteza mantêm rígidos códigos de crença e comportamentos e são intolerantes com comportamentos e ideias pouco ortodoxas. Sociedades que apresentam pouca aversão à incerteza mantêm uma atitude mais relaxada na qual a prática conta mais do que os princípios.

- **Orientação a longo prazo (Pragmática)**

Em uma cultura de orientação de longo prazo (LTO), a noção básica sobre o mundo é que ele está em fluxo, e a preparação para o futuro é sempre necessária (exemplos de baixo LTO são os Estados Unidos e Canadá). Em uma cultura de orientação de curto prazo, o mundo é essencialmente como foi criado, de modo que o passado fornece uma bússola moral, e permanecer nela é moralmente bom (exemplos de alto LTO são China e Japão).

- **Indulgência versus restrição**

‘Indulgência’ significa uma sociedade que permite a satisfação relativamente livre de unidades básicas e naturais humanas relacionadas com o aproveitar a vida divertindo-se. Já ‘restrição’ quer dizer uma sociedade que suprime a satisfação de necessidades e as regula por meio de normas sociais rígidas.

Países com alto grau de Indulgência tem maior tendência a satisfação de seus impulsos e desejos, a busca da felicidade e do prazer é o normal. Tendem a ser otimistas, e valorizam o ócio e o lazer. As sociedades com baixo índice de Indulgência são mais conservadoras, e valorizam muito o trabalho. A vida é difícil, portanto trabalhar e cumprir o seu dever é considerado enobrecedor. O quadro 4 apresenta um resumo das dimensões culturais de Hofstede.

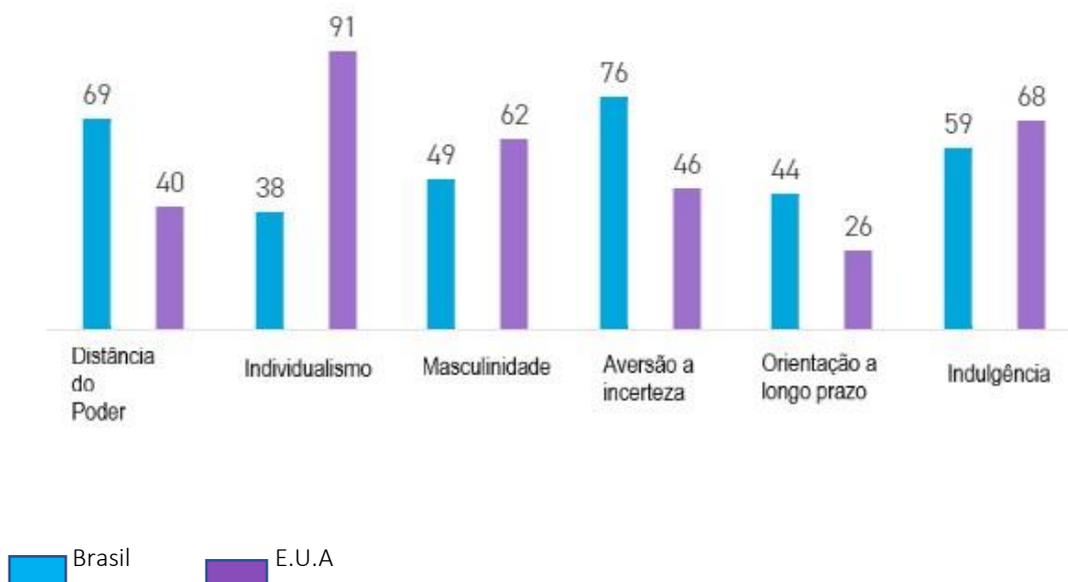
Quadro 4: Resumo das dimensões culturais de Hofstede.

Dimensões de Hofstede	Principais aspectos
Distância do Poder	Alto índice de distância do poder: Centralização do controle, da estrutura e da tomada de decisões. Importância do status. Baixo índice: equalização da distribuição de poder, exigem explicações pelas desigualdades de poder.
Individualismo	Cuidam apenas de si mesmos e de suas famílias imediatas. Se opõem ao coletivismo, que representa uma preferência por uma estrutura fortemente unida na sociedade. A autoimagem das pessoas é definida em termos de "eu" ou "nós".
Masculinidade	Necessidade de demonstração de ego. Resolução de conflitos com demonstração de força. Culturas femininas empenham-se em entrar em consenso.
Aversão à incerteza	(in)tolerância da ambiguidade (des)confiança nos oponentes que demonstram comportamentos não familiares. Necessidade de estrutura e ritual no processo de negociação.
Orientação a longo prazo	Orientação de longo prazo (LTO): o mundo está em fluxo, e a preparação para o futuro é sempre necessária (exemplos de baixo LTO são os Estados Unidos e Canadá). Orientação de curto prazo (STO), baseia-se na tradição, o passado fornece uma bússola moral e permanecer nela é moralmente bom (exemplos de alto STO são China e Japão).
Indulgência	Alto grau de Indulgência: maior tendência a satisfação de seus impulsos e desejos. Baixo índice de Indulgência: mais conservadores. O trabalho é considerado enobrecedor.

Fonte: Hofstede (2010, p.235, 277, tradução da autora).

Fazendo uso das dimensões citadas no quadro 4, Hofstede analisou vários países pelo mundo. Para melhor compreensão das duas culturas comparadas nesse estudo, no gráfico 17 pode-se ver como o Brasil se saiu na pesquisa de Hofstede em comparação com os E.U.A.

Gráfico 17: Comparação Brasil x E.U.A de acordo com Hofstede.



Fonte: Hofstede-insight.com (2018)

Na dimensão “**distância do poder**” a pontuação do Brasil foi 69, e isso denota, de acordo com Hofstede, que o Brasil é uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. Nos negócios, o chefe é que assume total responsabilidade. Os americanos com pontuação 40, por outro lado, enfatizam uma sociedade mais igualitária. Nas organizações americanas, a hierarquia é estabelecida por conveniência, os superiores são acessíveis e a gerência confia no potencial individual e da equipe deles. As informações são compartilhadas constantemente e é esperado que tanto gerentes quanto empregados sejam consultados frequentemente.

Na dimensão “**individualismo**” o Brasil tem uma pontuação de 38, isso mostra que no Brasil as pessoas são mais integradas em grupos fortes e coesos (especialmente representados pela família extensa; incluindo tios, tias, avós e primos) que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade. Esse também é um aspecto importante no ambiente de trabalho, onde, por exemplo, espera-se que um membro mais velho e poderoso de uma família “ajude” um sobrinho mais novo a ser contratado para um emprego em sua própria empresa. Nos negócios, é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros: uma reunião geralmente começa com conversas gerais para se conhecer antes de se fazer negócios. O estilo de comunicação preferido é rico em contexto, de modo que as pessoas falam profusamente e escrevem de maneira elaborada. Os americanos, por sua vez, têm uma pontuação de 91, apontando para uma sociedade mais individualista.

Espera-se que as pessoas cuidem de si mesmas e de seus familiares mais próximos, não se espera muito apoio de autoridades superiores. Nas amizades são mais superficiais e são acostumados a fazer negócios e interagir com pessoas que eles não conhecem bem. Sua comunicação é informal, direta e participativa até certo ponto. Nos negócios espera-se que os empregados sejam autosuficientes e que tenham iniciativas. As contratações e promoções são baseadas na meritocracia e na competência.

Na dimensão “**masculinidade**” o Brasil pontua 49, uma pontuação bem intermediária. Uma pontuação alta (Masculina) nessa dimensão mostra que a sociedade se move pela competição, realização e sucesso. A definição de sucesso é baseada naquele que se mostra o melhor em campo - um sistema de valores que começa na escola e continua ao longo da vida organizacional. Uma pontuação baixa (feminina) na dimensão denota que os valores dominantes na sociedade são o cuidado de uns para com os outros e da qualidade de vida. Uma sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é o sinal do sucesso e se destacar da multidão não é admirável. A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querer ser o melhor (masculino) ou gostar do que você faz (feminino). Os americanos têm 62 de pontuação, denotando uma sociedade mais masculina.

Na dimensão “**aversão a incerteza**” o Brasil obteve a pontuação de 76. O que significa que a sociedade requer um sistema judicial e de leis fortes para manter a estrutura de vida. A burocracia e as leis fazem parte do sistema brasileiro e são vitais para tornar o mundo ao redor menos suscetível as incertezas. Os brasileiros valorizam o horário de lazer e apreciam conversar e fazer refeições com seus visitantes. As emoções são facilmente demonstradas através da linguagem corporal. Os Estados Unidos pontuam abaixo da média com o score de 46, isso denota que os americanos são mais abertos as novas ideias e opiniões e permitem uma maior liberdade de expressão. Não requerem muitas regras e são menos expressivos emocionalmente.

Na dimensão “**orientação a longo prazo**” o Brasil obteve uma pontuação de 44, considerada média por Hofstede. As culturas com pontuações mais baixas preferem manter tradições e normas, são sociedades normativas. As mudanças sociais são vistas com reservas. As culturas com pontuações mais altas, tem uma abordagem mais pragmática e encorajam a economia e veem o esforço na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro. Os americanos obtiveram uma pontuação de 26, considerada baixa e normativa. Isso significa que os americanos, em termos de negócios, medem a performance baseado em resultados de curto prazo, com relatórios de lucros e perdas sendo feitos trimestralmente, o que leva a busca por resultados rápidos.

Na dimensão “**indulgência**” o Brasil pontuou 59, sendo considerada uma sociedade indulgente. Denotando ser uma sociedade mais positiva e dada a “aproveitar” mais a vida. O lazer é tido como muito importante e gastam dinheiro com isso. Os americanos obtiveram uma pontuação de 68, sendo considerados uma sociedade altamente indulgente por Hofstede.

A seguir foram analisadas as diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos de acordo com o mapa cultural de Erin Meyer (2014a). A autora fez uso das dimensões de Hall e de Hofstede em conjunto com um estudo dela mesma e criou o que ela chamou de mapa cultural com o qual é possível se identificar as dimensões culturais dos indivíduos, e, a partir disto, chegar ao mapa cultural predominante no país pesquisado.

3.4 Mapa cultural de Erin Meyer

Erin Meyer (2014a) criou um mapa cultural no qual compilou as dimensões culturais estudadas por diferentes pesquisadores e em diferentes perspectivas, o instrumento criado por ela foi validado por milhares de entrevistas realizadas com pessoas na área de negócios. Seu mapa cultural consiste em 8 dimensões e elas são:

- **Comunicação:**

Erin Meyer (2014a) compara as culturas utilizando a escala de medição do antropologista americano Edward Hall, em que os povos são divididos como alto ou baixo contexto. Nas culturas de baixo contexto a comunicação é precisa, simples, explícita e clara. As mensagens são entendidas ao pé da letra.

A repetição é apreciada para fins de esclarecimentos e é importante que se coloque o que foi discutido e tratado no papel. Nas culturas de alto contexto a comunicação é sofisticada, cheia de nuances e camadas. As mensagens são quase sempre implícitas e não necessariamente expressas. Menos é colocado no papel e mais é deixado aberto à interpretação e o entendimento depende do que está nas entrelinhas (subentendido).

- **Avaliação:**

Todas as culturas acreditam que a crítica deve ser dada construtivamente, mas a definição de “construtivo” varia imensamente. Essa dimensão mede a preferência entre *feedback* (retorno) negativo franco ou diplomático. Os franceses, por exemplo, são alto contexto e preferem uma crítica mais direta. Os espanhóis e mexicanos estão no mesmo nível de contexto, porém os espanhóis são muito mais francos quando fazem um *feedback* (retorno) negativo.

- **Persuasão:**

As maneiras que uma pessoa utiliza para persuadir os outros e os tipos de argumentações que ela considera que sejam convincentes estão profundamente enraizadas em sua cultura filosófica, religiosa e presunções educacionais e atitudes. O jeito tradicional de se comparar os países nessa dimensão é avaliando como eles harmonizam os padrões de pensamentos holísticos e específicos. Normalmente um executivo ocidental irá expandir uma argumentação em uma sequência de componentes distintos (pensamento específico), enquanto os gerentes asiáticos têm a tendência de mostrar como os componentes se encaixam juntos (pensamento holístico). Além disso, as pessoas do sul europeu e das culturas alemãs têm a tendência de achar argumentos dedutíveis (argumentos primeiro-princípio), mais persuasivos, enquanto que os gerentes americanos e britânicos são mais influenciados pela lógica indutiva (primeiro-aplicação).

- **Liderança:**

Essa dimensão mede o nível de respeito e consideração demonstrado às autoridades, colocando os países em um espectro de igualitário para hierárquico. A dimensão de liderança baseia-se em parte no conceito de distância do poder, pesquisada pela primeira vez pelo psicólogo social holandês Geert Hofstede, que realizou 100 mil pesquisas de gestão na IBM na década de 1970. Também se baseia no trabalho do professor da Escola Wharton, Robert House, e seus colegas no estudo GLOBE (liderança global e eficácia do comportamento organizacional) de 62 sociedades.

- **Decisão:**

Erin Meyer baseia-se em seu próprio trabalho para construir essa dimensão, ela mede o grau em que uma cultura é consensual. Muitas vezes, presumimos que as culturas mais igualitárias também serão as mais democráticas, enquanto as mais hierárquicas permitirão ao chefe tomar decisões unilaterais e esse nem sempre é o caso. Os alemães são mais hierárquicos do que os americanos, mas são mais propensos do que os colegas dos EUA a construir um acordo de grupo antes de tomar decisões. Os japoneses são ambos extremamente hierárquicos e consensuais.

- **Confiança:**

A confiança cognitiva (da cabeça) pode ser contrastada com a confiança afetiva (do coração). Em culturas baseadas em tarefas, a confiança é construída de forma cognitiva por meio do trabalho. Se houver uma boa colaboração, se houver prova de confiança e as contribuições uns dos outros forem respeitadas, então a confiança mútua é conquistada. Em uma sociedade baseada em relacionamento, a confiança é o resultado de se construir uma forte conexão afetiva. Se as pessoas passam um tempo rindo e se descontraíndo juntos, e se dedicam a se conhecerem em um nível pessoal e passarem a gostar uns dos outros, então estabelece-se confiança. Essa dimensão equivale a dimensão Masculinidade (feminilidade) de Hofstede.

- **Discordância:**

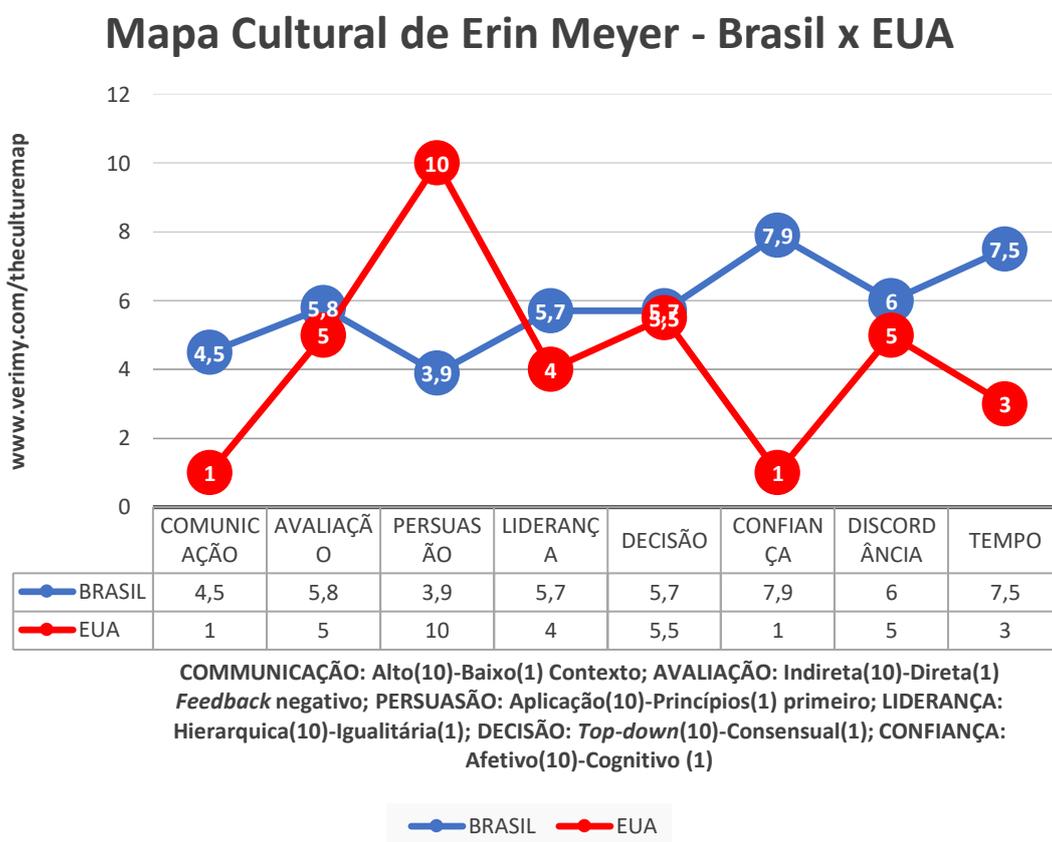
Na cultura americana acredita-se que um pouco de discordância pode ser saudável, mas existem culturas que têm diferentes ideias sobre o quanto é produtivo a discordância dentro de uma equipe ou organização. Essa escala mede a tolerância para o desacordo e a inclinação para entendê-lo como útil ou prejudicial para as relações afáveis.

- **Tempo/Agendamento:**

Todas as empresas seguem agendas e cronogramas, mas, em algumas culturas, as pessoas aderem rigidamente ao cronograma, ao passo que, em outras, tratam isso como uma sugestão. Esta escala avalia quanto valor é colocado em operar de forma estruturada e linear versus ser flexível e reativo. Baseia-se na distinção "monocrônica" e "policrônicas" formalizada por Edward Hall.

No gráfico 18 verifica-se, em uma escala de zero a dez, as diferenças culturais entre o Brasil e os Estados Unidos. Baseado nas pesquisas sobre as dimensões culturais realizadas por Erin Meyer (2014a), apresenta-se uma comparação entre os dois países.

Gráfico 18: Mapa Cultural baseado em Erin Meyer.



Fonte: Elaboração da autora baseado em Erin Meyer (2018)

Observa-se que na dimensão '**comunicação**', o Brasil atingiu a pontuação de 4,5, enquanto os E.U.A atingiram a pontuação de 1. Isso significa que os americanos são mais lineares e diretos na questão da comunicação, pois estão situados na posição baixo contexto.

De acordo com Meyer (2014a), os americanos vão direto ao assunto, sem rodeios e têm a tendência de escrever mais resumidamente. E os brasileiros, por estarem situados na posição alto contexto, têm uma comunicação com maiores nuances e camadas. Os brasileiros gostam de conversar casualmente antes do início de uma reunião de negócios com a finalidade de conhecer melhor as pessoas com quem estarão negociando e escrevem textos mais elaborados. A figura 4 ilustra a comunicação nas culturas de baixo contexto versus alto contexto.

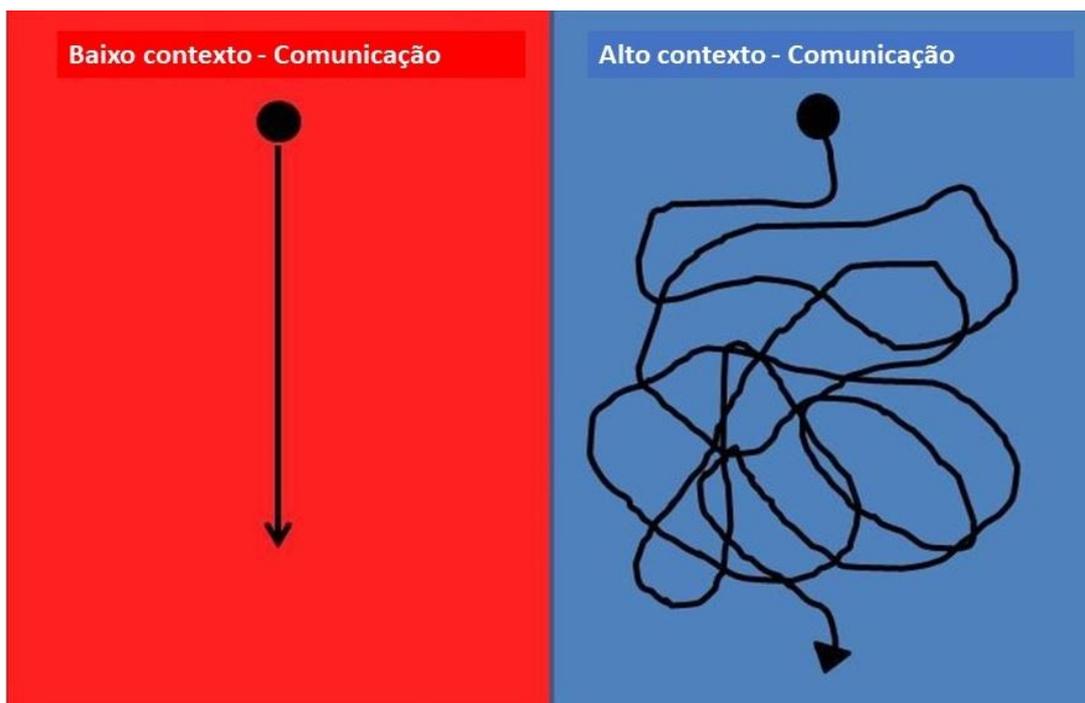


Figura 4: Ilustração da comunicação nas culturas de baixo e alto contexto.

Fonte: Elaboração da autora baseado em Erin Meyer (2018)

Na dimensão '**avaliação**', o Brasil obteve 5,8 e os E.U.A obtiveram a nota 5. Isso mostra que em termos de *feedback* (retorno) direto ou indireto, ambos os países estão em uma posição centralizada, com o Brasil indicando uma pequena preferência pelo *feedback* (retorno) indireto.

Na dimensão '**persuasão**', o Brasil atingiu uma pontuação baixa, com 3.9, enquanto os E.U.A apresentam nota máxima, 10. Verifica-se que o Brasil se baseia primeiro no conceito/princípios, as culturas que se baseiam **primeiramente** no conceito/princípios foram treinadas para primeiro desenvolver a teoria e conceitos complexos antes de apresentarem um fato, afirmação ou opinião. Iniciam uma conversa, mensagem ou um relatório construindo primeiramente uma base teórica e depois vão rumo a conclusão. Para as culturas que se baseiam primeiro na aplicação, as mensagens ou relatórios devem ser iniciados por um fato, afirmação ou opinião e depois adiciona-se conceitos para apoiar ou explicar a conclusão, quando necessário.

A preferência por resumos e gráficos é maior e as argumentações são mais práticas e concisas. Discussões filosóficas e teóricas são evitadas nos negócios. Os E.U.A está no ponto máximo da preferência pela aplicação.

Na dimensão '**liderança**', o Brasil obteve nota 5,7, e os E.U.A obtiveram nota 4. A nota maior do Brasil indica uma preferência pela hierarquia, nela a distância entre chefe e subordinados é grande. O status é importante e o chefe deve ser forte e assumir a frente de tudo. A estrutura hierárquica é firmemente obedecida e a comunicação segue essa linha hierárquica. Os E.U.A com nota 4 se mostram uma cultura mais igualitária, no igualitarismo a distância entre o chefe e seus subordinados é pequena, ele ocupa uma posição de facilitador entre todos. As estruturas organizacionais são lineares e a comunicação, geralmente é mais direta entre todos, independentemente de sua posição hierárquica.

Na dimensão '**decisão**', o Brasil e os E.U.A atingiram pontuações semelhantes. O Brasil com 5,7 e os E.U.A com 5,5 e isso coloca os dois países em uma posição um pouco mais para o lado da decisão de 'cima para baixo' (*top-down*) do que consensual. Verifica-se com isso que, embora os E.U.A tenham um relacionamento mais linear entre chefes e subordinados, na hora da decisão a palavra final é a do chefe.

Na dimensão '**confiança**', o Brasil aparece com a pontuação de 7,9 enquanto os Estados Unidos têm a nota 1. Uma pontuação maior aponta para um nível de confiança mais afetiva e uma pontuação menor indica que a cultura é baseada no cognitivo. As culturas baseadas no afetivo (relacionamento) buscam construir a confiança pela convivência social, desde um cafezinho juntos até refeições. Os relacionamentos são desenvolvidos à longo prazo. Nas culturas baseadas no cognitivo (tarefas), a confiança é construída por meio de atividades relacionadas aos negócios. Relacionamentos comerciais são construídos e cancelados facilmente com base em situações práticas. Se a pessoa apresenta um trabalho bom e demonstra consistência, ela conquista a confiança.

Na dimensão '**discordância**', o Brasil obteve a pontuação 6 e os Estados Unidos 5. Uma pontuação alta indica que a cultura evita o confronto e uma pontuação baixa indica que a cultura busca confrontos na hora de resolver suas diferenças. O Brasil apresenta uma pontuação um pouco mais alta com relação aos Estados Unidos, denotando que a cultura brasileira, em geral, prefere evitar os confrontos/debates por achar que isso pode ser mais negativo do que positivo para os negócios. E os E.U.A figura em uma posição neutra.

Na dimensão '**tempo**', o Brasil alcançou a pontuação de 7,5 e os E.U.A a nota 3. O Brasil é uma cultura que apresenta uma maior flexibilidade com relação ao tempo. Uma pontuação mais alta na dimensão 'tempo' indica que a cultura lida com um projeto de uma maneira em que as interrupções são aceitáveis e o foco é a adaptabilidade e flexibilidade. Os Estados Unidos são mais lineares quanto ao tempo. As culturas de tempo linear trabalham em um projeto de uma maneira sequencial e completam uma tarefa antes de iniciar a próxima. Não apreciam as interrupções e o foco é no prazo e se mantêm firmes na agenda. A rapidez e boa organização prevalece sobre a flexibilidade. No quadro 5 verificam-se as diferenças existentes entre o Brasil e os Estados Unidos dentro das dimensões culturais abordadas nesse estudo.

Quadro 5: Comparativo entre Meyer, Hofstede e Hall.

Dimensões Culturais		
Erin Meyer (2014a)	Hofstede (2010)	Edward Hall (1990)
Comunicação E.U.A 1 Brasil 4,5	Distância do Poder E.U.A: 40 Brasil: 69	Interação e associação E.U.A: baixo contexto – contratos Brasil: alto contexto – confiança e relacionamento
Avaliação E.U.A 5 Brasil 5,8	Individualismo E.U.A: 91 Brasil: 38	Espaço E.U.A: baixo contexto – respeito ao espaço pessoal Brasil: alto contexto – convivem em espaços menores
Persuasão E.U.A 10 Brasil 3,9	Masculinidade E.U.A: 62 Brasil: 49	Tempo E.U.A: baixo contexto – monocrômicos Brasil: alto contexto – policrômicos
Liderança E.U.A 4 Brasil 5,7	Aversão à incerteza E.U.A: 46 Brasil: 76	
Decisão E.U.A 5,5 Brasil 5,7	Orientação a longo prazo E.U.A: 26 Brasil: 44	
Confiança E.U.A 1 Brasil 7,9	Indulgência E.U.A: 68 Brasil: 59	
Discordância E.U.A 5 Brasil 6		
Tempo/Agendamento E.U.A 3 Brasil 7,5		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Meyer (2014a), Hofstede (2010) e Hall (1990)

Nota-se que o Brasil e os E.U.A, em várias dimensões estão em classificações opostas e em outras há uma proximidade cultural. De acordo com Hall (1990) os E.U.A é considerado uma cultura de baixo contexto moderado e o Brasil é uma cultura que está na parte inicial do alto contexto. E na dimensão comunicação de Erin Meyer (2014a), que é baseada e influenciada por Hall, nota-se que o Brasil tem nota 4,5, enquanto que os E.U.A tem nota 1. Denotando que o Brasil é uma cultura que apresenta maior nuance na questão da comunicação. Os brasileiros dão uma volta maior para expressar seus pensamentos, e em contrapartida os americanos são mais econômicos verbalmente.

No próximo capítulo foram abordados os conceitos de internacionalização da educação e a teoria dos *stakeholders*, que são as pessoas envolvidas na gestão dos processos de internacionalização da educação.

4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O termo Internacionalização da Educação Superior tem sido amplamente utilizado hoje em dia, isso talvez mostre que a internacionalização no ensino tem tido melhor receptividade. Muitos podem confundir o termo internacionalização com o termo globalização da educação superior (ALTBACH, 2004) e ainda, o significado de internacionalização pode ser diferente para cada pessoa devido as diversas interpretações existentes. Veremos abaixo como Knight e de Wit (1997), distinguiram internacionalização de globalização:

- Globalização é o fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores e ideias. A globalização afeta cada país de um jeito diferente devido a história individual de uma nação, suas tradições, cultura e prioridades.
- Internacionalização é uma das maneiras pela qual um país responde ao impacto da globalização respeitando a individualidade da nação.

Os dois termos são diferentes, porém estão ligados. A Globalização pode ser vista como o catalisador enquanto a Internacionalização é uma resposta proativa.

Especificamente, na década de oitenta a internacionalização da educação superior era entendido como atividades internacionais, trocas de experiências e investigações científicas entre países. A definição proposta por Arum e Van De Water (1992) é um bom exemplo dessa abordagem. Eles propuseram que a internacionalização se refere a "múltiplas atividades, programas e serviços internacionais que fazem parte de estudos internacionais, e cooperação técnica." (ARUM; VAN DE WATER, 1992, p. 202).

Para Van der Wende (1997, p. 19) a definição obteve um entendimento mais amplo do ponto de vista do meio ambiente externo. Para o autor, internacionalização da educação superior é "qualquer esforço sistemático destinado a fazer com que a educação responda aos requerimentos e desafios relacionados com a globalização das sociedades, da economia e dos mercados".

Em 2005 a Internacionalização da educação superior foi definida por Knight como um processo que consiste na concepção e implementação de políticas e programas que têm por objetivo, por um lado, integrar a dimensão internacional e intercultural nas missões, objetivos e funções de ensino, investigação e extensão das instituições universitárias, e, por outro lado, canalizar os benefícios derivados da cooperação (KNIGHT, 2005). A autora enfatiza que esse processo envolve várias ações, que vão desde a mobilidade de alunos e professores, passando pela internacionalização curricular e a formação conjunta e atividades de pesquisa bem como a formação de redes de contato. A internacionalização é um comprometimento, demonstrado por ações e por meio da fusão da internacionalização com a comparação das perspectivas por meio do ensino e da pesquisa na educação secundária e superior. A internacionalização modela toda a cultura e valores no que tange o empreendimento da educação secundária e superior. É essencial que haja o envolvimento da liderança institucional, dos gestores, educadores, alunos e todos do serviço acadêmico e de suporte administrativo (HUDZIK, 2011).

Outra importante definição sobre internacionalização da educação superior é a elaborada pela NAFSA:

A internacionalização é o esforço consciente de integrar e infundir dimensões internacionais, interculturais e globais no *éthos*³ e nos resultados da educação pós-secundária. Para ser plenamente bem-sucedido, deve envolver o comprometimento ativo e responsável da comunidade acadêmica em redes globais e parcerias. (NAFSA, 2011)

De acordo com a declaração da IUA-Unesco sobre a internacionalização da educação (2000) a internacionalização da educação 'significa a integração de uma dimensão internacional e intercultural nas funções de ensino/aprendizado, pesquisa e serviços da educação. A preparação de futuros líderes e cidadãos para um mundo altamente interdependente requer um sistema de educação em que a internacionalização promova a diversidade cultural e crie um entendimento intercultural de respeito e tolerância entre os povos. E isso contribui muito além do desenvolvimento econômico de uma região e instituição, senão para a construção de um ambiente global mais solidário, humano e pacífico'.

³ conjunto dos costumes e hábitos fundamentais, no âmbito do comportamento (instituições, afazeres etc.) e da cultura (valores, ideias ou crenças), característicos de uma determinada coletividade, época ou região.

E para Morosini (2006) a internacionalização é a ‘marca das relações entre as universidades e instituições de ensino. Por sua natureza de produtora de conhecimento, a universidade sempre teve como norma a internacionalização da função pesquisa, apoiada na autonomia do pesquisador’.

O quadro 6 apresenta uma compilação das definições da internacionalização da educação superior.

Quadro 6: Definições da internacionalização da educação superior.

Definições de Internacionalização do ensino superior			
Knight and Wit (1997)	Arum e Van De Water (1992)	Van der Wende (1997)	Jane Knight (2005)
A globalização pode ser vista como o catalizador enquanto a internacionalização é uma resposta proativa	A internacionalização se refere a múltiplas atividades, programas e serviços internacionais que fazem parte de estudos internacionais e cooperação técnica.	A internacionalização é qualquer esforço sistemático destinado a fazer com que a educação superior responda aos requerimentos e desafios relacionados com a globalização das sociedades, da economia e dos mercados.	A internacionalização é definida como um processo que consiste na concepção e implementação de políticas e programas que têm por objetivo, integrar a dimensão internacional e intercultural nas missões, objetivos e funções de ensino, investigação e extensão das instituições universitárias e canalizar os benefícios derivados da cooperação
Hudzik (2011)	NAFSA (2011)	IUA-UNESCO (2000)	Morosini (2006)
A internacionalização Modela toda a cultura e valores no que tange o empreendimento da educação superior. É essencial que haja o envolvimento da liderança institucional, dos gestores, educadores, alunos e todos do serviço acadêmico e de suporte administrativo.	A internacionalização é o esforço consciente de integrar e infundir dimensões internacionais, interculturais e globais no ethos e nos resultados da educação pós-secundária.	A internacionalização deve promover uma diversidade cultural e criar um entendimento intercultural de respeito e tolerância entre os povos. E isso contribui muito além do desenvolvimento econômico de uma região e instituição, senão para a construção de um ambiente global mais solidário, humano e pacífico.	A internacionalização é ‘marca das relações entre as universidades. Por sua natureza de produtora de conhecimento, a universidade sempre teve como norma a internacionalização da função pesquisa, apoiada na autonomia do pesquisador.’

Fonte: Elaboração da autora

Jane Knight (2008), afirma que não há uma definição universal verdadeira sobre o termo internacionalização da educação, mas que é necessário um entendimento, e que o mesmo seja compartilhado entre todos com a finalidade de guiar discussões, análises e para despertar a atenção e o apoio de legisladores e líderes acadêmicos. A seguir foram apresentadas as razões para a internacionalização da educação.

4.1 Razões para a internacionalização da educação

Davies (1992) afirma que a internacionalização está ligada a reduções de custos e ao aumento do empreendedorismo acadêmico e um comprometimento com as perspectivas interculturais na propagação do conhecimento. Comprova-se com essa afirmativa que as universidades vêm enfrentando situações financeiras restritas e isso coloca a atividade internacional em um nível de trazer uma produção/lucro para as universidades. E de acordo com Johnston e Edelstein (1993), um forte argumento para a internacionalização da educação superior é que ela asseguraria a competitividade econômica nacional. Há alguns aspectos importantes apontados por Scott (1992) para a internacionalização da educação e eles são a competitividade econômica, a interdependência do ambiente, crescimento étnico e diversidade religiosa nas comunidades locais e ainda há o fato de que muitos cidadãos podem trabalhar em multinacionais e pode haver empresas menores que sofram a influência de negociadores internacionais. E dentro do ambiente universitário, os alunos podem ter professores de diferentes etnias e de diferentes partes do mundo, essa convivência pacífica é importante para a segurança nacional e para as relações entre as nações.

Knight (2004) separou as possíveis razões para a internacionalização em quatro grupos: político, econômico, acadêmico e cultural/social e as descreveu da seguinte forma:

- **Político:** A internacionalização da educação é vista como favorável para as políticas internacionais e pode ser uma maneira de fortalecer e promover a identidade nacional. É uma maneira de manter as relações e comunicações diplomáticas ativas.
- **Econômico:** Por causa da globalização da economia e a competitividade, se busca por maneiras efetivas para se manter competitivo no quadro mundial, isso se faz com as seguintes estratégias: o desenvolvimento de mão de obra altamente qualificada e certificada e pelo investimento em pesquisa aplicada. Ambas as estratégias envolvem o setor da educação superior o que aproxima a internacionalização do setor da educação superior.

- **Acadêmico:** A mobilidade internacional de pesquisadores e alunos faz parte da história das universidades. Numa perspectiva mais moderna, a internacionalização da educação superior traz um desenvolvimento e credibilidade maior as instituições, proporcionando uma adequação das instituições a um padrão internacional de ensino e pesquisa.
- **Cultural/social:** A preservação e promoção da cultura nacional são vistas como fatores motivacionais para os países que consideram a internacionalização uma maneira de se respeitar a diversidade cultural e para contrabalancear os efeitos da globalização. O conhecimento da diversidade cultural e étnica dentro e entre os países é considerado uma forte razão para a internacionalização do sistema educacional nacional. Por isso se faz necessário um aperfeiçoamento no entendimento cultural e na comunicação. Uma das razões mais fortes para a internacionalização do ensino e aprendizagem é o fato de equipar os futuros graduados com uma habilidade de relacionamento e comunicação intercultural. De acordo com Knight (2004) a atenção as relações interculturais deveriam começar muito antes do terceiro grau (ensino superior). O aspecto cultural/social enfatiza o desenvolvimento internacional e intercultural de indivíduos: os alunos, professores e área administrativa.

O quadro 7 mostra um resumo das razões para a internacionalização da educação superior de acordo com Knight (2004).

Quadro 7: Razões para a internacionalização da educação superior de acordo com Jane Knight (2004).

Grupos de razões			
Político	Econômico	Acadêmico	Cultural/Social
Políticas internacionais	Crescimento econômico e competitividade	Aperfeiçoamento da qualidade educacional	Identidade nacional (incluindo identidade cultural ou preservação da linguagem e cultura)
Segurança nacional	Mercado de trabalho	Classificação e competitividade do sistema do ensino superior	Desenvolvimento social e cultural
Assistência tecnológica	Incentivos financeiros		
Identidade regional			
Construção nacional			
Paz e entendimento mútuo			
Alianças estratégicas			

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jane Knight (2004)

No próximo tópico foram vistos quem são os atores (*stakeholders*) dentro dos processos de internacionalização da educação, quais são suas funções e quem são os principais agentes dentro desses processos. Essa análise permitiu uma melhor compreensão da atuação dos atores (*stakeholders*) e da importância da compreensão das dimensões culturais anteriormente vistas na efetivação dos acordos entre instituições com a finalidade de promover a internacionalização da educação.

4.2 Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* (atores) foi primeiramente usada no campo da governança corporativa, e foi criada por Freeman (1984). Ele definiu que as organizações têm *stakeholders* e que eles são “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela conquista dos objetivos da organização” (FREEMAN, 1984, p.46). Esse modelo foi criado em resposta a uma competitividade em ascensão fazendo uso de um conceito de gestão estratégica. Em resumo, a ideia básica do conceito de Freeman é que os processos de tomada de decisão e o valor econômico de uma empresa está relacionado ao gerenciamento das relações entre todos os seus *stakeholders*. A partir do modelo de Freeman criou-se um sistema no qual é possível se identificar e contextualizar quem são os *stakeholders* e qual são suas funções e dessa forma gerenciá-los. Vários outros autores trabalharam nesse processo, tais como: CARROLL, 1996; CLARKSON, 1995; DONALDSON e PRESTON, 1995; FASSIN, 2009; FRIEDMAN e MILES, 2002; GOODPASTER, 1991; MITCHELL ET AL., 1997; SAVAGE, NIX, WHITEHEAD, e BLAIR, 1991.

No quadro 8 foram listados alguns dos principais autores e suas contribuições para a identificação e a contextualização dos *stakeholders*.

Quadro 8: Alguns dos principais contribuidores com o entendimento do papel dos *stakeholders* nas organizações.

Autor	Definição de <i>Stakeholder</i>	Tipos de <i>Stakeholders</i>	Estratégia para gerenciamento
Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991)	Aqueles que têm um interesse nas ações de uma organização e exerce influência sobre ela.	<p><i>Stakeholder</i> solidário: Alto potencial para cooperar e baixo potencial de ameaça.</p> <p><i>Stakeholder</i> não solidário: Alto potencial de ameaça e baixo potencial para cooperar.</p> <p>Neutro: Não têm potencial nem para cooperar e nem para ameaçar.</p> <p>Misto: Alto potencial para cooperar e alto potencial para ameaçar.</p>	<p>Envolver</p> <p>Defender</p> <p>Monitorar</p> <p>Colaborar</p>
Clarkson (1995)	Aqueles que tem ou declaram ter os direitos, a posse ou os interesses em uma corporação e suas atividades.	<p><i>Stakeholders</i> principais: São aqueles que têm uma relação direta formal, social, política, ou contratual oficial com a empresa (ex. acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores, governo) e, portanto, têm um alto grau de interdependência com a empresa e são fundamentais para a sua sobrevivência.</p> <p><i>Stakeholders</i> secundários: Aqueles que influenciam e são influenciados, afetados e podem ser afetados pela empresa, mas não realizam operações com a empresa e, portanto, não são essenciais para sua sobrevivência.</p>	
Mitchell, Agle e Wood (1997)	Aqueles que perfazem umas ou mais dos seguintes aspectos: 1- poder de influenciar a empresa; 2- legitimidade e 3- direito de urgência	<p>Sete tipos de <i>stakeholders</i> classificados em três grupos maiores, definidos de acordo com o número de atributos que os <i>stakeholders</i> possuem:</p> <p>Grupo dos <i>stakeholders</i> latentes (um atributo)</p> <p>Inativo: Poder</p> <p>Discricionário: Legitimidade</p> <p>Exigente: Urgência</p> <p>Expectante (dois atributos)</p> <p>Dominante: Poder e legitimidade</p> <p>Perigoso: Poder e urgência</p> <p>Dependente: Urgência e legitimidade</p> <p>Definitivo (três atributos)</p> <p>Poder, legitimidade e urgência.</p>	

Fonte: Adaptado de Castro et al (2015)

Com a finalidade de trazer maior entendimento sobre a questão da internacionalização, Knight (2004) define três setores nos quais existem diferentes *stakeholders*. Esses três grupos são o governo, a educação e os setores privados.

- **Governo:** envolve os governos locais, regionais e nacionais. E dentro do setor governamental, a área mais óbvia de interesse na internacionalização da educação, para Knight (2004), seriam os departamentos de educação. Porém a autora aponta que existem outros departamentos, tais como os de relações internacionais, cultura, departamento de desenvolvimento econômico e comércio e departamento de ciência e tecnologia.
- **Educação:** A autora aponta para os diferentes tipos de instituições dentro desse setor, como as faculdades, institutos educacionais, politécnicos e universidades. E ainda cita que fazem parte desse setor, os alunos, professores, pesquisadores e administradores.
- **Setor privado:** Knight afirma que esse é um setor heterogêneo devido à variedade de interesses de comércio, serviços e produção das empresas e seus interesses geográficos. Outro fator que influencia é o tamanho da empresa e se ela é local, nacional ou multinacional. Ainda é importante notar que o setor privado é muito mais amplo do que a educação privada.

Os *stakeholders* também são chamados de atores ou agentes no processo da internacionalização da educação. E são todos os que têm interesse na dimensão internacional da educação. E não se limitam somente as instituições de ensino, mas são de todos os setores, desde instituições governamentais e não-governamentais até investidores privados.

A figura 5 mostra alguns dos *stakeholders*/atores nos processos de internacionalização da educação superior.

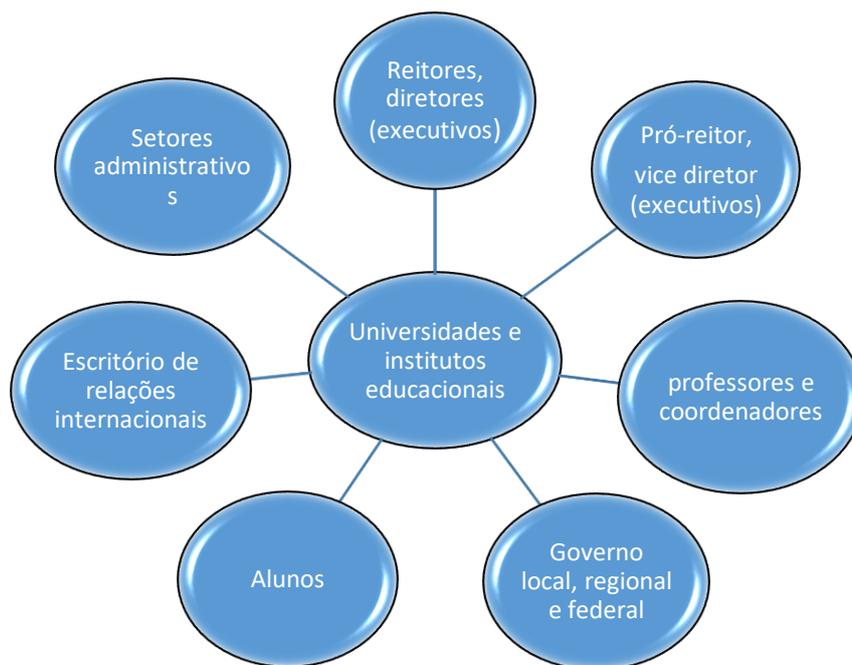


Figura 5: Stakeholders/atores nos processos de internacionalização da educação superior.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Knight (2004)

Jane Knight (2004) faz uma classificação dos papéis de alguns dos *stakeholders* ou atores na internacionalização da educação superior. O quadro 9 mostra como eles estão dispostos.

Quadro 9: Os atores e seus papéis na internacionalização da educação superior.

Tipos de atores (stakeholders)	Nível/esfera de ação	Função/papel	Atividades típicas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos ou agências governamentais ▪ Escritório de relações internacionais ▪ Setores administrativos e executivos ▪ Fundações ▪ Instituições educacionais ▪ Professores e coordenadores 	Nacional Bilateral Sub-regional Regional Inter-regional Internacional	Elaboração de políticas Regulamentações Apoiadores Patrocinadores Organizadores Networking Divulgadores de informações	Bolsas de estudo Mobilidade acadêmica Pesquisa Currículo Certificação de qualidade Ciência e tecnologia

Fonte: Knight (2004)

Algumas pessoas acreditam que a internacionalização pode ser prejudicial por sua ação de descaracterização cultural, como por exemplo o efeito *Mcdonald's*⁴ e a possível destruição da herança cultural, no entanto, como afirmou Teichler (2004), quando os acadêmicos analisam a internacionalização da educação é verificado que a internacionalização proporciona mais oportunidades que são “desejáveis do que os perigos que possa produzir”.

Nos processos da internacionalização da educação superior existem ações estratégicas de implementação desses processos e há a necessidade de negociações frequentes entre os principais atores (*stakeholders*) para a implementação das ações que são pertinentes a esses processos. O quadro 10 mostra algumas dessas ações estratégicas consideradas mais importantes por Jane Knight.

⁴ Alguns acreditam que o *Mcdonald's* é responsável por disseminar a cultura americana e denegrir a cultura local. Mas, a verdade é que o *Mcdonald's* procura se adequar a cultura local e a maior parte das franquias pelo mundo são de proprietários locais. E além disso, o *Mcdonald's* procura ajustar o seu menu as preferências regionais. (BALKO, 2003)

Quadro 10: Ações estratégicas de implementação da internacionalização da educação superior de acordo com Knight (2004).

Programas acadêmicos	<p>Intercâmbio de alunos Estudo de língua estrangeira Internacionalização de currículo Áreas de estudos temáticos Trabalhar/estudar fora do país Alunos internacionais Processos de aprendizado/ensino Treinamento intercultural Programas de mobilidade de discentes Professores e palestrantes visitantes Ligação entre os programas acadêmicos e a pesquisa, treinamento e assistência ao desenvolvimento</p>
Pesquisa e colaboração acadêmica	<p>Projetos de pesquisas compartilhadas Conferências e seminários internacionais Publicações de artigos Acordos de pesquisas internacionais Programas de intercâmbio de alunos e pesquisadores Parcerias de pesquisas internacionais nos setores acadêmicos e outros Ligação entre pesquisa, currículo e ensino</p>
Serviços e relações externas	<p>Parcerias e projetos baseados na comunidade local com grupos não governamentais ou empresas do setor privado Projetos de desenvolvimento de assistência internacional Ligação entre os projetos de desenvolvimento e as atividades de estágio com o ensino e a pesquisa Serviços comunitários e projetos interculturais Educação a distância e ensino internacional a distância Participação em associações internacionais</p>
Atividades extracurriculares	<p>Associação de alunos Eventos interculturais e internacionais no campus Sistema de suporte social, cultural e acadêmicos</p>

Fonte: Knight (2004)

Na pesquisa dentro desse estudo foram analisadas como as dimensões culturais de Erin Meyer, Hofstede e Hall afetam na gestão dos processos de internacionalização da educação superior realizada pelos principais atores (*stakeholders*) de uma instituição educacional situada no Brasil e outra situada nos E.U.A. No próximo capítulo foram descritos os aspectos pertinentes à metodologia utilizada nesse estudo.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, foram apresentados o tipo de pesquisa, os procedimentos metodológicos do estudo, o instrumento de coleta de dados e a matriz relacional do estudo.

5.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa tem como características ser exploratória, diagnóstica e descritiva. Para Coolis e Hussey (2005, p. 24), “A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema”. Assim, o uso da pesquisa exploratória se aplica neste trabalho, pois são poucos os estudos já realizados no Brasil sobre o tema abordado. A pesquisa diagnóstica, segundo Garces (2010, p.5),

[...] consiste num levantamento de dados e informações. Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente por meio de aplicação de questionários para um grupo de pessoas. Utilizam-se questionários, formulários ou entrevistam-se diretamente os sujeitos da pesquisa.

Assim sendo, foi aplicado um questionário validado por Meyer(2014a) diretamente as pessoas (*stakeholders*) envolvidas nos processos de internacionalização da educação superior com a finalidade de identificar sua classificação dentro do mapa cultural de Erin Meyer.

Para Vergara (2009, p. 42), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de um determinado fenômeno”, e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), uma pesquisa pode ser classificada em quatro dimensões: natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto à análise, Marconi e Lakatos (2010) indicam que, no que diz respeito à sua natureza, uma pesquisa pode ser considerada como básica ou aplicada. Esta dissertação é classificada como uma pesquisa aplicada e tem abordagem qualitativa, devido ao método de interpretação dos dados, sendo o seu principal foco o processo e seu significado levando a classificação de resultados, que foram analisados com a ajuda da conceituação (SAUNDERS; LEWIS E THORNHILL, 2009, p.344).

Para a parte empírica, escolheu-se a pesquisa qualitativa por entendê-la como sendo a abordagem pertinente a este estudo e pela necessidade de conceituar os resultados dessa pesquisa. Para a tabulação e tratamento dos dados, foi utilizado o software Microsoft Excel.

A presente pesquisa possui os seguintes aspectos e descrições, conforme quadro 11.

Quadro 11 – Aspectos e descrição da pesquisa

Aspectos	Descrição
Quanto a natureza	Aplicada
Quanto a abordagem	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Diagnóstica e descritiva
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionários

Com relação aos procedimentos metodológicos, Marconi e Lakatos (2010) indicam que uma pesquisa pode ser categorizada como: bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, a pesquisa-ação (ou pesquisa participativa). Na primeira etapa dessa dissertação o método de levantamento de dados foi documental e bibliográfico por meio de estudo de artigos acadêmicos, livros e material online com a finalidade de verificar a relevância desse estudo e o quanto já foi publicado sobre o assunto. Gil (2002, p.62-3), afirma que a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica, segundo o autor, e o que a diferencia é a natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

5.2 Instrumento de Pesquisa

De acordo com Gil (2002), pode-se utilizar várias técnicas de interrogação tais como o questionário, a entrevista e o formulário. Sendo que o questionário é entendido como um conjunto de questões que são respondidas pelo pesquisado e essa técnica mostra-se útil para a obtenção de informações acerca do que a pessoa “sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1967, p273). Dessa forma, na segunda etapa dessa dissertação foi usado um questionário com 24 questões (apêndice A), como instrumento de pesquisa que foi aplicado aos colaboradores⁵ das instituições de ensino com o intuito de investigar como o Mapa cultural de Erin Meyer influencia na gestão dos processos de internacionalização da educação de ambas as instituições estudadas.

Saunders, Lewis e Thornhill (2009), afirmam que existem várias maneiras diferentes de conduzir questionários: pessoalmente, por telefone ou *on-line*. Nesta pesquisa, os questionários foram distribuídos aos entrevistados na forma de uma cópia online gerada no *Google forms*, preservando-se o anonimato dos respondentes. O questionário teve como base um instrumento já validado por Erin Meyer (apêndice A). Na primeira parte do instrumento de pesquisa as questões estão vinculadas ao posicionamento dos atores (*stakeholders*) quanto ao que é relevante para o respondente na sua relação com outros gestores, clientes e colegas de trabalho. Esse instrumento é composto de 24 sentenças em escala *likert*⁶, nele foi requisitado que os entrevistados indicassem o grau de concordância com as afirmações postuladas, desde ‘concordo plenamente’ até ‘discordo totalmente’ em uma escala de 5 itens. Na segunda parte do instrumento buscou-se informações pessoais dos respondentes como: Gênero, Idade, Nacionalidade e cargo ocupado (executivo, administrativo líder, administrativo ou acadêmico), preservando-se o anonimato dos respondentes. As 24 questões objetivaram identificar o posicionamento dos respondentes no mapa cultural de Meyer (2014a). A opção pelo instrumento desenvolvido e validado por Meyer (2014a)

⁵ Vide Figura 5 (*Stakeholders*/atores nos processos de internacionalização da educação.)

⁶ A **escala Likert** ou **escala de Likert** é um tipo de **escala** de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é **aescala** mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta **escala**, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. (GAUSS CONSULTING)

se deu pelo fato das dimensões culturais da autora e pesquisadora capturar as interações (manifestações de cultura) entre indivíduos.

5.3 Universo e Amostra

A coleta de dados foi realizada por intermédio do questionário (Apêndice A), o qual teve a seguinte rotina de aplicação:

1. Foi encaminhado o questionário (Apêndice A), via link por e-mail do mesmo em formato de formulário do *Google*, para dez pessoas da instituição situada no Brasil e dez pessoas da instituição situada nos E.U.A. O tempo de retorno dos respondentes brasileiros foi de 15 dias e o tempo de retorno dos respondentes americanos foi de 72 dias..
2. Foram preenchidos cinco formulários extensos no processo de requerimento de autorização junto a instituição americana e foi enviado um resumo desta pesquisa em inglês como parte dos requerimentos para pleitear a aplicação do questionário. Após 60 dias a aprovação foi obtida e os questionários respondidos foram encaminhados no prazo de 12 dias.
3. A aplicação do instrumento se deu no período de 27/08/2018 à 12/11/2018.

O universo pesquisado foi de 20 pessoas dos setores administrativos, executivos e acadêmicos das instituições A e B. A amostra é representativa porque visou analisar dois grupos de pessoas que se relacionam na gestão dos processos de internacionalização de ambas instituições. Na instituição A (Brasil), foram entrevistadas 10 pessoas e seus respectivos cargos estão dispostos na figura 6.

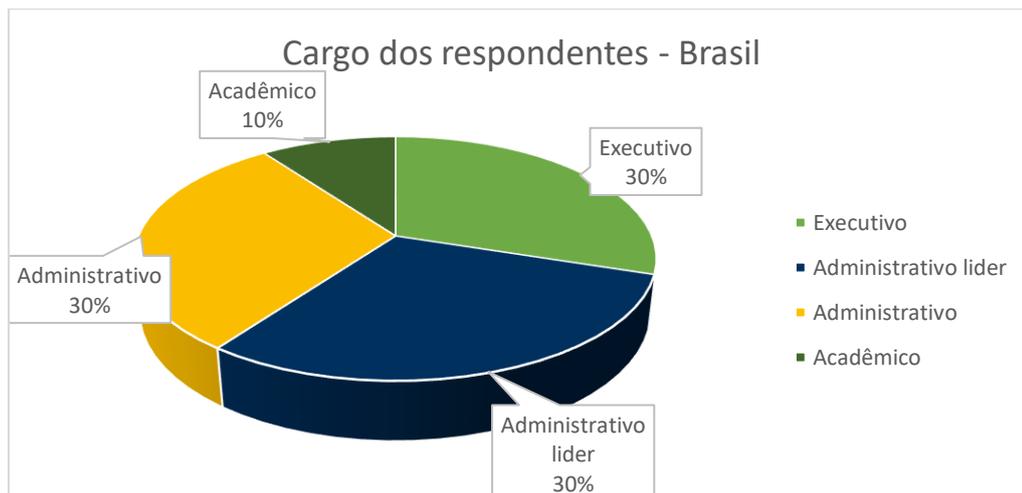


Figura 6: Cargo dos respondentes – Brasil

Fonte: Elaborado pela autora

Na instituição B (E.U.A) foram entrevistadas 10 pessoas e seus respectivos cargos estão dispostos na figura 7.

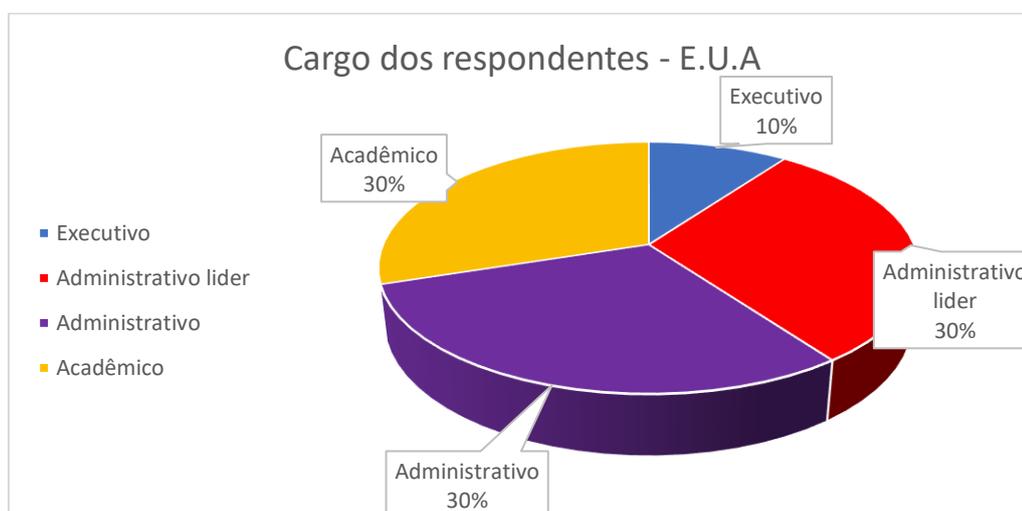


Figura 7: Cargo dos respondentes – E.U.A

Fonte: Elaborado pela autora

A meta deste estudo foi de obter 20 respostas, foram enviados 20 formulários e o retorno foi de 100%. O alvo principal foram os setores administrativos, executivo e acadêmico. O retorno de respostas foi maior nos setores administrativos e executivo da instituição brasileira e foi maior nos setores administrativos e acadêmico da instituição americana. O retorno de 100% se deu pelo interesse dos grupos pesquisados a respeito do tema.

5.4 Protocolo das instituições foco do estudo

O universo de pesquisa foram duas instituições de ensino, uma situada em Piracicaba, S.P. e outra situada em Emory, Virginia, E.U.A. Apresenta-se abaixo o perfil de cada uma delas, respeitando seu anonimato conforme requerido.

5.4.1 Instituição de ensino A

A instituição de ensino A é uma instituição de ensino metodista localizada no interior do estado de São Paulo.

- **MISSÃO**

Contribuir efetivamente, como instituição metodista, por meio da educação, para a produção e socialização do conhecimento, respeitando a diversidade cultural e religiosa do ser humano e o meio ambiente, com vistas ao desenvolvimento da sociedade justa e fraterna, participando na construção da cidadania como patrimônio coletivo, tendo como referência os valores da fé cristã e a perspectiva ética como responsabilidade pública, institucional e pessoal.

- **VISÃO**

Por vislumbrar uma sociedade justa e fraterna, aprimorar nas áreas de atuação institucional e nos seus processos, normalmente na promoção da educação, a ação com qualidade, mantendo-se em sintonia com as inovações científicas, tecnológicas e profissionais, em amplo diálogo com toda a sociedade, visando a responder, com alternativas, às legítimas demandas humanas e sociais, contribuindo para o desenvolvimento da coletividade, como inclusão, justiça e equidade, a partir da perspectiva evangélico-cristã.

- **VALORES**

VALORIZAÇÃO DA VIDA

Compromisso com a dignidade da vida e os direitos humanos.

Responsabilidade social com inclusão.

Desenvolvimento sustentável e preservação ambiental.

Bem-estar físico, mental e espiritual.

EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Formação integral, aliando competências técnico-administrativas com a capacidade inovadora, crítico-participativa e o exercício da cidadania.

Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Desenvolvimento cultural, científico e tecnológico.

PROCESSOS DE GESTÃO

Focados em pessoas.

Com autonomia.

Baseados em políticas.

Com sustentabilidade econômica e financeira.

Colegiados.

Em contínua avaliação e aprimoramento.

5.4.2 Instituição de ensino B

A instituição de ensino B é uma instituição de ensino metodista localizada na cidade de Emory no interior do estado da Virgínia nos E.U.A.

- **Declaração de missão**

Afirmamos a fé cristã como nossa herança espiritual e moral e encorajamos todos os nossos membros a crescerem em fé à medida que crescem em conhecimento. Acreditamos no valor do patrimônio religioso e cultural de cada pessoa, na medida em que esse patrimônio leva ao serviço a outros em nossa região e ao redor do mundo.

Afirmamos as artes liberais⁷ como nossa base intelectual e acreditamos que a excelência resulta quando todos participam ativamente do processo educacional. Desafiamos todas as pessoas a confrontar idéias e questões históricas e contemporâneas e a desenvolver a capacidade de pensar criticamente sobre todas as áreas da experiência humana.

Essas tradições fornecem o contexto para nossa busca pela excelência, por isso nosso grupo de funcionários é diversificado, composto de homens e mulheres bem qualificados em experiências educacionais que levam a vidas de serviço, carreiras produtivas e cidadania global.

⁷ Artes Liberais é um modelo de educação interdisciplinar.

5.5 Matriz Relacional da Pesquisa

Neste tópico foi tratado da matriz relacional da pesquisa, quadro 12, que teve como finalidade estabelecer os vínculos entre o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, pressupostos e metodologia.

Quadro 12: Matriz Relacional da Pesquisa

PROBLEMA DA PESQUISA:		
Como o mapa cultural de Erin Meyer influencia nos processos da internacionalização da educação superior de instituições de ensino, uma nos E.U.A e a outra no Brasil?		
OBJETIVO GERAL:		
Analisar como o mapa cultural de Erin Meyer influencia na gestão dos processos da internacionalização da educação superior em duas instituições de ensino: uma nos E.U.A e a outra no Brasil.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRESSUPOSTOS	METODOLOGIA
Identificar o posicionamento no mapa cultural de Erin Meyer de dois grupos de <i>stakeholders</i> , um nos E.U.A e outro no Brasil, na gestão dos processos de internacionalização da educação superior.	Hall (1976) define as culturas como alto e baixo contexto e descreve como as pessoas lidam com seu espaço pessoal e sua visão do tempo. E afirma que as diferenças culturais podem influenciar na maneira como as pessoas se comunicam ao fazerem negociações.	Utilizou-se questionário do Mapa Cultural de Erin Meyer, que foi aplicado em 20 pessoas dos setores administrativo, executivo e acadêmico de duas instituições de ensino, uma nos E.U.A e a outra no Brasil.
Diagnosticar as diferenças culturais de acordo com as dimensões culturais de Hall, Hofstede e Erin Meyer e como elas influenciam nas ações dos <i>stakeholders</i> (atores) na gestão dos processos da internacionalização da educação superior.	Erin Meyer (2014b) argumenta que as diferenças culturais geralmente determinam o que se considera um comportamento aceitável no local de trabalho, e que o conhecimento dessas diferenças é crucial para minimizar conflitos e melhorar o desempenho	Aplicou-se questionário com 24 perguntas que foi enviado por e-mail para as pessoas dos setores administrativo, executivo e acadêmico das duas instituições pesquisadas no presente estudo. Foi utilizado o instrumento validado de Erin Meyer para obtenção do posicionamento

	nos ambientes globalizados em que vivemos hoje em dia.	dos <i>stakeholders</i> dentro do mapa cultural da autora
Verificar possibilidades de aprimoramento na gestão dos processos de internacionalização da educação superior em ambas as instituições estudadas.	Nas negociações internacionais é importante o conhecimento intercultural para que erros de comunicação não levem a resultados negativos e até mesmo a perda de contratos de cooperação. De acordo com Rego (2010), “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação [...]. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”.	Para a tabulação e tratamento dos dados, foi utilizado o software Microsoft Excel.

Fonte: Elaboração própria.

5.5 Framework da Pesquisa

No quadro 13 encontra-se o *framework* desta pesquisa que teve como objetivo sintetizar os elementos e o desenvolvimento que a mesma percorreu.

Quadro 13: Framework da Pesquisa

INTRODUÇÃO / REFERENCIAL TEÓRICO
Contextualização a respeito do mapa cultural das nações, em específico do Brasil e dos E.U.A. Exploração das definições de dimensões culturais de Hall, Hofstede e Erin Meyer. O crescimento da mobilidade estudantil internacional que leva as negociações entre os envolvidos na gestão dos processos de internacionalização da educação e como as diferenças culturais influencia nessas negociações.
PROBLEMA DE PESQUISA
Como o mapa cultural de Erin Meyer influencia nos processos da internacionalização da educação de instituições de ensino superior, uma nos E.U.A e a outra no Brasil?
OBJETIVO GERAL
Analisar como o mapa cultural de Erin Meyer influencia na gestão dos processos da internacionalização da educação em duas instituições de ensino superior: uma nos E.U.A e a outra no Brasil.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
A) Identificar o posicionamento no mapa cultural de Erin Meyer de dois grupos de <i>stakeholders</i> , um nos E.U.A e outro no Brasil, na gestão dos processos de internacionalização da educação.
B) Diagnosticar as diferenças culturais de acordo com as dimensões culturais de Hall, Hofstede e Erin Meyer e como elas influenciam nas ações dos <i>stakeholders</i> (atores) na gestão dos processos da internacionalização da educação.
C) Verificar possibilidades de aprimoramento na gestão dos processos de internacionalização da educação em ambas as instituições estudadas.
JUSTIFICATIVA
A) As instituições de ensino necessitam cada vez mais ampliar seus convênios internacionais, pois a internacionalização é uma das principais ações previstas no Plano de Desenvolvimento Estratégico das instituições, e para que essa ação seja realizada é necessário que suas relações internacionais resultem em ações concretas e não acabem sem conclusão por causa de erros pela falta de entendimento de questões multiculturais em todos os níveis envolvidos.
B) Foram escolhidas duas instituições de ensino superior, uma nos E.U.A e a outra no Brasil, devido aos acordos mútuos existentes entre elas e da experiência de convivência pessoal da pesquisadora junto a ambas instituições, o que levou a uma facilidade maior em realizar-se a pesquisa no universo de <i>stakeholders</i> envolvidos em processos multiculturais e interculturais no contexto da internacionalização da educação.
C) O estudo foi realizado sobre dois temas diferentes: Cultura e Administração o que tornou o estudo relevante por possuir uma característica interdisciplinar e ter a finalidade de trazer contribuições para a área da administração do comportamento organizacional e também

<p>uma contribuição para que as pessoas de diferentes partes do mundo que cada vez mais tem contato pessoalmente ou eletronicamente possam saber e compreender que as diferenças culturais não são razões para serem barreiras nos relacionamentos entre elas.</p>
<p>D) O estudo buscou trazer conclusões que possam ajudar a compreender as diferenças culturais de acordo com o mapa cultural de Erin Meyer e as dimensões culturais de Hall e Hofstede, resultando em maior efetividade na gestão dos processos de internacionalização da educação superior.</p>
<p>PRESSUPOSTOS</p>
<p>A) Hall (1976) define as culturas como alto e baixo contexto e descreve como as pessoas lidam com seu espaço pessoal e sua visão do tempo. E afirma que as diferenças culturais podem influenciar na maneira como as pessoas se comunicam ao fazerem negociações.</p>
<p>B) Erin Meyer (2014b) argumenta que as diferenças culturais geralmente determinam o que se considera um comportamento aceitável no local de trabalho, e que o conhecimento dessas diferenças é crucial para minimizar conflitos e melhorar o desempenho nos ambientes globalizados em que vivemos hoje em dia.</p>
<p>C) Nas negociações internacionais é importante o conhecimento intercultural para que erros de comunicação não levem a resultados negativos e até mesmo a perda de contratos de cooperação. De acordo com Rego (2010), “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação [...]. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”.</p>
<p>METODOLOGIA</p>
<p>Pesquisa foi documental e aplicou-se um questionário para identificar como o Mapa cultural de Erin Meyer influencia na gestão dos processos de internacionalização da educação de ambas as instituições estudadas.</p>
<p>ANÁLISE DE DADOS</p>
<p>A análise foi qualitativa e assim obteve-se informações de como as pessoas interagem em situações de negociações, como lidam com seu espaço pessoal e a sua visão do tempo e analisou-se os fatores comportamentais integrados nos processos de negociações internacionais entre as duas instituições educacionais.</p>
<p>CONCLUSÕES</p>
<p>A identificação e análise dos resultados obtidos, amparados pela metodologia e embasados no referencial teórico, permitiram efetuar as reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos</p>

Fonte: Elaboração própria

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico apresentam-se os dados levantados na pesquisa. Primeiramente são expostos os dados relativos à caracterização dos respondentes da pesquisa. Para a análise dos dados foram consideradas as notas dos respondentes em cada dimensão do mapa cultural de Erin Meyer (2014a), a autora não considera as questões de sexo e gênero como relevantes para a verificação do posicionamento do indivíduo dentro do mapa cultural criado por ela, o que é corroborado por Stedham e Yamamura (2004), que afirmam que a maioria dos estudos sobre as dimensões culturais são independentes e não são diferenciadas por idade, sexo, e ocupação. Hofstede (1980), por sua vez, argumenta que a cultura também pode ser aplicada ao gênero, embora ele conclua que isso não influencia nos resultados sobre as dimensões culturais. Assim sendo, foram identificados gênero, idade e cargo ocupado com a intenção de caracterizar e classificar os sujeitos entrevistados.

6.1 Caracterização da amostra

A amostra coletada no Brasil foi composta por 90% de sujeitos do gênero feminino e 10% do gênero masculino e a coletada nos E.U.A foi composta por 20% do gênero do gênero feminino e 80% do gênero masculino. Quanto à idade, os respondentes brasileiros entre 20 e 39 anos foram 10%, entre 40 e 49 anos foram 30% e entre 50 e 59 anos foram 60%. E os respondentes americanos entre 20 e 39 anos foram 50%, entre 40 e 49 anos foram 10%, entre 50 e 59 anos foram 20% e entre 60-79 anos foram 20%. As figuras apresentadas abaixo ilustram os resultados observados.

A figura 8 ilustra os resultados do Brasil quanto ao gênero.

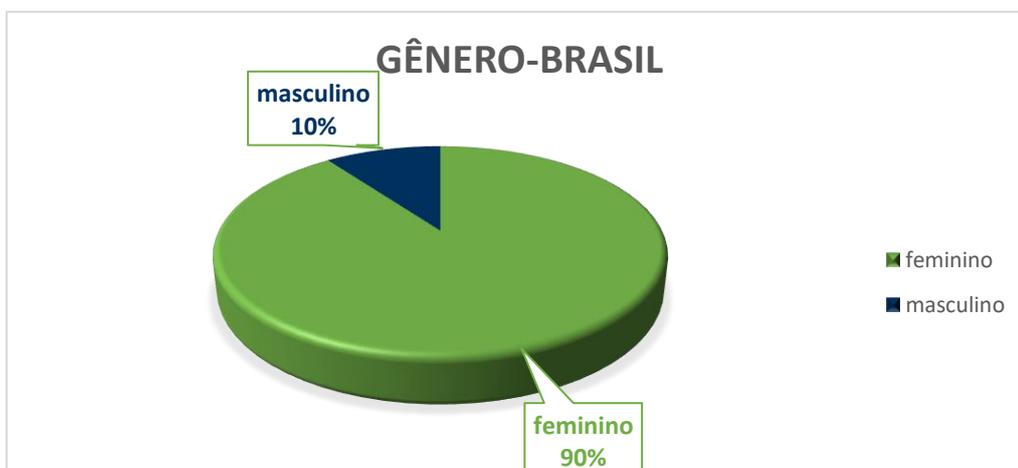


Figura 8: Gênero – Brasil

Elaborado pela autora

A figura 9 ilustra os resultados dos E.U.A quanto ao gênero.

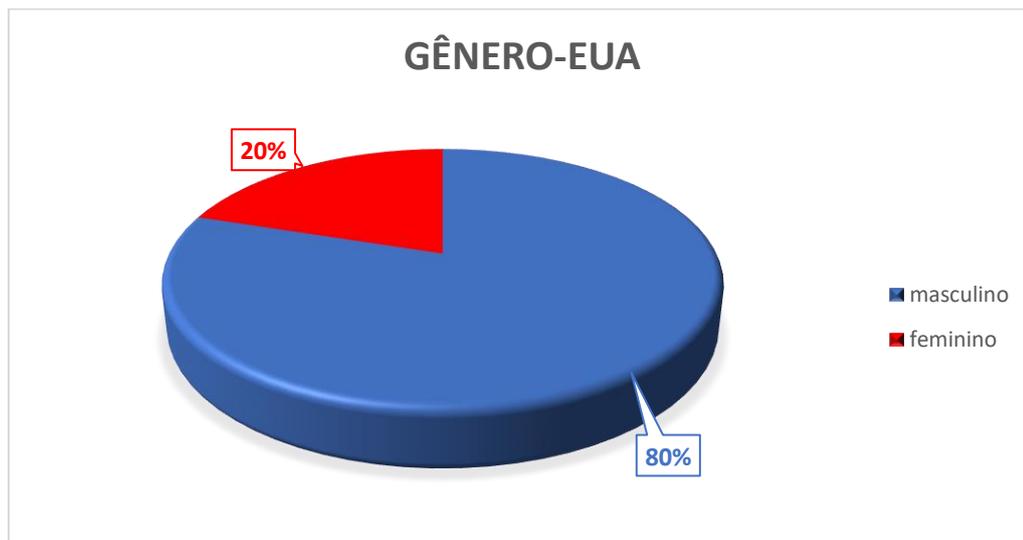


Figura 9: Gênero – E.U.A

Elaborado pela autora

Os dados mostram que a maioria dos respondentes brasileiros são do gênero feminino e a maioria dos respondentes americanos são do gênero masculino. Isso demonstra que a sociedade brasileira tem um aspecto mais coletivista e feminina e a sociedade americana é mais individualista e masculina, isso é respaldado pelas dimensões culturais de Hofstede⁸. Hofstede (2010), afirma que sociedades mais femininas apresentam uma preocupação com o próximo e visam o bem do grupo. Essa característica mais afetiva é reforçada por Meyer (2014a), por meio da dimensão cultural **confiança**, a nota elevada do Brasil nessa dimensão reforçou o resultado encontrado na presente pesquisa⁹. As culturas femininas (afetivas) dão mais valor ao relacionamento, constroem a confiança por meio do convívio social, por sua vez, as culturas masculinas (cognitivas), constroem a confiança por meio de atividades relacionadas aos negócios. A confiança é conquistada por meio de um bom desempenho e trabalho.

A seguir são mostrados os resultados relativos à idade dos respondentes de ambos os países estudados.

⁸ P. 47.

⁹ Ver Gráfico 18, p 52.

A figura 10 ilustra os resultados do Brasil quanto à idade.

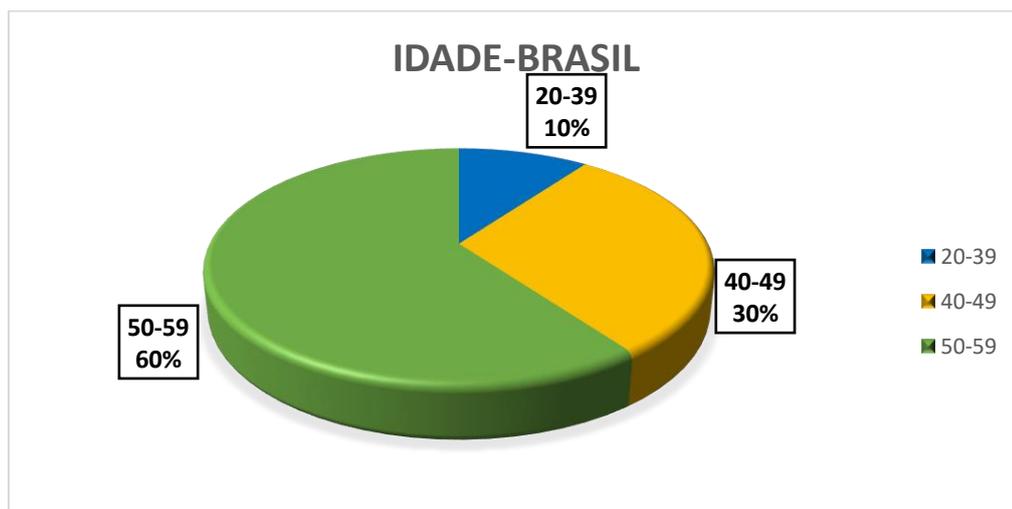


Figura 10: Idade – Brasil

Elaborado pela autora

A figura 11 ilustra os resultados dos E.U.A quanto à idade.

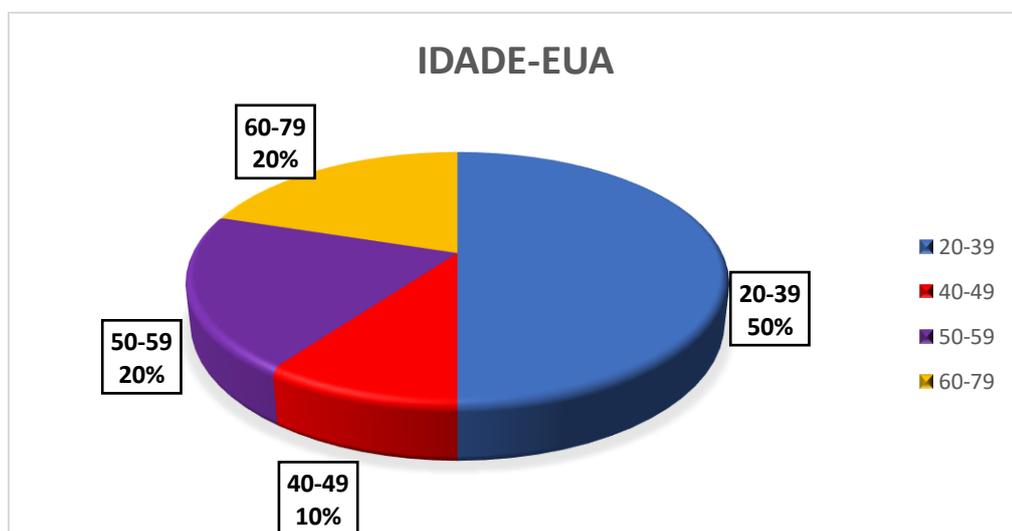


Figura 11: Idade – E.U.A

Elaborado pela autora

Os dados mostram que com relação à idade o número de respondentes brasileiros entre 20 e 39 anos foi de 10%, enquanto que o número de respondentes americanos nessa mesma faixa etária foi de 50%. Isso remete à dimensão **indulgência** de Hofstede, que diz que as culturas mais indulgentes tendem a buscar o prazer nas coisas que fazem. O Brasil é considerado indulgente e os E.U.A, altamente indulgente. Assim sendo, conclui-se que os incentivos na área da educação superior são mais atraentes aos jovens nos

E.U.A do que no Brasil. De acordo com Bosi (2007, p.1509) o aumento de docentes na educação superior no Brasil entre 1984 e 2004 foi “raqúitico, progredindo de 42.010 para 50.337, o que significou um acréscimo de pouco mais de 8.000 docentes em 24 anos”. A característica principal desse crescimento raquíitico se deu pela “precarização da educação e instituições exibindo formas “criativas” de contratação. Além de contratos temporários e efetivos baseados em horas-aula (pagamento por aula e ausência de Plano de Carreira)”. Na faixa etária entre 50 e 59 anos, os dados mostram que o número de respondentes brasileiros foi de 60% e o número de respondentes americanos foi de 20%. Esse resultado levou à reflexão sobre as dimensões **individualismo e aversão à incerteza** de Hofstede, os americanos são altamente individualistas e estão classificados em uma posição moderada quanto à aversão à incerteza, isso faz com que os americanos pensem mais em questões tais como rendimentos de aposentadoria nessa faixa de idade. De acordo com Strauss (2014), o baixo incentivo para profissionais da educação no período pré-aposentadoria faz com que muitos decidam não se aposentarem nessa carreira, o que leva a uma migração, nessa faixa de idade, para outras carreiras que apresentam benefícios mais atraentes para a aposentadoria. Na faixa etária de 60 a 79 anos, não houveram respondentes brasileiros e o total de respondentes americanos foi de 20% e vale notar que esses respondentes possuem cargo executivo com alto poder de decisão. Isso reforça as dimensões **confiança e decisão** de Meyer (2014a), de acordo com a autora, a confiança é conquistada por meio de um bom desempenho e bom trabalho. Na dimensão **decisão**, a autora afirma que embora os americanos sejam uma cultura mais igualitária, no que diz respeito a decisões eles são menos propensos a construir um acordo de grupo, permitindo o chefe tomar decisões unilaterais. O quadro 14 ilustra os resultados observados.

Quadro 14 – Perfil dos Respondentes Brasil x E.U.A.

Respondentes	Cargo	Idade	Gênero	Nacionalidade
R1	Adm.	26	f	Brasil
R2	Adm.	40	f	Brasil
R3	Adm.	41	f	Brasil
R4	Adm. líder-acadêm.	52	f	Brasil
R5	Adm. líder - acadêm.	51	f	Brasil
R6	Adm. líder - acadêm.	47	f	Brasil
R7	Executivo	53	f	Brasil
R8	Executivo	55	f	Brasil
R9	Adm. líder	50	m	Brasil
R10	Executivo	58	f	Brasil
R11	Acadêmico	59	m	EUA
R12	Adm. Acadêm.	50	m	EUA
R13	Adm.	30	m	EUA
R14	Adm.	30	f	EUA
R15	Acadêmico	35	m	EUA
R16	Adm.	46	f	EUA
R17	Executivo	72	m	EUA
R18	Adm.	32	m	EUA
R19	Adm.	29	m	EUA
R20	Executivo-Acadêm.	69	m	EUA

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados da pesquisa

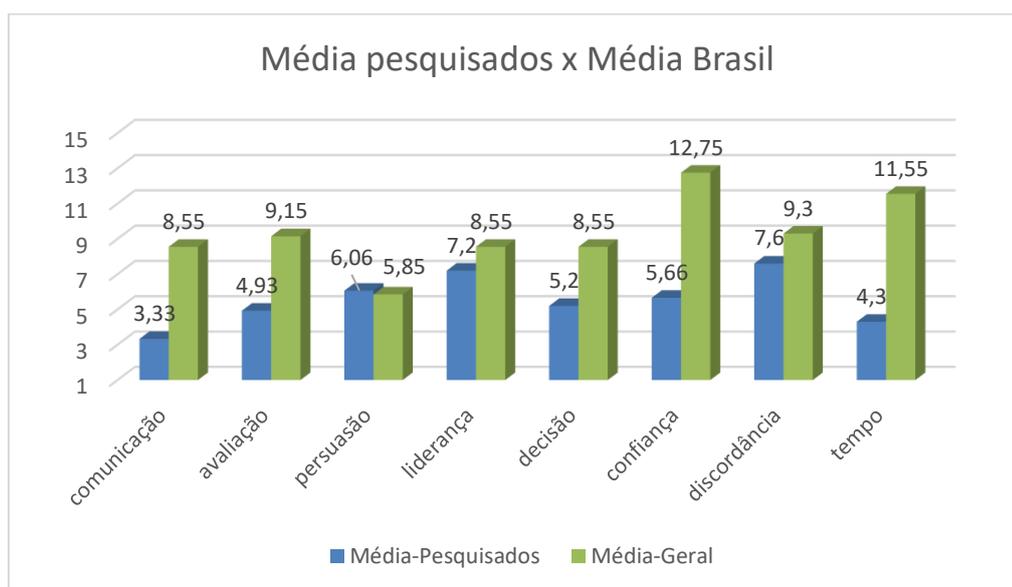
A seguir foram apresentadas as diferenças entre Brasil e E.U.A. de acordo com o mapa cultural de Erin Meyer.

6.2 O mapa cultural de Erin Meyer e as diferenças entre Brasil e E.U.A.

Neste tópico apresentou-se os dados de Meyer comparados aos resultados obtidos na presente pesquisa. A seguir foram demonstrados os resultados do Brasil.

No gráfico 19, constatou-se que, com exceção da dimensão persuasão, em todas as dimensões culturais de Meyer os brasileiros entrevistados apresentaram notas inferiores à média nacional.

Gráfico 19: Média pesquisados x Média Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

De acordo com Meyer (2014a), os brasileiros em geral são uma cultura que está mais para alto contexto, no entanto, entre os entrevistados da instituição brasileira, constatou-se que a maioria é de baixo contexto. A média nacional é de 8,55, e os brasileiros entrevistados nessa pesquisa obtiveram nota 3,33. Isso denota que o grupo pesquisado prefere uma **comunicação** mais simples e clara.

Quanto à dimensão **avaliação**, para Meyer (2014a) o Brasil é uma cultura que prefere um *feedback* negativo indireto, mais sutil e discreto. A média nacional é de 9,15. No entanto, entre os entrevistados brasileiros a nota foi de 4,93 e verificou-se que o *feedback* negativo direto é aceito.

No que diz respeito à dimensão **persuasão**, os entrevistados brasileiros obtiveram uma nota de 6,06, o que é um pouco superior ao apresentado por Meyer como média nacional (5,85), e isso indica que os entrevistados da instituição brasileira preferem desenvolver uma base teórica ou complexa antes de apresentar um fato, uma afirmação ou uma opinião. Eles dão preferência por iniciar uma mensagem ou um relatório construindo um argumento teórico antes de atingir uma conclusão. Os princípios conceituais por trás de cada situação são valorizados.

Na dimensão **liderança**, os entrevistados da instituição brasileira ficaram com a nota 7,2, um pouco abaixo da média nacional, porém ainda se mantiveram dentro da média reportada por Meyer que é de 8,55. De acordo com a autora, os brasileiros estão na faixa dos que preferem uma liderança hierárquica. Para eles a distância entre chefes e subordinados é relativamente alta e o melhor chefe é aquele que é forte e que se posiciona à frente dos problemas. O *status*¹⁰ é importante. As estruturas organizacionais são fixas e de múltiplas camadas. A comunicação segue a linha hierárquica.

Quanto à dimensão **decisão**, os entrevistados da instituição brasileira obtiveram uma nota de 5,2, que é um pouco abaixo da média nacional (8,55), mas que ainda os mantém no lado *top-down* dessa dimensão. Isso, de acordo com Meyer(2014a), quer dizer que os entrevistados aceitam as decisões que vem de cima para baixo com facilidade e não fazem questão de entrar em discussões com a finalidade de entrar num consenso sobre as decisões que são consideradas posicionamento das pessoas que estão acima delas na linha hierárquica.

¹⁰ posição favorável na sociedade; consideração, prestígio, renome.

Na dimensão **confiança**, os entrevistados brasileiros ficaram com a nota 5,66, e estão abaixo da metade da média do Brasil (12,75), conforme os dados levantados por Meyer. Para a autora, o Brasil é uma cultura em que a confiança se estabelece pelo relacionamento, que deve ser desenvolvido vagarosamente e a longo prazo. Porém, os resultados obtidos na presente pesquisa demonstram que os entrevistados da instituição brasileira preferem desenvolver a confiança baseados nas atividades relacionadas ao trabalho, se a pessoa realiza um bom trabalho e tem um bom desempenho, ela passa a ser confiável e as pessoas daquele núcleo se alegram em trabalhar com ela. Trompenaars e Hampden-Turner (1997), corroboram os resultados acima quando afirmam que em uma cultura de *status* conquistado, o indivíduo deve provar que é merecedor do *status* e da confiança a partir do que eles fazem.

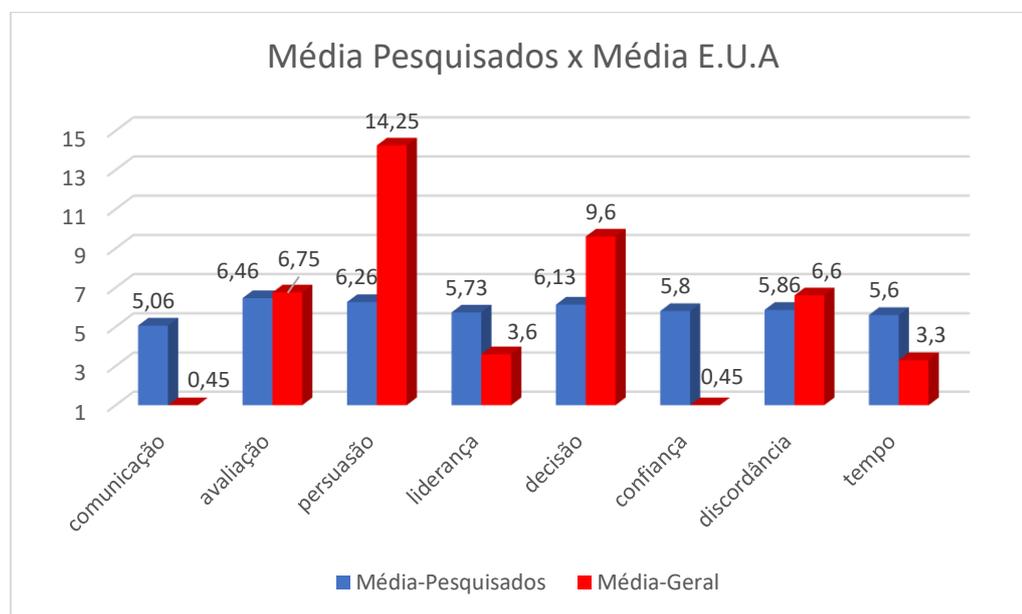
Com relação à dimensão **discordância**, os entrevistados brasileiros obtiveram a nota 7,6, enquanto a média nacional é de 9,3. Essa classificação mantém os brasileiros do lado que prefere evitar o confronto, de acordo com as dimensões de Meyer. Para a autora, as culturas que preferem evitar o confronto, acreditam que a argumentação é negativa para a equipe ou organização. O confronto direto é considerado inapropriado e pode quebrar a harmonia do grupo ou ter um impacto negativo nos relacionamentos dentro do ambiente de trabalho.

Quanto à dimensão **tempo**, os entrevistados ficaram com a nota 4,3, o que é considerado muito mais baixo frente ao resultado da média brasileira que é de 11,55. Meyer considera a cultura brasileira extremamente flexível, são gerenciadas várias coisas ao mesmo tempo e as interrupções são aceitas. O foco está na adaptação e flexibilidade, os horários nem sempre são seguidos à risca. No entanto, entre os entrevistados brasileiros da presente pesquisa, observou-se que eles são mais lineares quanto ao tempo e preferem não ser interrompidos quando estão trabalhando em algo. Preferem completar uma tarefa antes de iniciar a próxima e são mais favoráveis a manter-se dentro do prazo. A ênfase é colocada na pontualidade, organização e agilidade.

A seguir são apresentados os resultados obtidos pelos E.U.A.

O gráfico 20 demonstra que a média dos pesquisados na instituição dos E.U.A difere significativamente da média nacional americana constatada por Meyer (2014a), com exceção das dimensões avaliação e discordância que apresentam resultados semelhantes à média nacional americana.

Gráfico 20: Média Pesquisados x Média E.U.A.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

De acordo com Meyer (2014a), os americanos são uma cultura extremamente de baixo contexto. E isso significa que a comunicação deles é mais simples, explícita, precisa e direta. As mensagens são compreendidas ao pé da letra e a repetição e confirmação por escrito são apreciadas para evitar mal-entendidos. No entanto, na presente pesquisa, constatou-se que os entrevistados da instituição americana obtiveram a nota 5,06 e estão acima da média nacional que é de 0,45. Isso aponta para uma comunicação um pouco mais complexa e com mais nuances. As mensagens são faladas e subentendidas, muitas vezes não se expressa a mensagem, porém espera-se que seja inferida.

No que diz respeito à dimensão **avaliação**, a média nacional americana é 6,75, e a média do grupo entrevistado foi de 6,46. Para Meyer, os americanos estão em uma faixa praticamente neutra com relação ao *feedback*. Para eles é indiferente se o *feedback* negativo é direto ou indireto.

Na dimensão **persuasão**, o resultado do grupo entrevistado foi de 6,26 e a média nacional é de 14,25. Meyer afirma que os americanos são baseados no conceito primeiro-aplicação, de acordo com esse conceito os indivíduos são treinados para iniciar uma apresentação com um fato, uma afirmação ou opinião e por último adicionar uma conceituação teórica ou uma explicação para respaldar sua ideia, se necessário. No entanto, com uma nota inferior à média, observou-se que o grupo de americanos pesquisados dá preferência a argumentação teórica antes de expressar um fato ou opinião. Os princípios conceituais por traz de cada situação são valorizados.

Quanto à dimensão **liderança**, a média americana é de 3,6 e os entrevistados pela presente pesquisa ficaram com 5,73. De acordo com Meyer, os americanos estão mais próximos à área que dá preferência a uma liderança igualitária do que hierárquica. A liderança igualitária é aquela em que a distância entre chefes e subordinados é baixa e o melhor chefe é aquele que é um facilitador entre todos, e todos são considerados iguais. A estrutura organizacional é linear e a comunicação, geralmente, ultrapassa as linhas hierárquicas. Porém, os resultados dessa pesquisa apontam que o grupo de americanos entrevistados preferem mais a liderança hierárquica.

Na dimensão **decisão**, a média americana é de 9,6, o que os coloca na área de preferência pelas decisões *top-down* (de cima para baixo). No entanto, o grupo pesquisado obteve a nota de 6,13, o que os coloca na área de preferência pelas decisões consensuais. Eles preferem construir um consenso dentro do grupo do que confiar na decisão de apenas uma pessoa.

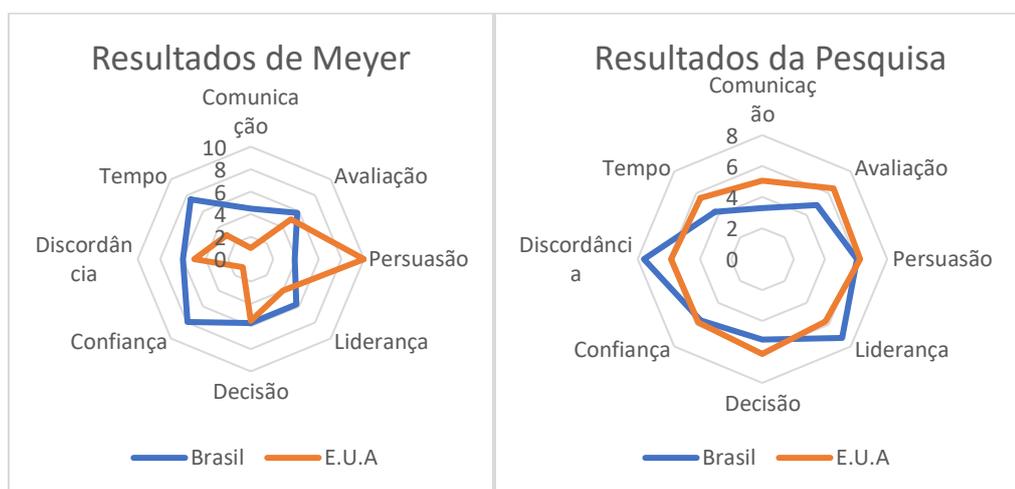
Com relação à dimensão **confiança**, a média nacional americana é de 0,45, enquanto a média do grupo pesquisado foi de 5,8. De acordo com os estudos de Meyer, os americanos são uma cultura que desenvolvem a confiança totalmente baseados no bom desempenho e na realização de um bom trabalho. A nota atingida pelo grupo de americanos pesquisados mostra que eles estão dentro da área encontrada por Meyer, porém com um pouco mais de flexibilidade do que a média nacional.

Quanto à dimensão **discordância**, a média nacional americana é de 6,6 e a média do grupo de americanos pesquisados foi de 5,86. Isso coloca o grupo de pesquisados bem próximo à média nacional. As culturas que optam pelo confronto são as que acreditam que a argumentação é positiva para a equipe e para a organização e não traz impactos negativos aos relacionamentos dentro do ambiente de trabalho. Os americanos apresentam uma característica neutra dentro dessa dimensão.

Na dimensão **tempo**, a média americana é de 3,3 e a média do grupo de americanos pesquisados foi de 5,6. Meyer afirma que os americanos são mais lineares com relação ao tempo. Eles preferem seguir uma sequência na execução de um projeto. No entanto, o grupo pesquisado apresentou uma preferência maior para um pouco de flexibilidade.

A análise apresentada acima é reforçada pelo gráfico 21 que ilustra as diferenças obtidas nos resultados dessa pesquisa com relação à pesquisa de Meyer.

Gráfico 21: Resultados de Meyer x Resultados da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Observou-se que os grupos entrevistados apresentaram resultados diferentes dos mostrados por Meyer. Verificou-se que o grupo entrevistado no Brasil apresentou similaridades quando comparado ao grupo entrevistado nos E.U.A. Essas similaridades fazem com que a comunicação e o relacionamento entre as instituições sejam favorecidos. O mapa cultural colabora para o entendimento de ambas culturas e das diferenças culturais existentes. Esse conhecimento possibilita o desenvolvimento de estratégias de comunicação e num nível mais individual, possibilita a quebra de barreiras culturais e levam a garantia de que as ideias estão sendo bem recebidas (SHANKAR, 2017, p. 58).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi realizar uma pesquisa para identificar o posicionamento no mapa cultural de Erin Meyer de dois grupos de *stakeholders*¹¹, tentando diagnosticar as diferenças culturais de acordo com as dimensões estudadas e identificar a influência da cultura nas ações dos *stakeholders* na gestão dos processos da internacionalização da educação.

Apesar dos resultados não poderem ser generalizados, visto que o foco da pesquisa foram dois grupos pequenos, um de uma instituição no Brasil e outra nos E.U.A., pode-se afirmar que esse trabalho foi importante, pois trouxe contribuições teóricas e práticas quanto à satisfação dos objetivos propostos. Os resultados revelaram que o entendimento das diferenças culturais leva à um resultado positivo nas negociações.

Outro motivo pelo qual esse trabalho foi válido é que pôde-se visualizar a compatibilidade entre ambos os grupos pesquisados, demonstrando que isso torna a comunicação entre eles mais efetiva. E, ainda, foram observadas as diferenças culturais existentes entre ambos os grupos estudados. Esse conhecimento ajudará nas negociações de futuros projetos para ambas instituições. Portanto, considera-se que esse estudo atingiu seus objetivos.

As diferenças culturais entre Brasil e E.U.A foram percebidas durante a aplicação e retorno dos resultados da pesquisa. Os americanos se mostraram muito mais flexíveis do que os brasileiros, quebrando regras propostas de prazo para entrega de resultados. E os brasileiros se mostraram mais lineares com relação ao tempo ao responderem com mais rapidez à pesquisa. As pessoas de culturas lineares são calmas, se baseiam em fatos e são planejadores decisivos. Eles são voltados ao trabalho e são altamente organizados, preferindo fazer uma coisa de cada vez. Essas características foram mais observadas no grupo brasileiro, embora, de um modo geral, os americanos sejam mais lineares, o grupo de americanos estudado, mostrou-se diferente da média nacional. Esses resultados são reforçados por experiências pessoais vividas pela pesquisadora, que levou ao questionamento que deu origem a esse estudo. Quanto à comunicação, percebeu-se que o grupo estudado, têm um contexto muito mais alto do que a média dos americanos. Dessa forma, eles presumem que suas ideias foram entendidas, sem comunicá-las na íntegra. Esses resultados, também validam os pressupostos 1 e 2 dessa pesquisa.

¹¹ Atores, atuantes, participantes

Portanto, havendo gestores que se atentem as diferenças e semelhanças culturais existentes entre os dois grupos, os mesmos poderão ajudar as instituições a conseguirem implementar mais ações ligadas à internacionalização da educação. Dessa forma, o conhecimento das dimensões culturais pode colaborar com o sucesso da internacionalização da educação nas instituições de ensino, o que valida o pressuposto 3, onde foi afirmado que é importante o conhecimento intercultural para que erros de comunicação não levem a resultados negativos e até mesmo a perda de contratos de cooperação.

Considera-se que o tema desse estudo não se esgotou, por ser amplo e de grande importância para o conhecimento das partes envolvidas na gestão de processos da internacionalização da educação no que diz respeito as negociações internacionais e multiculturais, portanto, um treinamento sobre dimensões culturais seria de grande importância nos departamentos das instituições.

Para estudos futuros propõem-se que a aplicação do questionário de Erin Meyer possa ser expandida a outros departamentos que não puderam ser estudados nessa pesquisa devido as limitações impostas por modificações estruturais em andamento em ambas as instituições no presente momento. E também, que a aplicação do questionário seja expandida a outros *stakeholders*, tais como governo local, regional e federal e alunos, que não puderam ser alcançados nessa pesquisa devido as limitações de tempo.

Conclui-se que o impacto das diferenças culturais nas negociações pode ser positivo ou negativo, dependendo do quanto se compreende sobre a cultura do grupo com quem se está negociando. E a melhor maneira de se evitar choques culturais é tornar-se consciente sobre as diferenças culturais que possam surgir.

Esse estudo visou contribuir academicamente, epistemologicamente e com a capacitação de profissionais da área, tais como assessores internacionais, secretários, gestores, coordenadores, diretores e reitores.

REFERÊNCIAS

ALTBACH, P. G. Globalization and the university: Myths and realities in an unequal world. In National Education Association (Ed.), ***The NEA 2005 almanac of higher education*** (pp. 63-74). Washington, DC: National Education Association, 2004.

ARUM, S.; VAN DE WATER, J. The Need for a Definition of International Education in US Universities, in C. Klasek (Ed.) ***Bridges to the Future: strategies for internationalizing higher education***, pp. 191-203. Carbondale: Association of International Education Administrators, 1992.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C. e GALAN, J. L. The resource - based theory: dissemination and main trends. ***Strategic Management Journal***, 27(7), 621-636, 2006.

BALKO, Radley. Globalization and Culture. **Global Policy Forum**, New York, 2003.

BELLIS, N. ***Bibliometrics and citation analysis: from the science citation index to cybermetrics***. Plymouth, UK: Scarecrow Press, 2009.

BENNETT, M. Toward ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), **Education for the intercultural experience** (21–71). Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1993.

BENNETT, M. Defining, measuring, and facilitating intercultural learning: Introduction to the special issues. In M. Bennett (Guest Ed.) State of the art research on intercultural learning in study abroad and best practice for intercultural learning in international youth exchange. **Special Double Issue of Journal of Intercultural Education. International Association of Intercultural Education**, v. 20, Supplement 1, January 2009.

BOSI, Antônio De Pádua. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educação social**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1503-1523, set./dez. 2007. Disponível em: <<https://www.cedes.unicamp.br/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

CAGANOVA, D.; CAMBAL, M.; WEIDLICHOVA, L. S. Intercultural Management – **Trend of Contemporary Globalized World. Electronics and Electrical Engineering Journal**, n.06, 2010.

CARROLL, A. B. **Bus & society: Ethics & stakeholder management**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996.

CASTRO, Rita; ROSA, Maria João; PINHO, Carlos. A Model for stakeholders' influence on internationalization: A contribution from the Portuguese, Brazilian and Dutch Cases. **Journal of Studies in International Education**, v.19, n. 2, p. 160-181, 2015.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20, 92-117, 1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRONIN, B. Bibliometrics and beyond: some thoughts on web-based citation analysis. **Journal of Information Science**, 27(1), 1-7, 2001.

DANCIU, Vicor. International Business Negotiation Under the Impact of Cultural Distance. **The Romanian Economic Journal**, 2011, v.42, p.176-195.

DAVIES, J. Developing a Strategy for Internationalization in Universities: towards a conceptual framework, in C. Klasek (Ed.) **Bridges to the Future: strategies for internationalizing higher education**, pp. 177-190. Carbondale: Association of International Education Administration, 1992.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20, 65-91, 1995.

FASSIN, Y. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, 84, 113-135, 2009.

FERREIRA, M. P.; LI, D.; GUISSINGER, S.; SERRA, F. A. R. Is the international business environment the actual context for international business research? **Revista de Administração de Empresas**, 49(3), 282-294, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder's approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, 39, 1-21, 2002.

GARCES, B. B. S. **Classificação e tipos de pesquisas**. Trabalho apresentado na Universidade de Cruz Alta (Unicruz). 2010.

GAUSS CONSULTING. **Escala de likert: o que é e como utilizá-la**. Disponível em: <<https://gaussconsulting.com.br/blog/escala-de-likert-o-que-e-e-como-utiliza-la/>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. ***Business Ethics Quarterly***, 1, 53-73, 1991.

GIL, A. C, “**Como Elaborar Projetos de Pesquisa**”. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2002.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. O desenvolvimento da teoria institucional no campo dos estudos organizacionais no Brasil. ***Cadernos EBAPE.BR***, v. 8, n. 2, art. 6, p. 278-301, 2010.

HALL, E.; HALL, M. ***Understanding cultural differences: Germans, French and Americans***. Yarmouth: Intercultural Press, 1990.

HALL, E. ***The silent language***. New York: Doubleday, 1959.

HALL, E. ***The hidden dimension***. New York: Doubleday, 1966.

HALL, E. ***Beyond culture***. New York: Doubleday, 1976.

HALL, E. ***The dance of life: The other dimension of time***. New York: Doubleday, 1983.

HEIBA, F. I. International Business Negotiations: A Strategic Planning Model. ***International Marketing Review***, Bradford, v. 1, n. 4, p.5-16, Autumn/Winter 1984.

HOFSTEDE, G. ***Culture's consequences: International differences in work-related values***. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. ***Journal of International Business Studies***, 14(2), 75-89, 1983.

HOFSTEDE, G. ***Culture's consequences: international differences in work-related values***. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G. ***Culture and organizations: software of the mind***. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Management scientists are human. ***Management Science***, 40(1), 4-13, 1994.

HOFSTEDE, G. ***Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations***. Beverley Hills. USA: Sage. 2nd edition, 2003.

HOFSTEDE, G. What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896, 2006.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21, 1988.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd ed.). New York, USA: McGraw-Hill, 2010.

HOPPE, H. M. "An Interview with Geert Hofstede". *Academy of Management Executive*. February 2004.

HOUSE, R.; HANGES, P.; RUIZ-QUINTANILHA, S.; DORFMAN, P.; JAVIDAN, M.; DICKSON, M.; GUPTA, V. GLOBE: cultural influences on leadership and organizations. In W. Mobley, M. Gessner, & V. Arndt (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol.1, pp. 171-233). Stanford, CT: JAI Press, 2004.

HUDZIK, John K. Comprehensive Internationalization, From Concept to Action. **Executive Summary**. Nafsa, 2011.

JOHNSTON, J.; EDELSTEIN, R. *Beyond Borders: profiles in international education*. Washington, DC: Association of American Colleges, 1993.

KIM, D.; PAN, Y.; PARK, H. S. High- versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean and American cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507-521, 1998.

KITTLER, M. G.; RYGL, D.; MACKINNON, A. Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high/low context concept. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 11, 63-82, 2011.

KNIGHT, J. Trade talk: An analysis of the Impact of Trade Liberalization and the General Agreement on Trade in Services on Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 6 (3), 209-229, 2002.

KNIGHT, J. GATS. *Trade and higher education perspective 2003: Where are we?* London: **The Observatory on Borderless Higher Education**, 2003.

KNIGHT, J. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), 5-31, 2004.

KNIGHT, J., Cross-border Education and GATS: Risks and Opportunities. WTO entry and Vietnam Higher Education Reform. *International Forum*, 2006.

KNIGHT, J. Cross-border Tertiary Education: An Introduction. In S. Vincent-Lancrin, ***Cross-border Tertiary Education: A Way Towards Capacity Development*** (pp. 21-46). OECD and IBRD/The World Bank, 2007.

LEEDS-HURWITZ, W. "Notes in the History of Intercultural Communication: The Foreign Service Institute and the Mandate for Intercultural Training." ***Quarterly Journal of Speech***, 76(3): 262-281, 1990.

LEWIS, R. D. ***When cultures collide: Managing successfully across cultures***. (Revised edition.) London: Nicholas Brealey, 1999.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. ***Fundamentos de Metodologia Científica***. São Paulo: ATLAS, v. 7ª Edição, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; ROSSONI, L. Persistência e mudança de temas na estruturação do campo científico da estratégia em organizações no Brasil. ***Revista de Administração Contemporânea***, v.11, n. 4, p.33-58, 2007.

MEYER, E. ***The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business***: PublicAffairs, 2014a.

MEYER, E. Navigating the cultural minefield. ***Harvard Business Review***, 92(5), 119-123, 2014b.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. ***Academy of Management Review***, 22, 853-886, 1997.

MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior – conceitos e práticas. ***Educar em Revista***, Curitiba, n.28, p.1-9, jul/dez 2006.

NAFSA. ***Connecting people, changing the world***. Disponível em: <https://www.nafsa.org/professional_resources/publications/>. Acesso em: 15 jun. 2018.

NAFSA. Contribution to Internationalization of Higher Education. ***Association Of International Educators***, 2011. Disponível em: <https://www.nafsa.org/_/File/_/2011_izn_contributions.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. ***Social responsibilities of business corporations***. New York: CED, 1971.

PAULEEN, D.J.; ROONEY, D.; HOLDEN, N.J. Practical wisdom and the development of cross-cultural knowledge management: a global leadership perspective. *European Journal of International Management*, 4(4), pp.382-395, 2010.

PILKINGTON, A.; MEREDITH, J. The Evolution of the Intellectual Structure of Operations Management—1980-2006: A Citation/Co-Citation Analysis. *Journal of Operations Management*, 27, 185-202, 2009.

PRIORE, Mary Del. **Revisão do paraíso: Os Brasileiros e o Estado em 500 anos de História.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 366 p.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004, 2004.

REGO, Arménio. **Comunicação pessoal e organizacional : teoria e prática.** 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2010.

RICHARDSON, R. M.; SMITH, S. W. The influence of high/low-context culture and power distance on choice of communication media: Students' media choice to communicate with professors in Japan and America. *International Journal of Intercultural Relations*. 31, 479–501, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos e trabalho de conclusão de curso.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROGERS, E. M.; HART, W. B.; MIIKE, Y. "Edward T. Hall and the History of Intercultural Communication: The United States and Japan." *Keio Communication Review*, 24: 3-26, 2002.

SHANKAR, Pooja Ravi. **Mapping cultural differences: An empirical study to understand cultural differences in an organizational setting.** 2017. 99f. Dissertação (Mestrado em administração) – Administração, Tilbury University, Holanda.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students.** Harlow: Pearson Education, 2009.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Executive*, 5(2), 61-75. 1991.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership: A dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCOTT, P. (Ed.) **The Globalization of Higher Education**. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1998.

SCOTT, R. A. **Campus Developments in Response to the Challenges of Internationalization: the case of Ramapo College of New Jersey (USA)**. Springfield: CBIS Federal, 1992.

SEBENIUS, J. K. The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 80, n. 3, p.4-12, Mar. 2002.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

STEDHAM, Y.E.; YAMAMURA, J.H. 2004. **Measuring national culture: does gender matter?** Women in Management Review. Vol. 19 No. 5, pp. 233-243.

STEWART, E.; BENNETT, M. **American cultural patterns: A cross-cultural perspective (Revised Edition)**. Yarmouth, ME: Intercultural Press.1991.

STIER, J. Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence. **Journal of Intercultural Communication**, issue 11, 2006.

STRAUSS, Valerie. A clever way to get rid of teachers. **Washington Post**, 05 jun. 2014. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2014/06/05/a-clever-way-to-get-rid-of-teachers/?utm_term=.5099011a4475>. Acesso em: 23 nov. 2018.

TELLA, S. The high context vs. low context cultures. In S. Tella (Ed.), *Two Cultures Coming Together. Part 3. Theory and Practice in Communicative Foreign Language Methodology* (pp. 22–28). University of Helsinki Department of Teacher Education & University of Helsinki Vantaa Continuing Education Centre. **Studia Paedagogica** 10, 1996.

TELLA, S. Multi-, inter- and transdisciplinary affordances in foreign language education: From singularity to multiplicity. In SMEDS, J.; SARMAVUORI, K.; LAAKKONEN, E.; De CILLIA, R. (Eds.), **Multicultural Communities, Multilingual Practice: Monikulttuuriset. yhteisöt, monikielinen käytäntö** (pp. 67–88). Turku: Annales Universitatis Turkuensis B 285, 2005.

THOMSON REUTERS. **Incites help**. Disponível em: <<http://ips-science-help.thomsonreuters.com/incites2live/indicatorsgroup/abouthandbook/content/woscore.html>>. Acesso em: 14 set. 2018.

TRIANDIS, H. C. **Culture and Social Behavior**. New York, NY: McGraw-Hill, 1994.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey, 1997.

VAN DER WENDE, M. Missing Links: the relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general, in T. KÄLVEMARK; VAN DER WENDE, M. (Eds) **National Policies for the Internationalization of Higher Education in Europe**. Stockholm: National Agency for Higher Education, 1997.

VAN DER WENDE, M. C. Internationalization Policies: about new trends and contrasting paradigms, **Higher Education Policy**, 14, pp. 249-259, 2001.

VANDE BERG, M. Intervening in student learning abroad: A research-based inquiry. In M. Bennett (Guest Ed.) **Journal of Intercultural Education**. International Association of Intercultural Education, v. 20, Supplement 1, January 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBGRAFIA:

[Geert Hofstede](#) Google Scholar profile

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-usa/>

<http://www.oecd.org/brazil/>

https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/internationalization_policy_statement_0.pdf

<https://www.iie.org/opendoors>

<https://www.nytimes.com/2009/08/05/science/05hall.html> (Edward_T._Hall)

<https://www.erinmeyer.com/about/>.

<https://www.hofstede-insights.com/about-us/about-geert-hofstede/>

<https://scholar.google.ca/citations?user=7t-Kd5kAAAAJ&hl=en>

<https://scholar.google.com.br/citations?user=Hkvy0RkAAAAJ&hl=pt-BR>

<http://monitor.icef.com/2015/11/the-state-of-international-student-mobility-in-2015/>

<https://hbr.org/web/assessment/2014/08/whats-your-cultural-profile>

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado nos *stakeholders*

Considerando as suas preferências no trabalho. Indique o seu nível de concordância com as afirmações abaixo:

1- Afirmações	Concordo plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
1-Eu me esforço para me comunicar de forma simples, clara e explícita. Evito deixar minha mensagem para ser subentendida.					
2- Os apresentadores mais eficazes explicam o que eles vão te dizer, repetem e em seguida resumem o que eles disseram para garantir que a comunicação seja clara.					
3- Após uma reunião ou um telefonema, é importante recapitular por escrito exatamente o que foi dito, para evitar mal-entendidos ou confusão.					
4- Se eu fiz um trabalho ruim, prefiro ser informado sem rodeios, em vez de gentilmente ou diplomaticamente.					
5- Quando faço críticas, presto mais atenção à forma como a pessoa se sente ao receber a mensagem do que se a crítica é clara.					
6- Eu prefiro dar feedback negativo imediatamente e tudo ao mesmo tempo, em vez de pouco a pouco, construindo a imagem ao longo do tempo.					
7- Um bom apresentador influencia se primeiro explica e valida os conceitos e princípios por trás de sua opinião antes de apresentar exemplos práticos e as próximas etapas					
8- Um bom apresentador influencia ao chegar direto ao ponto, se detendo a exemplos concretos, conclusões, ferramentas e próximas etapas					
9- Antes de tomar uma decisão comercial, é importante passar um amplo tempo no debate conceitual					
10- Se eu não concordar com o chefe, eu digo abertamente, mesmo na frente dos outros					
11- Quando encontro com clientes ou fornecedores, não presto muita atenção à posição hierárquica das pessoas que participam da reunião.					
12- Se eu tiver idéias para compartilhar com alguém vários níveis acima ou abaixo de mim na empresa, falarei com essa pessoa diretamente ao invés de passar pelo meu chefe imediato ou subordinado imediato.					
13- Mesmo que demore muito, é melhor envolver todos os envolvidos no processo de tomada de decisão, pois isso levará a melhores decisões e a um resultado mais forte.					
14- A construção de consenso leva a decisões medíocres e desperdício de tempo.					
15- Se o chefe tomar uma decisão unilateral mesmo que eu não concorde, acatarei a decisão.					
16- É melhor não se envolver muito emocionalmente com quem você trabalha.					

17-Eu frequentemente tomo café, faço refeições e faço um <i>happy hour</i> com os colegas de trabalho, fornecedores e clientes e durante esse tempo não discutimos muito sobre trabalho, somente procuramos nos conhecer melhor.					
18-Não posso confiar em um colega ou fornecedor até ter passado algum tempo conhecendo-o pessoalmente.					
19-Expressar desacordo aberto com outros membros da equipe com frequência provavelmente terá um impacto positivo no sucesso de uma equipe.					
20-Quando eu discordo extremamente com a opinião de um colega que está fazendo uma apresentação eu expesso o meu desacordo veementemente.					
21-O debate aberto, em que os membros da equipe confrontam as idéias e opiniões uns dos outros, provavelmente acabará com sentimentos ruins e relacionamentos arruinados.					
22-Para mostrar profissionalismo é mais importante ser organizado e estruturado do que flexível e reativo.					
23-Se eu tiver uma reunião às 9:00, é quando eu cheguei, não 5 ou 15 minutos depois.					
24-A agenda da reunião é um guia que deve ser seguido o mais próximo possível; não é simplesmente uma diretriz que deve ser alterada dependendo de para onde o grupo deseja levar a discussão.					

Nacionalidade: _____

Idade: _____

Cargo: _____

Gênero: _____

APÊNDICE B – Carta de aprovação de pesquisa

EMORY & HENRY COLLEGE



INSTITUTIONAL REVIEW BOARD
Room 008 Wiley Hall
Emory, VA
Email: IRB@EHC.EDU

7 November 2018

Dr. Celeste Gaia
Psychology Department
Emory & Henry College

Re: IRB# 0046_18

Study Title: The Role of Culture in Higher Education Leadership

Dear Dr. Gaia:

The Emory & Henry Institutional Review Board (IRB) has received and reviewed your responses dated 11/6/2018 and 11/7/2018 to our correspondence dated 11/2/2018 and reviewed your **application** for the above referenced project.

The IRB determined that your application is eligible for expedited review under 45 CFR 46.110(b)(1) category (7). The IRB has reviewed these materials and determined that they do comply with proper consideration for the rights and welfare of human subjects and the regulatory requirements for the protection of human subjects. Therefore, this letter constitutes full approval by the IRB of your application as submitted including:

Consent Statement dated 11/7/2018
Research About Culture dated 11/7/2018

You must use the IRB approved versions of study documents.

Approval of this study will be valid from November 7th 2018 to November 7th 2019.

The Emory & Henry IRB has determined requirement for alteration of **informed consent to the research** meets criteria found at 45 CFR 46.117(d). Willingness of the subject to complete the survey will satisfy documentation of consent.

In the event that subjects are to be recruited using solicitation materials, such as brochures, posters, web-based advertisements, etc., these materials must receive prior approval of the IRB. Any revisions in the approved application must also be submitted to and approved by the IRB prior to implementation.

In addition, you are responsible for reporting any unanticipated serious adverse events or other problems involving risks to subjects or others in the manner required by the local IRB policy. Lastly, you must request to close your project when you have completed data analysis. All of the above should be submitted to the IRB via the appropriate form to irb@ehc.edu

Re-approval of your project is required by the IRB in accord with the conditions specified above. You may not continue the research study beyond the time or other limits specified unless you obtain prior written approval of the IRB.

Sincerely,

A handwritten signature in cursive script that reads "Kimberly Baranowsky". The signature is written in black ink and is positioned to the right of the typed name.

Kimberly Baranowsky
IRB Chair
Emory & Henry IRB