



**XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**

Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:  
Inovação, Integração e Interculturalidade

Cidade de Loja - Equador  
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



## **CURRICULARIZAÇÃO DA GESTÃO TRANSCULTURAL NO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

**FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA**

Faculdade Luciano Feijão e Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Pública PPGP/ UFPI  
[fabiana.almeida.flf@gmail.com](mailto:fabiana.almeida.flf@gmail.com)

**MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA**

Universidade Federal do Ceará /UFC  
[marciazabdiele@ufc.br](mailto:marciazabdiele@ufc.br)

**FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA**

Universidade Federal do Piauí/UFPI  
[flsbarbosa@ufpi.edu.br](mailto:flsbarbosa@ufpi.edu.br)

**VALDIRENE PEREIRA BERNARDINO**

Faculdade Luciano Feijão/FLF  
[valdirenerochaa@outlook.com](mailto:valdirenerochaa@outlook.com)

**GABRIEL CASTRO SANTOS**

Universidade Federal do Piauí/UFPI  
[cgabriel.santos.2010@gmail.com](mailto:cgabriel.santos.2010@gmail.com)

### **RESUMO**

O objetivo da pesquisa consistiu em argumentar sobre a urgência da Curricularização da Gestão Transcultural (Cross Cultural Management), para proporcionar melhor preparação discente frente às dinâmicas sociais, econômicas e políticas. A pesquisa assume abordagem qualitativa e recorre à metodologia revisional, considerando artigos publicados no âmbito da *Web of Science* e *Scopus*, com busca realizada em fevereiro de 2022, com o descritor '*Cross-Cultural Management*' considerando o período de 2012 a 2022. Utilizou-se a revisão narrativa da literatura, ao passo que a leitura e escolha dos textos para o *corpus* da pesquisa considerou atenção à abordagem do CCM contributivas à construção do argumento sobre a curricularização da gestão transcultural. Conclui-se que a pesquisa e o ensino sobre gestão transcultural precisam refletir sobre as variadas visões de mundo e os diferentes paradigmas, em atenção (i) a transformação digital e a educação virtual; (ii) a aprendizagem, conectivismo e experiência formativa; (iii) a gestão do conhecimento e as comunidades de práticas; e (iv) gestão de conflitos.

**Palavras chave:** Cultura. Interculturalidade. Gestão Transcultural.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios se encontra mais desafiador e inovativo. Organizações buscam dinamicidade, com estímulo ao comportamento organizacional inovador, assumindo, cada vez mais, a dinâmica laboral coletiva, influenciado pelo contexto, como, por exemplo, o ambiente de trabalho, gestão, equipes e cultura (JAVED; NAQVI; KHAN; ARJOON; TYYEB, 2019). Essas mudanças também impactam a educação, bem como indivíduos, instituições de ensino e organizações de forma global (HOOGVELT, 1997). Nesse sentido, os processos comunicativos e as noções de tempo e espaço, que transcendem as fronteiras, têm-se modificado e mobilizados reflexões sobre a homogeneização e hibridismo de culturas (HOOGVELT, 1997).

Em especial, as organizações se perceberam com uma força de trabalho cada vez mais culturalmente diversa e geograficamente distante. Onde a necessidade de sincronizar empresas multinacionais (MNEs) de diferentes partes do mundo, superando as diferenças culturais e as distâncias geográficas, simultaneamente com o avanço da tecnologia virtual, levou à criação de equipes virtuais globais, definidas pela sua dependência da comunicação mediada por tecnologia e os membros da equipe vivendo em diferentes países, considerando a urgente necessidade de manutenção de relações de confiança (ELRON; VIGODA, 2006).

Empresas transnacionais, por exemplo, estão cada vez mais atuantes, mobilizando as instituições de ensino a contribuírem como agentes sociais para delimitar e difundir normas relacionados aos novos padrões de socialização e de internacionalização (HURRELL, 2009). E, trabalhar virtualmente, por exemplo, requer esforço, posto que a natureza multicultural das equipes pode influenciar o desempenho e os processos políticos, em função das interações serem especialmente complexas, quanto às diferenças nas prioridades de valor, preferências de objetivos e esquemas interpretativos mantidos por membros de diferentes culturas, levando a mal-entendidos, atritos e conflitos (ELRON; VIGODA, 2006).

Adicionalmente, Lamb, Hsu e Lemanski (2020) confirmam que muito progresso tem sido observado desde a década de 1960, e muitas questões são novamente suscitadas com a ânsia pela inteligência artificial nos últimos anos. Esses avanços, e seus impactos, agregam soluções desde a pesquisa e a criação de sistemas em áreas como recuperação de documentos, classificação de texto, detecção de fraude e a criação de sistemas de recomendação, pesquisa personalizada, análise de redes sociais, planejamento, diagnóstico, e muito desses processos têm impulsionado grandes empresas como, por exemplo, *Google*, *Netflix*, *Facebook* e *Amazon*. Os autores reforçam, todavia, ser necessário ampliar esforços em defesa da relevância transcultural, desenvolvendo a inteligência cultural para lidar com variados aspectos da sociedade em amplo processo de mudanças técnico-científicas.

Nesse caminho, há variados estudos que visam compreender aspectos das diferentes culturas para melhorar conceitual e operacionalmente a atuação gerencial, desde a área de negócios (LAMB; HSU; LEMANSKI, 2020), com ênfase: na liderança e ética (HAQUE; YAMOAH, 2021); metodologias para o gerenciamento de equipes virtuais transculturais (ANDERSON; RAMALINGAM, 2021); riscos ambientais (LIU, 2019), com impactos na área médica (GIANNETTA et al., 2020; VAN RIPER et al., 2021); e contribuições no campo dos esportes (JAGIELSKI; ZHANG, 2021). Observa-se que os estudos ampliam a capacidade de análise dos processos quando inserem o tema cultura, conferindo abertura paradigmática, com contribuições multiparadigmáticas para soluções originais e inovações necessárias à sociedade (GROSSKOPF; BARMAYER, 2021).

Segundo Barmeyer, Bausch e Moncay (2019), o *Cross Cultural Management* (CCM) estuda o comportamento das pessoas em organizações ao redor do mundo e treina pessoas para trabalhar em organizações com funcionários e populações de clientes de variadas culturas. Descreve o comportamento organizacional entre países e culturas para entender e melhorar a interação de colegas de trabalho, clientes, fornecedores e parceiros de diferentes países e culturas.

Percebe-se que, a partir da década de 1990, diversas transformações ocorreram na sociedade, e nas universidades não diferiu, demandando adaptações em seus processos de internacionalização, para responder e adequar as novas demandas (FERREIRA; OLIVEIRA; OLIVEIRA; FERREIRA; SILVA, 2016). Nesse contexto, os discentes das universidades estão mais conscientes da interconectividade e anseiam por novas experiências e interação com culturas diferentes através dos seus estudos (YANG; CHUNG, 2015). A internacionalização, portanto, é considerada essencial às universidades, podendo contribuir com esse cenário, especialmente, quando integram compreensão internacional na grade curricular (PRAETZEL, 1999).

A partir desse contexto apreende-se a relevância do ensino e da aprendizagem da gestão transcultural nas instituições de ensino superior (IESs). A curricularização dessa disciplina é essencial para capacitar cidadãos globais, discentes formados em uma instituição de ensino em um país, mas capazes de trabalhar, estudar, transitar em diferentes culturas em países alhures, reduzindo os impactos que as dificuldades de ajustamento intercultural podem causar. É essencial as IESs capacitarem profissionais para as demandas contemporâneas marcadas pela globalização e pela internacionalização das instituições de ensino superior.

O objetivo da pesquisa consistiu em argumentar sobre a urgência da curricularização da gestão transcultural nas instituições de ensino superior do Brasil, considerando a revisão narrativa da abordagem *Cross-Cultural Management* como dimensão fundamental aos cursos voltados à gestão. Com isso, a pesquisa apresenta um panorama de estudos sobre esse atual contexto para, na sequência, descrever aspectos essenciais à curricularização da gestão transcultural para melhor preparação da formação discente, frente às dinâmicas sociais, econômicas e políticas cada vez mais intensas no contexto internacional contemporâneo. Para tal, o estudo promoverá relevante contribuição para pessoas, organizações e sociedade, assumindo contornos de urgência, em parte derivado da ampliação da digitalização dos processos de trabalho, com aclamação por cultura digital e, ainda, pelo apelo por soluções voltadas à gestão de equipes cada vez mais multiversas e dispersas geograficamente.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa assume abordagem qualitativa e recorre à metodologia revisional, considerando artigos publicados no âmbito da *Web of Science* e *Scopus*, com busca realizada em fevereiro de 2022, com o descritor '*Cross-Cultural Management*' (CCM) considerando o período de 2012 a 2022. Utilizou-se a revisão narrativa da literatura, pois esta apresenta-se de maneira mais abrangente sobre a ótica global do tema (HAKALA; O'SHEA; FARNY; LUOTO, 2020). Ao passo que a leitura e escolha dos textos para o *corpus* da pesquisa considerou atenção a abordagem do CCM contributivas à construção de argumentos sobre a curricularização da gestão transcultural.

Revisões narrativas da literatura, ou metanarrativas, são constituídas a partir de leituras científicas aprofundadas que, em geral, apresentam uma síntese de ideias reunidas sobre um determinado conteúdo (FROST, 2009). Narrativas são comumente empregadas para

fornecer informações sobre um experimento, entretanto, nas áreas de negócios, essa prática é nova, embora com maior adesão nos últimos anos (BORGHINI; CARÙ; COVA, 2010, HAKALA; O'SHEA; FARNY; LUOTO, 2020).

A leitura dos textos segue metodologia apresentada por Hakala, O'Shea, Farny e Luoto (2020), em relação às leituras aprofundadas, considerando fichamentos e resenhas dos textos, na busca de extrair o máximo de riqueza da literatura sobre a perspectiva do mundo dos negócios. Assim, além dos textos do *corpus* do estudo, também foram inseridos artigos reconhecidos como relevantes pelos autores lidos, ampliando a base de estudos sobre o tema. Tais critérios visam desenvolver uma narrativa capaz de impulsionar o desenvolvimento ampliado sobre o tema, e, para isso, a subjetividade de como os pesquisadores integram conteúdos à narrativa é fator essencial.

Segundo Green, Claire, Johnson e Adams (2006), as narrativas conseguem despertar uma nova ideia ou mesmo colocar em posição de questionamento algo que não tinha sido pensado ou discutido anteriormente. E, por isso, requer leitura e escrita compreensiva, qualitativa e aprofundada dos textos reunidos, contribuindo para fomentar o pensamento, a reflexão e a discussão entre os atores da comunidade acadêmica.

Para a análise dos dados procedeu-se à análise temática, que concerne no levantamento a partir de um conjunto de dados, cujas fontes podem ser entrevistas, grupos focais ou conteúdo textual, com o propósito de encontrar os padrões repetidos de significado (BRAUN; CLARKE, 2006). Na perspectiva de Minayo (2010, p. 316), a análise temática visa “descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique algo para o objetivo analítico visado”, com atribuição de significado a partir do contexto de análise e, ainda, em razão do objetivo da pesquisa. Para tanto, foi empreendida a ‘pré-análise’, com a ‘exploração do material’, finalizada pela ‘classificação e junção dos dados’. Na sequência, foram realizadas as três fases propostas por Minayo (2007), a leitura do material lido, seguida pela codificação e recorte do material selecionado, encerrada pela categorização empírica e tratamento dos dados, acompanhada da interpretação e determinação dos resultados.

## **Da Inter(cultura)lidade à Gestão Transcultural**

Antes de abordar o tema ‘gestão transcultural’, importa apresentar o que seja cultura. Para isso, Wildman, Griffith e Armon (2016) apresentam uma boa metáfora: cultura é semelhante ao fotógrafo, que ao fazer uma determinada foto, faz a escolha certa da lente para obter uma perspectiva diferente e ter outra visão do mundo, que seria invisível a olho nu. Para estes autores, a cultura pode operar de maneira semelhante, ao permitir, interpretar e dar sentido ao mundo. Essa interpretação, ainda, é compartilhada pelas pessoas e grupos sociais, influenciando maneiras de compreender fenômenos, eventos, ou fatos sociais e organizacionais. Assim como a lente, algumas culturas se concentram em eventos que estão próximos, enquanto outras culturas adotam a perspectiva da lente telescópica, do futuro distante.

Ademais, Wildman, Griffith e Armon (2016) informam ser cada vez mais comum trabalhar e interagir com pessoas de culturas distantes. Assim, compreender diferentes interpretações deverá ser mais demandado das organizações, posto que fazer sentido para a cultura de um dado país, por exemplo, pode não fazer sentido para seu parceiro ou fornecedor internacional, ou seu mercado multinacional, posto que as visões de mundo, ou lentes, diferem para cada tipo de cultura, ampliando possibilidades de falhas de comunicação, mal-entendidos e oportunidades perdidas.

Para tanto, a internacionalização e a interculturalidade, nesse caminho, são temas de ampla discussão (CRAIDE; SILVA, 2012). No entanto, as organizações, principalmente, aquelas que saem de suas fronteiras nacionais, buscam por profissionais que consigam se comunicar com variadas pessoas, de diferentes culturas, demandando maior competência intercultural (CRAIDE; BRITO; MOSCON, 2009). Tem-se, portanto, que a interculturalidade, segundo Fernet-Betancourt (2008), representa a busca por uma qualidade interativa entre as culturas, através da comunicação e convívio entre elas, não só como mera coexistência entre essas culturas reunidas num mesmo ambiente.

Contundo, para Barbosa e Veloso (2009) é importante buscar uma interação produtiva, manter uma comunicação e compressão para ação, com a objetividade de alcançar processos interativos, eficiência dos negócios. Assim, as organizações precisam se preparar para lidar com a diversidade cultural (BARBOSA; VELOSO, 2007), e desenvolver competências, tais como comunicação intercultural, que contribui para o equilíbrio, para dispor de uma equipe integrada e preparada para desempenhar todas as suas atividades (FERRARI, 2012; CELANO; GUEDES, 2014).

Em 2014, a questão intercultural foi debatida na primeira Cúpula de Gestão Intercultural, organizada pelo *Institute for Cross-Cultural Management da Florida Tech* (WILDMAN; GRIFFITH; ARMON 2016). Com o evento, questões relacionadas às relações da cultura com o trabalho ganham maior ênfase, ao passo que o evento surge da demanda por aprendizagens em variadas culturas, capazes de dar novos horizontes para problemas relacionados às diferenças culturais.

Outros pesquisadores também demonstraram preocupação com desafios relacionados às variações culturais, como, por exemplo, Mockaitis, Rose e Zettinig (2012) que estudaram equipes que assumiram as novas tecnologias aos processos de trabalho, observando ser necessário esforço adicional para manter a união e dedicação ao trabalho. No mesmo caminho, Oertig e Buergi (2006) informaram que a gestão do trabalho virtual precisa empreender atenção às diferentes culturas, bem como variações linguísticas, fuso horário e tantos outros aspectos que tornam o trabalho intercultural complexo.

O estudo de Anderson e Ramalingam (2021) reforçam que, embora o multiculturalismo ou transculturalismo no ambiente de trabalho seja cada vez mais presente, há importantes desafios quando equipes de várias culturas e diferentes países, línguas e costumes trabalham juntas. Ao realizarem experimento em equipe virtual global em 2019, com estudantes da Índia e dos EUA, constataram problemas relacionados à tecnologia, ao fuso horário, com implicações para o gerenciamento virtual das tarefas. Destaca-se, no estudo, que metodologias específicas podem favorecer o processo, especialmente, para definição dos papéis e análise das dificuldades dos projetos, ao passo que abertura às intervenções antes e durante revelam-se fundamentais.

Oertig e Buergi (2006) realizaram um estudo sobre as perspectivas de líderes de projetos de uma empresa multinacional, visando investigar as suas percepções frente aos projetos. Eles observaram os seguintes desafios: (i) comunicação virtual, (ii) desenvolvimento de uma relação de confiança, (iii) gestão de pessoas com culturas diferentes, e (iv) gestão das atividades em modelo de gestão transcultural. No mais, enfatizaram a construção de relações de confiança como fundamental à liderança intercultural, o que se conquista mais facilmente em contexto presencial. Assim, eles sugerem que, quando possível, gestores estimulem encontros face à face para facilitar relacionamentos de confiança; desenvolver a comunicação e à adaptação necessária ao avanço da tecnologia; e, ainda, constante investimento linguístico e cultural.

Em economias emergentes, por exemplo, o estudo de Gronwald (2017) ressalta que o trabalho em equipes globais, ou multiculturais, pode ser cercado de preconceitos, posto que as diferentes visões de mundo podem atuar, cada uma, como a melhor maneira de fazer e compreender o trabalho e a organização, com imposições de valores, crenças e comportamentos de legitimação da própria cultura. Gronwald (2017), ainda, informa que a sensibilidade intercultural se tornou a maior exigência para liderar equipes globais, especialmente, em tempos de polarização, quando a (in) tolerância às diferenças tem se revelado desafiadora.

Ademais, Gronwald (2017) avança e descreve que, em equipes de trabalhos com cristãos, muçulmanos, hindus, budistas, e judeus, por exemplo, considerando a dinâmica religiosa, os desafios da sensibilidade intercultural é maior. Identifica, ainda, haver um potencial de conflito adicional quando pessoas de sociedades culturalmente mais tolerantes estão trabalhando em equipes com pessoas de sociedades menos tolerantes. Enquanto as menos tolerantes esperam ‘integração’, as mais tolerantes esperam ‘tolerância’. São importantes questões a serem consideradas pela gestão transcultural, em que a variação cultural também é analisada pela dinâmica da sociedade, em referência à tolerância.

Em relação à tolerância, ainda, destacam-se reflexões realizadas por Arora, Arora e Taras (2019) em relação às mídias sociais. Ressaltam que a comunicação dita ‘mundial’, na verdade, é definida e defendida por alguns países, representando uma ‘pseudodemocratização’ das mídias. Os países considerados ‘desenvolvidos’ são, então, os que assumem preferência, com a conseqüente negação, exclusão ou depreciação das culturas de países ‘subdesenvolvidos’, ‘não desenvolvido’, ou ‘em desenvolvimento’. Esse movimento, então, se expressa em preconceitos e desrespeitos às culturas ‘diferentes’, influenciando escolhas, atitudes, comportamentos, opiniões, valores, ou ‘valores universais’ com maior potencial destrutivo, considerando o amplo espaço das mídias sociais na sociedade (ARORA, ARORA; TARAS, 2019).

As relações socioculturais, portanto, são essenciais à sensibilidade intercultural, que facilitam a gestão e, também, o convívio social baseado na tolerância. Segundo Gronwald (2017), contextos sociais favoráveis à interculturalidade podem contribuir com a adaptação futura das organizações, resolvendo problemas que dificultam o trabalho das equipes, bem como a dinâmica criativa e resolutiva necessária ao cotidiano das empresas. Gronwald (2017) sustenta que uma equipe unida, considerando tolerância, compreensão e mediação das diferentes culturas, fortalece as entregas, como serviços, projetos e atividades. Para tanto, a comunicação é aspecto fundamental, nutrida pela confiança e colaboração.

Na mesma linha, Henson (2016) alerta para crenças limitadas relacionadas à experiência global, dirigindo sua reflexão ao público gestor. Para o autor, muitos acreditam que gerir pessoas não seja tão diferente considerando os países, posto que, no fundo, as pessoas são iguais; e, ainda, tantos outros, acreditam que domínio técnico das melhores ferramentas gerenciais, ou práticas gerenciais, é suficiente para desenvolver o trabalho em contexto multicultural. Para Henson (2016), é fundamental preparar líderes globais, com mentalidade global, em atenção especial aos desafios dos variados contextos culturais.

De acordo com Barmeyer, Bausch e Moncay (2019), a pesquisa em gestão transcultural compreende campo de pesquisa jovem e interdisciplinar, abordado por uma variedade de disciplinas com diferentes pressupostos paradigmáticos e metodológicos, e continua sendo submetido a mudanças temáticas. Com a análise de 777 artigos publicados em dois importantes periódicos entre 2001 e 2018, os autores concluíram que a cultura corporativa e a gestão de pessoas são tópicos principais da gestão transcultural. A

investigação também considera que as pesquisas estão superando perfil quantitativo, para a abordagem qualitativa e, ainda, que a gestão transcultural está preocupada com a gestão do comportamento das pessoas em organizações e o papel da cultura.

Nesse caminho, o estudo de Haque e Yamoah (2021), em perspectiva transcultural, colabora com a compreensão sobre o papel da gestão transcultural para potencializar o movimento inovador, ao passo que identificam ser a liderança, em especial a liderança ética, essencial para minimizar o estresse ocupacional, que reduz a capacidade de inovação nas organizações. A liderança intercultural, inclusive, contribui para processos gerenciais mais colaborativos (HILL; ASHBY; WAIAPARA; TAUA-GORDON; GORDON; JESSON, 2021).

E, mais, as organizações, também, são desafiadas a empreender esforços em relação ao desenvolvimento sustentável, exigindo que as empresas demonstrem em seus processos, atenção aos riscos ambientais e sociais, garantindo o desenvolvimento operacional sustentável na organização (LIU, 2019). Além disso, também, há a contribuição da abordagem cultural em relação à análise de riscos corporativos, o que se confirmou em experimento com estudantes de MBAs dos Estados Unidos e da China (LIU, 2019). Assim, em um mundo cada vez globalizado é importante e urgente reconhecer a relevância de estudos voltados à gestão transcultural, compreender que ser global é se dispor a entender as diversidades, se comparado ao seu habitual, e, ainda, interagir e trabalhar ativamente fora de seu contexto habitual (WILMOT; RUSHTON; HOFMANN 2016).

### **Visão multiparadigmática da Gestão Transcultural**

Cada indivíduo tem maneiras peculiares de compreender e interagir com o mundo e isso, por vezes, é subestimado, quando, por exemplo, se quer aplicar uma verdade universal com base em experiências próprias. Entende-se que há variadas visões de mundo paralelas, sendo comumente conhecidas como paradigmas ou modelos. Assim, o tema ‘paradigma’, ao interagir com a questão transcultural, deve ser rediscutido à luz da ideia de multiparadigma (GROSSKOPF; BARMAYER, 2021).

Grosskopf e Barmeyer (2021) defendem a abertura a outros paradigmas com base em pesquisas multiparadigmáticas, com importante contribuição para o reconhecimento e aceitação de diversas perspectivas sobre os fenômenos (diferentes visões). Compreendem, ainda, que a pesquisa e o ensino sobre gestão transcultural, precisam refletir sobre as variadas visões de mundo, os diferentes paradigmas, com abertura e empatia, que elevam as possibilidades de se obter avanços e descobertas originais e inovadoras, adequadas às necessidades e demandas da sociedade. Por outro lado, os autores reforçam serem necessários mais estudos sensíveis às questões interculturais a partir da abertura paradigmática.

Se gestão transcultural se apresenta urgente ante às questões sociais, políticas e culturais emergentes, a educação gerencial atenta às questões culturais é essencial para o desenvolvimento de organizações frente aos aspectos contextuais vigentes. Lamb, Hsu e Lemanski (2020) refletem sobre esse processo formativo, incluindo a discussão sobre a contextualização, considerando experiências de importação de modelos educativos de cenários ocidentais para não ocidentais, por exemplo, refletindo as necessidades e expectativas de estudantes para respostas pedagógicas adequadas ao seu contexto, pautada na relevância transcultural. Assim, os benefícios da contextualização para o ensino e aprendizagem centram-se na proposição de que os alunos serão mais capazes de atribuir um significado personalizado ao conteúdo, o que pode ter um impacto positivo na motivação e

interesse intrínsecos e gerar uma compreensão mais profunda do conteúdo (LAMB; HSU; LEMANSKI, 2020).

Mais exemplos de investigações levam a problematizar a dinâmica cultural ocidente e oriente, demonstrando ser necessário um campo de estudo de natureza interdisciplinar, o que se deriva nas pesquisas de Van Riper et al. (2021) no campo da saúde, e de Jagielski e Zhang, (2021) no contexto esportivo. Já o estudo de Ma e Kang (2020), em complemento, considera que a sociedade moderna se tornou uma sociedade global, onde as pessoas de diferentes regiões e países, com diferentes modos de vida e culturas, vivem coletivamente. A cultura corporativa, portanto, está relacionada à cultura social do contexto que abriga a organização, ao passo que cada país, possui vários tipos de cultura que afetam direta e indiretamente as organizações. Assim, a gestão de diferentes culturas nas instituições é um desafio, que requer abordagens estratégicas para incorporar e implementar técnicas que considerem a diversidade das culturas apresentadas.

É vital que diferenças sejam incorporadas de modo a permitir que o mundo seja harmonioso e permita que pessoas de diferentes partes do mundo interajam livremente, compartilhem crenças e valores comuns. A pesquisa desenvolvida por Ma e Kang (2020), na República Popular da China, reflete essas discussões, ao passo que revelam que a cultura local afeta a cultura corporativa. Para tanto, Celano e Guedes (2014) reconhecem serem ambientes que reúnem diversas culturas que convivem, agem e reagem, compartilhando objetivos e atividades laborais, contribuindo com o desenvolvimento de vínculos e parcerias. Por isso, é essencial compreender as diferenças culturais existentes, fortalecer as relações e construir uma comunicação eficiente, para contribuir com o desenvolvimento de confiança nas interações (CRAIDE; BRITO; MOSCON, 2009).

Já um estudo feito por Yang e Chung (2015), em duas universidades estrangeiras de música, uma americana e a outra coreana, conduziram análise sobre três fatores críticos para desenvolver um programa transcultural: comprometimento organizacional, trabalho em equipe e conteúdo pedagógico: (i) em relação ao comprometimento organizacional, envolve liderança e os objetivos comuns para conduzir um projeto de experiência internacional de negócios e cultura; (ii) o trabalho em equipe, considerando os *soft skills* de liderança, assim como entender o quadro geral da organização; e, ainda, (iii) no que tange ao conteúdo pedagógico, considera-se integrar vivências a partir de aspectos folclóricos com a finalidade de ampliar conhecimento e sensibilização a outras culturas.

Assim, à medida que as universidades enfrentam um ambiente que tem se tornado cada vez mais global, a internacionalização é considerada um aspecto crítico da educação. Esse é um fato com implicações acadêmicas e econômicas significativas para as instituições de ensino superior em todo o mundo que precisam estar atualizadas com a educação cultural para se adaptar a quaisquer mudanças para a internacionalização (YANG; CHUNG, 2015).

### **Temáticas formativas**

Com as reflexões apresentadas, tem-se que os diversos contextos; social, cultural, econômico e político, demandam por conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para o desenvolvimento da formação que sustentem desafios atuais e futuros em prol da gestão transcultural. Assim, 4 (quatro) aspectos precisam ser reconhecidos: (i) a transformação digital e a educação virtual; (ii) aprendizagem, conectivismo e experiência formativa; (iii) a gestão do conhecimento e as comunidades de práticas; e (iv) gestão de conflitos.

### **‘Transformação digital e Educação virtual’**



Cerdá Suárez, Núñez-Valdés, Quirós e Alpera (2021) tem reconhecido ser essencial compreender sobre como as questões culturais e sociais atuam na transição da educação presencial para a virtual, ao passo que a transformação digital pode ser analisada em vários aspectos, sendo as questões culturais, sociais e econômicas fundamentais à compreensão dos desafios e possibilidades das mudanças em curso (CERDÁ SUÁREZ et al., 2021). Os autores também reconhecem que as instituições de ensino superior (IESs) precisam promover um sistema que confira adesão às mudanças, com estímulo contínuo à comunidade acadêmica, de maneira a sustentar mudanças curriculares que primem por experiências interculturais.

Em relação ao ambiente empresarial, equipes globais, equipes multinacionais ou multiculturais, equipes distribuídas globalmente, equipes distribuídas entre culturas, equipes geograficamente dispersas, e o mais comum, equipes virtuais, assumem diversidades culturais e estão cada vez mais presentes no mundo dos negócios para gerenciar ambientes organizacionais complexos (GLUESING; GIBSON, 2004). Para Zander, Mockaitis e Butler (2012), equipes globais podem ter características como heterogeneidade nacional, cultural e linguística, trabalhando em ambiente virtual globalmente disperso.

Segundo Bartel-Radic, Moos e Long (2015), para realizar um bom gerenciamento dessas equipes, é necessário aprender habilidades necessárias, como, por exemplo, consideração específica aos ambientes de trabalho, as conexões internas (relacionamentos entre os membros) e interdependência do fluxo de trabalho. Nesse contexto, a comunicação virtual emerge como questão essencial, posto que quando não é utilizada de forma adequada, podem gerar dificuldades nesse fluxo, ou ausência de informações necessárias para compreensão das mensagens, evitando problemas relacionados aos mal-entendidos.

Sobre as equipes virtuais, observa-se, ainda, as competências interculturais, necessárias ao alcance da comunicação intercultural eficiente Bartel-Radic, A., Moos, J.C. e Long, S.K. (2015). Os autores como Hunter, White e Godbey (2006) definem competência intercultural como a disposição cognitiva às novas ideias, a outras perspectivas, na busca de compreender as normas e expectativas culturais dos outros. Para Jirwe et al., (2009), ainda, a competência intercultural pode ser caracterizada como um conjunto de comportamentos, conhecimentos e atitudes que possibilitam um trabalho eficaz em ambientes transculturais e, Sjoberg e Shabalina (2010) definem como a capacidade de interagir de forma eficaz com outras culturas.

### **‘Aprendizagem, Conectivismo e Experiência formativa’**

Outra questão importante envolve a compreensão sobre o próprio processo de aprendizagem, ao passo que pesquisas sugerem mudanças na maneira de aprender quando há mediação da tecnologia. Assim, aprendizagem em contexto ‘web’, mediada pela conexão, é essencial também para dar sustentação à gestão transcultural no âmbito das IES.

Para Perrin et al. (2005), por exemplo, há três teorias sobre aprendizagem: behaviorismo, cognitivismo e o construtivismo, e todas elas foram definidas e teorizadas em momento anterior ao avanço do uso das tecnologias nos processos de ensino e aprendizagem. Com isso, a aprendizagem se apresenta em contexto diverso, em que o ‘instantâneo’ é a força motriz, que relativiza o tempo, deslocamentos e busca por conhecimento, posto que um ‘clique’ pode ser a chave necessária ao acesso imediato e constante a um volume incessante de conteúdo.

A ideia de ‘conectivismo’ então, dá espaço para problematizar o ‘como’ as pessoas aprendem em contexto de transformação digital e, ainda, pela educação virtual. Shrivastava

(2018), por exemplo, apresenta uma concepção sobre aprendizagem definida como ‘conectivista’ ou, ‘paradigma do aprendizado conectivista’, recorrendo à ideia de que aprender envolve processos experienciais e de absorção facilitadas pela tecnologia. Embora a ideia de Shrivastava (2018) seja no caminho dos benefícios da tecnologia para a aprendizagem, a defesa de seu paradigma ainda apresenta desafios importantes, especialmente, em relação aos processos avaliativos. De todo modo, é essencial reconhecer que a própria definição de aprendizagem, a sustentar projetos de ensino, está em discussão, quando se trata da educação virtual. Mesmo que indiretamente, tal debate é essencial à gestão transcultural em dois caminhos: (i) a formação do gestor com competência para tal e, também, (ii) a experiência formativa transcultural.

Em relação à experiência formativa, Wilmot, Rushton e Hofmann (2016) reforçam que as instituições devem iniciar cedo a auxiliar os estudantes a desenvolverem a gestão transcultural e a comunicação intercultural para que suas experiências sejam significativas e elevem a capacidade de abordagem aos desafios contextuais. Em pesquisa realizada no Reino Unido e no Brasil, estudantes relataram dificuldades na gestão e comunicação transcultural relacionadas à língua, à timidez frente ao ‘diferente’, e a necessidade de ter uma ‘mediação’, como um tutor, que facilitaria a comunicação (WILMOT; RUSHTON; HOFMANN, 2016). Também foi percebido que a experiência ampliou a visão para outras possibilidades de trabalho e necessidade de ampliar experiências interculturais.

Outra experiência formativa pode ser observada no estudo de Bechter e Swierczek (2017), sobre um programa de ensino denominado ‘gestão internacional’, com base em um projeto de negociação intercultural, com atividades *online* e *off-line*, e a experiência da sala de aula invertida, que vem sendo utilizada há mais de 20 anos em programas de MBA na Europa. O programa, com duração de 2 a 3 anos, recebe alunos com experiência profissional, em turmas de 50 a 70 alunos, com representação próxima a 20 nacionalidades. Com a pesquisa, Bechter e Swierczek (2017) concluem que a experiência é exitosa em todos os aspectos, contribuindo com o desempenho profissional posterior dos executivos-discentes.

### **‘Gestão do Conhecimento e Comunidade de Práticas’**

Kimble e Hilldreth (2005) investigaram a relação entre gestão do conhecimento (GC) e comunidades de práticas (CoPs), em geral, e CoPs virtuais, em particular. A pesquisa objetivou apresentar algumas diretrizes práticas sobre como as CoPs virtuais podem ser facilitadas e mantidas. A relação entre GC e CoPs é explorada usando construtos teóricos e aspectos-chave do trabalho virtual e, também, considera a dualidade resultante da participação-reificação e a dualidade leve-dura.

Kimble e Hilldreth (2005) conceitua CoPs como grupos de pessoas unidas por um propósito comum e uma motivação interna. E a característica central das CoPs são as relações que se desenvolvem entre seus membros. Até recentemente, as CoPs eram consideradas principalmente uma característica de ambientes co-localizados. No entanto, as pressões da globalização e a mudança para uma força de trabalho mais distribuída levaram a um maior interesse em como as CoPs podem funcionar em um ambiente internacional distribuído e tecnologicamente mediado.

A pesquisa de Kimble e Hilldreth (2005) resulta em três aspectos que merecem maior atenção: (i) interação regular, (ii) foco na tarefa e (iii) motivação compartilhada. Cada um tem um papel a desempenhar na manutenção e crescimento da CoP e, no equilíbrio certo, os três formarão um círculo virtuoso. À medida que os relacionamentos se desenvolvem, a motivação e a interação podem se tornar maiores. À medida que a frequência das interações aumenta, a

quantidade de participação na prática da comunidade cresce. À medida que a participação cresce, o grupo começa a gerar novas ideias e desenvolver novos relacionamentos e, finalmente, o círculo recomeça.

### **‘Gestão de Conflitos’**

O conflito interpessoal pode ser explicado como uma situação em que pelo menos dois indivíduos estão em oposição devido a objetivos, metas e expectativas diferentes (RISTIC et al., 2020). A cultura molda os interesses e valores das pessoas, que estão no centro de todo o conflito e, ao fazê-lo, adapta o estilo de lidar com o conflito (RISTIC et al., 2020). Em um ambiente multicultural, problemas complexos e tensões não costumam criar conflitos por si só, mas o conflito pode surgir de diferenças no estilo de lidar com as situações conflitivas (RISTIC et al., 2020).

Ristic et al. (2020) realizaram um estudo cujo objetivo foi de explicar os estilos de gerenciamento de conflitos com a participação de 205 gerentes alemães e sérvios em multinacionais alemãs na Sérvia. Os resultados revelam que os gerentes alemães e sérvios usam diferentes estilos de gerenciamento de conflitos e que o *status* do parceiro do conflito e o gênero afetam os estilos de gerenciamento de conflitos dos gerentes. De acordo Ristic et al. (2020), o conflito com alguém da própria cultura consome muita energia, mas a quantidade é ampliada quando o conflito envolve pessoas de culturas diferentes.

Ristic et al. (2020), também, destacam que, a motivação para o estudo foi de que a Sérvia é um país em desenvolvimento do sudeste europeu em processo de transição, é um dos muitos países da região de Balcãs que atraíram empresas multinacionais que buscam oportunidades de investimento. A maioria das empresas multinacionais que abrem subsidiárias na Sérvia geralmente colocam gerentes estrangeiros em cargos de liderança nessas empresas. A presença de empresas estrangeiras no país amplia a diversidade cultural nas empresas sérvias, que não era muito comum há vinte anos. Portanto, os gerentes na Sérvia, além de lidar com os desafios da economia em transição e mudanças turbulentas, também se deparam com uma força de trabalho diversificada.

### **3. CONCLUSÃO**

O objetivo da pesquisa consistiu em abalizar a urgência da curricularização da gestão transcultural nas instituições de ensino superior do Brasil, considerando a revisão narrativa da abordagem *Cross-Cultural Management* como dimensão fundamental aos cursos voltados à gestão. Com isso, a pesquisa apresenta um panorama de estudos sobre esse atual contexto para, na sequência, descrever aspectos essenciais à curricularização da gestão transcultural para melhor preparação da formação discente, frente às dinâmicas sociais, econômicas e políticas cada vez mais intensas no contexto internacional contemporâneo.

Inicialmente, a internacionalização é considerada um aspecto crítico da educação no contexto global contemporâneo, pois promove implicações acadêmicas e econômicas significativas para as instituições de ensino superior em todo o mundo que precisam tratar de forma efetiva a educação cultural para se adaptar às mudanças advindas desse contexto. A partir da análise temática, constatou-se que a pesquisa e o ensino sobre gestão transcultural, precisam refletir sobre as variadas visões de mundo e os diferentes paradigmas, com abertura e empatia. Embora o multiculturalismo no ambiente de trabalho seja cada vez mais presente, há importantes desafios na gestão de equipes multiculturais. Isso também é válido para a gestão do trabalho virtual.

Há desafios específicos em economias emergentes quanto ao trabalho em equipes globais, que pode ser cercado de preconceitos, bem como imposições de valores, crenças e comportamentos de legitimação da própria cultura. Sendo, portanto, essencial a sensibilidade intercultural para liderar equipes globais, especialmente, em tempos de polarização, quando a (in) tolerância às diferenças tem se revelado desafiadora. Quanto ao papel da educação superior para a formação voltada à gestão transcultural, destaca-se quatro aspectos que precisam ser reconhecidos: (i) a transformação digital e a educação virtual; (ii) aprendizagem, conectivismo e experiência formativa; (iii) a gestão do conhecimento e as comunidades de práticas; e (iv) gestão de conflitos.

Dessa feita, ampliar o desenvolvimento das pessoas, com suporte no processo formativo, portanto, merece importante atenção quando o tema é gestão transcultural, especialmente, em referência aos benefícios de abordagens contextualizadas para o ensino e a aprendizagem. Assim, os alunos conseguirão atribuir um significado baseado em seu contexto, ao conteúdo assimilado, o que pode ter um impacto positivo na motivação e interesse intrínsecos e gerar uma compreensão voltada aos desafios e demandas em seu entorno, favorecendo processos mais aproximados às realidades sob investigações e intervenção.

Nesse sentido, as Instituições de Ensino Superior (IESs) devem promover um sistema que promova adesão às mudanças da educação presencial para a virtual, com estímulo contínuo à comunidade acadêmica, de maneira a sustentar mudanças curriculares que primem por experiências interculturais. Três fatores foram considerados para desenvolver um programa transcultural: comprometimento organizacional, trabalho em equipe e conteúdo pedagógico.

Sugere-se, como estudos futuros, a realização de estudos teórico-empíricos sobre os estágios da curricularização da gestão transcultural nas IESs nos países, fazendo-se pesquisas comparativas por continente, por bloco econômico, entre países com acordos de cooperação na internacionalização da educação.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, A.; RAMALINGAM, S. A Socio-technical Intervention In Bim Projects – An Experimental Study In Global Virtual Teams. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, v. 26, p. 489-504. 2021.

ARORA, A. S.; ARORA, A.; TARAS, V. The moderating role of culture in social media-based spatial imagery, consumer xenocentrism, and word-of-mouth for global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 19, n. 2, p. 160-193. 2019.

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.

BARMEYER, C.; BAUSCH; MOCAYO, D. Pesquisa de Gestão transcultural: tópicos, paradigmas e métodos – uma análise longitudinal baseada em periódicos entre 201 e 2019. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 19, n. 2, p. 218–244. 2019.

BARTEL-RADIC, A.; MOOS, J.C.; LONG, S.K. Cross-Cultural Management Learning Through Innovative Pedagogy: An Exploratory Study of Globally Distributed Student Teams. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, v. 13, p. 539-562. 2015.

BECHTER C.; SWIERCZEK, W. F. Digital Storytelling in a Flipped Classroom for. 2017.

BORGHINI, S.; CARU, A.; COVA, B. Representing B-to-B reality in case study research: Challenges and new opportunities. *Industrial Marketing Management*, v. 39. 2010.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101. 2006.

Celano, A. C.; Guedes, A. L. Impactos da globalização no processo de internacionalização dos programas de educação em gestão. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12 n. 1, p. 45-61. 2014.

CERDÁ SUÁREZ, L. M.; NÚÑEZ-VALDÉS K.; QUIRÓS; ALPERA, S. A Systemic Perspective for Understanding Digital Transformation in Higher Education: Overview and Subregional Context in Latin America as Evidence. *Sustainability*, v. 13, p. 12956. 2021.

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 internacional nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. v. 6, n. 1, jan./mar. 2012, p. 105-123. 2012.

ELRON, E.; VIGODA-GADOT, E. Influence and Political Processes in Cyberspace: The Case of Global Virtual Teams. *Journal of Cross Cultural Management*, v. 6, n. 3, p. 295–317. 2006.

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.

FERREIRA, R. A.; OLIVEIRA, M. M.; OLIVEIRA, L. M.; FERREIRA, M. C.; SILVA, F. D. 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. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 17, n. 3, p. 475-507. 2016.

FORNET-BETANCOURT, R. La interculturalidad como alternativa a la violencia. 2008.

FROST, N. Do you know what I mean? The use of a pluralistic narrative analysis approach in the interpretation of an interview. *Qualitative Research*, v. 9, pp. 9–29. 2009.

GIANNETTA, N.; DIONISI, S.; CASSAR, M.; TRAPANI, J.; RENZI, E.; SIMONE, D. M.; MUZIO, D. M. Measuring knowledge, attitudes and behavior of nurses in medication management: cross-cultural comparisons in Italy and Malta. *European Review for Medical and Pharmacological Sciences*, v. 24, p. 5167-5175. 2020.

GLUESING, J. C.; GIBSON, C. Designing and forming global teams. In H. C.Lane, M. L. Maznevski, M. Mendenhall, & J. McNett, (Eds.) *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 199–226. 2004.

GREEN, B. N.; JOHNSON, C. D.; ADAMS, A. Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of chiropractic medicine*, v. 5, n. 3, p. 101–117. 2006.

GRONWALD, K-D. *Global Communication and Collaboration Global Project Management - Global Sourcing, Cross-Cultural Competencies*. School of Engineering. (Prefácio) Luzern, Switzerland. Ed. Springer. 2017.

GROSSKOPF, S.; BARMAYER, C. Learning from multi-paradigmatic sensitivity in cross-cultural management? Empirical and theoretical considerations. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 21, n. 2, p. 181–202. 2021.

HAKALA, H.; O'SHEA, G.; FARNY, S.; LUOTO, S. Re-storying the Business, Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Concepts: The Model-Narrative Review Method. *International Journal of Management Reviews*, v. 22, p. 10-32. 2020.

HAQUE, A.; YAMOA, F. A. The Role of Ethical Leadership in Managing Occupational Stress to Promote Innovative Work Behaviour: A Cross-Cultural Management Perspective. *Sustainability*, v. 13, p. 9608. 2021.

HENSON RAMON, R. *Successful Global Leadership Frameworks for Cross-Cultural Managers and Organizations*. (Prefácio). This Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature. 2016.

HILL, L.; ASHBY, E.; WAIPARA, N.; TAUA-GORDON, R.; GORDON, A.; HJELM, F.; BELLGARD, S.E.; BODLEY, E.; JESSON, L. K. Cross-Cultural Leadership Enables Collaborative Approaches to Management of Kauri Dieback in Aotearoa New Zealand. *Forests*, v. 12, p. 1671. 2021.

HOOVELT, A. *Globalization and the post-colonial world: the new political economy of development*. London: Macmillan. 1997.

HUNTER, B.; WHITE, G. P.; GODBEY, G. C. What does it mean to be globally competent? *Journal of Studies in International Education*, v. 10, n. 3, p. 267–285. 2006.

HURRELL, A. *Brazil and the global order*. *Current History*, Jan. 2009.

JAGIELSKI, M.; ZHANG, Y. Role of cross-cultural management in professional football: The perspective of Polish Ekstraklasa SA. *Journal of Physical Education and Sport*, 21 (Supl.número 2), Art. v. 155, p. 1219 – 1224. 2021.

JAVED, B.; NAQVI, S. M. M. R.; KHAN, A. K.; ARJOON, S.; TAYYEB, H. H. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, v. 25, p. 117–136. 2019.

JIRWE, M.; GERRISH, K.; KEENEY, S.; EMAMI, A. Issues in quality care. Identifying the core components of cultural competence: Finds from a Delphi study. *Journal of Clinical Nursing*, v. 18, p. 2622–2634. 2009.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P. Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. *Journal Of Knowledge Management*, v. 9, n. 4, p. 102-113. 2005.

- LAMB, P. HSU, S.; LEMANSKI, M. A Threshold Concept and Capability Approach to the Cross-Cultural Contextualization of Western Management Education. *Journal of Management Education*, v. 44, n. 1, p. 101–120. 2020.
- LAMB, P.; HSU, S.; LEMANSKI, M. A Threshold Concept and Capability Approach to the Cross-Cultural Contextualization of Western Management Education, 44(1) 101-120. *Journal of Management Education* v. 44, n. 1. 2020.
- LIU, X. The Role of Enterprise Risk Management in Sustainable Decision-Making: A Cross-Cultural Comparison. *Sustainability*, v. 11, p. 2939. 2019.
- MA, C. H.; KANG, H. H. Validation of the Mediation Effect Between Cross-Cultural Management and Employee Identification. *Psychology research and behavior management*, v. 13, p. 169–183. 2020.
- MINAYO, C. *O Desafio do Conhecimento*. 12. ed. São Paulo: Hucitec. 2010.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec. 2007.
- MOCKAITIS, A. I.; ROSE, E. L.; ZETTINIG, P. The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management* v. 12, n. 2, p. 193–210. 2012.
- Oertig, M. & Buergi, T. The challenges of managing cross-cultural virtual Project teams. *Team Performance Management*, v. 12, n. 1/2, p. 23-30. pp. 16–24. 2006.
- PERRIN, D. G.; DOWNES, S.; MUIRHEAD, B.; PERRIN, E. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*. s.l.:s.n. eds., January. 2005.
- PRAETZEL, G. D. Pedagogical recommendations for internationalizing the undergraduate business curriculum. *International Advances in Economic Research*, v. 5, p. 137–146. 1999.
- RISTIC, M. R.; LJEPAVA, N.; QURESHI, T. M.; MILLA, A. C. A Cross-Cultural Comparison of Conflict Management Styles in Multinational Organisations: Empirical Evidence from Serbia. *Journal for East European Management Studies*, v. 25, n. 3, p. 418-447. 2020.
- SHRIVASTAVA, A. Using connectivism theory and technology for knowledge creation in cross-cultural communication. *Research in Learning Technology*, v. 26. 2018.
- SJOBORG, S. D.; SHABALINA, O. I. More than a sight-seeing trip: Enhancing the value in short-term study abroad. *Business Education Innovation Journal*, v. 2, n. 2, p. 46–58. 2010.
- VAN RIPER, M.; KNAFL, G. J.; FIGUEIREDO, M. C. B.; CAPLES, M.; CHOI, H.; GRAAF, G.; DUARTE, D. E.; HONDA, J.; MARTA, E.; PHETRASUWAN, S.; ALFERI, S.; ANGELO, M.; DEOISRES, W.; FLEMING, L.; SANTOS, A. S.; SILVA, M. J. R.; SKELTON, B.; VEEK, S. V.; KNALF, K. A. Measurement of Family Management in Families of Individuals With Down Syndrome: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Family Nursing*, v. 27, n. 1, p. 8-22. 2021.
- WILDMAN, J. L.; GRIFFITH, R. L.; ARMON, B. K. (Ed.) *Critical Issues in Cross Cultural Management* (Prefácio). This Springer imprint is published by Springer Nature. 2016.

WILMOT, N. V.; RUSHTON, D.; HOFMANN, A. S. Z. Reaching across continents: engaging students through virtual collaborations. *Higher Education Pedagogies*. v. 1, n. 1, p. 121-139. 2016.

YANG, K.; CHUNG, S.H. Key factors for developing a cross-cultural education program, *International Journal of Educational Management*, v. 29, n. 2, p. 222-233. 2015.

ZANDER, L.; MOCKAITIS, A.; BUTLER, C. Leading global teams. *Journal of World Business*, v. 47, n. 7, p. 592–603. 2012.