

# Capacitação intercultural e competência nos negócios\*

Valderez F. Fraga\*\*

Sumário: 1. Uma tentativa de introdução; 2. As iniciativas norte-americanas para articulação no mundo; 3. Em busca de competência transcultural em negociações e comércio internacionais e inter-regionais; 4. Possibilidades e perspectivas para a capacitação transcultural no Brasil; 5. À guisa de considerações finais.

Palavras-chave: educação internacional; comunicação e relações transculturais; capacitação intercultural; treinamento e desenvolvimento internacional; autoconhecimento e autoconsciência cultural.

Este artigo resume o desenvolvimento da área de educação, treinamento e desenvolvimento internacional, evidenciando sua contribuição para a eficiência transcultural em negócios e para o avanço da pesquisa acadêmica. A capacitação intercultural vem harmonizando negociações e promovendo a competência nos negócios através da compreensão entre pessoas e organizações no país e no mundo.

## **Intercultural capitacion and competence in business**

This paper summarizes the development of the field of international education and training, specially in the United States. A preliminary discussion focuses on the need for its fast growth and shows the confidence deposited on its results in terms of cross-cultural efficiency both in business and academic inquiry advancement, which has been apparent since its early years. By familiarizing the reader with the potentialities of this field, the author intends to motivate students and academic institutions, mainly those engaged in management and business programs, as well as public and private enterprises, to develop a pro-active attitude toward this still ignored area in Brazil. Such a change is expected to smooth negotiations and to promote competence in business, through intercultural understanding among people all over the country and the world.

## **1. Uma tentativa de introdução**

Provavelmente a área de Educação Internacional, Treinamento e Desenvolvimento Transcultural já não é novidade para muitos executivos no país, especialmente aqueles atuantes em grandes empresas multinacionais. Porém, pelo fato de não se contar ainda com programas de ensino formal nessa área, para fundamentar o treinamento e o desenvolvimento de recursos humanos em interculturalidade, é possível que este artigo seja elucidativo para empresas e profissionais que atuem no comércio exterior ou em contatos internacionais para fins de convênios e trocas científicas, tecnológicas e culturais, bem como para os profissionais que

\* Artigo recebido em ago. e aceito em out. 1996.

\*\* Mestre em educação e desenvolvimento humano pela The George Washington University (EUA) e doutora em educação (UFRJ) e consultora em desenvolvimento de recursos humanos.

buscam acordos das mais diversas naturezas entre entidades intergovernamentais.

A interculturalidade, todavia, não é um fenômeno restrito ao âmbito internacional. Nadler (1979) alerta para outras situações nas quais o domínio desse conhecimento e o desenvolvimento de habilidades e sensibilidade transcultural poderão ser decisivos para o sucesso das negociações. O autor inclui entre as dificuldades das empresas que se estabelecem em países estrangeiros o problema das subculturas, enfocando a situação de empresas que se estruturam para ficar ou que apenas prestam serviços temporários em diferentes regiões de um mesmo país.

Nadler esclarece que educação, comunicação e relações internacionais sempre são transculturais, mas que não é preciso viajar ou estabelecer-se no exterior, ou negociar com estrangeiros no país, para enfrentar dificuldades interculturais. Esse autor considera as subculturas existentes em muitos países como os EUA — e certamente o Brasil — suficientes para causar embaraços e até mesmo bloqueios em qualquer transação.

No Brasil, apesar de os programas de desenvolvimento organizacional e a investigação acadêmica abordarem rotineiramente a questão da cultura organizacional, diferenças culturais, regionais ou internacionais apenas eventualmente vêm recebendo tratamento, e, quando isso ocorre, é em geral de maneira ainda bastante assistemática e informal.

## **2. As iniciativas norte-americanas para articulação no mundo**

É de conhecimento público a tradição norte-americana em comércio exterior, reveladora do poder do Nordeste daquele país, com o centro comercial de Boston, desde o século XVII. É também indiscutível o espetacular volume atual de transações, de natureza cultural/intelectual, política, estratégica, comercial e financeira, dos EUA no mundo.

Essas ações e intervenções nem sempre foram bem-sucedidas, apesar de antigos e reconhecidos esforços de política internacional, por vezes pouco compreendidos, como foi o caso do presidente Woodrow Wilson (Morison, 1972), ou de outros mais bem percebidos, como ocorreu mais recentemente, com o presidente Kennedy (Kennedy, 1964), ambos procurando convencer seus compatriotas da importância de uma abertura para o mundo, reconhecendo a presença de países, nações, povos, pessoas e suas organizações para um inter-relacionamento democrático.

Além de mencionar a história diplomática e comercial internacional norte-americana, é preciso ainda citar sua freqüente e, muitas vezes, decisiva presença em conflitos internacionais, porque as guerras trazem, atreladas à destruição aterradoras, outros sofrimentos, que acordos, mesmo os de paz, não conseguem extinguir. Entre esses, estão as humilhações de flagelados, navegando pelo oceano na busca desesperada por um porto onde possam recuperar suas forças exauridas e reconstruir sua dignidade para trabalhar; o desafio de milhares de imigrantes,

despojados de seus bens e postos de trabalho, solicitando vistos para recomeçarem suas atividades profissionais em condições nem sempre favoráveis, e muitas vezes até adversas, na esperança de retomarem sua cidadania; o drama íntimo de inúmeras famílias, divididas entre seus sentimentos de repulsa e solidariedade, diante de casamentos de seus filhos com jovens nativos de países por vezes até inimigos no *front*, cujas culturas, crenças, tradições e hábitos foram considerados, no mínimo, exóticos, senão incompatíveis, com a sociedade local.

Todas essas experiências, vivências e desafios levaram os norte-americanos a reconhecer o que dois eminentes presidentes democratas, Wilson e Kennedy, procuraram mostrar: a necessidade de conhecimento e de habilidade para diálogo mundial, do estabelecimento de sintonia entre o povo norte-americano e a população internacional. Essa postura assumida por ambos honrou Woodrow Wilson com o prêmio Nobel da Paz e conseguiu, para John F. Kennedy a simpatia mundial.

A intensidade e o ritmo das ações e intervenções internacionais, algumas vezes à custa de episódios desgastantes como aquele dos reféns, no Irã, durante o mandato Carter, contribuíram para a identificação da necessidade urgente de capacitação transcultural, o que transformou a educação internacional em política governamental. A autora pôde acompanhar as reações das pessoas àquele episódio, devido a seu convívio com colegas universitários norte-americanos e iranianos nos EUA, à época, conjuntamente engajados em estudos e pesquisas em educação internacional.

A preocupação democrata com a mundialização continuou sendo aplaudida, mesmo após a transferência do poder ao Partido Republicano. Com as eleições de Ronald Reagan e de George Bush, estabeleceu-se o objetivo permanente de educação internacional, oficializando-se sua presença nos currículos e reforçando sua prática nas empresas.

Os norte-americanos costumam dizer que *a necessidade é a mãe da invenção*, o que se confirmou plenamente no caso da educação internacional, constata-se a estrutura consistente e dinâmica dessa área, com farta bibliografia disponível (livros, periódicos, editoriais etc.), disciplinas acadêmicas obrigatórias e eletivas, programas de pós-graduação *stricto sensu* em inúmeras universidades naquele país, além da presença de instituições públicas e privadas dedicadas ao assunto, produzindo material informativo e programas de orientação para os mais diversos tipos de contatos internacionais.

Avanços na legislação norte-americana, no sentido de prevenir ou reprimir ações que eventualmente prejudiquem pessoas, organizações ou o país, vem ao encontro dos esforços por conhecimento, treinamento e desenvolvimento transcultural, para orientar, por exemplo, expatriamento e repatriamentos em serviço e para esclarecer questões críticas como possibilidades de suborno (*bribery*), que podem extrapolar conflitos entre profissionais e organizações ou entre diversas organizações entre si, para atingir dimensões intergovernamentais (D'Andrade, 1985).

Atualmente, o volume e o aprofundamento da produção acadêmica em educação internacional e a rotina sistematizada das práticas organizacionais em transculturalidade, no Primeiro Mundo atestam os resultados positivos dessa invenção para melhorar transações das mais diversas naturezas.

### **3. Em busca de competência transcultural em negociações e comércio internacionais e inter-regionais**

Um olhar analítico sobre a produção estrangeira em educação internacional desde os anos 50 possibilita constatar a prática do que Nadler (1980/81) e Moore (1979/80; 1981) sugeriam como um bom roteiro para iniciar-se um trabalho profícuo na área. *A orientação para o autoconhecimento cultural, em busca do desenvolvimento de uma autoconsciência cultural, e o exercício da autocrítica diante dos próprios valores, tradições, hábitos, ações e reações históricas foram considerados requisitos para prosseguir-se na investigação de outras realidades culturais, com capacitação metodológica e sensibilidade para realizar estudos comparativos, percebendo diferenças, e, então, enfrentar estudos sobre outras culturas.*

Essa alternativa de iniciar-se a partir das próprias origens também encontrou respaldo na Unesco, que, em 1954, divulgou sua preocupação em contribuir para uma maior compreensão entre pessoas de diferentes culturas no mundo.

A busca pelo autoconhecimento, nos EUA, não ficou restrita à educação internacional; na verdade, foi uma atitude que permeou diversas áreas de conhecimento, especialmente a partir de meados da década de 50.

A trilogia *The American*, por exemplo (Boorstin, 1958; 1965; 1974), iluminou a história do povo norte-americano, retomando analítica e criticamente a realidade sócio-econômica, política e cultural, da Colônia à atualidade.

Na educação, o explosivo livro de M. Katz (1971), analisa e questiona sensível e veementemente o papel e a eficiência da escola em seu país, empregando a palavra *ilusão* para ilustrar a sua ineficácia. Karier (1975) editou outro estudo crítico e contundente, documentando cada uma das questões levantadas sobre liberdade acadêmica, racismo e suas manifestações, inclusive em currículos e testes. Nessa mesma obra, R. Marks declara que “a grande mudança ocorrida em meados da década de 50 contra o radicalismo racial na educação e no trabalho não se deve a um súbito carinho de liberais e empresários pelos negros, mas à imperiosa necessidade de mão-de-obra, passando a considerar aquele potencial”.

Aliás, obras sobre problemas sociais foram largamente utilizadas para referenciar publicações em educação, treinamento e desenvolvimento transcultural. Um bom exemplo é a obra de Harris e Moran (1979). Trata-se de uma abordagem abrangente do assunto, na qual é enfatizada a necessidade de administrar-se diferenças entre subculturas existentes nos EUA (ao que se pode complementar, no Brasil também). Essa posição, que reforça o critério da iniciação com a autocrítica, optou por consultar autores como: Wells (1978), sobre minorias negras;

Vantine (1978), sobre os indígenas; Bergsma (1977) e Hansen (1976), sobre chineses na Califórnia, além de recorrer a Watts (1972), sobre o tabu contra o auto-conhecimento, e à discussão de Le Vine e Campbel (1972), sobre teorias e conflitos do etnocentrismo.

A partir de meados da década de 70, a bibliografia em educação internacional, treinamento e desenvolvimento de pessoal recebeu um forte impulso, não somente quantitativo mas qualitativo e especializado em negócios. Contribuíram para isso o número expressivo de organizações públicas e privadas dedicadas ao assunto e os programas de pós-graduação concentrados nessa área.

Mas as necessidades de desenvolver competência transcultural para reduzir custos muito elevados das organizações com repatriamentos considerados prematuros foi decisiva para esses avanços. Conforme relatam Harris e Moran (1979), levantamentos feitos por volta de 1975 demonstram que o custo do repatriamento de cada empregado ou de cada membro de suas famílias ficava entre US\$5 mil e US\$15 mil, sem considerar os custos após o retorno, com recolocação, treinamento e substituição para o posto no exterior.

O final da década de 70 trouxe inúmeros estudos comparativos entre a realidade cultural norte-americana e a de outros países como Austrália, Japão, China, Coréia, Índia, países árabes e europeus, quer como um bloco, quer separadamente. O mesmo se pode dizer sobre a América Latina. Surge ainda, nesse período, um curioso estudo de Kitano (1976), antecipando a evolução de uma nova subcultura, japonesa/norte-americana.

Observa-se, por volta de 1975, uma mudança significativa nas características dessas publicações. Em lugar das metodologias mais descritivas da década anterior (Cleveland et alii, 1960; Hansen, 1967; Nadler, 1965; Meyers, 1969; Wilkins, 1970), essas novas obras passaram a oferecer fundamentos metodológicos e bases conceituais (Taylor & Lippitt, 1975; Harris & Moran, 1979; Miller, 1979), podendo orientar novos estudos e práticas organizacionais.

A proliferação de programas acadêmicos, mas especialmente organizacionais, é atribuída, em grande parte, a sugestões para a solução de problemas concretos, métodos, técnicas e instrumentos disponíveis para aplicação em T&D, abundantemente publicados (Taylor & Lippitt, 1975; Yosseff & Briggs, 1975; Harris & Harris, 1976; Rubly, 1976; Teagute, 1976; Batchelder & Warner, 1977; Nath, 1977; Kotter, 1978; Miller, 1979).

Entre 1982 e 1986, duas comissões importantes facilitaram a concretização dos estudos interculturais. A National Commission in Higher Education Issues declarou, em 1982, a necessidade de agilizar a implantação das atividades da área de Educação, Treinamento e Desenvolvimento Internacional, especialmente nas instituições estatais. Quatro anos mais tarde, a National Commission on the Role and Future of State Colleges and Universities dedicou seu relatório inteiramente à educação intercultural, concedendo o mundo interdependente.

De 1985 até 1996, a direção seguida pela produção em educação, treinamento e desenvolvimento intercultural foi a da profissionalização. A oferta de refe-

rências para desenvolvimento de RH na área internacional, especialmente nos negócios, é rica e consistente. Além disso, os estudos começaram a apresentar tendências e desempenhos globais (Dumming, 1990; Ferraro, 1990; Mendenhall et alii, 1995; Moran et alii, 1993), oferecendo dados estatísticos, descrições e análises minuciosas, cobrindo grandes espaços, articulando similaridades culturais e destacando diferenças para administrá-las melhor.

Os estudos em educação internacional e interculturalidade não se limitaram a enfoques pragmáticos para treinamento e desenvolvimento, pois recomendaram e consultaram obras sobre assuntos especializados, como psicossíntese, destacando-se o nome de Roberto Assagioli, em busca do eu (*self*) e do simbolismo da linguagem transpessoal, e a obra de Abraham Maslow, a partir da década de 60, até hoje muito utilizada em estudos organizacionais, incluindo-se a teoria da qualidade total.

O enfoque da produção científica, direcionado, em grande parte, à aplicação imediata ao mundo dos negócios, não obscureceu as investigações de maior interesse acadêmico. Os estudos de Yokochi (1989), Erez e Earley (1993), e Randall (1993) são bons exemplos de produtos que estimulam e abrem caminhos para novas indagações, reflexões e teses.

Os seminários de Moore (1980 e 1981) que estimularam debates entre os alunos de pós-graduação na área, sobre questões mais amplas, de natureza filosófica, social e política, analisando documentos produzidos por comissões nacionais, ilustram a presença de uma postura acadêmica, não apenas pragmática. Para exemplificar, um trecho do relatório Newman (1985), da Comissão Carnegie, foi selecionado para reflexão e debate a partir de uma síntese muito feliz sobre pesquisa:

“Pesquisa é a fronteira infinita (...) e conhecimento é o campo no qual a evolução ocorre. É a única coisa que pode realmente mudar. Mudanças no conhecimento constituem o recurso fundamental para todas as outras mudanças.”

As conclusões desses debates giraram em torno de problemas éticos e morais, não unicamente de problemas com o conhecimento em si, mas com seu uso. Essas discussões, de grande valia para o desenvolvimento de uma postura *holística* no trabalho em transculturalidade, enriqueceram-se com as idéias de Meadows e Perelman (1973), em busca de um novo conceito de ser humano que visualizasse o mundo de forma integrada, para torná-lo mais humanizante.

Outros dois documentos, também produzidos por importantes comissões, foram utilizados naqueles seminários: *Summary recommendations*, da NCHEI, de 1982, que estimulava o estudo das culturas estrangeiras; *To secure the blessing of liberty*, da NCSCU, de 1986, que dedicou um capítulo inteiro à educação internacional.

A atual abordagem global dos estudos em diferenças culturais, além de analisar grandes categorias profissionais ou organizacionais como a dos gerentes e das multinacionais, também vem estudando, por exemplo, a questão das mulhe-

res nas atribuições profissionais, em diferentes culturas ou quanto a habilidades e desempenho no exterior (Rossman, 1990; Adler, 1993).

Os estudos globalizantes indubitavelmente vêm trazendo benefícios à pesquisa com fins mais utilitários, sem, porém, abandonarem as tendências mais complexas. Encontram-se na literatura atual, por exemplo, questionamentos sobre referenciais largamente utilizados, como o módulo de pesquisa de valores de Hofstede, datado de 1980. Por um lado, fica reconhecido o esforço teórico daquele autor, mas, por outro, são apresentadas limitações e implicações daquele estudo, quer para aplicação prática quer para referenciar novos estudos (Mendenhall et alii, 1995; Randall, 1993). Inúmeros trabalhos analíticos poderiam ser citados, pelo fato de retomarem referenciais criticamente, contribuindo para a confiabilidade da produção da área.

#### **4. Possibilidades e perspectivas para a capacitação transcultural no Brasil**

Há mais de 20 anos os estudos em educação internacional e transcultural indicam a significância da comunicação e do relacionamento humano para os negócios internacionais, possibilitando destacar dois aspectos especiais: a questão da cultura e das subculturas e a da suficiência *versus* insuficiência do domínio do idioma nas negociações internacionais.

Essas são duas questões de muito interesse para a realidade brasileira, devido às grandes diferenças regionais do país, no primeiro caso, e, no segundo, diante do compromisso de associação assumido entre os países de língua portuguesa, em 1996.

Esses fatos vêm confirmando a necessidade de capacitação transcultural para negociação com grupos de culturas ou de subculturas diferentes, como reforçam, cada vez mais, as conclusões de estudos que consideram o domínio do idioma apenas um primeiro passo nas transações internacionais, reconhecendo a competência transcultural como fator de segurança nesse diálogo — técnica e idiomáticamente perfeito —, para viabilizá-lo, no sentido de negociações produtivas, com resultados concretos para todos os envolvidos.

Deixando de lado qualquer tendência ao mimetismo, especialmente em relação às ações norte-americanas, parece oportuna uma pausa para refletir e questionar a realidade nacional, neste ponto da discussão.

Vale perguntar, por exemplo:

- As organizações brasileiras estarão empregando sistematicamente métodos e técnicas especializadas, para capacitar seus recursos humanos para atuação internacional?
- Os brasileiros não deveriam estar preparando-se interculturalmente para uma melhor atuação conjunta com seus vizinhos, no Mercosul? Não seria um bom momento para apreender melhor até que ponto todos são apenas latino-america-

nos, até que ponto há presença de culturas ou subculturas e quais as implicações dessas questões para a formação de um bloco de países sem os “apelidos”, advindos de concepções estrangeiras que poderão ser substituídas por estudos autênticos e sensíveis?

- Até que ponto foram investigadas as possibilidades da recentíssima Comunidade dos Países de Língua Portuguesa? As expectativas de sucesso estariam sendo colocadas apenas sobre o idioma comum que se somaria ao conhecimento técnico de comércio exterior?

Se essas questões não forem muito instigadoras e não havendo condições para aprofundar-se o assunto no momento, provavelmente o simples episódio a seguir desperte alguma inspiração.

Uma ex-colega em educação internacional, professora e consultora coreana, residente e trabalhando nos EUA, escreveu, com sua espontaneidade costumeira:

“Certamente, os brasileiros estão conscientes da necessidade de uma plena compreensão transcultural entre os países de língua portuguesa. Que ações concretas estão ocorrendo nessa direção? Imagino que profissionais e estudantes, especialmente em *interculturalidade nos negócios*, andem ocupados ultimamente. (...) *Well, it is up to you.*”

Após essa provocação, é preciso lembrar que, no caso do Brasil, não se pode negar a quase ausência de estudos especializados em educação internacional e transculturalidade, como um fator adverso para o estabelecimento de programas de treinamento e desenvolvimento de RH que visem a melhorar a atuação em outras culturas. Essa contingência exigirá muito esforço intelectual, recursos para pesquisa, energia e habilidade para coordenar trabalhos acadêmicos e organizacionais, além de argumentos convincentes para esclarecer educadores e empresários sobre a significância tanto estratégica quanto econômica e financeira dessa área, para todos os envolvidos em negociações internacionais ou inter-regionais.

Essa lacuna, porém, não chegaria a constituir obstáculo à realização de trabalhos profícuos a curto prazo, por duas razões principais:

- em primeiro lugar, devido à atual consistência das alternativas metodológicas e técnicas da área, disponíveis na literatura internacional, suficientes para fundamentar projetos acadêmicos e programas organizacionais;

- em segundo lugar, porque a quantidade e a diversificação de obras brasileiras, de diferentes naturezas, científicas, filosóficas, educacionais, de ficção ou poesia — reunindo nomes como Euclides da Cunha, Gilberto Freire, Câmara Cascudo, Florestan Fernandes, Anísio Teixeira, Dumerval Trigueiro, G. Bornheim, Darcy Ribeiro, N. Sodré, Paulo Freire, Roberto Campos, Oswald de Andrade, Guimarães Rosa, Clarisse Lispector, João Ubaldo Ribeiro e João Cabral de Mello Neto, para citar alguns —, constituem uma inestimável fonte para o desenvolvimento

de uma autoconsciência cultural, pois apreendem, descrevem, analisam, interpretam ou criam sobre manifestações culturais autênticas.

Desdobrar-se essa caprichosa tapeçaria de subculturas, com seus valores, crenças, posturas, rituais, sentimentos, linguagens, mensagens e força transformadora de grupos em uma nação, mostraria que não se está diante de uma frágil união costurada apenas por um único fio de natureza idiomática. Ao contrário, a retomada desse manancial disperso e não-especializado propiciaria a obtenção de dados, percepções e *insights* sobre quem são os brasileiros, com muitas diferenças e, possivelmente, com uma unidade de espírito, para reconhecer outros povos e conviver produtivamente com eles.

## 5. À guisa de considerações finais

Pelo que foi exposto, já é possível perceber que o referencial teórico disponível internacionalmente — métodos, conceitos, linguagem e instrumentos técnicos — pode fundamentar, de imediato, o início de programas experimentais de treinamento e desenvolvimento em educação internacional.

Discussões sobre tendências na formação e na demanda de mão-de-obra em tecnologia avançada (Fraga, 1993), vem despertando o interesse de alunos em habilidade e sensibilidade na comunicação e em questões implicando o relacionamento humano no trabalho. Tais tendências consideram vital essa capacitação humanizante e de interesse crescente em quaisquer atividades organizacionais, mesmo em atribuições altamente especializadas em ciência e tecnologia, devido à imperiosa necessidade de troca de experiência e de trabalho em equipes, em geral multidisciplinares e, muitas vezes, interculturais.

A reação favorável de alunos em comércio internacional nos primeiros contatos com a área já revela disposição para engajamento nesses estudos, visto que rapidamente apreenderam as possibilidades de aplicação ao trabalho, bem como imediatamente identificaram a necessidade urgente de fazê-lo.

Além disso, alunos já envolvidos em algumas experiências com problemas transculturais demonstraram interesse em contribuir para a realização de estudos de caso e elaboração de projetos de desenvolvimento e treinamento transcultural, bem como esboçaram suas primeiras idéias nessa direção. Foi o caso de um grupo de alunos da Eletrobrás e de um aluno do Banco da América do Sul, ambos na FGV-RJ (1995 e 1996). Além disso, revelou-se a sensibilidade da chefia da Unidade de Gestão da Informação Tecnológica do Instituto Nacional de Tecnologia (INT), ao reconhecer a significância do assunto durante trabalhos realizados em 1996, com inúmeras implicações interculturais.

É preciso, porém, acautelar-se quanto à escolha de referenciais: em especial, quanto a leituras de apoio, produzidas por autores estrangeiros cujo *background* formal, mas, principalmente, informal, é muito diferente daquele dos brasileiros, gerando estudos simplistas que não distinguem a diversificação cultural dos paí-

ses da América do Sul entre si, não percebendo suas especificidades, podendo desacreditar a própria área de conhecimento sobre a qual escrevem.

Essas fragilidades deixam ainda mais nítida a necessidade de um trabalho articulado empresa-escola para a transculturalidade. Se, por um lado, a área exige, além do rigor acadêmico, a criatividade metodológica, por outro, não pode prescindir das experiências, vivências e percepções das necessidades de instituições governamentais ou privadas em relação a negócios internacionais ou inter-regionais.

Para uma *iniciação* transcultural, o âmbito da língua portuguesa e o Mercosul surgem como oportunidades mais suaves e com perspectivas de rápido retorno.

Uma parceria dos dois setores, público e privado, com instituições de ensino e pesquisa, possibilitaria transpor o atual estado de alheamento em relação a essa área sensível, viva e de amplas possibilidades, teóricas e práticas, para contatos e negociações. Se essa articulação acontecer, certamente inspirará outros talentos como o de Ruth Benedict (1988), para desvendar filigramas culturais.

O fato de a globalização não ser uma questão de escolha, mas uma fatalidade, se não for assumida rapidamente, levará as organizações a reboque. Neste ponto da reflexão, constata-se que a iniciativa da Educação, Treinamento e Desenvolvimento Transcultural tem um importante papel a desempenhar.

Será que a capacitação na área ainda deverá ser adiada?

## Referências bibliográficas

Accuf, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York, Amacom, 1993.

Adler, N. J. Competitive frontiers: women managers in the triad. *International Studies of Management and Organization*, 23(2):3-23, Summer 1993.

Baliga, G. M. & Baker, J. C. Multinacional corporate policies for expatriate managers: selection, training, evaluation. *Advanced Management Journal*, 50(4):31-8, 1985.

Batchelder, Donald & Warner, Elizabeth G. (eds.). *Beyond experience: the experimental approach to cross-cultural education*. *Experiments in International Living*, 1977.

Benedict, Ruth. *O crisântemo e a espada*. São Paulo, Perspectiva, 1988. (Coleção Debates.)

Bergsma, L. C. *A cross-cultural study of conformity in American and Chinese*. San Francisco, R & D Research Associates, 1977.

Bird, A. & Dunbar, R. Getting the job done over there: improving expatriate productivity. *National Productivity Review*, Spring 1991, p. 145-56.

Boorstin, Daniel J. *The Americans. The colonial experience*. New York, Vintage Books, 1958.

———. *The Americans. The national experience*. New York, Vintage Books, 1965.

- . *The Americans. The democratic experience*. New York, Vintage Books, 1974.
- Cleveland, Harland; Mangone, Gerard J. & Adams, John. *The overseas American*. McGraw-Hill, 1960.
- D'Andrade, K. Bribery. *Journal of Business Ethics*, 4:239-48, 1985.
- Dumming, J. H. *The globalization of business*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1990.
- Erez, M. & Earley, P. C. *Culture, self-identity and work*. New York, Oxford University Press, 1993.
- Ferraro, G. P. *The cultural dimension of international business*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1990.
- Disciplina: comunicação e relacionamento humano no trabalho*. Rio de Janeiro, EBAP, 1995.
- Transculturalidade como fator de sucesso nos negócios internacionais*. Rio de Janeiro, EBAP, 1996. (Foruns.)
- Fraga, Valderez F. Tendências na formação e na demanda de profissionais high tech. *Leitura complementar*. FGV/Ceade, 1995.
- Hansen, Gary B. *Britain's Industrial Training Act*. National Manpower Policy Task Force, 1967.
- . *The Chinese in California*. Portland, Richard Abel, 1976.
- Harris, P. & Harris, D. *Intercultural education for multinational managers*. IIC Annual Speech & Communication Association, 1976. v. 3.
- Harris, Philip & Moran, Robert. *Managing cultural differences*. Houston, Gulf, 1979.
- Karier, Clarence J. (ed.). *Shaping the American educational State*. New York, The Free Press, 1975.
- Katz, Michael B. *Class, bureaucracy and schools*. New York, Holt Rinehart and Winston, 1971, 1975, 1977.
- Kennedy, John F. *The burden and the glory*. New York, Harper & Row, 1964.
- Kitano, H. N. *Japanese Americans: the evolution of a subculture*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1976.
- Kotter, J. P. *Organizational dynamics, diagnosis and intervention*. Reading, Mass., Addison Wesley, 1978.
- Le Vine, E. A. & Campbel, D. T. *Ethnocentrism: theories of conflict, ethnic attitudes and group behavior*. New York, John Wiley & Sons, 1972.
- Lippitt, Gordon L. & Hoopes David, S. (eds.). *Helping across cultures*. International Consultants Foundation, 1978.
- Meadows, D. L. & Perelmam, L. Limits to growth. In: *The future in the making. Current issues in higher education*. 1973.

- Mendenhall, M.; Punnett, B. & Ricks, D. *Global management*. New York, Blackwell, 1995.
- Meyers, Frederick. *Training in European enterprises*. University of California, 1969.
- Miller, V. A. *The guidebook for international trainers in business and industry*. Madison, Wis., ASTD, 1979.
- Moran, R. T.; Harris, P. R. & Stripp, W. G. *Developing global organizations: strategies for human resource professionals*. Houston, Gulf, 1993.
- Moore, Dorothy. *International education and cross-cultural communications*. Washington, D.C., GWU, 1979-80. (Seminários.)
- . *International education*. Washington, D.C., GWU, 1981. (Cursos e seminários.)
- Morison, Samuel E. *The Oxford history of the American people*. New York, New American Library, 1972. Caps. 6 e 7.
- Nadler, Leonard. *Employee training in Japan*. Los Angeles, 1965. (Monografia.)
- . Foreword. In: Harris, P. & Moran, R. *Managing cultural differences*. Huston, Gulf, 1979.
- . *International education, training and development of HRD*. Washington, D.C., GWU, 1980-81. (Seminários.)
- Nath, R. *Training international business and management personnel*. Chicago, Sietar, 1977.
- National Commission on the Role and Future of the State Colleges and Universities. *To secure the blessing of liberty*. Washington, D.C., AASCU, 1986.
- Newman, Frank. Higher education and the American resurgence. In: *Special report*. Princeton, The Carnegie Foundation, New York, 1985.
- Randall, D. M. Cross-cultural research on organizational commitment: a review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26(1):91-110, Jan. 1993.
- Rossmann, M. L. *The international businesswoman of the 1990s — a guide to success in the global marketplace*. New York, Praeger, 1990.
- Rubly, S. *Orientations to intercultural communication*. Modcon Science Research Associates, 1976.
- Taylor, B. & Lippitt, G. L. (eds.). *Management development: training handbook*. McGraw-Hill, 1975.
- Teagute, F. A. *Selecting and orienting staff for services overseas*. New York, The Conference Board, 1976.
- Vantine, L. L. *Teaching American Indians history: an interdisciplinary approach*. Palo Alto, R&D Research Associates, 1978.
- Watts, A. W. *The book: on the taboo against knowing who you are*. New York, Vintage, 1972.

Wells, E. E. *The mythical negative black self concept*. Palo Alto, R&D Research Associates, 1978.

Wilkins, M. *The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial to 1914*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970.

Yokochi, N. *Leadership styles of Japanese business executives and managers: transformational and transational*. United States International University, San Diego, C.A., 1989. (Tese de Doutorado.)

Yosseff, F. S. & Briggs, N. E. *The multinational business organization. A scheme for training of overseas personnel in communication*. IIC Annual Speech & Communication Association. 1975. v. 2, p. 74-85.