
V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

EQUIPES MULTICULTURAIS DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Fernanda Vicente De Moraes (UFU) - fevicentemoraes@gmail.com

Graduando em Administração

Janaína Maria Bueno (UFU) - janaina.bueno@ufu.br

Professora Adjunta da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia; Pós-doutora em Administração pela UFPR; Doutora em Administração pela EAESP-FGV

Equipes Multiculturais de Trabalho – um Estudo de Casos Múltiplos

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o trabalho de três equipes multiculturais de duas empresas multinacionais presentes na cidade de Uberlândia – MG. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, com o método de estudo de caso em 3 equipes, com base em 7 entrevistas semiestruturadas. A partir de seis categorias previamente identificadas na literatura (Escopo de Trabalho; Diversidade e Influência no trabalho; Liderança; Interação e Comunicação; Aprendizado da Equipe Multicultural; e Resultados), foi feita análise de conteúdo que permitiu identificar a dificuldade que alguns indivíduos percebem em se expressar em ambientes culturalmente diversos e sua relação com traços culturais e liderança; compreender como estas equipes aprenderam com base na discussão e troca de informações; a importância dos investimentos em treinamentos e capacitações para os seus membros; além de desenvolver formas de registro do conhecimento e processo de aprendizagem criados. Conclui-se que as equipes multiculturais estudadas foram responsáveis pela geração de novos conhecimentos, geraram resultados além do esperado e ajudaram a projetar a carreira de seus membros, evidenciando que esta experiência está sendo cada vez mais valorizada pelas empresas.

Palavras-chaves: Equipes Multiculturais, Ambiente Multicultural; Gestão Intercultural; Aprendizagem Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As equipes multiculturais cada vez mais são utilizadas pelas organizações como um recurso estratégico, como forma de se internacionalizar, criar ambientes criativos e inovadores, formar novos líderes e até mesmo para sistematizar processos em suas diferentes unidades. Conforme Bueno e Freitas (2015), as equipes multiculturais podem oferecer muitas vantagens para as organizações, já que um grupo heterogêneo seja ele em ideias, nacionalidades, gêneros, entre outras características, responde bem a um ambiente desafiador, que demanda por criatividade e inovação, podendo ser capaz de ter um melhor desempenho comparado com equipes homogêneas.

As equipes culturalmente diversas podem ser formadas por membros atuantes em um mesmo local, chamadas comumente de tradicionais, com profissionais expatriados e locais. Podem também ser formadas por membros espalhados em diferentes unidades da organização ou de várias organizações, chamadas de equipes virtuais, pois seus contatos são, geralmente, mediados por sistemas de informação e comunicação (KRUMM et al, 2013). Segundo Algesheimer et al (2011), esta segunda configuração pode ser mais vantajosa que a primeira apresentada pois reduz custos de viagens ou custos e riscos relacionados à expatriação, contudo, ela gera mais desafios para os gestores.

As equipes multiculturais, de acordo com Bueno e Freitas (2015), independentemente de serem tradicionais ou virtuais, possuem potencial para terem alto desempenho, contudo elas apresentam desafios para seu bom gerenciamento e conseqüentemente conseguir realizar tarefas de acordo com as expectativas. Um dos pontos cruciais, segundo Heinz (2014), para o bom desempenho de qualquer equipe é o estabelecimento de uma comunicação e este é um dos pontos mais críticos e que merece gerenciamento e atenção, não somente a linguagem verbal pode ser um desafio na gestão, mas também a linguagem não verbal. Outro ponto delicado é como lidar com a diversidade cultural que, apesar de proporcionar diferentes perspectivas e possibilitar soluções diferentes para um mesmo problema, demanda por tempo, paciência e empatia (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

Dentro desse contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar o trabalho de três equipes multiculturais de duas empresas multinacionais, observando a composição das equipes multiculturais e percepção dos seus membros quanto à diversidade cultural, desafios, processo de aprendizagem e resultados obtidos.

Este trabalho justifica-se pela escassa literatura sobre o tema nas bases de dados acadêmicas brasileiras que retrate o trabalho destas equipes e pela contribuição com a discussão sobre os ganhos em longo prazo para as organizações e para os indivíduos envolvidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão das Equipes Multiculturais

A mobilidade ou transferência internacional é uma prática comum em empresas multinacionais, principalmente nas últimas décadas, o que contribui para a formação de equipes multiculturais que tem o potencial para trazer inúmeros ganhos para a organização e profissionais, mas também é um desafio para os gestores envolvidos com essas equipes. Conforme Connaughton e Shuffler (2007), equipes que possuem diversidade geográfica, temporal e cultural estão se tornando, cada vez mais, presentes e relevantes em muitas indústrias e setores. De acordo com Bueno e Freitas (2015) as equipes multiculturais podem ser uma importante estratégia para organizações que querem criar um ambiente inovador, solucionar problemas, internacionalizar sua gestão, aumentar o nível de coordenação de unidades dispersas geograficamente, formar novos líderes, e criar projetos em parcerias, já que atmosferas plurais, como ambientes com diversas culturas, fazem com que o sujeito crie uma necessidade de adaptação e isso pode ser uma vantagem a ser explorada pelas empresas.

De acordo com Krumm et al (2013), o contato entre culturas e a formação de equipes multiculturais podem acontecer de outras maneiras, não somente pela mobilidade internacional, ou seja, pelas transferências de profissionais de uma unidade da empresa para outra. Meios de comunicação como vídeos e teleconferências, sistemas de gestão, entre outras ferramentas de comunicação através da tecnologia são usados para viabilizar a realização da tarefa proposta para a equipe virtual. Para Heinz (2014), as equipes multiculturais virtuais são um tipo de equipe que vem crescendo nos últimos anos e se popularizando porque facilitam a criação de projetos menores e não se constituem em processos caros e demorados como a expatriação de profissionais. Conforme Algesheimer et al (2011), alianças internacionais e estratégias *offshoring* - realocação de um processo de negócio em outro país - crescem cada vez mais e essas estratégias podem necessitar do trabalho de equipes intraorganizacionais e/ou interorganizacionais, como consequência, algumas empresas estão adotando equipes virtuais.

Conforme Adler e Gundersen (2008), equipes que são culturalmente diversas possuem potencial para produtividade acima da média daquelas que não são, pois estas possuem perspectivas e experiências diferentes o que facilita a criação de ideias, contudo essas equipes não conseguem atingir seu potencial caso não sejam bem gerenciadas. Para Heinz (2014), é preciso que os gestores prestem atenção especialmente em situações conflituosas, que necessitam de mudanças e adequações nas equipes culturalmente diversas. Caso os membros da equipe não sejam capazes de enxergá-las e fazê-las, esta diversidade pode trazer problemas para a gestão, baixar a produtividade e ainda deteriorar as relações estabelecidas.

Em equipes no geral e nas multiculturais, os conflitos podem acontecer e muitas pessoas acreditam que eles são prejudiciais e dão uma conotação negativa para essas discussões, contudo os conflitos podem contribuir na performance da equipe, como afirma Heinz (2014, p. 8) “a opinião majoritária atualmente é que o conflito é uma parte necessária do trabalho em equipe, já que o conflito pode ser produtivo e positivo”. Para o autor, equipes multiculturais podem ser desafiadoras para os gestores, já que é mais difícil estabelecer uma comunicação efetiva. Além disso, diferentes interpretações podem complicar as tomadas de decisões, e em equipes virtuais existe ainda o agravante da distância geográfica e temporal.

Conforme Leinonen, Javella, Hakkinen (2005), em uma equipe multicultural virtual, os integrantes encontram duas dificuldades: a resolução do problema proposto e ainda a interação entre eles, por estarem geograficamente e temporalmente separados. Os autores afirmam ainda que em equipes virtuais o processo de construção colaborativa, compartilhamento de conhecimento e boas instruções do que é necessário ser realizado para o cumprimento da tarefa são fatores importantes para o seu bom desempenho. Para que o

trabalho em equipe tenha sucesso, é necessário que haja o esforço colaborativo, para isso é preciso que os membros da equipe compartilhem de um objetivo em comum. É importante salientar que a confiança é um aspecto crucial para o bom desempenho tanto de equipes multiculturais tradicionais quanto as virtuais. Segundo Leinonen; Javella; Hakkinen (2005), a confiança pode ser definida como as ações que fazem com que a vulnerabilidade decresça e que a dependência entre os membros e entre membros e líderes aumente.

Durante a revisão bibliográfica foi constatado que há uma grande lacuna quando se trata dos aspectos positivos das equipes multiculturais, muito se fala dos seus desafios para os líderes. Para Bueno e Freitas (2015), o potencial para produtividade superior de equipes culturalmente diversas é alto; elas possuem o fôlego de recursos, *insights*, perspectivas e experiências diferenciadas que podem facilitar a criação de novas e melhores ideias. Contudo, este potencial nem sempre é atingido. Apesar de apresentar muitos desafios para os gestores, as equipes multiculturais podem ser uma excelente forma de inovar, sendo uma boa estratégia para gerar novas ideias. As equipes virtuais também apresentam vantagens para as organizações, uma delas é a redução dos custos e riscos comparadas às transferências internacionais. Davoine e Barmeyer (2015) também falam da necessidade de mostrar os aspectos positivos de equipes multiculturais e mostram, com sua pesquisa, que a interação intercultural melhorou e modificou muitos processos dentro da empresa estudada por eles e alguns se tornaram híbridos, ou seja, os processos originais de cada país foram fundidos em novos processos adotados pelas equipes em ambos os países. Novas práticas foram encontradas em diversas áreas, o trabalho das equipes indo muito além do esperado.

Uma das principais vantagens apontadas na literatura para as equipes multiculturais, no geral, é conhecida como “o valor da diversidade”. Segundo Mannix e Neale (2016), essa visão é baseada nos estudos de L. Hoffman e Maier que estudaram pequenos grupos heterogêneos e a interpretação do comportamento destes grupos resultou na afirmação de que a diversidade cria valor e benefícios para as equipes e até os desafios fazem com que a interação da equipe melhore. O estudo sugere, ainda, que em grupos com diversidade é esperado que se tenha mais conhecimento, expertise e perspectivas do que em grupos homogêneos. Esses fatores devem facilitar o desempenho da equipe quando se trata de tarefas que envolvem discussão de perspectivas e complexas. Sobre os benefícios das equipes multiculturais virtuais especificamente, Markovic et al (2015) dizem que o crescimento do número deste tipo de equipe facilitou e aumentou o compartilhamento de processos e conhecimento dos indivíduos e ainda fez com que as pessoas aumentassem seu *networking* e consequentemente o da organização.

2.1.1 Influência da cultura nacional

Há muitas discussões no meio acadêmico acerca do conceito do termo cultura, mas para Schein (2009) cultura é um fenômeno que cerca todos os seres humanos acontecendo constantemente e é criado a partir das interações realizadas, sendo um conjunto de regras, rotinas, costumes e estruturas que regem um grupo de pessoas e que orientam o comportamento daqueles pertencentes à comunidade. As culturas nacionais, segundo Chu (2011), se diferenciam a partir de valores, comportamentos e maneiras de se expressar da nação, dentro das culturas nacionais se manifestam os estilos de gestão.

É possível notar traços históricos, culturais, sociais e econômicos do Brasil que influenciam no cotidiano das organizações. Dada a nossa cultura nacional plural e multifacetada, de forma geral, o modelo de gestão brasileira é permeado pela dificuldade de sistematização e a diversidade de realidades existentes, diz Chu (2011) que discute alguns traços da cultura brasileira que refletem diretamente no modo como gestores brasileiros administram situações e tomam decisões nas organizações. Segundo a autora, a desigualdade de poder e hierarquia são traços históricos da cultura brasileira que permeiam o cotidiano das organizações até os dias atuais, onde há predominância da centralização do poder consequentemente o mandonismo e a subordinação são reflexos deste traço. O formalismo é uma característica que tem forte relação com a maneira com que os brasileiros encaram a incerteza muitas leis e regras surgem como tentativa de sistematização, mas este é muitas vezes um comportamento ‘fachada’ já que não condiz com a realidade, poucas regras e processos são seguidos conforme o estabelecido. O personalismo é um reflexo do poder das conexões existentes na sociedade brasileira, dessa forma os laços são extremamente valorizados dentro das organizações e os indivíduos tendem a desenvolver relacionamentos estreitos no ambiente de trabalho. O planejamento é um traço possível de ser observado no modelo de gestão brasileira, esta característica é um reflexo do ambiente econômico instável dessa maneira os gestores brasileiros se voltaram a resolução de problemas a curto e a curtíssimo prazo já que o futuro era considerado muito incerto. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos traços culturais citados por Chu (2011):

Quadro 1: Traços da Cultura Brasileira que Afetam a Gestão de Organizações

Traço	Característica
Jeitinho	Comportamento que tem como objetivo amenizar e harmonizar as regras do cotidiano, sendo uma maneira de suavizar as relações impessoais, tornando-as o mais pessoal possível.

Desigualdade de poder e hierarquia	A desigualdade de poder permeia a sociedade brasileira, isso faz com que o status, a hierarquia e as relações de autoridade tenham grande importância para os brasileiros.
Aversão ao conflito	Este traço se mostra através da maneira como os brasileiros harmonizam os grupos os quais pertencem, evitando constrangimentos e divergências.
Flexibilidade	Esta característica se revela a partir da rapidez na adaptação e na criatividade diante de situações não esperadas.
Postura de espectador	Este traço é percebido pela falta de diálogo, senso crítico e argumentação nas organizações, é um reflexo do mandonismo existente na sociedade brasileira,.
Plasticidade	Este traço é percebido pela admiração e pelo gosto do brasileiro às práticas estrangeiras, preferindo na maioria das vezes conceitos e produtos desenvolvidos em outros países do que aqueles nacionais.
Feminilidade	Orientação para comportamentos que apreciam o bem-estar do outro, valorizando o relacionamento entre as pessoas. Revela-se na ação por intuição e pelo zelo em se relacionar bem com os superiores.
Personalismo	Demonstra a importância dada para as relações construídas e interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo. Em ambientes organizacionais, os líderes e liderados constroem relações que vão além da empresa.
Planejamento	A falta de planejamento é vista como um traço histórico ligado a economia brasileira, por ter um futuro muito incerto os gestores brasileiros se voltaram a resolução de problemas a curto prazo.
Formalismo	Está intimamente ligado ao fato do brasileiro ter aversão a ambientes incertos, o formalismo se mostra através da grande quantidade de regras e leis existentes, que na maioria das vezes não condiz com a realidade.

Fonte: Adaptado de Chu (2011, p. 23-26)

Para a autora, as equipes multiculturais e o advento da globalização contribuíram muito para a reformulação dos modelos gerenciais amenizando a influência da cultura nacional, apesar de não ser possível extingui-la, os diferentes modelos de gestão nacionais tendem a incorporar práticas de outros lugares e formar o chamado modelo “Glocal” que mescla as práticas tradicionais da cultura nacional com as práticas estrangeiras que são adaptadas ao contexto enfrentado pelos gestores. É importante ressaltar que o modelo “Glocal” ressignifica as práticas já estabelecidas, sintetizando e transformando o estilo antigo com o moderno.

2.2 Aprendizagem Organizacional

As equipes culturalmente diversas geralmente são criadas nas organizações com objetivo de gerar novos conhecimentos para as empresas, portanto os indivíduos que fazem parte destas equipes adquirem know-how específicos e de extrema importância para o futuro das organizações. Sendo assim, os gestores organizacionais precisam se atentar para a aprendizagem organizacional afim de gerar um ambiente propício para a aprendizagem individual e, conseqüentemente, organizacional.

Aprendizagem organizacional por ser definida como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento destinada ao desenvolvimento de recursos e capacidades que contribuem para a melhora da performance organizacional. (LOPEZ; PEÓN; ORDÁZ, 2015, tradução nossa). Segundo os autores, a aprendizagem organizacional é um

fator importante para que a organização mantenha vantagem competitiva diante de seus concorrentes e uma organização que lida com um ambiente dinâmico e desafiador deve não somente processar as informações de forma eficiente, mas também criar informações e conhecimento.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 5), “as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional”. Garvin, Edmondson e Gino (2008) afirmam que a aprendizagem organizacional ocorre mais facilmente em organizações que são plurais, ou seja, aquelas que possuem diversidade na formação de suas equipes, sendo que a diversidade seja ela de gênero, cultural, idade, etnias, entre outros, torna o ambiente organizacional mais propício à aprendizagem. Além disso, as organizações que proporcionam um clima aberto às novas ideias e contam com líderes que as incentivem, são receptivos e compreensivos com novos pontos de vistas, são organizações que conseguem aprender de forma melhor e mais eficaz.

De acordo com Strauhs et al (2012) para que a aprendizagem organizacional seja realmente uma vantagem competitiva para a empresa é preciso que o conhecimento gerado esteja documentado e as gerações futuras possam acessá-lo de forma prática e rápida. Dessa forma, a gestão do conhecimento busca suprir esta lacuna, registrando e incentivando o compartilhamento de informações e conhecimento dos profissionais de uma organização. Atualmente, portais na intranet e softwares são ferramentas amplamente utilizadas para documentar o conhecimento organizacional e as formas de aprendizagem. Para Walsh (1991), de forma geral as organizações existem independentes de pessoas específicas, mas deve-se reconhecer que são estes indivíduos que detém as informações e são eles que resolvem os problemas. O foco nas atividades mentais individuais como o elemento central no processo de aquisição de informações reflete na construção da memória organizacional. Contudo, as interpretações de problemas e as respectivas soluções são particulares do indivíduo e para que essas informações não sejam perdidas mesmo quando indivíduos chaves deixam as organizações é necessário que essas interpretações e soluções sejam compartilhadas. Para Takeuchi e Nonaka (2008) “O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Conforme Garvin, Edmondson e Gino (2008), um ambiente que apoie a aprendizagem deve oferecer segurança psicológica, ou seja, para aprender os empregados não podem sentir

medo, desprezados e marginalizados quando discordam com seus gestores, fazem perguntas e até mesmo erram, ou quando demonstram seu ponto de vista. Ao invés disso, eles devem se sentir confortáveis em expressar seus pensamentos sobre o trabalho apreciarem as diferenças, aprenderem com os outros pontos de vista. Este tipo de ambiente aumenta a energia e a motivação, gera novas ideias, os funcionários devem se sentir encorajados a correr riscos e explorar aquilo que não se sabe. É preciso salientar que a aprendizagem organizacional é fortemente influenciada pelo comportamento dos líderes que gerem a organização. Se os líderes demonstram a importância em se gastar tempo para a identificação de problemas, compartilhamento e transferência de conhecimento e uma pós-auditoria reflexiva, essas atividades provavelmente prosperarão.

Silva e Burger (2017) comentam que, nos dias atuais, as empresas estão cada vez mais preocupadas com o gerenciamento do conhecimento adquirido, visto que este pode levar a uma importante vantagem competitiva e incentivar a inovação, passando assim a ser parte fundamental no ambiente corporativo. O conhecimento é multidimensional, sendo assim gerencia-lo não é uma prática simples, muito menos fácil de ser implementada nas organizações, já que os gestores devem buscar e estudar modos para angariar e, compartilhá-lo além de saber sua aplicabilidade diante dos projetos, equipes e a organização em si.

Conforme Strauhs et al (2012), a gestão do conhecimento é capaz de reunir condições e criar uma estrutura apropriada envolvendo documentos, dados e informações físicos e/ou digitais e partir disso colocar em prática a gestão dos mais variados conhecimentos pessoais ou técnicos existentes nas organizações. O grande desafio para os gestores, de acordo com Silva e Burger (2017), é conseguir estabelecer áreas para direcionar os esforços, ou seja, é preciso ter foco, metas devem ser estabelecidas definindo-se assim uma estratégia e por fim os empregados devem estar motivados e a cultura da empresa deve ser voltada a inovação e aprendizado, sendo que o êxito na gestão do conhecimento está diretamente ligado ao grau de comprometimento das pessoas e do alinhamento das ações com a cultura e estratégia que a empresa possui.

Strauhs et al (2012) e Bento et al (2017) apontam a gestão eletrônica de documentos como uma boa ferramenta de suporte à gestão do conhecimento, pois utiliza aplicativos para controlar a emissão e acompanhar os dados transmitidos, arquivados e descartados pelas equipes de trabalho, esta prática assegura que as gerações futuras tenham acessos a estas informações. Ela traz muitos benefícios para a organização que implementa-a sendo eles, o controle sob os processos de negócios, a diminuição do tempo de tramitação dos documentos e a eliminação no extravio de documentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa é qualitativa, do tipo descritiva e o método utilizado foi o estudo de casos realizado em 3 equipes multiculturais de 2 empresas – uma delas é uma multinacional estrangeira e a outra é uma empresa brasileira em processo de internacionalização. O critério de escolha das empresas foi por conveniência, ou seja, não probabilístico, em duas empresas que possuem unidades na cidade de Uberlândia – MG e que contam com equipes de trabalho compostas por profissionais brasileiros e estrangeiros que interagem cotidianamente de forma tradicional e virtual.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas seguindo um roteiro pré-definido que foi desenvolvido com base no referencial teórico. Foram pesquisadas três equipes: na Empresa Alfa foram entrevistados 4 indivíduos trabalham em uma mesma equipe multicultural. Na Empresa Beta, foram entrevistados 3 indivíduos estes integram 2 equipes distintas, um dos entrevistados foi líder das duas equipes multiculturais. O critério de escolha dos entrevistados se deu pelo método da bola de neve, Dewes (2013) afirma que este método pressupõe que existe uma ligação entre os indivíduos, dessa forma, para se iniciar o estudo deve-se ter pelo menos um membro conhecido que é chamado de “semente” da amostra e este realiza indicações de outros indivíduos que se encaixam no grupo. Neste estudo, o método da bola de neve foi utilizado a partir do conhecimento de dois membros sementes que foram contatados e indicaram outros profissionais membros de equipes culturalmente diversas. As entrevistas foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2017, gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Empresa	Equipe	Entrevistado	Perfil
Alfa	Equipe 1	Alfa E1-1	Homem, 30 anos, brasileiro, com experiência multicultural anterior, especialista em Contas a Pagar.
Alfa	Equipe 1	Alfa E1-2	Mulher, 32 anos, brasileira, breve experiência em equipes multiculturais, analista de Compras.
Alfa	Equipe 1	Alfa E1-3	Homem, 38 anos, brasileiro, sem nenhuma experiência anterior com equipes culturalmente diversas, analista de dados.
Alfa	Equipe 1	Alfa E1-4	Homem, 57 anos, brasileiro, sem experiências relevantes anteriores com equipes multiculturais, líder funcional de P2O (<i>Procurement to Pay</i>) e I2P (<i>Invoice to Pay</i>) no Brasil.
Beta	Equipe 2 e 3	Beta E2/3-5	Homem, 51 anos, brasileiro, diretor de inovação na empresa Beta, possui experiência prévia como líder e liderado em equipes multiculturais.
Beta	Equipe 2	Beta E2-6	Mulher, 25 anos, colombiana, analista de inovação, participou do projeto para internacionalização da empresa por 6 meses e já possuía experiência anterior em equipes multiculturais.

Beta	Equipe 3	Beta E3-7	Homem, 26 anos, equatoriano, analista de inovação por 6 meses, participou vários projetos ligados a inovação da companhia, já possuía breve experiência com equipes multiculturais.
------	----------	-----------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009), auxilia a interpretar e dar significado às mensagens, sendo assim, ela ultrapassa o nível de entendimento de uma leitura. Com a análise de conteúdo analisou-se 6 categorias que foram definidas *a priori*, a partir do roteiro de entrevistas que foi realizado com base na literatura, No Quadro 4 são apresentadas as categorias, quais os autores que as embasaram e as perguntas correspondentes no roteiro de entrevista:

Quadro 4: Categorias de Análise da Pesquisa

CATEGORIAS	AUTORES	PERGUNTAS
Escopo de Trabalho	BUENO E FREITAS (2015); CONNAUGHTON E SHUFFLER (2007)	- Quais os principais objetivos do trabalho da equipe multicultural? - A equipe era formada por quantas pessoas?
Diversidade e Influência no trabalho	MANNIX E NEALE (2016), MARKOVIC ET AL (2015)	- A equipe era formada por quantas pessoas? A diversidade era apenas cultural ou também em outros aspectos (religião, idade, sexo)? Como essa diversidade afeta o desempenho da equipe? - Como você acha que a sua cultura, no caso ser brasileira, influenciou seu comportamento durante a expatriação/duração do projeto? Quais traços da cultura brasileira ficaram evidenciados na relação com pessoas de outras culturas?
Liderança	HEINZ (2014), CHU (2011)	- Todos os membros da equipe se sentiam seguros para dar opiniões/sugestões? Como é/era a interação entre as pessoas? Como se lida com opiniões divergentes? - A equipe possuía um líder? Como ele contribuía para o melhor entendimento da equipe e para a proliferação de ideias?
Interação e Comunicação	CHENG et al (2012); Heinz (2014),	- Como funciona/funcionava o processo de comunicação da equipe? Quais as ferramentas utilizadas? A interação é/era mais face-a-face ou virtual? - Como era o relacionamento entre os membros da equipe e como isso influenciou (positivamente ou negativamente) o desempenho?
Aprendizado da Equipe Multicultural	STRAUHS ET AL (2012); SILVA E BURGER (2017); BENTO ET AL (2017); GARVIN, EDMONDSON E GINO (2008); WALSH (1991); TAKEUCHI E NONAKA (2008)	- Existe algum tipo de ferramenta para registro/compartilhamento ou este conhecimento? Como funciona? Ou fica somente como experiência das pessoas que participaram? - Qual a preocupação da empresa com a aprendizagem de equipes multiculturais?

Resultados	DAVOINE E BARMAYER (2015); MANNIX E NEALE (2016)	- A experiência de estar em uma equipe multicultural mudou de alguma forma sua maneira de trabalhar ou liderar uma equipe? Como? - Em sua opinião, quais foram as maiores vantagens para a empresa em realizar o projeto em uma equipe multicultural? E as desvantagens? E para os profissionais envolvidos?
------------	---	---

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Durante o processo de análise de conteúdo, entre março e maio de 2018, alguns entrevistados foram contatados uma segunda vez com a finalidade de sanar pontos de dúvida que surgiram.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das Equipes Multiculturais e Escopo

A Equipe Multicultural 1 (Alfa-E1) tem como objetivo padronizar os processos de compras e contas a pagar de toda a Empresa Alfa, no projeto estão alocadas pessoas das Américas, Europa e Ásia. Contudo, na maior parte do tempo, os entrevistados Alfa-E1 lidam com latino americanos e estadunidenses, visto que fazem parte da equipe “Latino América”, que possui 40 integrantes. O projeto é dividido por áreas chamadas de *work streams* (fluxo de trabalho), onde cada uma delas possui um líder, sendo: área funcional que engloba contas a pagar e compras; gerenciamento de dados; comunicação e mudança; e tecnologia da informação. O projeto também é dividido por localidade, na América Latina é dividido entre Brasil e o restante da América Latina, já que o Brasil é o maior desafio a ser enfrentado por se tratar de um dos países com maior complexidade tributária.

A Equipe Multicultural 2 (Beta-E2) teve como objetivo estudar e melhorar a satisfação do cliente da Empresa Beta e durou cerca de 6 meses. A equipe era composta apenas por quatro pessoas, sendo três brasileiras e uma colombiana, o idioma oficial para a comunicação era o português. Faziam parte da equipe um líder (Beta E2/3- 1), uma analista colombiana (Beta E2-2), uma estagiária e um supervisor, ambos brasileiros. As atividades principais da equipe envolviam prospectar possíveis clientes, entender qual era a dificuldade que eles enfrentavam e a partir disto criar soluções tecnológicas juntamente com fornecedores e apresenta-las aos clientes. Do trabalho desta equipe multicultural resultou no projeto de internacionalização da empresa e a própria internacionalização, a entrevistada Beta E2-2 se tornou a primeira empregada na filial colombiana.

A Equipe Multicultural 3 (Beta-E3) não possuía um único objetivo e apenas um projeto, ela construiu vários pequenos projetos ao longo de seu trabalho, mas tinha como tema

de trabalho os laboratórios de inovação da Empresa Beta. Inicialmente, a equipe teria duração de 6 meses, mas como apresentou resultados além do esperado foi estendida para um ano. A equipe era composta por apenas 3 integrantes, o analista equatoriano (Beta E3-2), um líder (Beta E2/3-1) e um terceiro líder, também brasileiro. As principais atividades desenvolvidas eram apoio e avaliação de *briefings* de pesquisa de mercados, acompanhamento de alguns projetos de pesquisas com clientes internos e também com fornecedores, elaboração de relatórios e apresentações que tinham como objetivo melhorar o conhecimento estratégico da área.

4.2 Diversidade e Influência no trabalho

Todos os integrantes entrevistados da Alfa-E1 consideram que a diversidade vivenciada na equipe, seja relacionada à faixa etária, sexo, religião ou experiência acadêmica, como estimulante para os resultados do projeto. Estas diferenças provocam debates, tornando o ambiente mais dinâmico e propício a melhores ideias e resultados. Todos ressaltaram que a cultura brasileira tem impacto na maneira como eles trabalham em equipe, sendo uma forma mais descontraída, amigável com seus colegas de trabalho e, principalmente, mais comunicativa do que outras culturas, sendo visto como algo que afeta positivamente o grupo.

A entrevistada Beta-E2-6 destaca que as questões ligadas à diversidade mais marcantes para ela na sua equipe estavam relacionadas à idade (os colegas eram mais experientes do que ela); gênero; e à cultura nacional, formando um ambiente mais heterogêneo, mesmo se tratando de uma equipe pequena, e vê isso como sendo positivo para o resultado. Ela não sentiu muita diferença entre sua cultura (colombiana) e a brasileira, entende que os latinos compartilham muitas características e o traço da cultura colombiana mais evidente durante sua estada no Brasil foi não temer expor sua opinião.

Segundo Beta-E3-7, a diversidade afetou de maneira positiva apenas, as diferenças mais percebidas por ele estavam ligadas à idade e ao fato dele ser equatoriano, sendo assim, relata que diante de barreiras e divergências, os membros da equipe sempre conversaram e cada indivíduo expunha suas opiniões para, então, chegar a um consenso do que seria melhor aplicar. Sobre diferenças culturais, ele disse que o brasileiro é mais comunicativo do que o equatoriano e acredita que a característica do equatoriano ser mais direto foi algo que marcou o início de sua experiência, mas que foi se adaptando e incorporando ao seu cotidiano a maneira de se comunicar e brincar do brasileiro.

O entrevistado Beta-E2/E3-5 não enxerga muitas diferenças culturais entre brasileiros e outros latinos, ele acredita que as culturas são parecidas e que povos latinos são

comunicativos e abertos às discussões. Contudo, ele reconhece que há diferenças e que em suas equipes busca ambientes heterogêneos, principalmente com pessoas jovens, pois acredita que essa diversidade é positiva para o grupo e o resultado sempre é melhor em ambientes culturalmente diversos.

4.3 Liderança

Todos os integrantes da Alfa-E1 acreditam que o ambiente é seguro para que todos exponham suas opiniões, o que foi destacado é que algumas pessoas possuem um cargo de suporte ao projeto e por isso, em reuniões ficam mais retraídas ou também pela barreira linguística que existe, apesar de ser um pré-requisito para o projeto. Esta barreira, segundo os entrevistados, é real e pode fazer com que um membro não se expresse muito durante reuniões, o entrevistado Alfa-E1-3 pondera que a liderança deixa claro que ferramentas para tradução e o chat podem ser utilizadas durante as teleconferências.

A entrevistada Beta-E2-6 assim como o entrevistado Beta-E3-7 relatam que a personalidade do líder da equipe multicultural foi de extrema importância para ditar como a equipe agiria em conjunto. Beta-E2-6 acredita que o líder é capaz de influenciar muito na maneira como as pessoas agem em conjunto e dessa forma, o fato do líder ser paciente e bom ouvinte, permitindo que todos conseguissem expor suas opiniões para então chegar a uma solução em conjunto fez com que a equipe tivesse poucos problemas relacionados às opiniões divergentes e criasse um ambiente de tranquilidade para que todos fossem ouvidos.

O entrevistado Beta-E3-7 relata que os líderes que ele teve durante sua experiência com a equipe multicultural foram muito importantes para criar um ambiente seguro, com abertura para novas ideias e desenvolvimento de atividades de maneira autônoma. Os líderes trabalhavam para dar os parâmetros de desempenho e discutiam juntamente com ele os objetivos que deveriam ser atingidos e o deixava livre para que fizesse da maneira que ele julgasse ser a melhor. Segundo o entrevistado Beta-E2/3-5, líder das equipes E2 e E3, para que as equipes proliferem ideias de forma ordenada o papel do líder é crucial, é preciso entender a particularidade das pessoas, principalmente quando se trata de equipes culturalmente diversas e depois unir os integrantes com causa e propósito claros, e é isso que faz com que os indivíduos que, inicialmente, eram diferentes e sem interesses em comum trabalhem bem juntos e consigam entregar um bom resultado. Ele comentou que para criar um ambiente seguro para se opinar ele busca, assim como o entrevistado Alfa-E1-4 (que também é líder de equipe), escutar o que seus liderados têm a dizer e ponderar quando existem opiniões distintas, mas ele acredita que há pessoas que naturalmente são mais seguras para mostrar seus pontos de vista e

ele diz que cabe ao líder dar espaço e voz aqueles que estão com postura mais observadora ou coadjuvante na equipe.

4.4 Interação e Comunicação da Equipe Multicultural

Três dos quatro entrevistados da Alfa-E1 classificaram a comunicação da equipe como sendo informal, sendo uma informalidade saudável e positiva para o desempenho do projeto. O idioma mais falado pela equipe é o espanhol, apesar disso o inglês é o idioma oficial com todos os materiais tendo uma versão em inglês. Não são todos os participantes que dominam o espanhol, contudo o entrevistado Alfa-E1-3 ressaltou que é possível que todos interajam com auxílio de softwares e aplicativos tradutores, por exemplo. A comunicação da Alfa-E1 é feita de maneira virtual, que ocorre no dia a dia é feita por meio de e-mails, teleconferências e reuniões realizadas via Skype e chat; e face a face que tem como objetivo acelerar etapas que precisam ser realizadas em grupo. Os momentos face a face são tidos como necessário para construção de espírito de equipe e criação de intimidade entre os membros da equipe.

Por se tratar de uma equipe pequena e que todos estavam presentes fisicamente no mesmo local a maior parte do tempo, a entrevistada Beta-E2-6 relata que a comunicação era quase totalmente face a face, com reuniões presenciais e alguns e-mails, com interação bem informal. E, apesar da equipe não ter tido problema relacionado a isso, ela reconhece que isso pode apresentar um risco por não ter muitos registros do que acontece e ao que era requerido pelos clientes. Após voltar para a Colômbia, a entrevistada continuou trabalhando à distância com esta equipe, então, a interação passou a ser totalmente virtual e de acordo com ela, essa interação é mais difícil por ter que lidar com a comunicação verbal e a não verbal que, muitas vezes, não é facilmente decifrada. Dessa forma, as mensagens e e-mails tinham duas ou mais formas de serem interpretados e causar problemas de comunicação.

O entrevistado Beta-E3-7 relata que o terceiro participante da equipe não estava presente fisicamente no mesmo local que ele e o entrevistado Beta-E3-5 ficavam, no entanto, tratava-se da mesma cidade, então, eram utilizadas ferramentas como e-mails e alguns chats para a comunicação diária cotidiana. Quando se tratava de uma etapa importante do projeto, eles se deslocam para se encontrar pessoalmente. Já entre o Beta-E3-5 e Beta-E3-7, a comunicação era totalmente face a face, com reuniões presenciais e, havendo dúvidas, o líder sempre estava aberto para questionamentos.

O idioma oficial da Beta-E2 era o português, a entrevistada Beta-E2-6 conta que chegou ao Brasil com nível intermediário da língua, mas para conversar ela era mais devagar que as outras pessoas. E os dois primeiros meses no Brasil foram de adaptação com o idioma e com

os sotaques existentes. Assim como na Beta-E2, na Beta-E3 o idioma oficial para comunicação era o português, o entrevistado Beta-E3-7 conta que chegou no Brasil para a experiência sem nenhuma base de português, então ele tentava se comunicar utilizando o espanhol e o “portunhol” e algumas vezes o inglês. Ele conta que demorou, aproximadamente, 3 meses para se adaptar bem ao idioma, mas que durante essa fase o mais complicado era se comunicar com o restante da empresa, já que dentro da equipe ele conseguia se comunicar bem, pois os integrantes tinham pelo menos o inglês como segundo idioma, mas isso não era uma realidade dentro da empresa como um todo.

O entrevistado Beta-E2/E3-5 explica que, durante a gestão das duas equipes, buscava criar um ambiente e interação informais e ele relaciona isto ao fato de sempre liderar equipes compostas, majoritariamente, por jovens. Ele acredita que em ambientes informais os jovens são mais produtivos e conseguem expor suas ideias e opiniões melhor do que em ambiente mais rígidos e formais.

4.5 Aprendizado da Equipe Multicultural

A ferramenta utilizada para registro do conhecimento na Alfa-E1 é um *SharePoint*, que é uma plataforma localizada na intranet da companhia que tem como função registrar e compartilhar os conhecimentos de cada área e de projeto realizado, qualquer empregado da empresa tem acesso para leitura dos documentos compartilhados nesta plataforma, lá estão os principais arquivos e as análises mais significativas ele é dividido por regiões e por *work streams*. Nesta ferramenta estão documentadas e catalogadas todas as etapas do projeto, o que foi requisitado pela equipe e o que foi aceito no projeto, e também o que não foi aceito juntamente com os principais acontecimentos, análises e fluxos de cada fase. O projeto conta com uma equipe de comunicação e esta é a responsável pelo gerenciamento da mudança e treinamentos demandados pelo projeto, sendo também responsabilidade desta equipe se certificar que o projeto seja documentado e registrado.

A entrevistada Beta-E2-6 comenta que foi gerado conhecimento sobre como desenvolver uma solução para os clientes, sobre fornecedores, construção de plano de ação e convencimento de investimentos importantes, como a internacionalização da empresa Beta estruturado pela equipe. No período em que esteve no Brasil, ela conseguiu aprender muito sobre a cultura brasileira, assim como seus colegas de trabalho aprenderam sobre a cultura colombiana sobre como executar determinados processos.

A empresa Beta não possui nenhuma ferramenta específica de gestão do conhecimento e o conhecimento e processo de aprendizado foram registrados por meio de e-mails trocados,

em apresentações realizadas com os clientes e superiores e por pequenos manuais e catálogos com dados dos fornecedores que foram criados em conjunto pelos membros da equipe. A entrevistada Beta-E2-6 relata que isto era acessível apenas para os membros da equipe multicultural, não havendo forma de tornar estas informações disponíveis para os outros empregados da empresa.

No que diz respeito aos treinamentos oferecidos, a entrevistada comenta que sentiu falta, por ser estrangeira, de treinamento e um acompanhamento mais próximo por parte da empresa com questões rotineiras sobre o modo de vida na cidade. Ademais, ela ressalta que gostaria que a empresa tivesse proporcionado uma apresentação sobre as empresas que faziam parte do grupo e as áreas da empresa que ela trabalhava.

Como a Beta-E3 não trabalhava em apenas um projeto e sim em vários, o entrevistado Beta-E3-7 coloca como um dos grandes aprendizados desta equipe a comunicação interna, no início isto era algo muito difícil para eles, era preciso mais de um recurso para que a mensagem fosse passada, muitas vezes eles tentavam explicar em português misturado com espanhol, ou então, o inglês e uso de recursos visuais como desenhos, por exemplo. Contudo, a equipe apresentou resultados além do esperado, resultando em um plano de investimento, dessa forma, o *know-how* de como construir um plano deste tipo foi algo adquirido pela equipe com a aquisição do conhecimento técnico também ao longo da experiência da equipe.

Assim como a Beta-E2, a Beta-E3 não possuía nenhuma ferramenta de compartilhamento de conhecimentos, conforme o entrevistado Beta-E3-7 tudo o que acontecia nos projetos e na equipe ficava registrado apenas nos e-mails trocados e apresentações realizadas. Por isso, não havia como outras áreas e outras empresas do grupo saberem e utilizarem os conhecimentos e aprendizado obtidos de modo a beneficiar outros projetos.

A empresa promoveu alguns treinamentos técnicos e a organização parceira da empresa Beta que intermediou sua experiência intercultural realizou treinamentos culturais com ele e outros estrangeiros que estavam no país. Esses treinamentos tinham mais o intuito de socializar e criar um laço de amizade entre esses estrangeiros, não havia uma estrutura formal nos treinamentos. Apesar dessa observação, ele diz que não sentiu falta de nenhum treinamento e ele relaciona isso com o fato dele preferir viver e experimentar as diferenças e dificuldades na prática do que na teoria.

4.6 Resultados

Em relação as vantagens para os profissionais envolvidos em uma equipe multicultural, todos os entrevistados da Alfa-E1 ressaltaram que o benefício de se viver tal experiência é a de

conhecer realidades diferentes dentro de uma mesma empresa, conhecer outras culturas e, principalmente, a visibilidade tanto internamente quanto externamente à organização que participar de um projeto multicultural traz. Convergiram quanto aos benefícios que este tipo de equipe traz para a empresa, para eles as maiores vantagens estão em conseguir documentar como cada país faz os seus processos e chegar a um denominador em comum.

A entrevistada Beta-E2-6 afirma que a sua maneira de trabalhar em equipes mudou bastante desde a sua experiência com Beta-E2 que a tornou uma pessoa muito mais paciente e mais tolerante à diversidade e ao que é diferente da realidade que ela conhece e estes dois fatores em conjunto fazem com que ela trabalhe muito melhor em equipe do que antes.

O entrevistado Beta-E3-7 relata que a equipe multicultural mudou sua maneira de se comportar no trabalho também, visto que ele tornou-se mais comunicativo depois desta experiência e ele relaciona isto com ter vivido no Brasil, pois os brasileiros são mais comunicativos e abertos ao novo do que os equatorianos e ele incorporou estas características à sua maneira de trabalhar de forma que isto fez com que ele contribuísse melhor no trabalho em equipe.

O entrevistado Beta-E2/E3-5 pontua que a maior mudança depois de viver as experiências em diferentes equipes multiculturais foi comportamental, ele afirma que se tornou mais tolerante e paciente com o diferente após liderar as duas equipes. Depois destas experiências interculturais ele prioriza em suas equipes pessoas que tenham visões diferentes e com perfis distintos para que se tenha, mesmo em pequena escala, equipes plurais e heterogêneas, ele ressalta que prefere pessoas que discutam e instiguem os outros a repensar, para assim chegar a melhor solução possível.

Assim como a Alfa-E-1, os da Beta-E2 e Beta-E3 afirmaram que a vantagem, do ponto de vista profissional, de se viver uma experiência multicultural é de conhecer outras realidades e aprender novas maneiras de fazer processos. Ademais, o entrevistado Beta-E3-7 relata que a sua experiência na empresa Beta foi muito positiva para sua carreira, e por isso ele decidiu morar no Brasil definitivamente. Ele relaciona isso ao quanto sua maneira de trabalhar foi transformada positivamente depois da sua participação na equipe multicultural. Ele ressalta que as equipes multiculturais possuem, muitas vezes, profissionais excelentes com experiências singulares e a rede de contatos que se constrói neste tipo de equipe é muito grande e rica, e o fator *networking* foi crucial para ele no que diz respeito ao rumo que sua vida profissional tomou após o fim desta equipe.

Quanto às vantagens que as equipes multiculturais apresentaram para a empresa Beta, todos os entrevistados disseram que foram vantagens financeiras, já que nas duas equipes os

estrangeiros entregaram trabalhos que resultaram na internacionalização da empresa e em um plano de investimento, ambos os projetos equivaleram a uma grande parte do orçamento disponível.

4.7 Discussão dos Resultados

A partir das análises realizadas foi possível perceber a existência de alguns pontos de convergência nas respostas dos entrevistados e alguns que divergem entre as equipes estudadas. Em relação à insegurança, para que as equipes multiculturais tenham alto desempenho e consigam aprender de fato, segundo Garvin, Edmondson e Gino (2008) é preciso oferecer um ambiente seguro psicologicamente, onde os indivíduos não sintam medo de compartilhar e discordar, e que os participantes apreciem as diferenças. Apesar de todos os entrevistados pontuarem que se sentiam seguros para expor suas opiniões, os líderes ponderaram que existem indivíduos que são mais retraídos e não se sentem confortáveis em exhibir seus pontos de vistas, além disso, um dos líderes completa que algumas pessoas sentem-se inseguras principalmente por se tratar de um idioma diferente do seu nativo e isso pode ser prejudicial para a produtividade e resultado da equipe.

Os pontos levantados pelos entrevistados se relacionam com alguns traços da gestão brasileira mostrados por Chu (2011), como a falta de segurança dos brasileiros para expor opiniões em ambientes diferentes daqueles em que estão acostumados como apontado nos traços sobre distância do poder e postura de espectador. O segundo ponto que se pode notar é o traço da feminilidade, pois os brasileiros gostam de ter relacionamentos próximos aos seus colegas de trabalho e superiores e essas conexões influenciam no cotidiano organizacional, diante disso é possível explicar porque os brasileiros não se sentem bem em um primeiro momento trabalhando com outras culturas e tomam um papel de espectador já que não se sentem seguros em ambientes controlados e sem conexões previamente estabelecidas.

Todos os entrevistados das três equipes reconheceram o papel fundamental do líder dentro de uma equipe multicultural, direcionando o grau de formalidade ou informalidade da interação entre os integrantes, dando os parâmetros de desempenho e os objetivos a serem alcançados e principalmente para mediar conflitos. Isto vai ao encontro do que disseram CHENG et al (2012), pois quando se trata de equipes culturalmente diversas a função do líder é ainda mais importante, já que estes devem estar atentos para a comunicação, gerenciando os possíveis conflitos e divergências, e também o bom planejamento, estes dois fatores combinados são cruciais para o bom gerenciamento e conseqüentemente aumentar o desempenho da equipe.

No que se refere à comunicação intercultural, foi possível notar que os entrevistados enfrentaram dificuldades e houve falhas de comunicação principalmente no início da formação das equipes, mas com auxílio de programas de tradução, uso da criatividade dos indivíduos com diferentes recursos para comunicação como desenhos e forma escrita e mediação dos líderes foi possível de driblar esta barreira. As situações conflituosas enfrentadas por todas as três equipes foram colocadas como um resultado positivo para os entrevistados, como o que dizem Stahl et al (2010), por se tratarem de equipes extremamente ricas isso pode causar conflitos de concepções culturais e esses atritos podem abaixar o nível de produtividade das mesmas e o papel do líder é fundamental para gerir essas situações a fim de extrair o melhor dessas discussões. Os entrevistados relataram que seus gestores tiveram papel fundamental nessas circunstâncias para mediar e ponderar os fatos. Além disso é possível notar que o valor da diversidade citado por Mannix e Neale (2016) foi percebido por todos os integrantes das três equipes já que os mesmos enxergaram o ambiente heterogêneo positivo para o desempenho das equipes.

Um ponto que se pode notar divergência entre a empresa Alfa e a Beta é no que diz respeito à comunicação dos estrangeiros com o restante da organização, na empresa Alfa, os gestores preferem contratar aqueles que possuem um segundo idioma ou que já viveram experiências internacionais. Na empresa Beta observa-se que há despreparo da maioria dos profissionais que não estão envolvidos nos projetos em si, ademais questões multiculturais não são discutidas pelas equipes comuns e poucos falam um segundo idioma.

O fato dos brasileiros não darem tanta importância para os treinamentos que poderiam ser realizados pode ser ligado ao que Chu (2011) chama de falta de planejamento, onde mostra que os gestores brasileiros estão voltados para a execução das tarefas e solução de problemas a curto ou curtíssimo prazo, isso explica, pelo menos em parte, o porquê dos entrevistados mostrarem que não é do interesse deles que a empresa realize treinamentos, já que os indivíduos estão mais preocupados em implementar e efetuar as tarefas proposta por seus superiores.

Em relação à gestão do conhecimento das empresas estudadas, é importante ressaltar que segundo Walsh (1991) as organizações existem independentemente das pessoas, mas é preciso notar que são os indivíduos que possuem o conhecimento e a habilidade de solucionar problemas, dessa forma surge a necessidade de se criar a memória organizacional para assim diminuir a relação de dependência das empresas em relação aos indivíduos que ali trabalham. A empresa Alfa está criando a memória dos projetos de equipes multiculturais, usando uma ferramenta forma, em contrapartida, a empresa Beta não possui nenhuma ferramenta para a

gestão do conhecimento, portanto as equipes Beta E2 e Beta E3 não registraram formalmente seu aprendizado e conhecimento.

Sobre os benefícios das participação em equipes multiculturais apontados pelos entrevistados, Adler e Gundersen (2008) já pontuavam que os benefícios não são só para a organização (vistos nas equipes estudadas na forma de superação das expectativas com relação aos resultados), mas os participantes também conseguem experiência e projeção nas suas carreiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o trabalho de três equipes multiculturais e, mais especificamente, a percepção da importância da diversidade e da cultura nacional, os desafios relacionados à liderança, interação e comunicação, bem como o seu processo de aprendizagem e gestão do conhecimento gerado. Conclui-se que o objetivo geral e os específicos foram atingidos, sendo encontrados pontos em comuns entre as três equipes estudadas como o aprendizado por meio de compartilhamento de ideias, informações e discussão. Além disso, os integrantes das três equipes acreditam que a experiência de trabalhar em uma equipe multicultural é muito importante para a carreira profissional e para aumentar sua empregabilidade no mercado de trabalho.

Ademais, é importante ressaltar que duas das três equipes multiculturais entrevistadas apresentaram resultados além do esperado por seus gestores. As equipes multiculturais quando bem gerenciadas são altamente criativas, inovadoras e estratégicas, nos casos estudados a equipe Beta E2 resultou em um plano de internacionalização da empresa e a equipe Beta E3 apresentou em um plano de investimento em *startups*.

Mesmo com resultados positivos, entende-se que é importante investir tempo e capital em treinamentos para os profissionais que estão participando de equipes multiculturais, visto que treinamentos comportamentais ou treinamentos contextualizando o cenário da empresa antes do início do projeto, dessa forma as organizações contarão com profissionais mais preparados e contextualizados das situações o que pode melhorar a produtividade e diminuir possíveis inseguranças.

O presente estudo apresentou limitações quanto ao tamanho da amostra, já que as equipes Beta E2 e Beta E3 compartilharam um mesmo integrante, sendo assim as respostas do entrevistado Beta E2/3-5 foram as mesmas para as duas equipes, não havendo então diferenciação entre as equipes nas respostas deste entrevistado.

Para pesquisas futuras, sugere-se tentar pesquisar a percepção de um maior número de estrangeiros em equipes multiculturais onde trabalham brasileiros para confirmar a presença dos traços culturais. Também seria importante estudar as mudanças de configuração de equipes multiculturais e como os novos membros são inseridos na dinâmica de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. 5a ed. New York: South Western, 2008.
- ALGESHEIMER, R., DHOLAKIA, M.; GURAU, C. Virtual team performance in a highly competitive environment, **Group & Organization Management**, v. 36 n. 2, p. 161-190, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BENTO, J.; URPIA, A.; BORTOLOZZI, F.; MASSUDA, E. Nível de Implantação e Alcance das Práticas da Gestão do Conhecimento em Base Tecnológica e Funcional de Organização Educacional. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, p. 243-257, 2017.
- BUENO, J.; FREITAS, M. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**. p. 15-34. mar. 2015.
- CHENG, C.; CHUA, R.; MORRIS M.; LEE, L. Finding the right mix: How the composition of self-managing multicultural teams' cultural value orientation influences performance over time. **Journal Of Organizational Behavior**. p. 389-411. 18 jan. 2012.
- CHU, R. **Modelo Contemporâneo da Gestão a Brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 106 p.
- CONNAUGHTON, S.; SHUFFLER, M.. Multinacional and multicultural distributed teams. **Small Group Research**. v.38, n. 3, p. 387-412, jun 2007.
- DAVOINE, E.; BARMEYER, C. Intercultural competence of binational pairs as a supporting factor of negotiated culture in binational organisations: An analysis of the French-German case of Alleo. **EGOS**, p. 1 – 12, 2015.
- DEWES, J. **Amostragem em bola de neve e respondent-driven sampling : uma descrição dos métodos**. p 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

- FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.
- GARVIN, D.; EDMONDSON, A.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard business review**, v. 86, n. 3, p. 1-10, 2008.
- HEINZ, K. Multicultural team conflict management. **Securitologia**, v. 1, n. 19, p.117-128, 2014.
- KRUMM, S., TERWIEL, K.; HERTEL, G. Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams. *Journal of Personnel Psychology*, v. 12, n. 1, p. 33-44, 2013.
- LEINONEN, P.; JARVELA, S.; HAKKINEN, P. Conceptualizing the Awareness of Collaboration: A Qualitative Study of a Global Virtual Team. **The Journal Of Collaborative Computing And Work Practices**. v 14, n 1, p. 301-322. set. 2005.
- LÓPEZ, S.; PEÓN, J.; ORDÁS, C. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**. v. 12, n. 3, p. 227-245. 2015.
- MANNIX, E.; NEALE, M. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. **Psychological science in the public interest**, v. 6, n. 2, p. 31-55, 2005.
- MARKOVIC, D; RADOVIC-MARKOVIC, M.; MINOVIC, J. A new virtual team competence defining model. **Economic Research Istrazivanja**. v. 28, n. 1, p. 1034-1045. nov. 2015.
- SCHEIN, H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.
- SILVA, T.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus**, v. 8, n. 1, p.7-19, 2018.
- STAHL, G.; MAZNEVSKI, M.; VOIGT, A.; JONSEN, K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. **A Meta-analysis Of Journal Of International Business Studies on Multicultural Work Groups**. v,41, n. 4, p. 690-709. maio 2010.

STRAUHS, F.; PIETROVSKI, E.; SANTOS, G.; CARVALHO, H.; PIMENTA, R.; PENTEADO, R. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Ayamará Educação, 2012. p. 128.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

WALSH, J. P. Organizational Memory. **Academy of Management**. v. 16, n. 1, p. 57-91. jan 1991.