

CULTURA, INTERCULTURALIDADE E GLOBALIZAÇÃO  
NAS GRADES CURRICULARES DA ADMINISTRAÇÃO:  
UM OLHAR BASEADO NOS CURSOS COM NOTA MÁXIMA  
NO ENADE 2012, NO ESTADO DE MINAS GERAIS

CULTURE, INTERCULTURALISM AND GLOBALIZATION  
IN THE PROGRAMMES OF MANAGEMENT COURSES:  
A PERSPECTIVE BASED ON THE BEST EVALUATED COURSES  
IN MINAS GERAIS STATE, BRAZIL

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editora Científica: Claudia Stadllober

DOI 10.13058/raep.2016.v17n3.422

**RAISSA AMARAL FERREIRA** *raissa.f\_14@hotmail.com*

**MICHELE MORAIS OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**LEILANE MORAIS OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**MICHELLE CRISTINA FERREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**FRANCIELIH DORNELES SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

## RESUMO

Gestores e colaboradores devem estar preparados para se relacionar dentro das organizações nas quais atuam, em um contexto globalizado como o atual. Assim, são necessários currículos que contemplem cultura e interculturalidade a fim de que adquiram conhecimentos e possam desenvolver capacidades relativas ao estabelecimento de relações mais positivas e saudáveis entre os que compartilham o ambiente organizacional. Nesse sentido, este estudo objetivou avaliar se as instituições de ensino superior de Minas Gerais estão formando administradores aptos a lidarem com a questão intercultural. A abordagem qualitativa foi escolhida como perspectiva metodológica. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de questionário. O estudo focalizou os cursos de Administração que obtiveram nota máxima no Enade de 2012 e os resultados demonstraram que, entre as instituições que participaram do estudo, nenhuma delas parece priorizar a temática da globalização e interculturalidade na formação dos futuros administradores, sendo um tema abordado, mas com um patamar de segundo plano nos currículos.

**Palavras-chave:** Interculturalidade; Globalização; Administrador; Currículos.

## ABSTRACT

*Managers and employees must be prepared to establish relationships within organizations, which act today in a globalized context. Thus, curricula should contemplate culture and interculturalism for allowing them to acquire knowledge and to develop capacities for the establishing more positive and healthy relationships with those who share their organizational environment. Therefore, this study sought to evaluate if the higher education institutions of Minas Gerais are preparing managers able to deal with intercultural issues. The qualitative approach was chosen as methodological perspective. Data were collected through desk research and a questionnaire. The study focused on management courses that obtained top marks in the ENADE 2012 test and the results showed that among the institutions that participated in the study, none of them seems to prioritize the issues of globalization and interculturalism in the training of future managers. Those topics are discussed, but they come second the curricula.*

**Keywords:** Interculturalism; Globalization; Managers; Curricula.

## INTRODUÇÃO

As organizações estão expostas, atualmente, a diferentes situações, como formação de blocos econômicos, avanços tecnológicos, novos processos de comunicação e, principalmente, processos de internacionalização. Nesse sentido, o estudo da interculturalidade é primordial para absorver o relacionamento das organizações dentro e fora de suas fronteiras geográficas e requer a adoção de uma perspectiva sistêmica que avalie as desiguais visões do mundo e a sinergia entre elas (FERRARI, 2012).

Portanto, a interculturalidade é o palco do mundo do trabalho contemporâneo, no qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem, transformam e compõem, bem como as sínteses culturais são realizadas o tempo todo. Por maiores que sejam as dificuldades de relacionamento intercultural no interior de uma organização, é importante lembrar que os trabalhadores compartilham objetivos comuns de realizar tarefas, o que os torna parceiros pela interdependência. E é nesse contexto que compreender as diferenças, somar as semelhanças e estabelecer uma comunicação eficiente são ações necessárias (CRAIDE; BRITO; MOSCON, 2009).

Nesse sentido, tanto gestores quanto colaboradores devem estar preparados para se relacionar e comunicar-se nas organizações atuais, visto que atuam em um contexto globalizado. Para isso, é necessária uma formação que contemple cultura e interculturalidade a fim de que ocorram a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de atitudes que contribuam para o estabelecimento de relações mais positivas e saudáveis entre os que compartilham o ambiente organizacional.

Como os indivíduos têm de conviver com uma diversificação cultural cada vez mais ampla no mundo globalizado, as empresas nacionais ou aquelas que se internacionalizaram buscam profissionais capazes de se comunicarem culturalmente. Essa competência auxilia os administradores a procurarem diferentes formas de ver o mundo, desse modo, respondendo às demandas das empresas que atuam no mercado altamente competitivo.

Frente ao exposto, problematiza-se: os cursos de graduação em Administração estão preparando seus estudantes para lidarem com a

interculturalidade nas organizações? Assim, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar se as instituições de ensino superior de Minas Gerais estão formando administradores aptos a lidarem com a interculturalidade nas organizações atuais.

Justifica-se a importância deste estudo a partir de seu próprio objetivo geral, que é analisar se as melhores instituições de ensino superior do estado de Minas Gerais – avaliadas pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) do ano de 2012 – estão formando administradores aptos a lidarem com a interculturalidade nas organizações. Essa temática é relevante em virtude da intensificação do processo da globalização, em que a interculturalidade se torna cada vez mais presente nas empresas (CRAIDE; BRITO; MOSCON, 2009), por conseguinte, tornando fundamental a análise do tema nos cursos pesquisados. Ademais, a formação intercultural é um tema recente e pouco pesquisado em Administração (GUITEL, 2006; FREITAS, 2008).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *INTERCULTURALIDADE*

Nas últimas duas décadas, a definição de cultura passou a ser relacionada, no contexto das organizações, a um aglomerado de definições ligadas à cultura nacional, cultura funcional, cultura profissional, cultura organizacional e cultura de setor (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; BARBOSA; VELOSO, 2009). A cultura organizacional, no entanto, foi a primeira expressão a manifestar-se e a propagar-se como efeito da combinação da definição de cultura com outros conceitos provenientes do universo organizacional e de negócios (CRAIDE; SILVA, 2012).

Dos incontáveis conceitos que derivaram da cultura organizacional, a questão da interculturalidade é apontada como uma das formas mais modernas de averiguar as questões culturais dentro do mundo dos negócios e tende a levar os pesquisadores a raciocínios talvez mais próximos da realidade atual (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Porém, ao analisar o tema da interculturalidade, percebe-se, como expõe Tanure (2007), que os encontros interculturais são tão antiquados quanto à própria humanidade, tendo surgido no momento em que duas diferentes tribos se depararam pela primeira vez. Sendo assim, intrínsecos à condição humana na visão de Davel, Dupuis e Chanlat (2008), esses encontros tinham um aspecto sereno e o desígnio de alcançar o comércio entre diferentes grupos; embora, em outros instantes, resultassem em conflitos entre diferentes povos.

Isso se dava porque os princípios fundamentais de conferência, preconceito e criação de estereótipos, que se verificam na atualidade, devem existir há milhares de anos, uma vez que, como se sabe, a proximidade intercultural não ocasiona de imediato o entendimento mútuo, mas sim uma resistência inicial que poderá danificar o intercâmbio entre culturas (TANURE, 2007).

Dessa forma, na visão de Demorgon (2002), a interculturalidade é o modo de expansão das sociedades para melhor e também para pior, uma vez que ela ocorre em âmbitos bem dessemelhantes, tais como genocídios, guerras globais, globalização financeira, econômica, intercultural e pluricultural.

A interculturalidade direciona para a comunicação e para o convívio entre as culturas, procurando uma qualidade interativa das relações das culturas entre si, e não uma mera coexistência fática entre diversas culturas em um mesmo local (FORNET-BETANCOURT, 2008). Entretanto, buscar uma interação produtiva, tornou-se fundamental nos dias de hoje, pois a interculturalidade deve remeter a comunicação e compreensão para a ação, com vistas a alcançar a igualdade e eficiência dos negócios no mundo globalizado (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Contudo, apesar dos encontros entre culturas diferentes acontecerem há muitos anos (CRAIDE; SILVA, 2012), Freitas (2000) destaca que as investigações sobre a interculturalidade são recentes. Barmeyer et al. (1993) certificam que as pesquisas no campo da comunicação, desenvolvidas pelo antropólogo americano Edward Hall, no final da década de 1950, são consideradas precursoras nos estudos interculturais.

Além de serem recentes os estudos nesse ramo, as investigações sobre a interculturalidade nas organizações, isto é, as que analisam o desenvolvimento dinâmico consequente do encontro de duas ou mais culturas dessemelhantes (DEMORGON, 2002) no ambiente de trabalho, passaram a ser feitas com maior assiduidade a partir do final da década de 1980 (FREITAS, 2009).

Referente a essa questão, Freitas (2009) assegura que, além da globalização econômica, ocorreu um estouro na produção e na propagação de informações, que, por meio da internet e de outros meios de comunicação que romperam barreiras geográficas, limitou o desconhecimento de uma população a respeito de outras e estimulou outros meios de sociabilidade.

Por diversas razões, torna-se considerável refletir sobre a interculturalidade, apontada por Demorgon (2002) como um processo dinâmico e consequente do encontro de duas ou mais culturas diversas. É um processo também incerto, uma vez que pode ocasionar conflitos e problemas associados às identidades dos distintos atores participantes dessas culturas (GUITEL, 2006). Para Matos (2002), a interculturalidade planeja presumir, impedir e coordenar possíveis conflitos acarretados pela interação de culturas distintas, assim, permitindo a compreensão de algumas tendências culturais da contemporaneidade, entre elas, a hibridização.

Uma das novidades atuais no debate sobre interculturalidade consiste no fato de a convivência intercultural estar se revelando uma realidade cada vez mais considerável na vida organizacional e social. Ademais, segundo a autora, a interculturalidade vem sendo convertida em uma vantagem, a ser investigada no mundo dos negócios, para aprimorar o entendimento do outro e a aplicação de suas potencialidades, para maior adequação à diversidade do mundo e dos negócios, para o progresso da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais e para a diminuição de riscos dos investimentos feitos em um campo cada vez mais mutante e plural. O que se constata, então, é que a interculturalidade está cada vez mais dentro das empresas, requerendo cuidado e atenção (FREITAS, 2008).

Consequentemente, concorda-se com a autora que a importância do enfoque intercultural, tanto no universo organizacional quanto na vida social, já se impôs e que, para que a interculturalidade se estabilize, deve haver maior entendimento por parte dos profissionais e gestores com relação a esta em suas organizações (FREITAS, 2008).

Portanto, a partir do momento em que culturas distintas entram em contato, manifestam-se muitas possibilidades de se compreender o mundo. E, para poder alcançar tais entendimentos, tem-se o conceito de interculturalidade; o qual se completa no instante em que culturas dessemelhantes passam a conviver e a comunicar em um processo capaz de formular e reformular sentido para os atores envolvidos (MATOS, 2002). Nesse sentido, autores como Bueno, Domingues e Del Corso (2004) afirmam que o estudo sobre a interculturalidade tende a propiciar benefícios para as práticas de gestão porque há uma melhoria de posturas atuais e formulação de novas estratégias mais eficientes no tratamento do ambiente.

## **GLOBALIZAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E INTERCULTURALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

A globalização aqui é entendida como um fenômeno tecnológico, econômico e político, envolvendo um processo de internacionalização, de expansão da interdependência e da disputa entre países, resultante da queda das fronteiras operacionalizada pela amplificação dos transportes e da comunicação de massa,

toda a produção de bens é envolvida em escala global. Na segunda hipótese, a causa da rapidez e fluidez que frisam a alocação de recursos financeiros entre países é a relativa perda da autossuficiência dos estados nacionais.

Em razão do fenômeno da globalização, as organizações estão amplificando gradativamente seus mercados por vários países, o que significa, entre diversas outras consequências, a sua inclusão em distintas culturas. Tal equiparação, quando abordada de maneira estratégica, possibilita à organização nivelar a sua missão tanto interna quanto externamente, assim, constituindo mecanismos para o desenvolvimento organizacional (ALVES, 2008).

Nesse sentido, faz-se necessário que as organizações estejam cada vez mais preparadas para, então, lidar com a **diversidade cultural** (BARBOSA; VELOSO, 2007). O processo de globalização se destina a mitigar as divergências culturais, porém as remanescentes podem ser motivações para desentendimentos. Um mal-entendido cultural pode ser delimitado como um rumor de comunicação, que ocorre simplesmente pela circunstância de os interlocutores serem procedentes de diferentes culturas, com hábitos, tradições, crenças e valores diferentes (FINURAS, 2007).

A comunicação intercultural assume um papel essencial para garantir o entendimento das diretrizes e dos princípios de conduta organizacional e, também, para preservar o equilíbrio, pois nem sempre as organizações conseguem dispor de uma equipe integrada e capacitada para realizar todas as suas atividades. No universo das organizações, é necessário cada vez mais o desenvolvimento de conhecimentos e novas aptidões, como o relacionamento intercultural, com o desígnio de conter incômodos e situações embaraçosas, tanto no convívio humano quanto na grandeza dos negócios (FERRARI, 2012).

O movimento das organizações nos vários continentes, por meio de aquisições, fusões ou simplesmente mediante a instalação de uma subsidiária, levou à necessidade de conhecimento da nova localidade, seus costumes, hábitos, etc. Nesse novo ambiente, as organizações são obrigadas a ajustar-se rapidamente no que se refere a políticas, valores, diretrizes e normas a fim de criar um modelo de gestão que corresponda às demandas da comunidade local e que também proporcione os resultados esperados pela matriz (FERRARI, 2012).

Segundo Trevisan (2001), o aumento da presença de empresas estrangeiras na época atual é diferente do que ocorreu em fases precedentes da expansão capitalista, quando eram filiais das matrizes que continuavam em seu país de origem e seguiam o plano de ampliação do desempenho da matriz para outras localidades. Na vigente fase da economia, cada vez mais mundializada, essas empresas se convertem em transnacionais, não ficando mais aprisionadas a uma região de origem, elas também se desterritorializam e junto com elas acentua-se a desterritorialização de pessoas que nelas trabalham.

Diante dessa relação entre trabalhadores de diversas regiões e países do mundo, em que cada indivíduo compreende o outro, para trabalhar juntos, ambos poderão ter de enfrentar obstáculos, o que poderá ocasionar um afastamento ou uma proximidade em relação ao outro. Ademais, o homem, por meio da cultura, adapta-se aos diversos ambientes, sendo que suas manifestações, ações, habilidades artísticas ou profissionais, bem como seu comportamento, são decorrentes dessa interação entre culturas (TREVISAN, 2001).

As especificidades culturais de cada grupo necessitam ser consideradas na relação intercultural, pois, segundo Carvalho (1997, p.III):

[...] sempre que uma empresa estrangeira sai de sua nação de origem para se instalar em outro país, leva consigo suas regras empresariais que podem entrar em choque com as de seu novo território. Este choque cultural nem sempre recebe a devida importância da administração que, ao impor aos empregados suas regras, sem a devida compreensão das diferenças culturais, cria conflitos de difícil solução.

Para desviar dos prováveis obstáculos consequentes desses choques culturais, é fundamental que todas as pessoas concernentes à empresa tenham conhecimento da diversidade cultural. A empresa deve considerar as diferenças e respeitá-las, condição essa que auxilia o desenvolvimento da organização, proporcionando relações de trabalho mais inovadoras e flexíveis (TREVISAN, 2001).

Essa condição é essencial porque, geralmente, as pessoas não identificam as dificuldades efetivas do relacionamento intercultural como decorrentes das diversidades culturais dos envolvidos ou no mínimo não lhes atribuem a merecida importância. Dessa forma, as organizações devem ensinar aos



seus funcionários a competência intercultural (GUITEL, 2006).

A autora também acrescenta que um número reduzido de estudos – desenvolvidos no campo da comunicação intercultural – comprovou, por meio de suas interações, a indispensabilidade de dois grupos de culturas dessemelhantes construir um conjunto comum de valores no qual ocorra uma renegociação de suas identidades com o intuito de tornar o processo de comunicação eficaz.

Ferrari (2012) discorre no sentido de que as organizações devem estar preparadas incessantemente para um gerenciamento adequado da comunicação intercultural, pois, em virtude da permanente exposição ao cenário global e das iniciativas de internacionalização, os desafios serão muito maiores e permanentes. E, para isso, a competência intercultural é essencial para inter-relacionar com eficiência pessoas e culturas reconhecidas como “diferentes”.

Pesquisas recentes têm abordado o tema interculturalidade sob diferentes enfoques. Bezerra e Vieira (2013) enfocam que a movimentação das pessoas em função do trabalho organizacional tem se intensificado e que, nesse contexto, a vida de toda família é afetada, especificamente das esposas. As autoras reiteram que existem lacunas quanto às pesquisas sobre interculturalidade no que se refere à mobilidade nacional e às questões de gênero, visto que são poucos os trabalhos que discutem os obstáculos enfrentados para adaptação regional, principalmente em países com grande extensão territorial e cultural como as do Brasil. Como principais resultados, as autoras verificaram que as mulheres entrevistadas abriram mão de sua carreira em prol do sonho dos cônjuges de trabalhar em uma multinacional. Essas mulheres não conseguiram retomar suas carreiras. Outros dilemas enfrentados por elas foram as dificuldades de adaptação à cultura local e a construção de novas amizades, que geram comportamentos de frustração e isolamento, e, ao mesmo tempo, resiliência e superação.

Já Machado e Strehlau (2008) investigaram sobre a postura da empresa em viabilizar, ao expatriado, uma adaptação menos traumática. Participaram da pesquisa todos os expatriados brasileiros que se encontravam fora do Brasil na época da pesquisa, totalizando 45 respondentes. Foi verificado que as

vidas social e pessoal do homem não foram preocupações da organização, sendo que, durante o processo de instalação em outro país, a maioria relatou que não recebeu auxílio para a busca de moradia, com exceção daqueles trabalhadores casados, que indicaram ter recebido bastante auxílio nesse aspecto, contudo não receberam ajuda para a busca de escolas para os filhos. A maioria relatou que não recebeu indicação de locais para os primeiros abastecimentos de alimentação; e, quanto ao idioma, a família que o desconhecia não recebeu nenhum tipo de apoio antes e/ou durante a instalação no país. Ademais, instruções quanto ao lazer e à apresentação da própria cidade não ocorreram com os expatriados e suas famílias. As autoras verificaram que a visão funcionalista de “mão de obra” permanece.

Rosal (2015) visou compreender a atuação da área de recursos humanos internacional (RHI) na gestão do ajustamento intercultural de expatriados no país anfitrião, sendo realizada uma pesquisa com responsáveis diretos pela gestão do processo de expatriação em três empresas multinacionais e uma brasileira internacionalizada. Os resultados indicam que a atuação da área de RHI está fortemente apoiada na concessão de apoio logístico. Os resultados inferiram dificuldade em perceber o ajustamento intercultural do expatriado no país anfitrião como tema de sua responsabilidade. A formação dos gestores e a cultura corporativa, que enfatiza o fortalecimento dos aspectos formais e objetivos da gestão de RHI, como alcance das metas, possibilitam apenas uma visão parcial das necessidades dos expatriados.

Guimarães, Taudecci e Oliveira (2013) investigaram, por meio de uma análise bibliométrica na base de dados Scielo, a gestão intercultural nas instituições de ensino superior. As autoras destacam a importância de estudar como a interculturalidade pode servir de estratégia para o desenvolvimento de alunos, focalizando nas novas demandas geradas pela globalização e pela tecnologia. Contudo a análise dos artigos selecionados mostrou que, entre esses textos, poucos estudos versam a gestão intercultural em instituições educacionais e nenhum artigo foi contextualizado na área do ensino superior, sugerindo a necessidade de mais trabalhos com esse enfoque.

Sob outra perspectiva, Craide et al. (2011) focalizaram a temática da interculturalidade intranacional, analisando como profissionais contratados

por organizações do polo industrial de Camaçari, localizado no estado da Bahia, no Brasil, e advindos de outros estados percebiam, nessas organizações, o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas direcionadas às questões culturais. As entrevistas com esses profissionais mostraram que, de forma semelhante aos profissionais que vão para países diferentes, os trabalhadores que migraram dentro do próprio território brasileiro perceberam uma falta de suporte inicial a si e suas famílias. Além disso, verificou-se que o aporte financeiro não é suficiente, sendo necessário oferecer apoio também às questões subjetivas presentes nessa mobilidade. Nesse sentido, os autores salientaram que existem falhas nas estratégias de gestão de pessoas, evidenciando a necessidade de aprimoramento quanto às questões relacionadas com a gestão intercultural.

Domingues e Bueno (2006) também observaram que a complexidade da cultura brasileira e a percepção de diferenças culturais entre suas regiões caracterizam a existência de pontos de contato entre a gestão internacional e a cultura nacional brasileira, como traços como a descontração, o clima de camaradagem, a personalização das relações de trabalho, além da facilidade de adaptação. Esses autores, em consonância com Craide et al. (2011), afirmam que a necessidade de mostrar resultados mensuráveis no menor período de tempo e a falsa homogeneização das ferramentas e práticas de gestão fazem com que sejam relegados ao segundo plano os aspectos culturais e a sua influência na formulação, implantação e resultados da gestão internacional.

Sousa e Valadão Júnior (2013) analisaram as competências gerenciais contempladas em ementas de disciplinas dos cursos superiores de Administração que, de forma direta ou indireta, contribuem para o desenvolvimento de competências importantes para o gestor que busca assumir competências internacionais. Os autores selecionaram 24 instituições de ensino superior e avaliaram 1.324 ementas, identificando, em 622 ementas (46,97%), conexões com as competências propostas. Com maior frequência, foram encontradas: visão estratégica, capacidade de decisão, capacidade de correlação de fatos com importância para a empresa e capacidade para tratar com culturas diversas.

Com relação às competências, Fischer et al. (2009) salientam que um modelo de formação de gestores interculturais deve orientar-se para a empresa em perspectiva estratégica desenvolvendo capacitações gerenciais de relacionamento intercultural. O desenvolvimento de capacitações que não implicam em conhecimento apenas, mas em habilidades de convívio com outras pessoas e realidades culturais diversas. Sob essa perspectiva, Taras, Rowney e Steel (2009) concordam sobre a necessidade de desenvolver competências interculturais. Os autores afirmam que, no multicultural, faz-se necessário saber lidar com a diversidade e estar apto para uma interação intercultural é essencial. Devido ao fato de as fronteiras geográficas serem cada vez menos relevantes diante da globalização, cabe ressaltar a extrema importância de se compreender as trocas culturais de pessoas expostas frequentemente a novos ambientes sociais (TARAS; ROWNEY; STEEL, 2009).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No tocante à perspectiva metodológica, adotou-se para este estudo a abordagem qualitativa. Para a construção de conhecimento, essa abordagem lidou com as definições construídas social ou historicamente e com interpretações das experiências individuais (CRESSWELL, 2007). Quanto aos objetivos, este estudo tratou-se de uma pesquisa mista, sendo exploratória e também descritiva.

O objeto do estudo em foco consiste nos cursos de graduação em Administração das universidades do estado de Minas Gerais que obtiveram nota cinco, ou seja, nota máxima no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) do ano de 2012. De acordo com a Portaria Normativa n. 40, de 12 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), Art. 33-D, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), tem como objetivo aferir o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, bem como as competências e habilidades envolvidas em sua formação (BRASIL, 2014).

Para conhecimento de quais são os cursos em Administração com a nota máxima no último Enade no estado de Minas Gerais, foram realizadas consultas ao portal eletrônico do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Assim, as universidades mineiras com nota máxima no exame em questão totalizaram 16, sendo esse o número de cursos que compõe a população deste estudo. Entre esses cursos, destaca-se que dez são ministrados por instituições públicas de ensino superior e os outros seis são fornecidos em instituições privadas, conforme apresentado no Quadro 1.

### Quadro 1 Instituições de Ensino Superior (IES) por tipo (pública ou privada) e municípios de atuação

IES	Tipo de IES	Cidade
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-BH)	Pública	Belo Horizonte

IES	Tipo de IES	Cidade
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	Pública	Belo Horizonte
Faculdade BI Minas (IBS)	Privada	Belo Horizonte
Faculdade IBMEC	Privada	Belo Horizonte
Faculdades Integradas Vianna Júnior	Privada	Juiz de Fora
Faculdade Juiz de Fora (FJF)	Privada	Juiz de fora
Faculdade de Patrocínio (IESP)	Privada	Patrocínio
Instituto Belo Horizonte de Ensino Superior (IBHES)	Privada	Belo Horizonte
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)	Pública	Bambuí
Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)	Pública	Montes Claros
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	Pública	Itajubá
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Pública	Juiz de Fora
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Pública	Lavras
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Pública	Belo Horizonte
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Pública	Uberlândia
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Pública	Viçosa

Fonte: INEP (2014)

Como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental e o questionário. Assim, com vistas a analisar a formação curricular dos estudantes nessas instituições, no que se refere à preparação acadêmica para atuarem interculturalmente como administradores de organizações, estudou-se as matrizes curriculares e as ementas das disciplinas de cada curso em questão, para avaliação do conteúdo com relação às temáticas *cultura, interculturalidade e globalização*. Também se estudou as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) a fim de avaliar se elas tram desse assunto no que se refere aos cursos de graduação em Administração.

Tem-se que as diretrizes curriculares do curso de graduação em Administração apresentam uma atribuição relevante no que se refere à estruturação dos cursos, ao disporem sobre as presunções gerais voltadas para a instrução do profissional. Nesse sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) estabelecidas para o curso de Administração, apresentadas na Resolução n. 01 – de 2 de fevereiro de 2004 (BRASIL, 2004), pretendem justamente contribuir para a formação dos futuros administradores.

Dessa forma, os dados referentes à matriz curricular e as ementas das disciplinas foram obtidos nos portais eletrônicos das IES pertencentes à população de estudo e ainda, quando as informações não se encontravam disponíveis no portal eletrônico das IES, por meio de contatos via *e-mail* e telefone com os coordenadores de cada curso.

No *site* da UFLA, não se encontram disponíveis os dados sobre as disciplinas; e os responsáveis pelo curso não retornaram os contatos. Uma das IES privadas afirmou que não possui ementa das disciplinas, apenas a grade curricular que está disponível no *site*; e as outras instituições privadas, após contatos telefônicos e via *e-mail*, não efetuaram retorno. Portanto, conquanto a população de estudo constitua-se de 16 instituições, a amostra estudada se constituiu de apenas nove delas, sendo todas públicas.

Com os dados disponíveis, buscou-se, nas matrizes curriculares e nas ementas de cada disciplina das IES, a ocorrência das palavras *cultura*, *interculturalidade* e *globalização*, bem como a frequência de ocorrências dessas palavras a fim de interpretar o conhecimento sobre a mensagem e relacionar com o critério adotado. Posteriormente, foi desenvolvido e aplicado um questionário via *e-mail* aos coordenadores dos nove cursos sobre os quais se possuía dados referentes às disciplinas. O questionário foi composto por quatro perguntas, com o objetivo de compreender o posicionamento dos coordenadores dos cursos pesquisados em relação à temática intercultural.

Esse questionário foi enviado a todos os coordenadores de curso das instituições analisadas, mas só quatro responderam – apenas os coordenadores dos cursos de Administração da Universidade Federal de Viçosa, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho e da Universidade Estadual de Montes Claros. As outras instituições não retornaram e duas delas tinham seus coordenadores de curso em período de férias.

Dessa forma, os coordenadores foram codificados de 1 a 4 para apresentação dos resultados. As respostas foram submetidas à análise de conteúdo, segundo Bardin (1977). Além disso, destaca-se que apresentação dos dados obtidos na análise documental foi realizada em forma de quadros e gráficos que condensam e evidenciam as informações obtidas pela análise.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

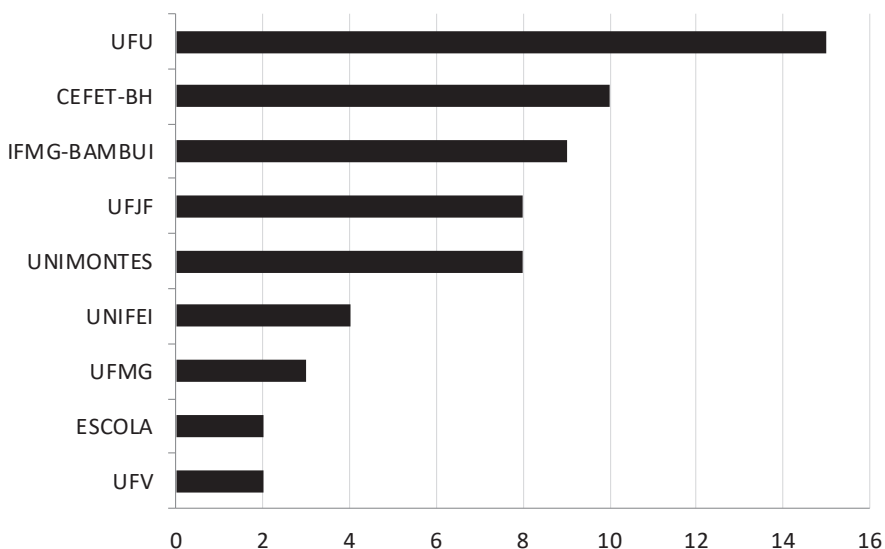
### ***CULTURA, INTERCULTURALIDADE E GLOBALIZAÇÃO NOS CONTEÚDOS DAS DISCIPLINAS DOS CURSOS***

Para o presente estudo foram analisadas as matrizes curriculares e as ementas do curso de administração de nove IES públicas de Minas Gerais, com nota máxima no Enade de 2012. Assim, observou-se a frequência das palavras *cultura*, *interculturalidade* e *globalização* nas ementas dos cursos.

Como primeiro resultado, obteve-se que todas as IES analisadas possuem pelo menos um dessas palavras em suas ementas. A palavra *cultura* apareceu 61 vezes, no total de 36 disciplinas que abordam esse conteúdo nas grades curriculares e totalizam 50 os conteúdos abordados que possuem esse aspecto. A instituição que obteve maior frequência do aparecimento da palavra *cultura* nas suas grades curriculares e ementas foi a Universidade Federal de Uberlândia, totalizando 15 aparições. Em contrapartida, as que menos se destacaram nesse contexto foram a Universidade Federal de Viçosa juntamente com a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, que totalizaram duas aparições respectivamente; como pode ser visto no Gráfico 1.



**Gráfico 1** Frequência da palavra **cultura** nas ementas curriculares



De acordo com o Gráfico 1, as frequências são ínfimas, indicando que as IES estudadas não estão dando a devida importância para a temática cultural em suas ementas. Apesar disso, é pertinente destacar que, atualmente, diversas organizações operam em diferentes países, o que torna fundamental, para a formação do administrador, o conhecimento de valores e crenças de culturas diferentes. Assim, faz-se necessário que as organizações e os indivíduos estejam cada vez mais preparados para lidar então com a diversidade cultural, que, segundo Barbosa e Veloso (2007, p.66), “é um fator intrínseco ao mundo contemporâneo”.

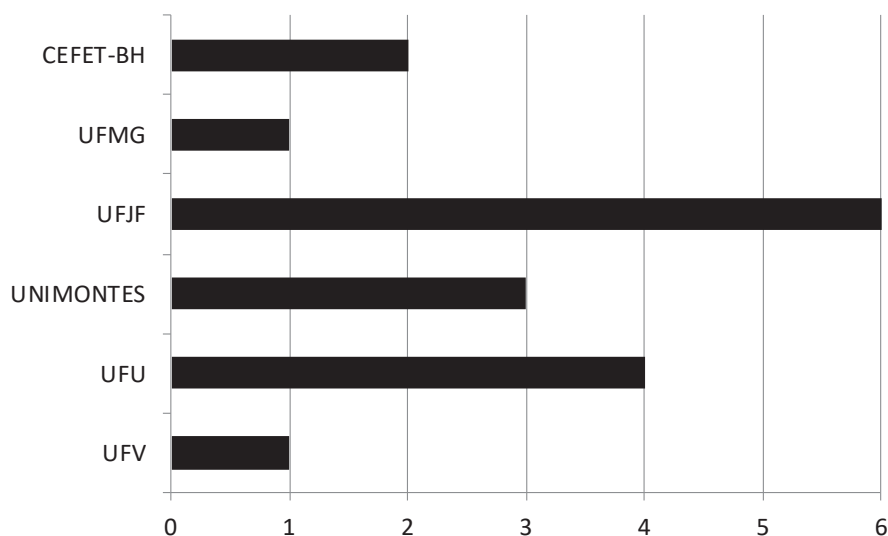
A palavra *interculturalidade* não apareceu nas ementas das disciplinas dos cursos pesquisados. Na concepção de Freitas (2008), uma das novidades atuais no debate sobre interculturalidade consiste no fato de a convivência intercultural revelar uma posição cada vez mais considerável na vida organizacional e social. Nesse sentido, as IES não trabalham essa temática nas disciplinas, o que indica uma lacuna na formação intercultural dos futuros administradores.

Já o termo *globalização* foi abordado em seis das nove IES públicas analisadas, aparecendo 17 vezes, no total de 11 disciplinas que abordam conteúdos relacionados a esse termo. A instituição que obteve maior frequência desse aspecto em suas ementas foi a Universidade Federal de Juiz de Fora – totalizando seis aparições – e as que menos se destacaram foram a Universidade Federal de Minas Gerais e a Universidade Federal de Viçosa, com apenas uma frequência, como é demonstrado no Gráfico 2.

Para Santos (2011) e Zadja (2005), as mudanças geradas pelo fenômeno da globalização atingem pessoas, instituições de ensino e organizações em todo o mundo. Assim, em razão desse fenômeno, as organizações amplificam gradativamente os seus mercados por vários países, o que significa, entre diversas outras consequências, a sua inclusão em distintas culturas (ALVES, 2008).

Por conseguinte, constata-se também que as IES estudadas não estão priorizando as discussões referentes à globalização. O Gráfico 2 apresenta as frequências da palavra “globalização” nas ementas analisadas.

**Gráfico 2** Frequência da palavra **globalização** nas ementas curriculares



Nesse sentido, chega-se à conclusão de que pouco se fala sobre gestão intercultural como estratégia de desenvolvimento para o Ensino Superior no estado de Minas Gerais, tanto para as organizações como para a formação de alunos. Esse resultado se opõe ao que Taras, Rowney e Steel (2009) relatam sobre a necessidade de desenvolver competências interculturais. Os autores afirmam que, no multicultural, faz-se necessário saber lidar com a diversidade e estar apto para uma interação intercultural é essencial. Devido ao fato de as fronteiras geográficas serem cada vez menos relevantes diante da globalização, cabe ressaltar a extrema importância de se compreender as trocas culturais de pessoas expostas frequentemente a novos ambientes sociais (TARAS; ROWNEY; STEEL, 2009).

Como se percebe, os indivíduos convivem em um mundo cada vez mais multicultural e, conforme os dados demonstram, os administrados não estão sendo preparados para enfrentar o interculturalismo.

O Quadro 2 apresenta as grades curriculares e as ementas das instituições analisadas. Os termos *cultura*, *interculturalidade* e *globalização* estão grifados para posterior análise de suas frequências.

**Quadro 2** Cultura, interculturalidade e globalização nas ementas das IES analisadas

IES	DISCIPLINA	CONTEÚDO ABORDADO
UFV	Sociologia	Princípios constitutivos do conhecimento sociológico: cultura
	Comunicação Organizacional	Cultura e comunicação organizacional
	Relações Internacionais	Globalização econômica e empresas transnacionais
	Poder e cultura nas organizações	Conceito de cultura
		Cultura Organizacional e cultura brasileira
		Formação cultural do trabalhador e do gestor brasileiro
		Modelos de identificação da cultura organizacional
		Reflexões sobre poder e cultura organizacional
	Gestão Estratégica de Pessoas	Globalização, a transformação do mundo do trabalho
	Marketing Global	Ambiente social e cultural
		Orientações do marketing global
		Ambiente de marketing global

IES	DISCIPLINA	CONTEÚDO ABORDADO
UFU	Fundamentos de Marketing	Macroambiente: forças culturais
	Comportamento do consumidor	Influências externas: influências culturais
	Organização e sociedade	Globalização e desigualdades sociais
		Mudança social e globalização
		Impactos da globalização na sociedade
		As organizações como agentes do processo de globalização
		Cultura Midiática e consumo material
	Dimensão antropológica nas organizações	Cultura na perspectiva antropológica
		A cultura como visão de mundo
		Identidade cultural na atualidade
		Cultura, identidade e representações sociais
		Cultura brasileira
		Cultura Organizacional
	Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo	
Cultura e mudança organizacional	Cultura organizacional: organizações como culturas	
	Influências na cultura organizacional	
Estratégia	Processos de aliança estratégica e as implicações da cultura nesses processos	
UFJF	Teoria geral da administração	Cultura organizacional
	Sociologia aplicada à administração	Subculturas nas organizações
	Administração de Recursos Humanos II	Cultura organizacional e nacional
	Administração de Varejo	Introdução ao varejo: aumento da globalização
	Empreendedorismo e Micro e Pequenas empresas	Globalização e suas interferências nas MPES
	Antropologia	Diversidade cultural
	Economia agrícola	Globalização
	Gestão empresarial	Escola cultural
	Inglês básico	Aspectos culturais das habilidades
	Economia Brasileira	Globalização econômica
		O Brasil no contexto da globalização
		Globalização financeira
	Tópicos avançados em gestão de organizações IV	A cultura brasileira e a dupla moral
Português (Redação)	Resenha de obras culturais	

IES	DISCIPLINA	CONTEÚDO ABORDADO
ESCOLA DE	Teoria geral da administração	Cultura organizacional
	Direitos humanos e sociais	Direitos econômicos, sociais e culturais
IFMG-BAMBUÍ	Clima e cultura organizacional	Diferenças entre clima e cultura organizacional
		Conceituação e dinâmica da cultura organizacional
		Influências e impactos da cultura organizacional
	Sociologia nas organizações	Cultura organizacional e cultura brasileira: influência da cultura brasileira na cultura organizacional
UFMG	Estado moderno e capitalismo	Cultura e poder nas organizações brasileiras
	Mudança organizacional	Estado nação no contexto da globalização
	Organizações e simbolismo	Clima e cultura
	Comportamento do consumidor	Significações e cultura brasileira
CEFET-BH	Administração de recursos humanos I	Influências ambientais, sociais e culturais
	Administração estratégica	Cultura brasileira e cultura organizacional
	Psicologia aplicada às organizações	Liderança, poder e cultura organizacional
	Sociologia	Cultura organizacional
	Tópicos especiais em empreendedorismo e estratégia: evolução das teorias das organizações	Cultura e sociedade
	Tópicos especiais em recursos humanos: gestão de carreiras	Cultura e diversidade
	Tópicos especiais mercadológicos: marketing de serviços	Contexto da cultura brasileira e suas implicações nas relações de trabalho
	Tópicos especiais mercadológicos: negócios internacionais	Ambiente cultural: dimensões de cultura
	Operações de vendas	Escola cultural
	Gestão da qualidade	Globalização do varejo e impacto na operação de vendas
UNIFEI	Filosofia e epistemologia	Mudança de comportamento cultural
	Fundamentos da sociologia e sociologia nas organizações	A cultura
	Gestão de pessoas	Cultura nacional e cultura organizacional

Dessa forma, o Quadro 1 indica que o termo interculturalidade não foi apresentando em nenhuma ementa das nove universidades analisadas. Os termos cultura e globalização apareceram, respectivamente, duas vezes e

uma vez na ementa da UFV; oito e três vezes na UNIMONTES; na UFU, o número de 15 e quatro vezes; na UFJF, o termo cultura apareceu oito vezes, e globalização, seis vezes. Considerando a Escola de Governo e IFMG- Bambuí, apenas o termo cultura foi mencionado nas ementas das disciplinas do curso de administração com a frequência de duas vezes e nove vezes, respectivamente. As ementas da UFMG expressaram a palavra cultura três vezes e globalização uma vez apenas; CEFET-BH 10 e duas vezes, respectivamente. Por fim, a UNIFEI apresentou apenas a palavra cultura quatro vezes. Tendo isso em vista, observou-se uma ausência total dos termos interculturalidade e globalização.

De forma geral, as ementas apresentaram maiores frequências para o termo cultura, sendo que a universidade que apresentou maior destaque nesse sentido foi a UFU, seguida pelo IFMG-Bambuí.

## FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES PARA ATUAREM DE FORMA INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES: VISÃO DOS COORDENADORES DOS CURSOS E COMPARAÇÃO DOS SEUS POSICIONAMENTOS COM AS GRADES CURRICULARES DOS CURSOS

Ao ser questionados sobre o que é *interculturalidade*, os coordenadores ressaltaram que:

“[t]rata-se das relações, comunicações, vivência e entendimento dentro do contexto de diferentes culturas ou localidades” (Coordenador 1)

“[a]credito que conceitos como diversidade, cidadania, igualdade, etnias, identidade estão fortemente ligados à interculturalidade. A educação pode ser uma peça chave para o desenvolvimento desta, mas, deve ser baseada em direitos humanos, princípios da tolerância e da paz. Creio que a interculturalidade busca não somente a formação, mas também a inserção dos indivíduos em grupos sociais, ao contrário do que vemos como tendência da cultura do consumismo, imediatismo advindos com a globalização”. (Coordenador 2)

“[é] a junção e conexão entre as diversas culturas dos diferentes países e até mesmo estados. Refere-se às relações e respeito às diversas crenças, sistemas de valores e regimes de verdade”. (Coordenador 3)

“[e]ntendo por interculturalidade a integração de culturas, com potencial de transformação de elementos culturais originários, bem como de desenvolvimento de novos padrões culturais”. (Coordenador 4)

Sobre a definição do termo *interculturalidade*, todos os coordenadores convergem para a linha de pensamento de Fornet-Betancourt (2008), segundo a qual a *interculturalidade* direciona para a comunicação e para o convívio entre as culturas, procurando uma qualidade interativa das relações das culturas entre si, e não uma mera coexistência fática entre diversas culturas em um mesmo local.

Nesse sentido, relacionando-se às ideias de Trevisan (2001), que afirma que o encontro de culturas produz mudanças caracterizadas pela complementaridade e o resultado da interação cultural oportuniza o surgimento de novos comportamentos.

Os coordenadores, ao ser questionados sobre as matrizes curriculares do curso e se os administradores têm sido preparados para atuarem de forma intercultural, forneceram-se os seguintes resultados:

“[s]im, a questão cultural é abordada em diferentes disciplinas do curso, como exemplo Marketing”. (Coordenador 1)

“[a]credito que sim. Discutimos muito por meio do Núcleo Docente Estruturante (NDE) e Colegiado, formas de inserção da diversidade cultural em algumas disciplinas, tais como Sociologia, e Cultura Organizacional, bem como tentamos tratar da transversalidade do tema por meio do Trabalho Interdisciplinar (TID) que os alunos desenvolvem todo semestre, buscando a interdisciplinaridade das disciplinas cursadas no período”. (Coordenador 2)

O coordenador 3 foi breve, destacando que “*sim*”. O que evidencia que, de acordo com a matriz curricular do seu curso, os administradores têm sido preparados para atuarem de forma intercultural. Na visão do coordenador 4, ele afirma que:

“[e]m partes. A matriz curricular tangencia esse tema em disciplinas como Cultura Organizacional e em outras, de natureza eletiva”. (Coordenador 4).

Nesse sentido, observa-se que os coordenadores dos cursos estudados salientam que suas grades curriculares são desenvolvidas apenas em partes para a formação intercultural dos alunos. Porém, esses coordenadores também demonstram que têm buscado a reformulação das disciplinas e ementas a fim de alcançar a inserção da *interculturalidade* em suas matrizes. Neste sentido, alude-se para a importância da globalização e do interculturalismo na formação do administrador.

“[a] globalização está relacionada à integração cultural, econômica e social entre todo o mundo. O interculturalismo faz parte do contexto de um mundo globalizado. Dessa forma, o administrador deve conhecer e saber como atuar dentro deste mundo, de forma a tomar decisões e gerenciar instituições de forma eficiente”. (Coordenador 1).

“[a] globalização ao mesmo tempo que permitiu a transnacionalidade, o ir e vir das pessoas de forma mais fácil pelo mundo, também trouxe valores do individualismo. O bom administrador, ou gestor de qualquer organização deve estar atento ao interculturalismo no sentido de superar obstáculos nos



diversos meios sociais que a empresa possa estar inserida. Então, ao praticar certos valores, tais como uma visão integradora, equitativa, justa e responsável dentro da empresa, denota uma postura que fará bem a toda sociedade e não somente aos lucros da mesma”. (Coordenador 2).

“[e]m um mundo globalizado, onde o fluxo de informações e recursos entre os diversos países é intenso, o Administrador precisa saber lidar com a interculturalidade e com as diferenças”. (Coordenador 3).

“[a] importância reside em sua preparação para lidar com a diversidade, respeitando padrões distintos do seu e alertando-o para os riscos do etnocentrismo”. (Coordenador 4).

Autores como Bueno, Domingues e Del Corso (2004) afirmam que o estudo sobre a interculturalidade tende a promover benefícios para as práticas de gestão porque há uma melhoria pertinente às posturas atuais e formulação de novas estratégias mais eficientes no tratamento do ambiente.

Com relação às respostas dos coordenadores dos cursos de Administração sobre a *interculturalidade*, a matriz curricular e a importância do interculturalismo na formação do administrador, percebeu-se que, de forma geral, todos eles destacam que a globalização e a interculturalidade são essenciais na formação do administrador.

Por conseguinte, essa visão está alinhada ao posicionamento de Ferrari (2012), pois, segundo a autora, as organizações devem estar preparadas incessantemente para um gerenciamento adequado da comunicação intercultural, porque, devido à permanente exposição ao cenário global e às iniciativas de internacionalização, os desafios serão muito maiores e constantes. Dessa forma, foi evidenciado que a competência intercultural é essencial para inter-relacionar com pessoas e culturas identificadas como “diferentes”.

Na mesma linha de pensamento, Trevisan (2001) afirma que o homem, por meio da cultura, adapta-se aos diversos ambientes; mediante suas ações, habilidades artísticas ou profissionais, bem como pelo seu comportamento, serão decorrentes dessa interação. Concluindo, tem-se que, segundo a visão geral dos coordenadores, em um mundo globalizado, onde as trocas entre os diversos países são intensivas e há uma abundância de informações, o administrador precisa estar apto a lidar com as desigualdades e com o interculturalismo.

De forma comparativa, analisando as matrizes curriculares e as ementas e os questionários respondidos, verificou-se que, na Universidade Federal de Viçosa, a frequência da palavra cultura foi de duas aparições e a de globalização foi de uma aparição, como foi demonstrado nos Gráficos 1 e 2. Isso, entretanto, contradiz o que seu coordenador afirma ao colocar que: “a questão cultural é abordada sim na matriz do curso em diferentes disciplinas”. A questão cultural é abordada apenas nas disciplinas de Sociologia e Comunicação Organizacional, o que é uma quantia baixa em relação a todas as disciplinas do curso e seus respectivos conteúdos.

As frequências da palavra cultura totalizam nove em apenas duas disciplinas e cinco nos conteúdos abordados, e não há qualquer menção do termo globalização. De acordo com as palavras do coordenador 2, entretanto, pode-se observar que as matrizes do curso e as ementas estão em processo de reformulação, com o objetivo de que ocorra a inserção de disciplinas ligadas à diversidade e interação cultural. Já na Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, há apenas duas presenças do aspecto cultura, em duas disciplinas; contradizendo o que salienta o coordenador 3 – que afirmou que a matriz de seu curso é uma base forte para os administradores atuarem de forma intercultural.

Também, em contradição com o que ressalta o coordenador 4, da Universidade Estadual de Montes Claros, as disciplinas que fazem menção aos termos analisados são apenas três nessa instituição: Marketing Global; Poder e Cultura nas Organizações; e Gestão Estratégica de Pessoas.

Nesse sentido, infere-se que as comparações das grades dos cursos pesquisados no tocante aos posicionamentos de seus coordenadores mostram-se divergentes. Quando se observa as respostas dos questionários e gráficos que apresentam a frequência dos termos analisados, constata-se que a fala dos coordenadores é contraditória em comparação aos dados obtidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as grades curriculares, as ementas das disciplinas e o posicionamento dos coordenadores dos cursos de Administração das IES de Minas Gerais que obtiveram nota máxima no último Enade (do ano de 2012), no que diz respeito à formação intercultural dos futuros administradores, a saber: CEFET-BH, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, IFMG-Bambuú, UNIMONTES, UNIFEI, UFJF, UFMG, UFU e UFV.

Após a avaliação dos resultados obtidos, concluiu-se que os aspectos cultura, interculturalidade e globalização apresentam baixas frequências, ou seja, eles não são abordados com a devida relevância nas disciplinas ministradas pelas IES analisadas. Os resultados indicaram que a abordagem sobre a temática nos referidos cursos de ensino superior ainda é muito restrita.

Ademais, a análise dos resultados permite identificar que, entre as IES que fizeram parte do estudo, nenhuma parece estar formando administradores capazes de lidarem com o interculturalismo presente no mundo cada vez mais globalizado. Mas é preciso destacar que a sala de aula é muito mais dinâmica do que o engessamento curricular, sendo possível que, apesar de os termos não estarem em destaque nos currículos, os temas mais atuais estejam sendo debatidos e abordados em sala, enquanto aguardam reestruturação dos currículos frente às novas demandas da área de administração.

Mesmo que o estudo não permita conclusões nesse aspecto, pôde-se vislumbrar um cenário otimista em vista de que coordenadores dos cursos consideram que a globalização e a interculturalidade são fundamentais para a formação do administrador, com o objetivo de que ele seja capaz de lidar com a interação cultural em ambientes organizacionais e com as diversidades presentes na sociedade.

Todavia, com base na análise comparativa entre as grades curriculares e o posicionamento dos coordenadores dos cursos, conquanto estes afirmem que suas ementas forneçam bases teóricas consistentes para a formação intercultural, isso não é identificado nos Gráficos 1 e 2, que apresentam a frequência dos termos analisados nos conteúdos das disciplinas ministradas aos alunos dos cursos.

Portanto, entende-se que, no que diz respeito à inserção de conteúdos voltados para essas temáticas mais contemporâneas, os cursos das instituições analisadas não estão especificamente voltados para a formação intercultural. Considerando, então, a necessidade de preparar profissionais para atuarem de forma intercultural, nota-se a existência de uma lacuna no ensino das instituições estudadas que, em princípio, representam cursos de administração considerados “de ponta”, segundo a avaliação promovida pelo Enade.

Espera-se, por conseguinte, que a pesquisa em tela possa gerar contribuições no sentido de demonstrar a importância de os administradores serem capacitados para enfrentar a interculturalidade no mercado de trabalho, bem como de assinalar que isso não vem ocorrendo de forma ideal nas instituições analisadas a fim de que elas revejam suas matrizes e ementas, reformulando seus projetos pedagógicos.

Como limitações deste estudo, vale destacar que se relacionam à inacessibilidade a documentos e profissionais de interesse para a pesquisa. Dessa forma, o desinteresse apresentado por parte de alguns pesquisados (quanto à apresentação de dados relevantes) gerou entraves operacionais para a realização da pesquisa.

Entre as indicações para estudos futuros, sugere-se a busca de informações que possam ser extraídas dos projetos pedagógicos para que se possa construir um estudo mais detalhado. Entrevistas com professores e egressos também podem tornar as análises mais robustas, especialmente se forem considerados os profissionais que apresentem vivência no exterior e/ou que trabalhem em empresas que, no solo brasileiro, recebam muitos estrangeiros.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, T. C. P. **Comunicação Intercultural como fator de sucesso nas empresas**. 2008. 82fls. Dissertação (Mestrado em Línguas e Relações Empresariais) - Universidade de Aveiro, 2008.
- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **A arte de fazer questionários. Metodologias de pesquisa em Educação**. Porto: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2005.
- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em administração: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência Intercultural, Diferença e Mediação nas Empresas. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, v. 7, n. 1, p. 59-85, 2007.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARMEYER, C. I. et al. **50 Fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines**. Paris: Bréal, 1993.
- BEZERRA, S. A. C.; VIEIRA, A. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 6, p. 216-243, 2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Administração**. Parecer CES/CNE 01/2007, homologação publicada no DOU 06/06/2007, Seção 1, p. 13. Resolução CES/CNE 4/2007, publicada no DOU 19/07/2007, Seção 1, p. 26.
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria INEP nº 6, de 21 de junho de 2014. **Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE**. Brasília, 28 jun. 2014.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Sociedade civil: democratização para a reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: Unesp, 2001.
- BRUM, A. L.; BEDIN, G. A. Globalização e Desenvolvimento: algumas reflexões do mundo atual e suas implicações no processo de desenvolvimento. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 9-35, 2003.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. O processo de expatriação na integração de culturas: o caso Renault do Brasil. In: XXVIII EnANPAD. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- CANCLINI, N. G. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CANEN, A.; MOREIRA, A. F. B. **Reflexões sobre o Multiculturalismo na Escola e na Formação Docente**. Campinas: Papyrus, 2001.

CARVALHO, M. G. de. Antropologia e as culturas organizacionais. **Revista Educação e Tecnologia**, v.1. n. 2, 1997.

CASTELLS, M. Globalização econômica e instituições políticas na área da informação. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: Unesp, 2001.

CFA. **Coordenador gestor**. 2007. Disponível em: <[www.cfa.org.br/download/c\\_gestor/index.htm](http://www.cfa.org.br/download/c_gestor/index.htm)>. Acesso em: 20 maio 2014.

CRAIDE, A.; BRITO, A. C. de; MOSCON, D. C. Comunicação e Interculturalidade em Times Virtuais. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. **Anais...** Salvador: CIAGS, 2009.

CRAIDE, A; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo da Administração**, v. 6, n. 1, p.105-123, 2012.

CRAIDE, A. et al. I came from there (but no one warned me!): reflections on people management policies that target intranational interculturality. **Revista de Administração da USP**, v. 46, n. 4, p. 358-372, 2011.

CRESSWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E.; DUPUIS, J.-P.; CHANLAT, J.-F. **Gestion em Contexte Interculturel**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.

DEMORGON, J. **L'histoire interculturelle des sociétés**. 2.ed. Paris: Anthropos, 2002.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Gestão Internacional e Cultura Nacional Brasileira: Retratos das Abordagens e Pontos de Contato. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia (Impresso)**, v. 1, p. 5-20, 2008.

FERRARI, M. A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, v. 5, n. 1, p.178-204, 2012.

FINURAS, P. **Gestão intercultural**. 2.ed. Lisboa: Silabo, 2007.

FISCHER et al. Competências na gestão intercultural: desafios para a aprendizagem e qualificação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

FORNET-BETANCOURT, R. **La interculturalidad como alternativa a la violencia**. Disponível em: <<http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2011/08/601.pdf>>. Acesso em: 21/02/2015.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

FREITAS, M. E. de. Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias? **Relatório de Pesquisa**, n. 07/2000 NPP/EAESP/FGV, 2000.

FREITAS, M. E. de. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

FREITAS, M.E.de. **Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro.** In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização.** Lisboa: Presença, 2000.

GUIMARÃES, S. R. E. F.; TADEUCCI, M. de S; OLIVEIRA, A. L. de. Estudo bibliométrico em gestão intercultural, internacionalização e mobilidade acadêmica: foco no ensino superior. **Revista de Administração da Fatea**, v. 17, n. 1, p.55-65, 2013.

GUITEL, V. **Intercultural or Cross Cultural Management?** The evolution of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. Brussels: EIASM Workshop, 2006.

GUITEL, V. Intercultural or Cross Cultural Management? The confirmation of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. **Revista Economia e Gestão**, v.6. n.12, p.1-32, 2006.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade.** 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

HELD, D.; MCGREW, A. **An introduction to the globalization debate.** Cambridge: Polity Press, 2000.

IANNI, O. **A sociedade global.** 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IANNI, O. A. **A Era do Globalismo.** 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

MACHADO, D. D. P. N.; STREHLAU, S. Interculturalidade: expatriação como um envolvimento econômico ou social? **Revista Eletrônica de Administração (FACEF)**, v. 11, n. 12, p. 19-42, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execuções de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretações de dados.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, A. P. A. **Executivos americanos na Bahia: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local - um estudo de caso.** 2002. 173fs. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MCGREW, A. A global society?. In: HALL, S.; HELD, D.; MCGREW, T. (Orgs.). **Modernity and its futures.** Cambridge: Polity Press/Open University Press, 1992, p. 61-116.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo.** 2.ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

ROSAL, A. S. R. de. Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural do Executivo Expatriado: Revista da Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde. **Psicologia Revista**, v. 1, n. 24, p.121-141, 2015.

SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J-L. **Managing across cultures.** Harlow: Prentice Hall, 2003.

- SEBBEN, A. **Expatriados.com: um desafio para os RHs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.
- SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para interação. **Ciências e Saúde Coletiva**, v.5, n.1, p.187-192, 2000.
- SORIANO, R. **Interculturalismo. Entre liberalismo y comunitarismo**. Córdoba: Almuzara, 2004.
- SOUSA, A. F.; VALADÃO JUNIOR, V. M. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores de Administração Brasileiros. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, 2013.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TARAS, V.; ROWNY, J.; STEEL, P. Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. **Journal of International Management**, v. 15, p. 357-373, 2009.
- TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais - PR**. 2001. 195 fls. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2001.



## DADOS DOS AUTORES

**RAISSA AMARAL FERREIRA\*** *raissa.f\_14@hotmail.com*

**Bacharel em Administração pela UFV**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Viçosa

Rio Paranaíba/ MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração e Interculturalidade.

\* Rodovia MG-230, Km 7 Zona Rural 38810-000

**MICHELE MORAIS OLIVEIRA** *mixmora@gmail.com*

**Mestre em Economia Doméstica pela UFV**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Viçosa

Rio Paranaíba/ MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração; Gestão de processos organizacionais; Interculturalidade e Administração.

**LEILANE MORAIS OLIVEIRA** *leilanemoraisoliveira@gmail.com*

**Mestre em Letras pela UFV**

Instituição de vinculação: Universidade de São Paulo

Sorocaba/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Interculturalidade; Internacionalização; Políticas Linguísticas e Língua Portuguesa.

**MICHELLE CRISTINA FERREIRA** *michellecfadm@gmail.com*

**Mestre em Economia Doméstica pela UFV**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Viçosa

Viçosa/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração; Interculturalidade; Mídias digitais sociais; Comportamento do Consumidor Idoso; Trabalho e Consumo.

**FRANCIELIH DORNELES SILVA** *franielih\_dorneles@hotmail.com*

**Mestre em Administração pela UFU**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração; Interculturalidade e Comportamento do Consumidor.