



# A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da diferença cultural em equipes globais

*Tatiany Pertel Sabaini Dalben<sup>1</sup>*

*Gabriela Trojan Nabuco<sup>2</sup>*

- .....
- 1 Doutora em Língua e Cultura (UFBA), Professora de língua inglesa e tradução, Departamento de Letras e Artes (DLA), na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). E-mail: tpsdalben@uesc.br
  - 2 Graduada em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). E-mail: gahnabuco@hotmail.com

## RESUMO

Estudos sobre o impacto da gestão da diversidade e da diferença cultural presente em equipes globais de empresas e organizações internacionais ainda são discretos, apesar de modelos teóricos a respeito do tema serem frequentemente publicados. Esta pesquisa qualitativa, descritiva de cunho interpretativista, buscou, através da aplicação de um questionário a dois trabalhadores que compõem uma equipe global em uma organização internacional, contribuir para este campo de estudos, ao verificar se e quais aspectos da Competência Intercultural (CI) estão presentes na compreensão do trabalho nas equipes destes indivíduos. As discussões e análises mostram que as diferenças linguísticas e culturais influenciam grandemente no trabalho dessas pessoas, assim, o desenvolvimento de aspectos que compõem a CI é indispensável para a obtenção de melhores resultados.

**Palavras-chave:** Equipes Globais. Organizações Internacionais. Diversidade e Diferença Cultural. Competência Intercultural.

## ABSTRACT

Studies on the impact and management of cultural difference present in multilingual and cultural teams in companies and international organizations are still discreet, although theoretical models on the subject are often published. This qualitative, descriptive and interpretive research sought to contribute to this field of studies, by verifying whether and which aspects of Intercultural Competence (IC) are present in the understanding of the work in global teams of these individuals by the application of a questionnaire to two workers of a global team in an international organization. The discussions and analyses show that linguistic and cultural differences greatly influence the work of global teams and that the development of aspects of the IC is essential to achieve the best results.

**Keywords:** Global Teams. International Organizations. Cultural Diversity and Difference. Intercultural Competence.

## INTRODUÇÃO

**A** aceleração do fenômeno da globalização possibilitou às organizações internacionais investir cada vez mais em equipes globais com membros de diversos países e de diversos grupos étnicos (MUTABAZI; DERR, 2003), buscando, assim, uma maior diversidade da força de trabalho. (ROBBINS, 2009) Embora este cenário, a primeira vista, demonstre-se vantajoso tanto para a organização, quanto para os trabalhadores, é necessário que haja preparação organizacional e individual para acolher e gerenciar tal diversidade. Parte dos problemas enfrentados por essas organizações deve-se aos conflitos causados por línguas e culturas distintas, já que esta diversidade não é caracterizada apenas por sinais visíveis e facilmente gerenciáveis, mas por práticas de significação sociais complexas e subjetivas, construídas na interação. Quanto maior a distância linguístico-cultural entre os membros de um setor de uma instituição, maior a necessidade de se buscar mecanismos para o seu gerenciamento. (RODRIGUES, 2010)

Essa diversidade da força de trabalho pode se tornar uma grande vantagem estratégica quando bem administrada. Ela provoca impactos em termos de eficácia organizacional e individual, este contexto organizacional é relevante para determinar se o impacto será positivo ou negativo. (FLEURY, 2000) Uma organização que valoriza a diversidade introduz práticas de seleção adaptadas para acolher a diferença e elabora programas de treinamento para que os membros saibam lidar com ela, possibilitando a maximização dos seus benefícios.

Compreender as formas com as quais a diversidade cultural condiciona o comportamento individual, societal e organizacional é um tema que vem recebendo, cada vez mais, atenção por parte de pesquisadores. (COX, 1994; FLEURY, 2000; MUTABAZI; DERR, 2003; HORWITZ; HORWITZ, 2007; LEITE et al, 2015) Cada pesquisa tem um enfoque diferente, a maioria, porém, relaciona-se com resultados financeiros. Poucas tem um olhar crítico quanto à diversidade e diferença cultural (BHABHA, 1995; 2013; KRAMSCH, 1993), sendo que alguns trabalhos buscam verificar como os trabalhadores as compreendem e de que forma cada indivíduo as gerencia. Tal enfoque é indispensável para se alcançar resultados positivos no ambiente de trabalho.

Por essa razão, este estudo qualitativo, descritivo de cunho interpretativista, buscou verificar se e quais aspectos da Competência Intercultural (doravante CI) estão presentes em dois trabalhadores do Programa Alimentar Mundial (*World Food Programme – WFP*) da Organização das Nações Unidas (ONU), uma equipe formada por funcionários de línguas maternas e culturas diferentes. Esta competência, grosso modo, é responsável por equipar o falante intercultural<sup>3</sup> com conhecimentos, habilidades e atitudes que o permitem realizar interações de sucesso, livres de visões etnocêntricas

- .....
- 3 O falante intercultural é aquele que se utiliza de uma língua comum, internacional, como o inglês, para se comunicar com falantes de outras línguas e culturas maternas diferentes em contextos internacionais de comunicação.

e preconceituosas, dotadas de uma perspectiva crítica, analítica e, acima de tudo, respeitosa. (BYRAM, 1997) Além disso, e como fundamento, buscamos também verificar de que forma os sujeitos da pesquisa enxergam a diversidade linguístico-cultural e a diferença cultural e seus impactos na equipe com a qual trabalham.

Os resultados mostram que desenvolver os aspectos da CI é indispensável para saber lidar com a diversidade linguístico-cultural de uma equipe global, de forma a adquirir bons resultados. Este estudo, portanto, nos possibilitou discutir: (1) a dimensão epistemológica entre a percepção da existência da diversidade linguístico-cultural em equipes globais e a conscientização sobre a diferença cultural e; (2) a preparação intercultural para gerenciá-las, principalmente quando se compreende cultura a partir das perspectivas sociológica, pós-moderna e pós colonial.

## **CULTURA (ORGANIZACIONAL): ALGUNS CONCEITOS E DESAFIOS**

Diversas são as perspectivas de conceituação e problematização da cultura. Em um contexto mais sociológico, e do ponto de vista antropológico, cultura tem sido usada para se referir a um certo modo de vida em que se distingue uma comunidade, nação ou grupo social. Por outro lado, cultura também pode ser descrita como os valores compartilhados de um grupo, um conceito próximo ao antropológico, mas com uma ênfase socialista. (HALL, 1997) Contudo, limitar a cultura a um conjunto de valores pode nos levar a uma compreensão unitária, simplista e acrítica do fenômeno, distanciando-nos, assim, de uma visão mais holística do ‘fazer-se cultura’ no contexto de equipes globais.

Recorremos, então, à perspectiva pós-colonialista de Bhabha, em que percebemos que “as culturas nunca são unitárias em si mesmas, nem simplesmente dualistas na relação de si com o Outro”. Elas não são delineadas e autossuficientes porque se fazem em atos de enunciação que são atravessados pela diferença, pela escritura

(*écriture*).<sup>4</sup> Dessa forma, é “a ‘diferença’ na linguagem que é crucial para a produção de significados e que garante, ao mesmo tempo, que o significado não seja nunca simplesmente mimético e transparente”. (BHABHA, 1995, p. 207)

Cultura é um fenômeno dinâmico que permeia os indivíduos, sendo criada e difundida através das suas interações e moldada pelo comportamento da liderança. (SCHEIN, 2004, p. 1) Ela é a prática instintiva da produção e das trocas de significados entre membros de um grupo social. Ou seja, a cultura depende da interpretação significativa do que ocorre nos contextos sociais pelos participantes das interações para dar sentido ao mundo. Incluem-se, neste contexto, sentimentos, emoções, laços, conceitos e ideias. (HALL, 1997)

Considerar a cultura tal como é conceituada acima e como é percebida pelo ser humano importa, porque é um poderoso, muitas vezes ignorado, fenômeno que organiza e regula o comportamento humano, a maneira como se percebem as coisas e os valores, tanto individuais, quanto coletivos, e que tem efeitos práticos e reais na vida em sociedade. (HALL, 1997) Contudo, tal conceito de cultura – complexo e dependente das interações – é geralmente negligenciado pelos indivíduos e pelas instituições, que percebem a cultura como um pacote de características a ser transmitido, sem adentrar questões mais aprofundadas e subjetivas, adotando estratégias “rasas” de gerenciamento. Por exemplo, quando recorrem a injunções performativas de traços culturais que, segundo as instituições, caracterizam-nas.

A cultura organizacional (BARBOSA, 2002; PIRES, MACEDO, 2006) é conhecida por ser composta de valores e pressupostos básicos que podem se manifestar através de diferentes elementos visíveis (símbolos, heróis, edifícios etc.) ou não (tradições e hábitos).

- .....
- 4 A *écriture*, ou escritura, é a produção da linguagem, no sentido derridiano, a partir da criação de sentido. Os sentidos, porém, se constroem a partir de traços que pertencem a um jogo sempre móvel. Esse jogo, a cada instante, se arquiteta com peças diferentes, o que não permite que pensemos um texto, seja ele falado ou escrito, a partir de um centro, de um significado transcendental. (DALBEN, 2018, p. 77)

(FLEURY; FISCHER, 1989) Eles resultam em um conjunto de características – responsáveis por atribuir certa originalidade à organização e dar a ela uma identidade – que ordena, atribui significações e age como elemento de comunicação e consenso, ainda que, ao mesmo tempo, ocultem e instrumentalizem as relações de poder. Entende-se que tais pressupostos básicos foram sendo considerados padrão para a solução de problemas de adaptação externa e integração interna, à medida que funcionavam bem o suficiente para serem considerados válidos e, assim, ensinados a novos membros como forma de proceder, pensar e sentir. Esta cultura, acredita-se, influencia o comportamento de diversas áreas de uma empresa em sua comunicação interna e para com o cliente, com relação aos valores, às relações entre os membros, entre outros. (SCHEIN, 2004)

É importante estudar a cultura organizacional para que se possa conhecer melhor as instituições, verificar se suas capacidades estão sendo bem utilizadas e se há implementação de mudanças. (BOULART; LANZA, 2007) Ela importa porque os elementos culturais determinam, em parte, as estratégias, os objetivos e o modo de operação da empresa. Contudo, estes movimentos significativos constituintes da cultura organizacional são contínuos e dependem das peças móveis (contexto histórico, conhecimentos prévios, línguas maternas etc.), que constroem a *écriture* – que se refaz a cada instante. Faz-se necessário considerar que as pessoas que atuam nas organizações são os agentes que contribuem para um intercâmbio cultural constante, seus valores são elementos que formam a cultura da organização. (PIRES; MACEDO, 2006) Mas, entender o que é cultura (organizacional), não é suficiente. É essencial que se perceba a diferença entre diversidade e diferença cultural para, posteriormente, ter capacidade de gerenciá-las.

## A (IN)GERÊNCIA DA DIVERSIDADE E DIFERENÇA CULTURAL

Fleury (2000) conceitua a **diversidade cultural** como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo num mesmo sistema social. Esse conceito é absorvido pela maior parte dos membros de uma equipe global. Contudo, Bhabha (2013, p. 69) vai além, ao considerá-la como o “reconhecimento de costumes e ‘conteúdos’ culturais pré-dados, mantida em um enquadramento temporal relativista [que] dá origem a noções liberais de multiculturalismo, de intercâmbio cultural ou da cultura da humanidade”. Essa noção nos leva a uma representatividade das culturas como totalizadas e separadas, existindo intocadas pela intertextualidade (BHABHA, 1995; 2013), protegidas dos intercâmbios e interações, e, portanto, da *écriture*.

Evidentemente, em uma equipe global, a diversidade cultural existe. Pessoas de culturas distintas possuem percepções, interpretações e avaliações diferentes. (HALL, 1997) Desse modo, a comunicação das necessidades e dos interesses torna-se mais difícil, como a compreensão de suas palavras e significados, pois tendemos a uma visão etnocêntrica das situações e fabricamos barreiras invisíveis, como a dificuldade de se comunicar. (CHAMON, 2000) A organização que possui um programa de gestão da diversidade consistente atrai e retém os melhores talentos. Os participantes desses programas aprendem a valorizar diferenças individuais, a confrontar estereótipos e a aumentar sua compreensão multicultural por meio de exercícios de dramatização, discussões e experiências em grupo. (COELHO JR, 2015) Quando a diversidade cultural não é administrada adequadamente, há a possibilidade de aumento da rotatividade, de maior dificuldade de comunicação e de mais conflitos interpessoais. (KNOMO; COX 1996; ROBBINS, 2009) Entretanto, compreender a diversidade cultural não é o fim da linha de raciocínio sobre a cultura no ambiente de trabalho. Limitá-la a

esse ponto pode levar a uma solução de gerenciamento da cultura de modo superficial.

Há que se considerar ainda, e sobretudo, o processo enunciativo – o ato de enunciação cultural que é atravessado pela diferença da escritura ou *écriture*, que gera a **diferença cultural**. Ela é “um processo de significação através do qual declarações de cultura e **sobre** cultura diferenciam, discriminam e autorizam a produção de campos de forma, referência, aplicabilidade e capacidade”. (BHABHA, 1995, p. 206, grifo do autor) Ou seja, a própria autoridade da cultura como conhecimento da verdade referencial está em questão no momento da enunciação, quando as estruturas de simbolização são desconstruídas, abrindo lugar para o que Kramsch (1993) e Bhabha (1995) chamam de “Terceiro Espaço” da enunciação. Em outras palavras, o encontro entre o sujeito de uma proposição (*enoncé*) e o sujeito da enunciação, embasado pela diferença linguístico-cultural, nunca será um simples ato de trocas simbólicas, pois a produção de sentido se faz em um processo dinâmico, imbricado, que requer uma mobilização contínua entre estes dois espaços (o Eu e o Você), dando vida ao “Terceiro Espaço”. Esse processo modifica a estrutura de significação e referência, tornando-a “ambivalente [que] destrói [o] espelho da representação em que o conhecimento cultural é em geral revelado como um código integrado, aberto, em expansão”. (BHABHA, 1995, p. 73-74) Assim, a diferença cultural introduz, continuamente, “uma quebra no presente performativo da identificação cultural [dos sistemas estáveis] de referência” (BHABHA, 2013, p. 70) e nos faz problematizar nossas perspectivas sobre identidades culturais claramente delineadas. Já que “é o Terceiro Espaço, que embora em si irrepresentável, constitui as condições discursivas da enunciação que garantem que o significado e os símbolos da cultura não tenham unidade ou fixidez primordial”. (BHABHA, 2013, p. 74)

Portanto, a organização precisa substituir a ideia da fusão de culturas por uma abordagem que reconheça e valorize a diversidade

cultural, mas, sobretudo, preparar suas equipes globais para lidar com a diferença cultural. Uma boa compreensão e um bom gerenciamento delas poderá trazer implicações importantes para as práticas administrativas, podendo aumentar a criatividade e a inovação, além de melhorar a tomada de decisões ao trazer novas perspectivas para os problemas. Uma das formas mais eficientes de se fazer isso é através do desenvolvimento da Competência Intercultural. Segundo Bennett (2009, p. 95), “a organização interculturalmente competente se torna a empregadora preferida dos melhores e mais brilhantes candidatos, evita rotatividade rápida de empregados e apresenta uma face acolhedora aos clientes e fornecedores”. Vejamos alguns detalhes importantes desta competência.

## **A COMPETÊNCIA INTERCULTURAL: UMA PESQUISA COM TRABALHADORES DE UMA EQUIPE GLOBAL**

Nesta seção, iniciaremos com uma breve reflexão sobre os conceitos e definições da CI para, depois, explicar a metodologia de análise. Em seguida, as descrições servirão tanto para explorar os detalhes sobre os aspectos que compõe a CI, quanto para compreendermos o papel da CI em equipes globais mediante as respostas dos sujeitos da pesquisa.

Para Byram (1997, p. 30), definir a CI é complexo, porque “há diferentes enfoques teóricos que podem determinar nossa compreensão do que esteja envolvido e o quão amplo é o conceito”. Deardorff (2004) afirma que a falta de clareza na definição de competência intercultural se dá pela dificuldade na identificação dos aspectos específicos que a compõe, por ser um conceito complexo. Apesar de não oferecer um conceito claro dessa competência, Byram (1997) a descreve como uma capacidade parcialmente dependente de contextos de interação, composta por certos conhecimentos, habilidades e atitudes, além de competência linguística, sociolinguística e discursiva, que permitem a interação com outras culturas e línguas de maneira analítica, crítico-reflexiva, comparativa

e indagadora. Deardorff (2004) segue a mesma linha, ele percebe a competência intercultural como a capacidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a comportamentos e comunicação visivelmente eficazes e apropriados em interações interculturais. Apesar da complexidade do conceito e da dificuldade em descrever os aspectos que compõem essa competência, estudos e pesquisas têm apontado para alguns fatores mais observáveis. (BENNETT, 2009; BYRAM, 1997; BYRAM; NICHOLS; STEVENS, 2001; DEARDORFF, 2004; 2009; TING-TOOMEY; DORJEE, 2015)

Muitos e diversificados são os modelos teóricos relativos à CI, então optamos por seguir o de Byram (1997), por considerá-lo pioneiro e base para os demais. Tais pressupostos nos auxiliarão a alcançar os objetivos desta pesquisa qualitativa, descritiva de cunho interpretativista. O corpus é formado, em sua maioria, pelas respostas (a serem sinalizadas por números: R. 1, R. 2 etc.) à 21 perguntas abertas respondidas por 2 (dois) trabalhadores do Programa Alimentar Mundial (*World Food Programme* – WFP) da Organização das Nações Unidas (ONU), denominados sujeito A (Suj. A) e sujeito B (Suj. B), que trabalham no mesmo setor há três anos, no escritório de Roma, na Itália. O Suj. A é um homem na faixa dos 30 anos, de origem brasileira, que ocupa o cargo de diretor executivo. O Suj. B é uma mulher na faixa dos 20 anos, de origem norueguesa, que trabalha como consultora e analista. Os sujeitos afirmaram trabalhar em uma equipe de pessoas oriundas da América do Norte, Europa, América Latina, Sudeste Asiático e Leste Africano, sendo, portanto, qualificados como objetos de análise.

As perguntas foram elaboradas com base na fundamentação teórica desse estudo. Elas foram confeccionadas em inglês, devido ao fato de que os respondentes seriam pessoas de diferentes países que trabalham na ONU. Consequentemente, as respostas também estão em inglês e, após análise, optou-se por não as traduzir nas descrições, pois algumas interpretações e significados importantes

poderiam ser perdidos com a tradução. Porém estão disponibilizadas as nossas traduções para cada uma das respostas em notas de rodapé. Algumas respostas, ou parte delas, não foram relevantes para o objetivo deste estudo e, portanto, não serão mencionadas na análise.

Primeiramente, ambos os sujeitos concordam que um dos principais obstáculos enfrentados por uma equipe global está relacionado às línguas e culturas diferentes:

R. 1: *most of the problems multicultural teams face have to do with language/cultural barriers.*<sup>5</sup> (Suj. A)

O Suj. A acrescenta que, na perspectiva cultural, a diferença de fuso-horário e questões de infraestrutura, por exemplo, podem afetar o trabalho, já que ele precisa lidar com pessoas de cinco regiões diferentes. Da mesma forma, o Suj. B afirma que dificuldades geradas pelas diferenças linguístico-culturais são frequentes:

R. 2: *language/cultural barriers emerge sometimes.*<sup>6</sup>

Por outro lado, o Suj. A afirma que, mais do que causar problemas, a diversidade linguístico-cultural oferece grandes vantagens aos times globais. Segundo ele:

R. 3: *the main advantage a global team has is the opportunity to offer a kaleidoscopic vision for a given problem.*<sup>7</sup>

O termo “*kaleidoscopic vision*” demonstra as **habilidades interculturais** do Suj. A de interpretação das diferentes visões de mundo e seu relacionamento com elas. Tal processo conduz o sujeito a enxergar problemas de uma forma holística e detalhada, o que demandaria uma **consciência cultural crítica** da diversidade e a **habilidade** de afastar-se de uma visão etnocêntrica da situação, abrindo-se para a tomada de **atitudes interculturais**, como: abertura para diferentes formas de pensar, prontidão para suspender

.....

- 5 “A maioria dos problemas que times multiculturais enfrentam tem a ver com barreiras linguísticas e culturais.” (tradução nossa)
- 6 “Barreiras linguísticas e culturais emergem às vezes.” (tradução nossa)
- 7 “A principal vantagem que um time global possui é a oportunidade de oferecer uma visão caleidoscópica para determinado problema.” (tradução nossa)

(des)crenças e capacidade de analisar, criticar e utilizar a visão do outro como elemento positivo e agregador para a solução de problemas. Essa perspectiva auxilia na melhoria da eficiência dessas equipes e diminui a possibilidade de haver conflitos. O Suj. A acrescenta:

R. 4: *The fact that colleagues are coming from different paths and backgrounds can be a great opportunity to improve processes and facilitate sharing, it also helps creating innovative solutions to international workplace dilemmas as the team explores their cultural identities.*<sup>8</sup>

Para poder ‘explorar as identidades culturais’, é necessário ter interesse, estar disposto a procurar ou aproveitar oportunidades de envolvimento com o diferente numa relação de igualdade e interessado em descobrir perspectivas de outras pessoas em interpretações de fenômenos familiares. As **habilidades interculturais** citadas levam à criação de soluções inovadoras, como bem constatado pelo Suj. A.

O Suj. B mencionou que as principais vantagens de um time global são:

R. 5: *we share our language skills with each other, we share parts of our culture which I think makes us all more global.*<sup>9</sup>

Nota-se que, para se referir à cultura e linguagem, os dois sujeitos utilizaram o termo ‘share’, que possui como definição “participar, usar, experimentar, ocupar ou desfrutar com os outros; ter em comum”. (DICTIONARY MERRIAM-WEBSTER, 1828) É através dessas **atitudes** que um indivíduo pode aprimorar as **habilidades** de descoberta e interação. Na R. 5, também podemos perceber que o Suj. B compreende a diferença cultural e seu papel na construção

- .....
- 8 “O fato de que colegas estão vindo de diferentes caminhos e origens pode ser uma ótima oportunidade de melhorar processos e facilitar a colaboração [...], ajuda também a criar soluções inovativas para dilemas num local de trabalho internacional enquanto o time explora suas identidades culturais.” (tradução nossa)
  - 9 “Nós compartilhamos nossas habilidades linguísticas uns com os outros, compartilhamos partes das nossas culturas, o que eu acredito que torna todos nós mais globais.” (tradução nossa)

da mesma, pois “tornar-se mais global” implica entender que as interações levam às construções do terceiro espaço. A R. 5 também nos revela que o Suj. B tem consciência de que é produto da própria socialização, que é a pré-condição para entender a reação ao diferente. Essa interpretação é fortalecida pela frase seguinte do Suj. B: R. 6: *We understand and appreciate each other’s differences.*<sup>10</sup>

O fato de usar o termo “*appreciate*” já indica atitudes **interculturais**, já que o termo significa: “valorizar ou admirar extremamente; estar completamente ciente de; compreender o valor, a qualidade ou a importância de; reconhecer com gratidão”. (DICTIONARY MERRIAM-WEBSTER, 1828)

Questionados diretamente sobre as atitudes mais importantes para se ter ao trabalhar com pessoas de diferentes culturas e línguas, o Suj. A afirmou que:

R. 7: *it is fundamental to have an open-minded attitude towards work when operating in a multicultural environment.*<sup>11</sup>

Enquanto o Suj. B, suscintamente, respondeu:

R. 8: *Openness, curiosity, interest.*

Ter uma mente aberta implica em **atitudes interculturais** de abertura; prontidão para vivenciar os diferentes estágios de adaptação e interação; prontidão para interagir com as convenções e os ritos da comunicação e interação verbal e não-verbal. (BYRAM, 1997) O fator abertura também é citado pelo Suj. B, além de curiosidade e interesse, **atitudes interculturais** essenciais para o gerenciamento da diversidade e diferença cultural.

Sobre a importância de se ter conhecimento prévio das culturas dos colegas de trabalho, o Suj. A considera que:

R. 9: *it is crucial to understand from where your colleagues are coming (both geography wise and mindset), as this will help you to better assess their performance and levels of collaboration.*<sup>12</sup>

.....

10 “Nós entendemos e apreciamos as diferenças uns dos outros.” (tradução nossa)

11 “É fundamental ter uma atitude aberta em relação ao trabalho quando operando em um ambiente multicultural.” (tradução nossa)

12 “É crucial entender de onde seus colegas estão vindo (tanto geograficamente quanto o

Isto é, o Suj. A acredita ser importante desenvolver/adquirir outro aspecto da CI: **conhecimento intercultural** de grupos sociais e seus produtos e práticas, processos gerais de interações sociais e individuais; relações históricas e contemporâneas entre os países; formas de se conectar com interlocutores de outros países; tipos de causa e processos de mal-entendidos; memórias nacionais e como são vistos da perspectiva do interlocutor; definições nacionais de espaço geográfico no próprio país e no país do interlocutor e como elas são percebidas pela perspectiva de outros países; processos e instituições de socialização no próprio país e no do interlocutor. (BYRAM, 1997; DEARDORFF, 2004)

Enquanto isso, o Suj. B afirma que não é necessariamente importante, já que, segundo ele:

R. 10: *You learn as you get to know them.*<sup>13</sup>

De acordo com Byram (1997), o **conhecimento** está relacionado à socialização, uma vez que é nela e por ela que se adquire a percepção de si e dos outros, das semelhanças e diferenças, sustentando a afirmação do Suj. B. Além disso, ao afirmar que “você aprende à medida que você os conhece”, ele indica que utiliza as **habilidades interculturais** de descoberta e interação, ou seja, de adquirir novos conhecimentos culturais e de operar **conhecimento, atitudes e habilidades** sob as restrições da comunicação e interação em tempo real. Dessa forma, pode-se: obter de um interlocutor conceitos e valores, desenvolvendo um sistema explanatório suscetível à aplicação em outros fenômenos; identificar referências significantes dentro e entre culturas, de forma a extrair seus significados e conotações; identificar processos de interação (dis) similares, verbais e não-verbais, e negociar o uso apropriado dos mesmos em circunstâncias específicas. Isso permite estabelecer, rapidamente, um entendimento de um novo ambiente cultural e

---

mindset) já que isso o ajudará a avaliar melhor as performances e níveis de colaboração deles.” (tradução nossa)

13 “Você aprende à medida que os conhece.” (tradução nossa)

de interagir de modos cada vez mais ricos e complexos com pessoas cujas culturas são pouco familiares. (BYRAM, 1997; BYRAM; NICHOLS; STEVENS, 2001)

Dentre as **habilidades** consideradas importantes para ser membro de uma equipe global, foram listadas pelo Suj. A:

R. 11: *Cross-cultural communication; excellent networking abilities; Collaboration; Interpersonal influence; Adaptive thinking; Emotional Intelligence.*<sup>14</sup>

E pelo Suj. B:

R. 12: *Empathy, flexibility, adaptiveness.*<sup>15</sup>

Alguns dos aspectos citados nas respostas são habilidades, outros atitudes e ambos dependem de conhecimento. Apesar de não citarem explicitamente características da CI, pode-se inferir que os reconhecem como importantes nas interações em equipe.

Perguntados sobre como se preparar para trabalhar em um ambiente multicultural, o Suj. B respondeu que o trabalhador deve:

R. 12: *get in the right mindset – be open to new things and adjust how you perceive things normally.*<sup>16</sup>

A resposta do Suj. B indica que ele compreende ser necessário estar aberto a novas experiências e ajustar sua percepção habitual da realidade, isto é, questionar seus próprios valores e pressupostos e estar disposto a se pôr no lugar do outro. A fim de mudar uma percepção de alguma coisa, é necessário, primeiramente, ter atitudes sem preconceitos e imparciais em relação à cultura do outro e a sua própria. Ter interesse e curiosidade de descobrir outras percepções, bem como uma capacidade de avaliação crítica e de conscientização sobre os ajustes que devem ser realizados para se obter sucesso na interação e na comunicação, todos componentes da CI. (BYRAM,

.....

14 "Comunicação intercultural; excelentes habilidades de networking; colaboração; influência interpessoal; pensamento adaptativo; inteligência emocional." (tradução nossa)

15 "Empatia, flexibilidade, adaptabilidade." (tradução nossa)

16 "Entrar numa mentalidade adequada – estar aberto à novas coisas e ajustar sua percepção das coisas normalmente." (tradução nossa)

1997; 2001; DEARDORFF, 2004) O Suj. A não respondeu essa questão

Ao responderem se eles consideram a diversidade cultural uma vantagem estratégica, os dois sujeitos usaram a mesma palavra: ‘definitivamente’. O Suj. A acredita que:

R. 13: *It is definitely an advantage if a team is meant to operate globally, as communication and cross-cultural interactions tend to make processes more rich in results and outcomes.*<sup>17</sup>

E o Suj. B afirma:

R. 14: *Most definitely. Learning new things is always a benefit, and challenging yourself to step out of your comfort zone to adapt to others is positive.*

<sup>18</sup>Mais uma vez, é possível observar a influência da CI na visão dos sujeitos. Percebe-se que eles conseguem ter uma visão fortemente positiva da diversidade cultural e de suas vantagens, pois possuem a CI bem desenvolvida e trabalhada. Esse fato levanta a hipótese de que o WFP da UN oferecia treinamentos ou workshops para desenvolver essa competência em seus trabalhadores, hipótese que foi confirmada em uma das respostas. Eles fazem parte do programa de integração da organização, sendo que também existem os módulos online de treinamento no sistema *intranet*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, foi possível compreender que a diversidade linguístico-cultural e a diferença cultural possuem um papel fundamental nas organizações internacionais, interfere diretamente nas relações dos membros das equipes e, conseqüentemente, nos resultados da organização. Constatou-se a importância da gestão dessas

.....  
17 É definitivamente uma vantagem se um time está destinado a operar globalmente, já que comunicação e interações interculturais tendem a fazer os processos mais ricos nos seus resultados.” (tradução nossa)

18 “Definitivamente. Aprender coisas novas sempre é um benéfico, e desafiar a si próprio à sair de sua zona de conforto para se adaptar a [d]os outro[s] é positivo.” (tradução nossa)

através do desenvolvimento da CI, pois elas podem impor barreiras de comunicação, aumentar a rotatividade, reduzir os resultados e a efetividade, além de criar conflitos dentro e entre grupos de trabalhadores.

Com base nas respostas ao questionário e na revisão de literatura, foi possível atestar as vantagens da diversidade cultural e da compreensão/conscientização da diferença cultural. Verificou-se que trabalhar num ambiente multicultural pode ser vantajoso quando se desenvolve e utiliza habilidades, atitudes e conhecimentos interculturais. Isso ajuda a melhorar processos, alcançar resultados melhores e rápidos, bem como facilitar o compartilhamento de conhecimento. Uma equipe global partilha entre si suas culturas e habilidades linguísticas, fazendo com que eles entendam e apreciem as diferenças uns dos outros. Foi possível influir, através das respostas, que a atitude de estar aberto a outras culturas, e a compreensão de que sua própria visão do mundo não é a única ou a correta, é imprescindível para se trabalhar em um ambiente multicultural. Pois, apesar da competência linguística ser de grande importância, ela não é suficiente para evitar problemas de comunicação causados por outros fatores culturais.

Conclui-se, portanto, que para fazer com que a diversidade cultural e a diferença cultural influenciem positivamente no convívio e resultados de equipes globais, deve-se desenvolver a CI, que pôde ser observada nas respostas ao questionário. É através dessa competência que o indivíduo conseguirá adquirir uma visão holística de como resolver diferentes problemas e saberá lidar, em tempo real, com desafios que podem surgir devido às diferenças culturais. A esses fatores, além da competência linguística, combinam-se atitudes como curiosidade, interesse e abertura, conhecimentos (prévios ou adquiridos com o convívio) sobre a própria cultura e a do interlocutor e habilidades como empatia, flexibilidade, inteligência emocional, adaptabilidade e consciência crítica.

Por fim, sabe-se que as trocas culturais e a diversidade no ambiente de trabalho aumentam a cada ano, e tendem a continuar crescendo devido aos fatores positivos que elas carregam. É necessário, então, avançar na difusão de conhecimento sobre outras culturas, ir além dos estereótipos, realizar mais estudos interdisciplinares e práticos sobre a influência da cultura em empresas e organizações internacionais. É fundamental desenvolver e implementar ferramentas eficazes de controle e gerenciamento de diversidade, salientando, principalmente, a importância de se desenvolver a Competência Intercultural em um mundo cada vez mais integrado.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BENNETT, J. M. Transformative training: designing programs for culture learning. In: MOODIAN, M. A. (ed.). *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. p. 95-110.
- BHABHA, Homi K. Cultural diversity and cultural differences. In: ASHCROFT, B.; GRIFFITHS, G.; TIFFIN, H. (ed.). *The post-colonial studies reader*. London: Routledge, 1995. p. 206-209.
- BHABHA, H. K. *O local da cultura*. 2. ed. Tradução de Eliana Reis e Gláucia Gonçalves. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013.
- BOULART, I. B.; LANZA, M. B. F. Identidade das Pessoas e das Organizações. *Revista Administração e Diálogo*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2007.
- BYRAM, M. *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Clevedon: Multilingual Matters, 1997.
- BYRAM, M.; NICHOLS, A.; STEVENS, D. (ed.). *Developing intercultural competence in practice*. London: Multilingual Matters, 2001.
- CHAMON, L. F. E. *Negociações internacionais: como interagir em um ambiente multicultural*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

- COELHO JR., P. J. de. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: FERRARI, M. A.; MOURA, C. P. de. *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015. p. 67-95.
- COX, T. *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- DALBEN, T. P. S. Tradução: a prática da écriture de Derrida. *PERcursos Linguísticos*, Vitória, v. 8, n. 20, p. 75-87, 2018.
- DEARDORFF, D. K. *The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States*. 2004. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, North Carolina State University, Raleigh, 2004.
- DEARDORFF, D. K. Synthesizing Conceptualizations of Intercultural Competence: A Summary and Emerging Themes. In: DEARDORFF, D. K. (ed.). *The SAGE handbook of intercultural competence*. California: SAGE, 2009. p. 264-270.
- DICTIONARY MERRIAM-WEBSTER. *Search for a word*. Springfield: Dictionary Merriam-Webster, 1828. Disponível em: <https://bit.ly/3ibwbdF>. Acesso em: 9 jan. 2020.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- HALL, S. *Representation: cultural representations and signifying practices*. London: Sage Publications, 1997.
- HORWITZ, S. K.; HORWITZ I. B. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, Washington DC, v. 33, n. 6, p. 987-1015, 2007.
- KNOMO, S.; COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (ed.). *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. p. 520-540.
- KRAMSCH, C. *Context and Culture in Language Teaching*. Oxford: Oxford University Press, 1993.

LEITE, C. E. et al. Diversidade nas Organizações: uma análise de resultados. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 6., 2015, Volta Redonda. *Anais [...]*. Volta Redonda: CASI, 2015. p. 1-13. Disponível em: <https://bit.ly/3nJPwDJ>. Acesso em: 7 out. 2019.

MUTABAZI, E.; DERR, C. B. *The Management of Multicultural Teams: The Experience of Afro-Occidental Teams*. Lyon: E. M. Lyon, 2003.  
PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. In: **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

ROBBINS, S. R. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, I. *Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras*. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey, 2004.

TING-TOOMEY, S.; DORJEE, T. Intercultural and intergroup communication competence: toward an integrative perspective. In: HANNAWA, A. F.; SPITZBERG, B. H. (ed.). *Communication competence*. Berlin: De Gruyter Mouton, 2015. p. 503-538.