



Vol. 2, No. 2

Vitória-ES, Brasil – Jul / Dez 2005

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2005.2.2.4>

pp. 145-161

## A Globalização Segundo Estudantes Alemães e Brasileiros: um Estudo Comparativo

*Diogo Fajardo Nunes Hildebrand*

*Universidade de São Paulo*

*Guilherme Mirage Umeda*

*Universidade de São Paulo*

**RESUMO:** A globalização constitui um fenômeno de grande importância para a compreensão das atuais relações econômicas e culturais ao redor do mundo, bem como para as novas formas de administração disponíveis e exigidas do executivo. A sua natureza internacional, porém, implica em uma diversidade de interpretações, influenciadas pela “programação mental” das culturas nacionais. Indivíduos sujeitos aos valores de seus grupos sociais carregam consigo formas de agir e pensar que se refletem nas suas ações estratégicas, questão nuclear no estudo do comportamento organizacional. A pesquisa consistiu em um questionário aplicado a alunos de cursos universitários de duas instituições de destacada posição no ensino de negócios, uma no Brasil e outra na Alemanha. A análise dos resultados demonstra que apesar da semelhança no padrão de muitas respostas, há fatores que diferenciam ambos os grupos de estudantes. Os brasileiros tendem a perceber uma influência mais direta da globalização sobre seu cotidiano, enquanto um maior número de alemães acreditam na equidade intrínseca do processo globalizador. Também, estes julgam que seu país está em condições de enfrentar uma economia globalizada, ao contrário dos respondentes brasileiros.

**Palavras-chaves:** globalização, educação

---

Recebido em 11/09/2005; revisado em 20/09/2005; aceito em 11/11/2005.

\* *Correspondência com autor:*

*Diogo Fajardo Nunes Hildebrand*

Doutor em Marketing.

Universidade de São Paulo

Endereço: Avenida dos Bandeirantes nº 3900 Sala 14C,

Monte Alegre, 14040900 - Ribeirão Preto – SP – Brasil

Email: [diogo.hildebrand@grenoble-em.com](mailto:diogo.hildebrand@grenoble-em.com)

Telefone: (11) 30915820

*Guilherme Mirage Umeda*

Doutor em Educação

Escola Superior de Propaganda e Marketing

Endereço: R. Álvaro Alvim, 123, Vila Mariana, 04018-010 -

São Paulo – SP – Brasil

Email: [umeda.espm@gmail.com](mailto:umeda.espm@gmail.com)

Telefone: (11) 50854600

## I. INTRODUÇÃO

Discutir globalização é adentrar em um terreno movediço, de limites imprecisos e cujas camadas de interpretação se entrecruzam e colidem constantemente. Tema naturalmente transdisciplinar e polêmico, confronta opiniões distintas tanto em relação às suas características definidoras quanto de seu valor intrínseco. Desta maneira, globalização transita fácil e ininterruptamente entre ciência e ideologia.

Genericamente, tem-se como meios técnico-operacionais da globalização as freqüentes inovações das tecnologias de transporte e comunicação, gerando como efeito a acentuação da porosidade das fronteiras nacionais. Ao examinar-se a dimensão corporativa dos fluxos globais, nota-se que a presença de organizações internacionais modifica significativamente as dinâmicas dos mercados internos, a começar pela criação da concorrência estrangeira. Do ponto de vista da empresa em expansão, exige-se um radical repensar das estratégias produtivas e mercadológicas. Por um lado, busca-se no novo campo de atuação estendido a reunião dos melhores fatores de produção. Por outro, a dispersão dos fatores de marketing necessita uma compreensão profunda de públicos mais amplos e heterogêneos.

A movimentação das empresas, nesse contexto, repercute diretamente na vida das pessoas que com elas se relacionam. Somos um fator de produção, tratados como mão de obra mais barata ou qualificada; somos também consumidores, atendidos por produtos massificados ou customizados. Neste quadro, em que nos situamos nas pontas do processo globalizador, deparamo-nos com uma série de questões para as quais diferentes abordagens oferecem múltiplas respostas: a globalização é benéfica? Qual o seu papel na construção de sociedades mais igualitárias? Quem são os agentes responsáveis por sua expansão e configuração? Há, por parte das nações mais pobres, possibilidade de escolha ou manobra das condições em que se inserem neste processo? Quais os seus efeitos políticos e culturais?

A integração mundial, como observada hoje, é um movimento multidirecional, mesmo que seus sistemas de premiação ou privação sejam assimétricos. Assim, a cada ação de um dos agentes corresponderá uma reação das outras partes. Isso torna a compreensão do ambiente externo uma das características-chave dos países que se preparam para a intensificação das interações transnacionais econômicas, culturais e políticas.

O estudo da globalização é, desta forma, uma tarefa importante e desafiadora – por seu impreciso alcance geográfico, semântico e ideológico. Este artigo adota por premissa a existência de fatores culturais subjacentes às estruturas de pensar e agir das diferentes nações. No estudo aqui relatado, investigou-se diferenças e similaridades entre opiniões de estudantes universitários brasileiros e alemães acerca do fenômeno da globalização. Consideramos esta análise como uma contribuição ao conhecimento já produzido por reconhecer que a cultura importa (citando título da obra de HARRISON e HUNTINGTON, 2002) na gestão das organizações e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico de cada país e na defesa de seus interesses e posições no cenário mundial.

## 2. Quadro teórico de referência

O tópico que se segue tem por objetivo compor as bases teóricas sobre as quais a pesquisa empírica se apoiou. Primeiramente, é tratada a grande controversa em torno da conceituação de “globalização”, com algumas possíveis interpretações, predominantemente sob o viés econômico e administrativo. Em seguida, brevemente se discorrerá acerca das

influências culturais exercidas sobre a percepção do mundo empresarial e seus efeitos na ação gerencial, tendo como referência principal o pensamento de Hofstede (1997).

## 2.1. O que é a globalização?

Diversos autores já se propuseram a definir a globalização, sem que versão alguma se tornasse unânime. Seu caráter multidisciplinar dificulta a adoção de uma definição universal, uma vez que cada campo do conhecimento adota seus próprios pontos de vista e interesses. Este caráter polêmico impede um tratamento simplificado, cujo principal erro é considerar o fenômeno apenas como subversão de barreiras nacionais numa sociedade cada vez mais integrada. Tanto a queda das fronteiras comerciais quanto a circulação internacional de capitais e tecnologia são simultaneamente causas e efeitos desse processo mais amplo, que alcança desde as políticas públicas macroeconômicas ao cotidiano dos habitantes das grandes cidades.

Stiglitz (2002) afirma que apesar da contradição sobre a importância da globalização para a humanidade, seu significado é muito claro: “(...) a remoção das barreiras ao livre comércio e a maior integração das economias nacionais (...)”. Por sua vez, Daniels e Daniels (1994) apresentam uma abordagem menos econômica e mais gerencial do fenômeno. Os autores descrevem a globalização como o processo de administrar os negócios pelo mundo de uma forma diversa, balanceando as características de seus produtos com as necessidades peculiares de cada região, encontrando e coordenando anseios homogêneos de indivíduos globalizados.

Daniels e Daniels (1994) não se restringem à geografia (“onde eu atuo”), partindo para uma definição que abranja o componente estratégico (“como eu atuo”). As intensas e constantes alterações nos ambientes político, econômico e técnico exigem entender a globalização para além da simples ampliação do mercado consumidor. O fenômeno configura a queda das fronteiras como oportunidade de desenvolvimento de negócios pelo mundo - distribuindo produtos, construindo filiais e dinamizando o processo produtivo/mercadológico. Por meio da globalização, é possível utilizar as vantagens competitivas de cada país na criação de uma empresa global, que aloca suas atividades nos diversos locais em que podem ser otimizadas. Em síntese, trata-se de uma extensão do conceito de Divisão Internacional do Trabalho. Dupas (2000) compartilha da idéia de Daniels e Daniels (1994), no que tange ao fortalecimento dos processos organizacionais. O autor demonstra que a utilização de mercados internacionais passa a ser uma possibilidade de maximização dos fatores locais de produção, intensificando o uso da política de *intra-firm sourcing* (prospecção internacional de recursos produtivos por uma empresa).

Outros estudiosos generalizam o conceito de globalização, alcançando, assim, diferentes áreas do conhecimento. Para Beck (1999), é uma experiência cotidiana da ação global das mais diversas forças, como a economia, a ecologia, os conflitos transculturais, a informação ou a sociedade civil. Expõe o cerne de sua definição na metáfora do “assassinato da distância”. Dicken (1998) chama a atenção para a relevância das tecnologias redutoras de espaço (*space-shrinking technologies*), subdivididas em sistemas de transporte (para bens tangíveis) e de informação (intangíveis). Portanto, o autor toma os avanços da ciência como fundamentais no desenvolvimento do comércio internacional. Sustentada pelas novas tecnologias, uma empresa verdadeiramente global desfruta dos benefícios oferecidos por cada país participante do processo produtivo, controlando suas atividades pelo mundo.

Hirst e Thompson (1998) discutem a globalização em sua dimensão sócio-econômica. Tomando por base o discurso dominante sobre o fenômeno, encontram fragilidades que o

fazem ruir. Para os autores, o mito da globalização, da forma como é pregado por seus maiores entusiastas, pode ser desconstruído a partir da diferenciação entre uma economia inter-nacional e outra globalizada. No primeiro caso, há uma institucionalização poderosa das economias nacionais, enquanto no segundo, apresenta-se um sistema internacional autônomo, gerando determinantes globais que influem em âmbito regional.

Nas economias inter-nacionais, as conexões entre os países são intensas, à medida que a integração dos agentes econômicos e os investimentos entre nações progridem. Entretanto, a interdependência se restringe ao nível estratégico – as vicissitudes internacionais não afetam diretamente as economias locais.

Já no modelo globalizado, a interdependência sistêmica cresce na medida em que a realidade nacional é facilmente modificada por eventos externos. Os autores destacam a manutenção complexa e frágil de um sistema único, habilitado a reger todas essas interações. Esse modelo exige a atuação de uma economia hegemônica como força dinâmica de todo o processo global, o que não é atualmente verificado.

Hirst e Thompson (1998) citam três fatos que indicam uma maior proximidade do atual modelo econômico com um paradigma inter-nacional, em detrimento do globalizado: a ausência de um modelo econômico aceito globalmente e cujas características o diferencia dos anteriores; a carência de informações precisas que indiquem tendências para a globalização; e uma tentativa ineficaz de perceber esse processo como sem precedentes na história mundial. Enfatizam este terceiro ponto ao discutir a origem histórica da globalização. As navegações no início da Era Moderna foram determinantes para o desenvolvimento do comércio internacional, característico do mercantilismo. A instituição no século XIX do padrão-ouro como sistema monetário mundial único seria, além de facilitador dos processos de troca, sinal de um comércio já significativo. Para os autores, há indícios de que as alardeadas evidências de globalização na atualidade estão há muito tempo presentes nas inter-relações mundiais.

Ainda outra contradição expõe a fragilidade do globalismo simplificador: enquanto se discute a mundialização do comércio, constata-se a formação dos blocos socioeconômico-

comerciais supranacionais, a exemplo da União Européia e da ALCA (HIRST e THOMPSON, 1998). Essas formações tendem a engendrar políticas regionalizadas e protecionistas, o que enfraquece a internacionalização necessária ao processo da globalização.

A consolidação da língua inglesa como código largamente utilizado nas negociações internacionais reflete um desequilíbrio das forças locais. Chesnais (1996) destaca que a substituição da palavra “mundialização” (de origem latina) por “globalização” (anglo-saxã), é reveladora de uma posição hegemônica das instituições norte-americanas no comércio mundial. O sentido universal e uniforme de globalização, que conota um mundo regido livremente pelo mercado, esconde a configuração de um planeta hierarquicamente organizado, no qual os países fortes impõem políticas assimétricas aos mais fracos. Chesnais (1996) sugere que o fenômeno acarreta em uma organização fracionada do mundo, que se contrapõem a uma interpretação mais literal de sua etimologia.

O geógrafo brasileiro Milton Santos (2002) concebe três maneiras de se pensar a globalização: como fábula, como perversidade ou como o que chama de “uma outra globalização”. O autor argumenta que o discurso da globalização defendido e disseminado pela lógica hegemônica – que assera os benefícios universais e universalizantes desse novo momento histórico – serve a claros interesses de perpetuação do *status quo* social e econômico. A pregação dos valores positivos gerados pela globalização seria um instrumento de dominação das nações e grupos econômicos mais poderosos, de forma que a construção do conceito se torna ilusória e, portanto, ideológica. No mesmo sentido, Casanova (2000, p. 50) fala em uma “reconversão da dependência”:

O discurso da globalidade (...) freqüentemente contribui para ocultar ou ocultar-se dos efeitos da política liberal neo-conservadora nos países do Terceiro Mundo e os problemas sociais cada vez mais graves dos quatro quintos da humanidade. Nas linhas essenciais do mundo atual, é indispensável ver o novo da globalidade, mas também o velho, e no velho se encontra o colonialismo da idade moderna, um colonialismo global que hoje é também neoliberal e pós-moderno. A reconversão é em grande parte uma recolonização.

Santos (2002, p. 19) entende o atual modelo de globalização como um perverso mecanismo de desigualdade, a partir do momento em que os avanços técnicos que impulsionam a convergência mundial só estão à disposição de um número restrito de agentes socioeconômicos. No entanto, acredita ser possível uma outra globalização, em que os meios técnicos sirvam a projetos políticos favoráveis, universalizantes. Desta forma, não existiria um valor moral intrínseco à globalização, mas sim ao “trabalho e formas de escolha dos momentos e dos lugares de uso” das técnicas (SANTOS, 2002, p. 23).

Palavras, enquanto signos, estão em constante redefinição, à medida que as convenções que lhes dão sentido se modificam. Deve-se atentar contra à pretensa solidez das definições; em particular, a “globalização” – termo recente na literatura econômica – mostra-se como conceito em evolução e historicamente constituído, multidisciplinar e contraditório. Não se trata de um processo homogêneo tampouco universal, nem tem por objetivo eliminar as particularidades de cada sociedade. Assume-se aqui que a globalização é um processo de eliminação das barreiras e de estreitamento das distâncias físicas e virtuais por meio das tecnologias de comunicação e transporte, configurando um novo sistema internacional de relações sociais, políticas e econômicas.

## 2.2. Cultura e Gestão de Empresas

A controvérsia acerca do conceito de globalização não se restringe a um ou poucos idiomas e culturas. Enquanto as tecnologias integrativas se aprimoram e difundem, empresas, governos e pessoas se vêem profundamente envolvidos no debate. Frente às alternativas do capitalismo transacional, exige-se das nações uma reflexão para direcionar sua abertura ou exclusão do movimento de integração. No entanto, as escolhas e os cenários são avaliados em contextos temporal e espacialmente definidos. Este item se propõe a apresentar como as culturas nacionais geram percepções distintas dos conceitos administrativos e econômicos em questão. Também trata das influências dessas diferenças no estilo de gestão e na capacidade do país de se adaptar e destacar no cenário da economia mundial.

### 2.2.1. Diferenças entre cultura organizacional e cultura nacional

Partir de noções imprecisas para empreender estudos científicos torna as conclusões confusas e, muitas vezes, sem aplicação. Assim, faz-se necessário, mesmo que provisória e arbitrariamente, assumir *a priori* concepções de realidade. Neste estudo, é preciso incorporar uma visão acerca da cultura, mesmo diante da amplitude do termo. A opção pela não-assertividade, neste caso, é aliada do conhecimento, que se alicerça sobre as bases sempre móveis das ciências sociais.

Motta (1995, p. 17) elenca diversas concepções para a palavra “cultura”, desde a perspectiva de Michel Crozier da “capacidade” até o ponto de vista antropológico do universo

de significados. A visão formulada por Talcott Parsons concebe a cultura como um sistema de valores. Essa abordagem vai ao encontro da definição de Geert Hofstede, que a assume como “uma programação coletiva da mente, que distingue membros de um grupo de pessoas de outro” (HOFSTEDE, 1997, p. 5)<sup>1</sup>. Para o autor, a cultura nacional é composta por valores inculcados por meio da aprendizagem, que delineiam tendências gerais da preferência por um estado das coisas sobre outro (HOFSTEDE, 1999, p. 38). Portanto, assume-se que, através da convivência com seus semelhantes, indivíduos adquirem padrões de comportamento e pensamento específicos a seu grupo.

Apesar da semelhança entre os conceitos (ambos os autores assumem valores como unidades de composição das culturas), persiste uma relevante diferença no que tange à efemeridade dos valores. Para Parsons *apud* Motta (1995, p. 17), não há continuidade cultural em longos períodos, já que a mudança dos valores é uma característica marcante na sociedade moderna. Já Hofstede (1999, p. 35) afirma que “valores culturais são diferentes entre sociedades, mas dentro de uma sociedade eles são espantosamente estáveis ao longo do tempo”<sup>2</sup>.

Como resolver o paradoxo da cultura organizacional? Como gerenciar algo que não se pode mudar? Hofstede (1999) responde a este dilema ao estabelecer uma diferenciação entre os conceitos de culturas nacional e organizacional. Se, na primeira, os valores são as unidades constituintes, na outra esse papel cabe às práticas, mais superficiais e, portanto, mais fáceis de mudar. A utilização da palavra “cultura” em ambos os casos gera, de acordo com o autor, uma falsa impressão de que se trata de conceitos idênticos.

Assim, para Hofstede (1999), a constância das práticas dentro de uma mesma organização pode ser desviada, desde que não haja conflito com os valores inculcados nos funcionários por meio das culturas nacionais.

### 2.2.2. A influência da cultura na percepção de um conceito

Na abertura do sexto capítulo da obra *Culture and Organizations*, Hofstede (1997, p. 139-140) descreve um caso gerencial, no qual os diretores das áreas funcionais divergem quanto às políticas de atuação da empresa. Citando trabalho de Owen James Stevens, o autor observa que os estudantes pesquisados tendiam a apresentar um mesmo tipo de resposta, conforme suas nações de origem, diante do caso.

Hofstede (1997) detalha quatro dimensões mensuráveis que diferenciam as culturas: distância do poder; o evitar incertezas; masculinidade/feminilidade; e individualismo/coletivismo. As duas primeiras contribuem, em especial, na explicação das respostas dos estudantes. Na França, onde a aversão ao risco e a distância do poder são expressivas, e representadas pelo apego à estruturação por regras e hierarquias formais; a solução mais sugerida foi levar o problema a um superior. É um modelo organizacional em forma de “pirâmide de pessoas”. Seguindo o raciocínio do autor, a resposta dos estudantes brasileiros deveria se assemelhar à francesa, dada a similaridades nas características das duas dimensões consideradas.

Para os alemães pesquisados, o estabelecimento de procedimentos formais se configurou como a alternativa preferida. Essa escolha é justificada pela análise da cultura do país, que apresenta forte aversão ao risco, mas pequena distância do poder. A concepção-modelo da organização alemã é uma máquina bem regulada, sem excessiva verticalização.

---

<sup>1</sup> Tradução dos autores.

<sup>2</sup> Tradução dos autores.

Já os ingleses, caracterizados pela maior proximidade ao poder e baixa aversão ao risco, identificaram no relacionamento humano o problema. A solução dada foi a promoção de cursos gerenciais para os funcionários envolvidos na situação. Essa escolha privilegia as demandas situacionais, em detrimento das hierarquias ou procedimentos, o que desenha um modelo organizacional semelhante a um “mercado de vila”.

A partir do estudo supracitado, pode-se concluir que a cultura exerce influência determinante sobre a maneira como o povo de uma nação pensa seus problemas e o mundo a sua volta. De fato, os elementos infraestruturais de uma cultura moldam a forma do pensamento e levam a ações diferentes. Restringindo-se apenas a um fator cultural, a linguagem apresenta relação profunda com a estruturação do pensamento. Para Vanoye (1996, p. 206):

(...) é a linguagem que modela o universo que pensamos, reconstrói o real, o organiza segundo suas leis e não segundo leis naturais impostas do exterior. (...) A concepção que se tem do mundo, dos outros e de si mesmo emana da linguagem. (...)... as diferentes línguas remetem a diferentes sistemas de pensamento, a visões de mundo, filosofias, morais, metafísicas diferentes. Noções que nos parecem evidentes ou indispensáveis e que se exprimem em palavras são, na verdade, desconhecida de outros povos; outras apresentam características totalmente diversas.

### *2.2.3. Influência da cultura sobre a gestão de empresas*

Hofstede (1999) justifica sinteticamente sua investigação das culturas nacionais: como a administração trata essencialmente de pessoas, ela sempre fará parte da cultura das sociedades em que ocorre. A gestão de empresas, como manifestação das ações culturais de um povo, mostra reflexos dos seus valores e do pensar. Pesquisas como a de Prates e Barros (1997, p. 55-69) procuram desvendar o estilo brasileiro de administrar, por meio da análise integrada de traços culturais típicos do país.

O sucesso das organizações japonesas na década de 70 incentivou uma série de tentativas de explicação e sistematização dos modelos administrativos. A maioria concluiu que, no cerne desse êxito, estava a cultura do Japão (MORGAN, 1996, p. 115). As técnicas e conceitos gerenciais ensinados nas escolas de administração não são isentos da ascendência de crenças, valores e noções (LANE, DISTEFANO e MAZNEVSKI, 1999, p. 1). Há, dessa forma, uma variação representativa na elaboração e implementação de estratégias, dada uma cultura. Para os autores (1999, p. 188), o relacionamento tem dimensões que extrapolam a concepção de meio instrumental no alcance de um fim, configurando-se fator determinante da estratégia. A partir dessa observação, é possível assumir que os métodos administrativos provavelmente rompem os limites da empresa; bem como perceber o intercâmbio com o modo de vida das pessoas que a conduzem.

Por fim, é interessante notar que não apenas a ação gerencial, mas também as teorias administrativas produzidas em um país são influenciadas pela cultura nacional (HOFSTEDE, 1997, p. 146). No Brasil, a produção científica se pauta intensamente sobre referenciais estrangeiros, o que dificulta na constatação desse efeito.

### 3. Estudo de Campo

#### 3.1. Problema de pesquisa

A gestão das empresas neste início de século se depara com o complexo desafio da expansão internacional. Se a organização mantém suas atividades restritas a seu ambiente doméstico, é cada vez mais provável que, dentre seus principais concorrentes, figurem as transnacionais. Com isso, o fenômeno da globalização da economia é imperativo a praticamente todos os setores e agentes econômicos.

Assumindo-se verdadeira a concepção acima descrita da influência cultural sobre os métodos e conceitos administrativos, é possível que o significado, as causas e as conseqüências da globalização variem de país para país. Ademais, o impacto dessas percepções deve se fazer sentir na forma como os administradores de cada nação visualizam seus negócios, oportunidades e ameaças.

Desta forma, define-se o problema de pesquisa: quais as principais diferenças e semelhanças entre a opinião de estudantes universitários alemães e brasileiros acerca do fenômeno da globalização? A resposta pode fornecer pistas importantes acerca dos posicionamentos que esses futuros gestores adotarão nas organizações em seus respectivos países no cenário econômico mundial.

#### 3.2. Método de pesquisa

O estudo realizado é de natureza descritiva, por partir de questões investigativas claramente declaradas. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 136), esse tipo de pesquisa é adequado quando se procura “descrições de fenômenos ou características associadas com a população alvo (o *quem, que, quando, onde e como* de um tópico)”.

O universo de pesquisa foi restrito a dois ambientes acadêmicos. No Brasil, foram prospectados os alunos dos cursos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), independente do semestre que cursavam. Na Alemanha, os respondentes advieram dos cursos gerenciais da Universidade Friederich-Alexander Erlangen-Nürnberg. Logicamente, essas instituições não são representativas da totalidade dos estudantes de cursos de negócios em seus respectivos países, o que impede generalizar os resultados como as percepções de estudantes brasileiros e alemães. Porém, por constituírem sub-grupos pertencentes a culturas nacionais mais amplas, são influenciados pelas diferenças de valores e podem, eventualmente, fornecer evidências de seus macroambientes.

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário auto-administrado, distribuído à base de respondentes por correio eletrônico ou em cópia impressa. Os convites foram realizados pessoalmente ou via *e-mail* enviado para listagens fornecidas pelas secretarias de graduação e entidades estudantis. Desta forma, não foi realizada uma amostragem intencional, mas estímulos à participação espontânea de todos os alunos correspondentes ao perfil descrito. O instrumento foi originalmente elaborado em língua portuguesa, passado para o alemão por um tradutor de correspondência comercial habilitado na Alemanha. Ambas as versões foram pré-testadas e adaptadas, o que contribuiu para a sua clareza e eficiência.

O questionário pode ser dividido em quatro partes genéricas, a saber:



- Qualificação dos respondentes. Características pessoais do respondente, como conhecimento sobre o assunto, curso, semestre na graduação, idade, experiências internacionais etc.
- Preparação dos alunos para a globalização. Nesta parte, os estudantes sinalizam suas opiniões em relação às necessidades e condições de preparo que recebem para enfrentar a globalização. Diante das quatro assertivas, o aluno deve indicar seu grau de concordância em uma escala de quatro pontos. O pré-teste indicou, no entanto, a necessidade de se incluir um ponto de omissão de opinião ou neutralidade para as assertivas. Decidiu-se criar uma opção de não-resposta separada da escala de quatro pontos, a fim de desincentivar uma tendência central (conforme descrita por COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 203), ao mesmo tempo preservando a opção neutra<sup>3</sup>.
- O conceito de globalização. Os respondentes expressam suas percepções sobre os aspectos mais importantes na definição do fenômeno. A questão oferece oito variáveis definidoras do processo da globalização, dentre as quais o aluno deve escolher e ordenar as três que julga mais importantes.
- Opiniões valorativas. A estrutura é idêntica à da segunda etapa: quatorze assertivas com escalas de quatro pontos e opção separada indicando impossibilidade para opinar ou neutralidade. Novamente, por se tratar de um assunto de natureza técnica, a tomada de posição forçosa tenderia a causar vieses, além de representar perda de informação: uma grande incidência de respostas como “não sei opinar” poderia indicar, por exemplo, uma lacuna no conteúdo educacional a respeito de determinado aspecto da globalização.

### 3.3. Apresentação e análise dos resultados

Foram tabulados 268 questionários, sendo 101 coletados na universidade brasileira e 167 na alemã. A idade média do respondente é de 22 anos; há equilíbrio na divisão de gêneros: 125 femininos *versus* 140 masculinos. Estudantes do curso de Administração foram predominantes no estudo, devido à concentração na faculdade alemã desses graduandos. Na FEA/USP, houve um balanceamento entre os três cursos gerenciais oferecidos pela faculdade: Administração, Economia e Contabilidade. A Tabela 1 resume os dados de qualificação da pesquisa:

---

<sup>3</sup> Escalas numéricas (incluindo a de Likert) utilizam, tradicionalmente, um continuum com 3 a 11 pontos. Apesar do maior uso de números ímpares de pontos, há situações em que o pesquisador pode optar por “forçar” uma tomada de posição, por meio de escalas pares. Descartou-se este procedimento, devido à importância da resposta neutra para esta pesquisa. A separação do ponto central, conforme realizada no questionário, foi usada e sugerida por Brown (2000, p. 18) e Nowlis et al. (2000, p. 2). De fato, observou-se poucos casos de respostas de omissão/neutralidade, o que contribuiu para o corpo de dados do estudo.

Tabela 1 – Dados de qualificação

Item	País		
	Brasil	Alemanha	Total
<i>Respondentes</i>	101	167	268
<i>Idade média</i>	23,4	22,2	22,7
<i>Curso</i>			
Administração	39	117	156
Economia	31	16	47
Contabilidade	28	0	28
Ciências Sociais	2	29	31
Outros	1	5	6
<i>Sexo</i>			
Feminino	43	82	125
Masculino	57	83	140
<i>Experiência internacional</i>			
Sim	33	55	88
Não	67	111	178
<i>Ocupação</i>			
Empresa multinacional	30	28	58
Empresa nacional	43	42	85
Não trabalho	27	95	122

A questão “experiência internacional” indaga ao aluno se ele já morou no exterior ou realizou algum programa de intercâmbio. A incidência percentual em ambos os países foi rigorosamente igual: 33% responderam afirmativamente. Em “ocupação”, contou-se os estudantes que trabalham ou fazem estágio em empresas nacionais ou multinacionais. Percentualmente, os não empregados são mais representativos na amostra alemã: 58 *versus* 27 no Brasil. Dos que trabalham, há maior absorção por empresas nacionais na Alemanha que no Brasil. Supõe-se que esse resultado se deve à maior força empresarial das organizações européias.

Quando interrogados sobre o nível de conhecimento sobre a globalização que detêm, os estudantes demonstraram segurança, na maior parte dos casos. Um maior número de alunos alemães responderam que sabem pouco sobre a globalização, em comparação aos brasileiros.

Isso não é necessariamente um indicativo de conhecimento maior por parte dos brasileiros, uma vez que a resposta consiste em uma auto-avaliação subjetiva do respondente. Diversos fatores culturais podem gerar diferenças de percepção, independentemente do real nível de conhecimento, aqui não considerado. Também, constatou-se uma correlação positiva (0,328, com significância maior que 1%) entre idade e nível de conhecimento: quanto mais velhos, mais cognitivamente preparados se julgam os estudantes.

Tabela 2 – Nível de conhecimento sobre a globalização

Conhecimento (em %)	País		
	Brasil	Alemanha	Total
<i>Grande</i>	45,5	22,1	31,3
<i>Razoável</i>	50,5	57	54,6
<i>Pequeno</i>	3	20,9	14,1

### 3.3.1. Preparação frente ao mundo globalizado

A Tabela 3 resume os resultados para as assertivas que lidam com a questão da preparação do aluno diante de uma realidade econômica globalizada.

Tabela 3 – Preparação para a globalização

Preparação para o mundo globalizado (%)	País		
	Brasil	Alemanha	Total
<i>É necessária preparação específica</i>			
Discordo	11	17,5	15
Concordo	89	82,5	85
<i>A faculdade me prepara bem</i>			
Discordo	45,5	19,5	29,6
Concordo	54,5	80,5	70,4
<i>Os meios de comunicação fornecem informações</i>			
Discordo	46,5	48,5	47,7
Concordo	53,5	51,5	52,3
<i>Sinto-me preparado para a globalização</i>			
Discordo	28	24	25,5
Concordo	72	76	74,5

Há forte tendência entre o corpo discente de ambos os países em acreditar que é necessária uma preparação específica para os desafios da globalização. Porém, a adaptação das faculdades a este importante fator é vista de maneira diferente entre as amostras: a estatística teste do qui-quadrado de 20,1 indica que se pode rejeitar a hipótese nula de que não existe influência do país sobre a sua resposta na assertiva correspondente. Os estudantes alemães, em sua grande maioria (80,5%) julgam a sua faculdade devidamente adaptada ao ensino no contexto da globalização, enquanto a proporção de brasileiros é menor, apesar de majoritária (54%). A opinião sobre a suficiência das informações fornecidas pelos meios de comunicação de massa é bastante dividida, próxima de uma proporção simétrica para os dois países.

A assertiva “sinto-me preparado para a globalização” gerou porcentagens parecidas entre as amostras (sem diferenças significativas), de aproximadamente 75% de concordância. Se, em um primeiro momento, este resultado pode causar estranheza diante dos 31% que afirmam ter grande conhecimento sobre a globalização, uma análise de correlação gera uma interpretação factível. Medindo o relacionamento entre as questões (por meio do índice de Spearman, devido à natureza ordinal das escalas), revela-se um índice positivo de 0,264, significativo no nível de 1%. Assim, pode-se deduzir que o conhecimento sobre a globalização representa cerca de 26% da preparação para a realidade globalizada: os alunos percebem que, à parte a dimensão cognitiva, há outros elementos essenciais para a prática da administração global. Pode-se identificar, por exemplo, as habilidades e atitudes como esferas fundamentais e não cognitivas do processo de aprendizagem da gestão empresarial.

### 3.3.2. O que é a globalização?

No teste em que globalização é definida, cada respondente escolheu e ordenou três fatores que considera mais relevante no conceito do fenômeno. O mais importante recebeu três pontos; o segundo, dois e o terceiro mais importante, um. Os demais não pontuaram. Somando os pontos de cada aspecto, chegou-se à seguinte tabela:

Tabela 4 – Definição da globalização

A globalização é um fenômeno:	Soma de pontos (1 a 3)			Ordem	
	Brasil	Alemanha	Total	Brasil	Alemanha
De intensificação das relações comerciais entre os países.	132	281	413	1	1
De crescimento da interdependência sistêmica entre as nações.	124	127	251	2	2
Que define uma nova forma de administrar, ampliando a oportunidade de negócios por todo o mundo.	74	154	228	4	3
De encurtamento das distâncias graças às novas tecnologias de transporte e comunicação.	121	97	218	3	4
De internacionalização econômica livre de intervenções.	22	96	118	6	5
De eliminação das barreiras fiscais entre os países.	10	101	111	8	6
De integração total de todas as nações do planeta.	22	66	88	6	8
Que abrange diversas áreas de conhecimento.	35	47	82	5	7

O aspecto mais importante da definição do fenômeno da globalização, de acordo com os alunos, é a intensificação das relações comerciais entre os países. São importantes também o crescimento da interdependência sistêmica e as novas possibilidades de administração. Finalmente, o encurtamento das distâncias devido a tecnologias redutoras de espaço fecha a primeira metade de aspectos, que contabilizam 75% dos pontos – para os brasileiros chega a 84% enquanto para os alemães a 68%.

Desconsiderando a ordenação da importância e computando apenas as menções, é possível realizar testes de aderência, de maneira a detectar os fatores que mais apresentam diferenças entre brasileiros e alemães. A definição “de intensificação das relações comerciais entre os países” se mostrou muito mais relevante para os alemães, assim como “de internacionalização econômica livre de intervenções”. Já a definição “de encurtamento de distâncias graças às novas tecnologias” é considerada mais importante para os brasileiros. Esse resultado é reflexo de configurações geográficas e político-econômicas dos países estudados. As dimensões continentais do território brasileiro, a precariedade de sua infraestrutura logística e a distância dos grandes centros de consumo mundiais tornam o encurtamento de distâncias fator essencial para o ingresso do país na lógica dos mercados transnacionais. Já a Alemanha, país incrustado no continente europeu, não sofre na mesma medida com esse problema. Ademais, a consolidação da União Européia constitui um estímulo ao fluxo entre as nações do continente, colocando o cidadão e a empresa alemã em contato mais intenso com agentes internacionais. Desta forma, a mais significativa barreira à integração do país no sistema mundial consiste em suas fronteiras, na forma mais concreta das intervenções governamentais no círculo econômico e na própria dinâmica de competitividade entre as organizações internacionais.

### 3.3.3. Opiniões sobre o fenômeno da globalização

A tabela 5 sumariza as opiniões dos respondentes da pesquisa acerca da globalização. As conclusões apresentadas são divididas entre os países e então totalizadas para o conjunto das duas amostras. Na última coluna, aponta-se para a existência ou não de diferenças estatisticamente significativas, mensuradas através de testes qui-quadrado com níveis de significância menores do que 1%.

Tabela 5 – Opiniões sobre a globalização

A globalização:	Concordância (em % válida)			Há diferença estatística (qui- <sup>2</sup> )?
	Brasil	Alemanha	Total	
<i>Piorou minha qualidade de vida</i>	22.4	7.6	13.3	Sim
<i>Promove a distribuição de renda entre as nações.</i>	10.9	38.0	27.7	Sim
<i>É um fenômeno passageiro.</i>	3.0	4.3	3.8	Não
<i>É importante para o desenvolvimento do meu país.</i>	82.2	81.8	82.0	Não
<i>É benéfica para a humanidade como um todo.</i>	52.6	45.5	48.1	Não
<i>O meu país está preparado para a globalização.</i>	22.8	69.7	51.2	Sim
<i>É inevitável.</i>	92.1	88.1	89.7	Não
<i>Beneficia apenas os países desenvolvidos.</i>	60.0	61.0	60.6	Não
<i>É um fenômeno antigo.</i>	70.8	20.1	39.6	Sim
<i>Não é uma imposição, mas uma escolha.</i>	11.0	34.0	25.0	Sim
<i>Afeta diretamente a minha vida.</i>	94.0	65.6	76.7	Sim
<i>Melhorou minha qualidade de vida.</i>	71.6	55.8	62.0	Sim
<i>Promove a distribuição de renda dentro dos países.</i>	10.2	23.4	18.1	Não
<i>É positiva, de maneira geral.</i>	69.9	76.8	74.2	Não

Há três assertivas cujos resultados são contundentes, com padrões de respostas semelhantes nos dois universos de pesquisa: de acordo com os estudantes, a globalização “é inevitável”; “é importante para o desenvolvimento do país”; e **não** “é um fenômeno passageiro”. Ao mesmo tempo em que é imperativa, a globalização econômica parece representar uma possibilidade de progresso, de colocação dos países em posições meritórias na nova organização internacional do trabalho. A adesão consciente e meticulosa das nações a este fenômeno iminente de natureza de longo prazo pode representar uma redefinição de papéis na economia mundial, com destaque para os mais preparados. O potencial construtivo da globalização se reflete na assertiva “é positiva, de maneira geral”, que obteve concordância de 74,2% no cômputo total.

A assertiva “não é uma imposição, mas uma escolha” apresentou diferença estatística no teste qui-quadrado para os dois países. Apesar de corroborar a opinião da inevitabilidade acima descrita, ela mostra que mais alemães tendem a concordar com o caráter facultativo do ingresso no processo da globalização. Uma hipótese para tal comportamento é o maior poder de barganha dos países desenvolvidos nas negociações econômicas internacionais ou mesmo no duelo invisível da aculturação. O Brasil, em posição mais frágil no mercado mundial e com menores condições de independência frente a seus parceiros desenvolvidos, vê-se diante de raios de ação mais estreitos.

Aproximadamente 20% dos respondentes brasileiros consideraram que a globalização, da forma como é hoje estruturada, provocou um declínio da sua qualidade de vida. A assertiva de checagem “melhorou minha qualidade de vida” confirma que a maioria (71%), ao contrário, viu a globalização como a base para o aprimoramento das suas condições humanas. Já na Alemanha houve maior incidência de respostas conflitantes nas duas assertivas (Tabela 6). Apenas 7% da amostra alegou piora de qualidade de vida diante da globalização; para melhora, o índice de concordância é de 56%. Como explicar tais resultados? A incidência considerável de conflito entre as assertivas polares na Alemanha podem indicar uma posição menos resoluta sobre os benefícios e malefícios da globalização sobre a vida da população. Os entrevistados podem ter imaginado situações específicas de melhora e piora, no momento de cada questão, demonstrando que não há sentido determinístico para a influência. A concordância maior dos brasileiros com relação à melhora na qualidade de vida pode refletir as mudanças intensas no país desde a abertura econômica no início da década de 90. O

consumo disseminado de produtos importados é uma realidade recente para grande parte dos brasileiros, habituados a uma oferta muito reduzida de opções antes da abertura. Já a Alemanha, especificamente no seu território ocidental, já gozava do fluxo de bens, serviços, pessoas e idéias antes do processo de unificação, ocorrido em um período bastante próximo da redução das barreiras no Brasil. Quanto à piora, a maior incidência de concordância dos brasileiros pode ser indicativa de uma preocupação com a má distribuição de renda no país. Se a década de 90 representou o ingresso do consumidor brasileiro no mercado mundial, também foi um período de agravamento da concentração de riqueza em parcelas cada vez mais reduzidas da sociedade. Os efeitos sociais desse perverso fenômeno refletem na qualidade de vida de qualquer cidadão, uma vez que a vida em sociedade pressupõe relações humanas altamente influenciadas por contingências ambientais. Desigualdade social, por exemplo, gera pobreza que, por sua vez, estimula a violência, um mal sofrido diariamente pelas populações, urbanas e rurais, do Brasil.

Tabela 6 – Cruzamento entre assertivas “melhorou” e “piorou qualidade de vida”

País		Piorou QV		Total
		Discordo	Concordo	
Brasil	Discordo	<b>9</b>	18	27
	<b>Melhorou QV</b> Concord	63	<b>4</b>	67
	o Total	72	22	94
Alemanha	Discordo	<b>52</b>	8	60
	<b>Melhorou QV</b> Concord	79	<b>2</b>	81
	o Total	131	10	141

Obs.: Números em **negrito** representam células de conflito.

A assertiva “afeta diretamente a minha vida”, que também apresentou diferenças significativas de acordo com o teste de qui-quadrado, corrobora essa análise. Quando há a percepção de que o fenômeno da globalização de alguma forma altera as condições individuais das pessoas, espera-se uma maior precisão na identificação de melhoras ou piores na qualidade de vida. Os alemães, ao apresentarem menor concordância com a assertiva, mostram que os efeitos em qualidade de vida não são diretamente verificáveis e, portanto, mais difíceis de se apontar como positivos ou negativos. A confirmação desta hipótese pode ser verificada na Tabela 7: 72% dos pesquisados alemães que discordam da assertiva “afeta diretamente a minha vida” apresentam um padrão conflitante de respostas para as assertivas de qualidade de vida; para os que concordam, o índice é de apenas 20%.

Tabela 7 – Cruzamento entre três assertivas: “Afeta diretamente a minha vida”, “Melhorou minha qualidade de vida” e “piorou minha qualidade de vida” (Alemanha)

Afeta minha vida		Melhorou QV		Total
		Discordo	Concordo	
Discordo	Discordo	<b>34</b>	10	44
	<b>Piorou QV</b> Concordo	3	<b>3</b>	6
	Total	37	10	47
Concordo	Discordo	<b>16</b>	67	83
	<b>Piorou QV</b> Concordo	5	<b>2</b>	7
	Total	21	69	90

O problema da distribuição de renda no Brasil pode condicionar outros resultados da investigação. Na assertiva “promove a distribuição de renda entre os países”, há uma diferença significativa no índice de concordância, 10% no Brasil *versus* 38% na Alemanha. Novamente, *BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online), Vitória, v. 2, n. 2, Art. 4, p. 145 - 161, jul.- dez. 2005*

o menor poder de barganha no cenário internacional pode levar a uma percepção pelo estudante brasileiro de que o fluxo de recursos é desigual na economia globalizada, ampliando o fosso entre os mais ricos e os mais pobres.

A competitividade das nações, expressa pela assertiva “meu país está preparado para a globalização”, confirma-se desigual na pesquisa. Enquanto apenas 22% dos estudantes brasileiros vêem sua nação em condições favoráveis de competição internacional, na Alemanha o índice é de aproximadamente 70%. O qui-quadrado de 53,8 no teste de aderência mostra diferença entre as amostras. O lambda, medida de associação baseada no qui-quadrado, indica a melhora na previsão de uma variável com base em outra. Tendo a assertiva como dependente e o país de origem como independente, há um aprimoramento de 44% nas previsões, ou seja, sabendo-se a que país pertence o respondente, ampliamos significativamente o número de acertos de previsão para a assertiva “meu país está preparado para a globalização”. Esse resultado vai ao encontro do bom senso: brasileiros e alemães têm uma percepção realista das condições objetivas de competitividade de seus respectivos países no jogo político, cultural e econômico da globalização.

É interessante analisar a assertiva “é um fenômeno antigo” porque apresentou diferença no teste de aderência. A maior proporção de alunos do curso de Administração na Alemanha poderia ser fator de viés para muitas das conclusões acima relatadas. Em outras palavras, as diferenças entre as amostras poderiam ser relativas à graduação cursada, e não à nacionalidade do respondente. Para verificar esta possibilidade, realizaram-se testes de aderência qui-quadrado separando os casos em Administração e Outros – o agrupamento dos demais cursos em uma categoria equalizou o tamanho das amostras, aprimorando os resultados estatísticos. Nenhuma assertiva apresentou diferenças significativas, exceto “é um fenômeno antigo”. Portanto, pode-se formular a hipótese de que a maior presença de estudantes de Administração na amostra alemã tenha influenciado o teste de qui-quadrado para os grupos de países. Talvez, uma justificativa para isso seja a predominância de teorias econômicas e sociais sobre as administrativas, que tracem origens históricas para o fenômeno da globalização, conforme visto na revisão bibliográfica deste texto.

#### **4. Conclusões**

A globalização é um tema inevitável. Ele está nas escolas, nas empresas, nos meios de comunicação; o termo já integra uma agenda pública, amplamente debatida em todos os setores da sociedade, sob prismas distintos. Por isso, estudá-la envolve interesse por questões contemporâneas e paciência diante dos resultados nem sempre imediatos. As conclusões deste artigo são apenas vestígios de um fenômeno, lidos através da filtragem perceptiva dos entrevistados.

Os resultados corroboram as pesquisas de Hofstede (1997), segundo as quais há nas culturas nacionais modos intrínsecos de agir e pensar definidores dos grupos sociais a que pertencem. Os modelos cognitivos diferentes de cada país são responsáveis por formas também distintas de se perceber o mundo e, por conseguinte, de se agir sobre ele. No que tange às relações econômicas, culturas nacionais podem ser influenciadoras dos modos particulares de administração, de maneira que o estudo se justifica diante da busca por uma compreensão do funcionamento de parcerias e concorrências em escala global.

Constatou-se que há diferenças entre a forma como uma amostra de estudantes alemães e outra de brasileiros percebem o fenômeno da globalização, desde a definição até suas conseqüências na vida cotidiana de cada um. É perceptível o peso significativo de fatores históricos e geográficos, por exemplo, na criação de uma concepção do termo. Enquanto a

questão do encurtamento das distâncias se mostra fundamental para os brasileiros – fisicamente afastados do grande mercado mundial – os alemães enfatizam a intensificação de trocas comerciais e a redução das interferências governamentais sobre as ações do mercado.

Ao mesmo tempo em que a inevitabilidade figura como característica fulminante da globalização, os reflexos desse movimento macroambiental no dia-a-dia dos indivíduos são vistos de maneira diferente nos dois países. Brasileiros consideram a globalização como um influenciador direto das suas vivências individuais, de repente cercadas pelo consumo de bens, serviços e idéias simultaneamente negociados ao redor do mundo. Alemães, em sua longa história de fluxos pelo continente europeu (basta lembrar da influência das invasões germânicas sobre a consolidação da Idade Média) e seu poderio econômico alternadamente construído e arrebatado, não percebem os efeitos de maneira tão direta.

No que se refere à equidade do processo globalizador, mais estudantes da Alemanha se mostraram otimistas que do Brasil. A convivência com as perversidades de uma das piores distribuições de renda verificadas pode ter efeitos sobre a visão de mundo dos brasileiros, testemunhas de incontáveis oscilações econômicas que só alargam a lacuna entre os mais ricos e os mais pobres. Pelo lado dos mais fracos, menos brasileiros tendem a acreditar na possibilidade de distribuição de renda entre os países por meio da globalização.

Seguindo o mesmo cenário, a percepção da competitividade dos países por seus estudantes representa uma importante distinção entre brasileiros e alemães. Estes, em situação internacional mais confortável do que aqueles, consideram sua nação apta a lidar com a globalização.

Os resultados da pesquisa realizada fornecem indícios que, de fato, podem ajudar na compreensão dos estudos econômicos e administrativos. Seu objetivo não foi o de definir a globalização ou levantar hipóteses sobre quais as condições atuais do fenômeno. Alternativamente, seu enfoque foi sobre a opinião de pessoas que, na próxima geração de diretores executivos e CEO's, podem ser determinantes para o desenvolvimento das economias nacionais e mundial. São essas opiniões que, espelhadas nos modelos de ação, estruturam aos poucos as próximas relações organizacionais ao redor do planeta, definindo o que a globalização será, não agora, mas no futuro.

Outras pesquisas podem derivar deste estudo. Levantamentos mais amplos – abrangendo um número maior de países – e mais profundos – envolvendo uma diversidade maior de instituições de ensino – podem ser valiosos para a generalização e validação destes resultados. Pesquisas com executivos em ação levantariam a visão presente do mercado acerca da globalização, também um ponto importante a se investigar. Um aprimoramento da compreensão qualitativa dos países envolvidos constituiria esforço de muita valia, já que poderiam indicar motivações por detrás das posições objetivamente medidas pelo questionário.

Vale também ressaltar, por fim, que o presente estudo tem algumas limitações aqui destacadas. Primeiro, a proporção de estudantes de Administração na amostra alemã é bastante superior à brasileira, refletindo a real proporção constatada naquela faculdade. Não se pode descartar a possibilidade de alguns resultados sobre diferenças nacionais terem sido comprometidos pela natureza dos cursos. Segundo, o número restrito de instituições de ensino torna impossível a generalização dos resultados para a totalidade dos estudantes alemães e brasileiros. Podem estar presentes, ainda, vieses das faculdades, na forma de linhas ideológicas, características homogêneas do público e composição do corpo docente. Por fim, as escalas de natureza ordinal utilizadas não permitem o uso de testes paramétricos, o que restringiu as possibilidades analíticas dos dados.



**Bibliografia**

- BECK, Ulrich. *O que é globalização? Equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BROWN, J. D. *What issues affect Likert-scale questionnaire formats?* JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, v. 4, n. 1, abr. 2000, p. 18-21.
- CASANOVA, Pablo González. Globalidade, neoliberalismo e democracia. In: GENTILI, Pablo (org.). *Globalização excludente*. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes / Buenos Aires: CLACSO, 2000.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANIELS, J. e DANIELS, N. *Visão Global*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DICKEN, Peter. *Global Shift: the internationalization of economic activity*. 3ª ed. New York: Guildford Press, 1998.
- DUPAS, Gilberto. *Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, Estado e o futuro do Capitalismo*. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- HARRISON, Lawrence E. e HUNTINGTON, Samuel P. *A cultura importa: os valores que definem o progresso humano*. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- \_\_\_\_\_. Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st-century global management. *Organizational Dynamics*, 1999, p. 34-44.(1999)
- LANE, Henry W., DiSTEFANO, Joseph J. e MAZNEVSKI, Martha L. *International Management Behavior*. Lane, DiStefano e Maznevski, 1999
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996
- MOTTA, Fernando C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista da ESPM*, ago 1995, p. 17-23.
- NOWLIS, Stephen M., KAHN, Barbara E. e DAHR Ravi. *Indifference versus Ambivalence: The Effect of a Neutral Point on Consumer Attitude and Preference Measurement*.
- PRATES, M. A. S. e BARROS, B. T. de. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, Milton. *Por uma nova globalização: do pensamento único à consciência universal*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- STIGLITZ, Joseph. *A globalização e seus malefícios: a promessa não cumprida dos benefícios globais*. São Paulo: Futura, 2002.
- VANOYE, Francis. *Usos da linguagem: problemas e técnicas na produção oral e escrita*. 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.