

## ARTIGO - CHO – COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

### O IMPACTO DE EQUIPES MULTICULTURAIS NA INOVAÇÃO: O CASO DE UMA MULTINACIONAL SITUADA NO BRASIL

EMMANUEL PAIVA DE ANDRADE, PEDRO HENRIQUE DRUMMOND PECLY,  
MARIA AUGUSTA DE CASTRO SEIXAS, JOÃO CARLOS CÂNDIDO, CLAUDIA DE  
OLIVEIRA MOURÃO

A economia globalizada tornou a presença de equipes multiculturais fato habitual na dinâmica internacional das empresas multinacionais. Tal fenômeno traz à tona várias questões, dentre as quais, está a de compreender que contribuição essas equipes podem dar para o estímulo à inovação na organização. O objetivo deste estudo é averiguar o papel dessas equipes multiculturais, investigando como elas capturam e aproveitam as diferentes oportunidades e modelos de inovação presentes nas economias locais, a fim de entender se sua presença, de fato, beneficia o potencial inovador das organizações em que operam. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, que tomou como unidade de análise uma equipe multicultural de uma grande empresa multinacional que opera no Brasil, formulando e propondo um *framework* para compreender e categorizar o potencial inovador da equipe *vis-a-vis* o seu ambiente. O levantamento de dados foi feito por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas e observações. A análise tomou como referência a vasta literatura acerca da importância da inovação, do papel da liderança e das dimensões culturais predominantes em equipes dessa natureza. Os resultados mostraram que há enorme potencial inovativo induzido pela presença da multiculturalidade, desde que articulada dinamicamente com lideranças que percebam, valorizem e impulsionem as competências que a heterogeneidade das equipes faz emergir no meio organizacional.

**Palavras-Chave:** Equipes Multiculturais; Inovação; Empresa Multinacional; Cultura.

#### 1. Introdução

O fenômeno da globalização deixou de ser uma tendência e já consiste em uma realidade mundial. As nações se encontram cada vez mais conectadas umas com as outras, seja por suas relações comerciais, políticas, culturais ou pela proximidade de seus indivíduos, promovendo um rico intercâmbio de informações e valores. É nesse contexto de mundo globalizado que dois elementos passam a ganhar relevância e se tornar peças-chave no ambiente corporativo: o expatriado e as equipes multiculturais.

Tradicionalmente, o termo "expatriado" refere-se aos colaboradores que são atribuídos a escritórios fora do seu país de origem por um período de meses ou anos. As organizações utilizam estas atribuições para atender a uma variedade de objetivos, principalmente para preencher uma lacuna de competências em outro país, construir conhecimentos de gestão, ou incentivar a transferência de conhecimentos e cultura organizacional entre o país de origem da organização e seus escritórios no exterior (BENSON e PATTIE, 2008). São uma parte importante do mundo de negócios atual e uma fonte de considerável interesse para pesquisadores e profissionais em gestão internacional, justamente por atuarem em um contexto multicultural, visto que sua presença, por si só, já é causadora de um encontro de culturas distintas.

Já as equipes multiculturais consistem em grupos de trabalho compostos por indivíduos provenientes de países distintos, possuindo, consequentemente, culturas distintas. Essas equipes vêm se tornando cada vez mais frequentes nas organizações globais dos dias de hoje e oferecem uma série de vantagens para as empresas internacionais, incluindo profundo conhecimento de diferentes mercados de produtos, atendimento a clientes culturalmente sensíveis e funcionamento ininterrupto em todo o mundo. Porém, essas vantagens podem ser limitadas ou até mesmo eliminadas pelos problemas decorrentes de diferenças culturais, o que pode prejudicar gravemente a eficácia de uma equipe ou mesmo levá-la a um impasse (BRETT *et al.*, 2006).

Paradoxalmente, uma vantagem também muitas vezes atribuída às equipes multiculturais se baseia justamente na ideia de elas possuírem um maior poder inovador em comparação a grupos uniformes e tradicionais devido ao convívio das diferenças, com vivências individuais e coletivas que se interpenetram e ampliam horizontes culturais (BREM e WOLFRAM, 2013). O fato é que a busca pela inovação tem sido um ponto recorrente e fundamental na estratégia das organizações, trazendo à tona um conjunto diversificado e heterogêneo de fatores e condições, cuja contribuição específica pode ser fundamental para o sucesso ou fracasso competitivo da organização. Entretanto, há fatores que contribuem para limitar o papel inovador de indivíduos e organizações. Podem-se apontar questões envolvendo ausência de políticas ou fragilidade dos sistemas nacionais de inovação, porém não se pode ignorar o impacto que a cultura de uma nação possui na criação de postura inovadora na população que ali habita.

A análise dos traços culturais de um país pode ser realizada por meio da utilização de modelos de dimensões culturais. Esses modelos analisam um conjunto de características consideradas fundamentais para a compreensão do comportamento de uma população e ao serem aplicados

a diferentes nações, as características predominantes em cada uma das dimensões analisadas tendem a se apresentar de forma distinta (NARDON e STEERS, 2009). Além disso, a forma como cada dimensão se dá em um país pode auxiliar em algumas análises específicas acerca da região. Neste estudo, buscou-se entender, de forma exploratória, a partir de um estudo de caso, a propensão de brasileiros, convivendo em equipes multiculturais, a inovarem com base em suas características culturais. O resultado desfavorável da análise, somado a outras circunstâncias que não são objeto do presente estudo, tais como políticas públicas, grau de educação, baixa disposição de investimento de empresas nacionais, entre outros, pode explicar parte da baixa colocação do país no *ranking* realizado pelo *The Global Innovation Index* (2015).

Nesse contexto, busca-se averiguar o impacto que equipes multiculturais podem produzir em circunstâncias de baixa propensão à inovação e analisar se sua presença no ambiente corporativo é, de fato, um diferencial competitivo relevante para esses contextos.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Cultura**

Com base nos estudos de Taras *et al.* (2009), Chanchani e Theivanathampillai (2002) e Hall (1980), percebe-se que há diversas maneiras de definir cultura. Segundo Thomas (2008), existem mais de cento e sessenta definições de cultura, o que indica a complexidade em se definir a palavra em questão. Hofstede (2001) sugere que a cultura consiste em uma “programação coletiva da mente” responsável por distinguir indivíduos que pertencem a um determinado grupo em relação à sua forma de agir, pensar e sentir. Já Gibson e Gibbs (2006) definem cultura como “o conjunto de valores associados à eficácia social, compartilhada por um grupo identificável”.

Isto apoia o argumento de que a cultura é um conceito bastante complexo, pois é um fenômeno em constante mudança que é altamente dinâmico e sempre em fluxo. Esses fatores em constante mudança são, principalmente, tecnologia, informação e o meio ambiente. Além disso, os mesmos autores enfatizam a ideia de que a cultura nunca vai ser descrita por uma definição permanente, visto que as culturas nacionais são caracterizadas e influenciadas por muitas fontes distintas, e, por isso, impossível de se tornarem fixas (HALVERSON e TIRMZI, 2008).

Apesar da grande quantidade de definições e do caráter dinâmico do significado do termo aqui analisado, neste artigo cultura é definida como um padrão de valores, crenças e comportamentos que é compartilhado por um grupo de pessoas. Ao fazer essa escolha, resgatamos necessariamente a perspectiva de Schein (2009), que introduz a noção de história do grupo e da sua interpretação. Nesta interpretação, há um ciclo na formação da cultura que está associado à forma como os grupos resolvem dois problemas essenciais, a saber, o da adaptação ao meio e o da integração. Esses mesmos elementos são comuns a várias definições, justificando sua escolha no presente estudo.

## 2.2. Inovação

A inovação é geralmente entendida como a introdução de algo novo ou significativamente melhorado, como produtos (bens ou serviços) ou processos (CHRISTENSEN, 2000). Existem dois aspectos inerentes ao processo de inovação: as entradas e saídas (NASIEROWSKI e ARCELUS, 1999). As entradas envolvem, mais comumente, pesquisa e desenvolvimento (P&D). Os resultados do processo de inovação incluem, por exemplo, solicitações de patentes e artigos científicos, além do lucro proveniente da implementação de novas tecnologias ou introdução de novos produtos.

Analizando, então, o nível geral de capital humano de um país, pode-se destacar que ele compreende conhecimentos, competências e habilidades da força de trabalho, que podem ser melhorados com a educação e é frequentemente apontado como um fator responsável por influenciar positivamente a inovação. De modo simples, o nível geral de capital humano determina a qualidade da força de trabalho, que já atua ou pode vir a atuar em P&D. Colaboradores qualificados e preparados tendem a questionar procedimentos comuns e utilizar sua criatividade para transformar o ambiente ao seu redor (SUBRAMANIAM e YOUNDT, 2005).

É amplamente aceito que as inovações possuem papel importante no desenvolvimento e crescimento econômico. Apesar de as atividades de P&D serem um importante pilar, o processo de inovação também se baseia em diversos outros elementos. Dentre eles, um que tem recebido bastante atenção da literatura científica é o nível geral de capital humano de um país específico. Entretanto, vale mencionar que há muitos outros fatores intangíveis que possivelmente influenciam a propensão a inovar, como, por exemplo, o ambiente onde o processo de inovação acontece. Na formação do meio inovador, a cultura social do país, ou seja, valores compartilhados, crenças e comportamentos desempenham um papel importante (KAASA *et al.*, 2013).

Apesar dos fatores de incentivo à inovação mencionados, no mundo globalizado de hoje ainda se deve atentar para algumas questões adicionais. Países distintos, próximos ou não geograficamente, tendem a diferir significativamente uns dos outros no que diz respeito ao contexto cultural e ao ambiente em que estão inseridos. Além disso, no interior dos países, há um leque enorme de diferença no que diz respeito à inovação entre as empresas, causados por diferenças culturais entre as próprias empresas. Dessa forma, o desempenho inovador desses países pode também depender dos fatores mencionados, presumindo-se, assim, que uma parte relevante das diferenças nos resultados das atividades inovadoras nessas nações pode ser explicada por meio das diferenças culturais (KAASA *et al.*, 2013).

### 2.3. Equipes Multiculturais

A diversidade cultural é explorada na literatura principalmente por meio de estudos referentes à experiência da população a que pertence o indivíduo e às variáveis provenientes dessa condição, que se relacionam às percepções, valores e atributos culturais (NEELEY, 2015; COX, 1993; MAZNEVSKI, 1994). Embora possam existir diversidade cultural no interior de um mesmo país, a partir de recortes sociais, regionais, profissionais, de gênero etc, quando olhado do ponto de vista de nacionalidades, os benefícios da diversidade cultural são muitas vezes atribuídos à variedade de perspectivas, valores, habilidades e atributos que, em um ambiente cosmopolita com intensa presença de indivíduos provenientes de culturas diferentes, tornam a diversidade de contribuições de cada um deles, um fenômeno enriquecedor para o meio (NEELEY, 2015; KIRKMAN e SHAPIRO, 2000).

Uma estratégia para lidar com o desafio de entregar soluções criativas para mercados diferentes são equipes multiculturais de inovação que possam fornecer um conhecimento profundo sobre os hábitos de consumo. Como o processo de inovação exige novas soluções de produtos e serviços de forma incessante, a criatividade desempenha um papel fundamental em equipes de inovação estabelecidas para mesclar e utilizar o conhecimento individual diversificado (BOUNCKEN *et al.*, 2015).

Embora as estruturas baseadas em equipes nas empresas possam contribuir para a geração e implementação de ideias de sucesso, existem perigos específicos provenientes da presença de uma equipe multicultural (MATHISEN *et al.*, 2004). É amplamente aceito que uma equipe que lida com clima de desconfiança, ameaça e ansiedade tende a ter seu processo de inovação comprometido (JANSSEN *et al.*, 2004). Este fenômeno é ainda mais provável de ocorrer em equipes de inovação multiculturais ou em um contexto internacional muito diversificado, visto que diferentes visões, valores e percepções são postos frente a frente (BREM e WOLFRAM, 2013).

Devido a essa questão, a compreensão de como o trabalho em equipe varia entre culturas tornou-se cada vez mais importante, visto que as organizações vêm se tornado gradativamente mais globais ao longo das últimas décadas, assim como aumentaram o número de suas equipes de trabalho (LAWLER *et al.*, 1992). O aumento mencionado reflete a ideia de que empresas consideram equipes de trabalho um mecanismo apropriado para lidar com o ambiente dinâmico de um negócio global. As equipes são consideradas fundamentais para auxiliar a organização a responder efetivamente às pressões referentes à rapidez, custo, qualidade e inovação (OSTERMAN, 1994).

Mesmo que a diversidade seja importante ao contribuir com diferentes mentalidades, variedade de informações e espírito de equipe para a criatividade de um grupo, equipes de inovação multiculturais enfrentam o desafio de dissimilaridade de valores devido às diferentes origens e nacionalidades que cada membro do time possui. A diversidade de valores pode aumentar os conflitos e levar a uma diminuição do moral e eficiência da equipe como um todo, que, como consequência, pode inibir a criatividade (BREM e WOLFRAM, 2013).

Além disso, quando os valores provenientes de uma certa cultura se opõem a alguns valores associados à cultura organizacional, podem ocorrer mal-entendidos e problemas de interpretação (também causados por questões linguísticas), levando a um provável abalo de confiança e dificuldade de alinhamento entre os interesses da companhia e as ações dos colaboradores que passam por essa situação. Na tentativa de evitar esse tipo de problema, ao adaptar certos elementos da cultura organizacional à realidade dos indivíduos que estejam passando pelas questões adaptativas apontadas, podem ocorrer perdas de alguns elementos culturais essenciais para o sucesso da empresa (MEYER, 2015).

Também é fundamental que as empresas estejam interessadas em tratar a diversidade cultural de forma adequada de modo a potencializar os benefícios que ela pode trazer. Empresas que inserem a diversidade em sua agenda estratégica tendem a incentivar seus colaboradores acerca das vantagens que tal diversidade pode levar ao meio, proporcionando-os, como consequência, uma maior abertura para inovar e propor novas ideias (BORIN *et al.*, 2015; FREITAS, 2008). Além disso, onde a diversidade é reconhecida e praticada, a existência de conflitos entre colaboradores de origens distintas tende a ser consideravelmente menor e os trabalhadores passam a estar mais motivados e engajados com os interesses da organização.

## 2.4. Dimensões Culturais

As dimensões culturais podem ser utilizadas para analisar certas características e traços culturais fundamentais de uma determinada nação e justificar o comportamento dos indivíduos que habitam esse local (NARDON e STEERS, 2009). Existem diversos modelos de dimensões culturais difundidos na literatura. Este estudo considerará dois dos mais relevantes para a realização das análises. Eles são os modelos de Hofstede e de Hall. Fez-se necessário aplicar mais de um modelo, visto que os modelos utilizados exploram características distintas.

Embora as culturas nacionais sejam relevantes, não se pode perder de vista que culturas organizacionais diferentes se constituem e se consolidam no interior de uma mesma nação, desenvolvendo características próprias. Essa perspectiva é enunciada por Schein (2009), ao lembrar que há um ciclo na formação da cultura que está associado à forma como os grupos resolvem o problema da adaptação ao meio e da integração. Para o autor, é ao longo do tempo da história que, ao responder às forças exteriores, os grupos encontram soluções que garantam sua sobrevivência e, ao resolverem seus conflitos internos, fortalecem a sua identidade, socializando novos membros e formando suas crenças e valores essenciais. Culturas nacionais têm peso significativo justamente pela longa história de convivência entre seus membros.

### 2.4.1. Dimensões Culturais em Hofstede

Hofstede (2001), ao propor um modelo comparativo entre culturas nacionais, sugere uma terminologia que pudesse ser amplamente aceita e utilizada, com base em análises empíricas, para descrever os pontos fundamentais que definem cultura. Posteriormente, ele criou outro framework para estudar as culturas corporativas, já que, embora inseridas nas culturas nacionais, aquelas desenvolvem, pelas suas práticas e ao longo da história, algumas características próprias. As dimensões propostas por Hofstede (2001), assim como uma breve descrição acerca de seus respectivos significados encontram-se na Tabela 1 (LACERDA, 2011).

Tabela 1. Dimensões Culturais de Hofstede.

Dimensão Cultural	Escala
Distância do Poder	<b>Alta:</b> sociedades altamente marcadas pela hierarquia e pelo <i>status</i> <b>Baixa:</b> sociedades igualitárias com maior integração social

Resistência à Incerteza	<b>Alta:</b> presença de estruturas rígidas e relações formalizadas	<b>Baixa:</b> presença de estruturas sociais mais flexíveis e relações informais
Índice de Individualismo	<b>Sociedade Individualista:</b> foco no crescimento e sucesso individual	<b>Sociedade coletivista:</b> foco no bem e na harmonia do grupo
Índice de Masculinidade	<b>Sociedade masculina:</b> marcada pela competição e por relações de controle	<b>Sociedade feminina:</b> marcada pela criação e desenvolvimento de relações e busca por harmonia
Relação com o Tempo	<b>Orientação ao curto prazo:</b> ações voltadas para o presente e baseadas em acontecimentos passados	<b>Orientação ao longo prazo:</b> ações voltadas para o futuro

Fonte: Adaptada de Lacerda (2011).

#### 2.4.2. Dimensões Culturais em Hall

Analizando o modelo de dimensões culturais desenvolvido por Edward T. Hall (1976), percebe-se a relevância de duas das dimensões nele contidas para o estudo aqui realizado. As dimensões particularmente relevantes para esta análise consistem naquela que distingue as culturas em termos de alto e baixo contexto, e na que aponta as diferenças entre culturas marcadas pela monocronicidade das marcadas pela policronicidade. As duas dimensões mencionadas assim como suas implicações são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Dimensões Culturais de Hall.

Dimensão Cultural	Escala	
Alto e Baixo Contexto	<b>Alto contexto:</b> parte considerável do significado da comunicação ocorre de forma indireta	<b>Baixo contexto:</b> o significado da comunicação ocorre de forma clara e direta

<b>Monocronicidade vs Policronicidade</b>	<b>Monocronicidade:</b> atividades realizadas de forma isoladas; foco na concentração e organização	<b>Policronicidade:</b> atividades realizadas simultaneamente com foco nas oportunidades relativas a cada uma delas
---	--	--

Fonte: Adaptada de Nardon e Steers (2009).

#### 2.4.3. Dimensões Ideais para a Inovação

Tendo como base as sete dimensões culturais dos dois modelos apresentados e visando a facilitar a visualização e compreensão acerca das condições que tornam cada dimensão favorável à inovação, buscou-se organizar e englobar essas informações em forma de tabela.

Pelo fato de que em certos momentos as visões de alguns autores acerca das dimensões ideais para a promoção da inovação terem variado, como nos casos do índice de individualismo, índice de masculinidade, nível de contexto e monocronicidade vs policronicidade, optou-se por construir uma tabela com três colunas, de modo a levar em conta as diferentes ideias contidas na literatura. Na primeira coluna são indicadas as dimensões culturais. A segunda coluna apresenta as condições propícias à inovação sob uma perspectiva liberal, alinhadas com as visões de Machado *et al.* (2010) e Takeuchi e Nonaka (2008) no que diz respeito à defesa do coletivismo, da feminilidade, do alto contexto e da policronicidade como ideais para inovar. Já a coluna três apresenta as mesmas dimensões em perspectiva mais conservadora, de acordo com Shane (1993), Rogers (1995) e Van Everdingen e Waarts (2003), que apoiam a individualidade, a masculinidade, o baixo contexto e a monocronicidade.

Tabela 3. Condições que tornam as dimensões culturais favoráveis à inovação

Dimensão Cultural	Perspectiva liberal	Perspectiva conservadora
Distância do poder	Baixa	Baixa
Resistência à incerteza	Baixa	Baixa
Índice de individualismo	Sociedade coletivista	Sociedade individualista
Índice de masculinidade	Sociedade feminina	Sociedade masculina
Relação com o tempo	Orientação ao longo prazo	Orientação ao longo prazo
Alto e baixo contexto	Alto contexto	Baixo contexto
Monocronicidade vs policronicidade	Policronicidade	Monocronicidade

Fonte: Adaptada de Van Everdingen e Waarts (2003), Machado *et al.* (2010), Hofstede (2001), Takeuchi e Nonaka (2008), Rogers(1995), Shane (1993).

### **3. Método de Pesquisa**

A partir do amplo menu de alternativas proposto por Gray (2012) acerca dos diferentes tipos de metodologia de pesquisa e coleta de dados, pelas características deste texto e a fim de se obter um resultado adequado de acordo com os objetivos aqui propostos, optou-se pela realização de um estudo de caso, utilizando uma abordagem de métodos mistos, tomando-se como fontes de dados a utilização de um questionário, a realização de entrevistas e a observação em campo.

Este estudo foi realizado na unidade de óleo e gás de uma companhia multinacional norte-americana que atua no mercado brasileiro e em outros 100 países. Essa divisão oferece soluções relacionadas à produção e manutenção de dutos, assim como inspeções e gerenciamento de dados, além de projetar e fabricar equipamentos e oferecer soluções de medição de perfuração no campo de óleo e gás. Na unidade analisada, o fenômeno aqui abordado, de trabalho em equipes multiculturais, é parte do dia-a-dia dos colaboradores.

Foram realizadas entrevistas e aplicados questionários aos profissionais da empresa que compõem equipes multiculturais e convivem diariamente com indivíduos provenientes de culturas distintas e que com eles devem interagir constantemente no ambiente de trabalho. A pesquisa envolveu tanto brasileiros, quanto estrangeiros, colaboradores da multinacional analisada.

Com a finalidade de padronizar a forma como as informações serão obtidas, recebidas e consolidadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três colaboradores escolhidos intencionalmente em função do domínio e/ou vivência das questões investigadas. O foco das entrevistas era elucidar questões relevantes que surgiram na análise dos questionários e que mereceram aprofundamento específico.

A elaboração do questionário abordou questões envolvendo os desafios, vantagens e desvantagens das equipes multiculturais, assim como os principais motivadores e limitadores para a inovação por parte delas. Vale ressaltar que os respondentes possuíam da pesquisa informação apenas suficiente para garantir as exigências éticas de confidencialidade e consentimento informado, mas não tinham conhecimento acerca do objetivo do estudo naquilo que pudesse produzir vieses nas suas respostas.

A pesquisa englobou 32 respondentes, todos membros de uma equipe multicultural (brasileiros e estrangeiros expatriados) com atuação em campos onde a inovação está de alguma forma presente em suas atividades. A Tabela 4 relaciona as nacionalidades dos respondentes envolvidos na pesquisa, bem como o quantitativo desses por nacionalidade, incluindo os nacionais e os expatriados.

Tabela 4. Nacionalidades dos Respondentes Membros de Equipes Multiculturais.

País de origem do respondente	Número de respondentes desta nacionalidade
Brasil	15
Venezuela	2
México	5
Colômbia	3
Itália	3
França	2
E.U.A.	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Para realizar o tratamento dos dados, utilizou-se a escala Likert em que para cada uma das afirmações presentes no questionário, os respondentes pontuaram conforme seu nível de concordância. A escala foi elaborada com valores crescentes de 1 a 5, de modo que o valor 1 representa o sentido “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente” (GIL, 1999).

Para a avaliação descritiva, realizou-se o grau de concordância (GC) correspondente a cada questão, de modo a permitir identificar a tendência das respostas. Dessa forma, quanto mais próximo o valor médio for da unidade, mais próximo de “discordo totalmente” será a tendência das respostas e, ao contrário, quanto mais próximo do valor 5, mais alinhada com o sentido de “concordo totalmente” tenderão as respostas.

### 3.1. Mensuração da capacidade inovadora por meio de *frameworks* de dimensões culturais

Com base na Tabela 3, foram criados dois gráficos radares (Gráfico 1 e Gráfico 2) contendo os extremos das dimensões culturais, conforme foram trabalhados no questionário, e os graus de concordância de acordo com a visão dos autores (5 para o extremo ideal para inovar e 0 para o extremo que não contribui para tal). Exemplificando, o Gráfico 1 está relacionado com a coluna 2 da Tabela 3, que possui uma perspectiva mais liberal acerca da conexão entre cultura e inovação, ou seja, valoriza como positivos para a inovação o coletivismo, as relações interpessoais harmoniosas, o alto contexto e a policronicidade. Por isso, esse gráfico constitui o que chamaremos de “*framework liberal*” das dimensões ideais (VAN EVERDINGEN e WAARTS, 2003; MACHADO et al., 2010; HOFSTEDE, 2001; TAKEUCHI e NONAKA, 2008). Já o Gráfico 2 se relaciona com a coluna 3 da Tabela 3, caracterizada por uma abordagem mais conservadora da conexão mencionada, ou seja, valoriza como fatores favoráveis à inovação o individualismo, a competição, o baixo contexto e a monocronicidade, sendo, por isso, denominado “*framework conservador*” (SHANE, 1993; ROGERS, 1995; HOFSTEDE, 2001; VAN EVERDINGEN e WAARTS, 2003).

Com as respostas ao questionário, montou-se um terceiro gráfico radar com os GC obtidos na pesquisa a fim de que ele pudesse ser comparado com os dois *frameworks* mencionados. A comparação consistiu em analisar o quanto alinhado com cada *framework* as dimensões da equipe estavam, calculando a área da interseção entre os gráficos e a relação entre essa área e a área do gráfico do *framework* correspondente.

Vale mencionar que o valor 0 (zero) foi considerado como o ponto mínimo e não o valor 1 (como na Escala Likert) para que as áreas pudessem ser calculadas.

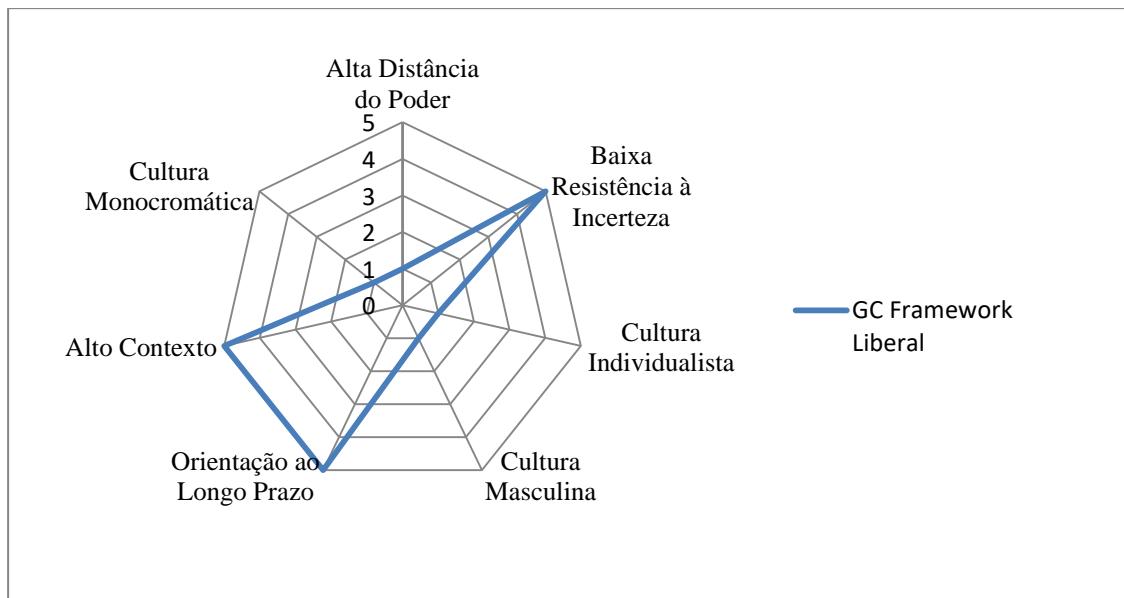


Gráfico 01 – Gráfico radar do “framework liberal” das dimensões culturais ideais para a inovação (Fonte: Adaptado de Van Everdingen e Waarts, 2003; Machado *et al.*, 2010; Hofstede, 2001; Takeuchi e Nonaka, 2008).

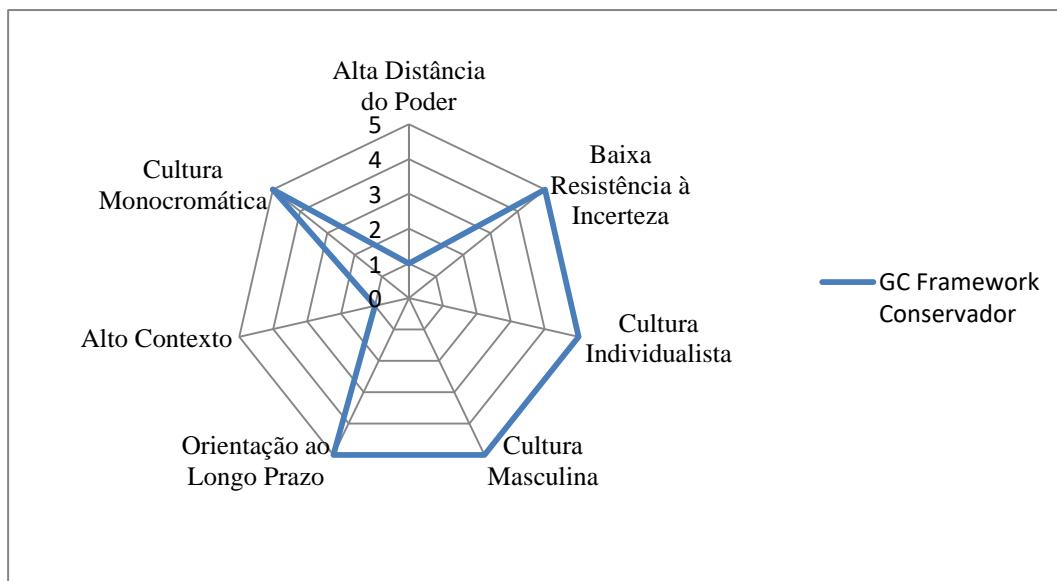


Gráfico 02 – Gráfico radar do “framework conservador” das dimensões culturais ideais para inovar (Fonte: Adaptado de Shane, 1993; Rogers, 1995; Hofstede, 2001; Van Everdingen e Waarts, 2003).

#### 4. Análise dos Resultados

Após obter os questionários preenchidos pelos 32 respondentes membros da equipe multicultural analisada, foi possível realizar quatro análises distintas, que, em conjunto, foram responsáveis por fornecer dados e informações que contribuíram em direção a esclarecer o objetivo proposto. Cada uma das análises realizadas pode ser encontrada nos itens a seguir.

#### 4.1. Análise acerca dos traços corporativos

Por meio do questionário, buscou-se compreender se certos traços corporativos relacionados a algumas características importantes para a ocorrência das dinâmicas de atividades inovadoras estavam presentes no dia a dia dos colaboradores e em que grau eram estimados pela empresa analisada.

A partir das respostas, ficou claro que os respondentes têm a percepção de que a inovação é valorizada na organização, assim como o trabalho em equipe. A quase totalidade dos respondentes percebe que a organização incentiva a adaptação de seus colaboradores às mudanças do ambiente, tanto externo quanto interno, o que, indo ao encontro da tese defendida por Van Everdingen e Waarts (2003), cria um espaço para que atividades inovadoras ocorram de forma natural e benéfica.

#### 4.2. Análise acerca das percepções relacionadas à multiculturalidade

O questionário também buscou trazer à tona como algumas questões que são tidas pela comunidade científica como vantagens e desvantagens do trabalho de equipes multiculturais são vistas na visão dos próprios membros dessas equipes.

Percebeu-se, então, que os respondentes acreditam que a empresa se preocupa em lidar com as diferenças culturais de seus colaboradores de modo a beneficiar a equipe como um todo, o que, de acordo com Borin *et al.* (2015) é fundamental para potencializar a capacidade inovadora do time.

Quando se abordou a importância de uma equipe possuir ou não valores comuns para a inovação, os graus de concordância se mantiveram em valores medianos, indicando, no entanto, leve vantagem para a dissimilaridade de valores como fator favorável à dinâmica da inovação. Brem e Wolfram (2013) compartilham essa visão, porém alertam para os possíveis conflitos internos que essa dissimilaridade pode trazer para o time, devendo haver um líder capaz de lidar com esses problemas, caso ocorram.

Em concordância com Boucken *et al.* (2015), os respondentes se posicionam a favor de que equipes multiculturais são mais criativas em comparação com equipes monoculturais, devido às diferentes experiências que dispõem. Na mesma direção, colaboradores corroboram a posição defendida por Kirkman e Shapiro (2000), segundo a qual nacionalidades diferentes podem influenciar positivamente a forma como o trabalho em equipe ocorre.

Outro ponto a ser analisado consiste na importância de boas relações interpessoais para que o processo inovativo ocorra (FREITAS, 2008). Pelas afirmações relacionadas a essa questão, ficou evidente que os respondentes entendem o quanto importante esse tema é, porém reconhecem a complexidade em manter e desenvolver essas relações neste tipo de equipe. Como consequência, os mesmos colaboradores sentem que há uma maior quantidade de atividades extra trabalho, que servem justamente para estreitar laços e auxiliar na construção de relacionamentos a fim de compensar a dificuldade detectada.

#### 4.3. Análise acerca das características da liderança

Pelas respostas obtidas, percebe-se que os colaboradores analisados, em sua maioria, não estão seguros acerca da real compreensão que seus líderes possuem das questões culturais que permeiam suas equipes e das vantagens e desvantagens que tais questões podem implicar. Além disso, também não é claro se os líderes, a fim de manejar bem a diversidade cultural do ambiente, tentam homogeneizar as diferenças.

Devido ao fato do grau de concordância das afirmações relativas às questões de liderança terem tendido ao conceito 3 (não concordo nem discordo), e pela importância que esse tema possui para a questão da inovação segundo Borin *et al.* (2015), julgou-se oportuno a investigação mais aprofundada, por meio de entrevista com três dos respondentes entre os que selecionaram tal conceito, a fim de esclarecer suas reais ideias acerca deste tema.

Pelas entrevistas realizadas, foi possível compreender que a atenção da liderança não está focada em questões culturais, porém no alcance das metas estabelecidas, o que, se por um lado vai de encontro com o proposto por Borin *et al.* (2015), mesmo não impactando de forma negativa a performance da equipe, deixa de potencializar impactos positivos que seriam alcançados caso se optasse por um gerenciamento consciente e atento da cultura. Apesar disso, a preocupação com os colaboradores em geral e com os resultados estão mantidas e bem presentes, beneficiando a equipe como um todo.

#### 4.4. Análise acerca das dimensões culturais da equipe

Outra questão analisada por meio do questionário foi a percepção dos respondentes em relação aos elementos que definem as dimensões culturais predominantes na equipe. Por meio das afirmações contidas no questionário, pôde-se identificar os graus de cada uma das sete dimensões culturais aqui trabalhadas a fim de comparar as dimensões predominantes na equipe analisada com aquelas tidas como ideais para a inovação.

A Tabela 5 reúne as afirmações presentes no questionário e as relaciona com a dimensão cultural que se buscou analisar com cada uma delas.

Tabela 5. Afirmações relacionadas às dimensões culturais.

Afirmação	Dimensão Cultural
A equipe é estruturada com base em uma hierarquia rígida, que determina a forma como a comunicação interna ocorre.	Distância do poder
As regras corporativas da empresa estimulam atividades inovadoras.	Resistência à incerteza
Na equipe em que atuo, interesses individuais se sobrepõem aos coletivos.	Índice de individualismo

A equipe multicultural a qual pertenço é marcada pela competição interna.	Índice de Masculinidade
A empresa estimula adaptação às mudanças.	Relação com o tempo
Comunicação em uma equipe é mais do que simples troca de palavras.	Alto e baixo contexto
As equipes multiculturais, como regra, fazem uma coisa de cada vez.	Monocronicidade vs Policronicidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos graus de concordância obtidos para cada uma das afirmações anteriores, pôde-se identificar o comportamento predominante de cada uma das dimensões culturais. Esses traços culturais predominantes na equipe estão organizados na Tabela 6.

Tabela 6. Dimensões Culturais Predominantes na Equipe Multicultural Analisada.

Dimensão Cultural	Cultura Predominante da Equipe
Distância do Poder	Baixa
Resistência à Incerteza	Baixa
Índice de Individualismo	Sociedade Coletivista
Índice de Masculinidade	Sociedade Feminina
Relação com o Tempo	Orientação ao Longo Prazo
Alto e Baixo Contexto	Neutra
Monocronicidade vs Policronicidade	Neutra

Fonte: Dados da pesquisa.

Os graus de concordância relacionados a cada dimensão analisada pelas afirmações podem ser vistos de uma forma geral no gráfico radar presente no Gráfico 3.

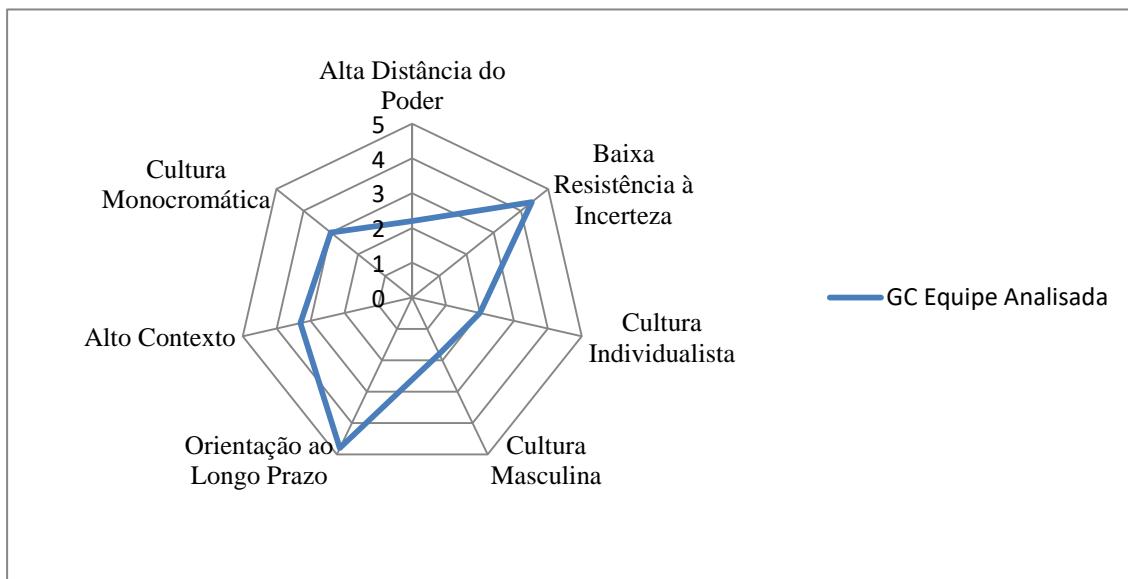


Gráfico 3. Gráfico Radar das Dimensões Culturais da Equipe Analisada (Fonte: Dados da pesquisa).

Em sequência, comparou-se esse gráfico com o “*framework liberal*”, como pode ser visto no Gráfico 4. Conforme explicado na metodologia deste estudo, a comparação se baseou em uma análise acerca da relação entre a área de interseção entre o radar do *framework* e o radar da equipe analisada em relação à área total do *framework* correspondente.

A área de interseção se encontra hachurada a fim de facilitar a visualização. Por meio do cálculo das áreas pôde-se descobrir que a área da interseção possui valor de 26,9, enquanto que a área total do “*framework liberal*” possui área igual a 31,7, o que indica que a capacidade inovadora da equipe estudada é de aproximadamente 85%, segundo o *framework* em questão.

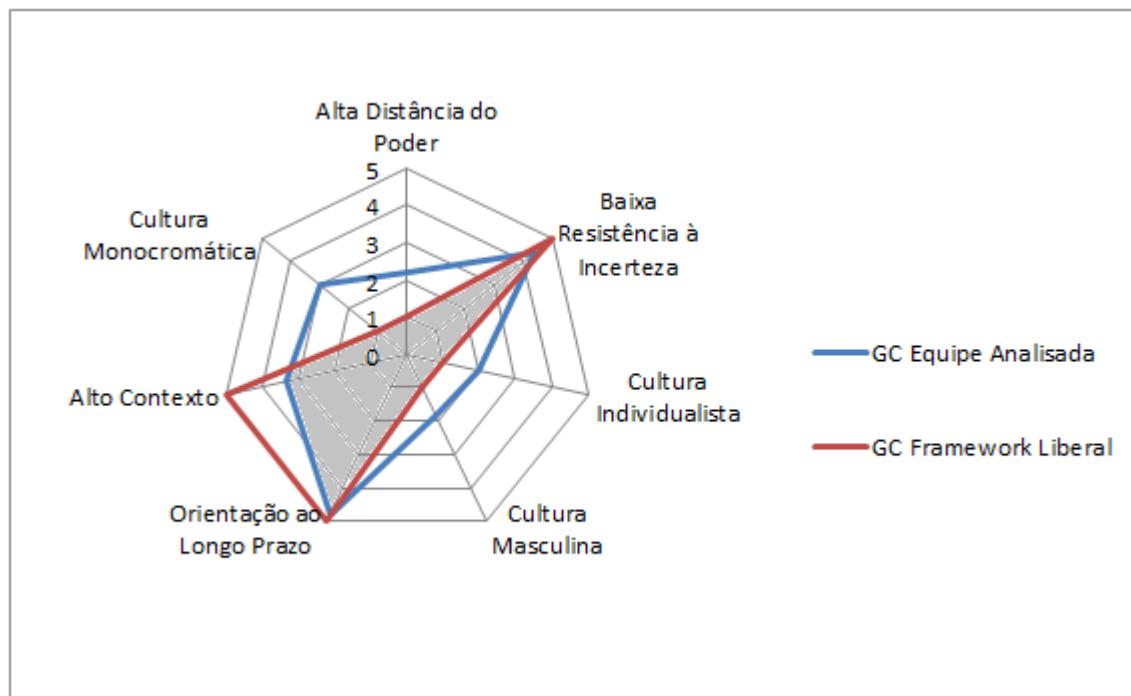


Gráfico 4. Comparaçao entre o Gráfico Radar do *Framework Liberal* e o da Equipe Analisada (Fonte: Adaptada de Van Everdingen e Waarts, 2003; Machado et al., 2010; Hofstede, 2001; Takeuchi e Nonaka, 2008).

A análise na perspectiva do “framework conservador” (contida no Gráfico 5) seguiu a mesma ideia da anterior. A área da interseção entre os gráficos é igual a 15,6 enquanto que a área do total do gráfico do “framework conservador” possui valor de 37,5, indicando uma similaridade de aproximadamente 42% da capacidade inovadora da equipe quando olhada do ponto de vista conservador.

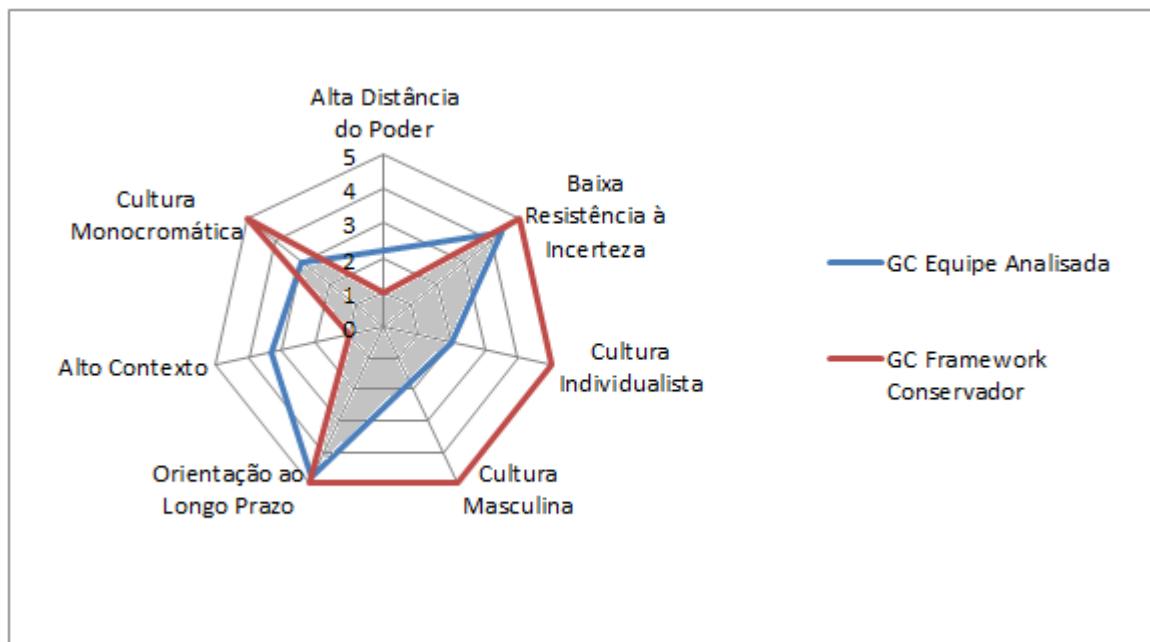


Gráfico 5. Comparação entre o Gráfico Radar do *Framework Conservador* e o da Equipe Analisada (Fonte: Adaptado de Rogers, 1995; Hofstede, 2001; Van Everdingen e Waarts, 2003).

Com base nas análises, percebe-se uma proximidade considerável entre as dimensões da equipe e aquelas apontadas como ideais pelo “framework liberal”, mostrando, sobre esta ótica, um grande potencial desse time para a inovação. Os principais pontos de desalinhamento em relação a esse framework consistem no nível de contexto que se encontra abaixo do ideal e no GC intermediário no que diz respeito à monocronicidade e policronicidade. Apesar disso, a proximidade indicada é significativa.

## 5. Conclusões

Nos últimos anos, cada vez mais empresas multinacionais têm se instalado no Brasil, internacionalizando suas operações. Este é um fenômeno típico da chamada globalização, que provoca, entre outras coisas, estreitamento de fronteiras e implica em intensa movimentação de pessoas que deixam sua terra natal para viver, como expatriados, em algum outro país.

Em decorrência disso, equipes inteiras passam a atuar com membros provenientes de diferentes nações, com *backgrounds* culturais distintos entre si e daquele característico do país onde o trabalho é executado. Essas equipes, conhecidas como equipes multiculturais, têm se mostrado peças importantes para a dinâmica internacional da organização.

Se as razões para o fenômeno são variadas e deitam raízes em macro movimentos do capitalismo global, comprehendê-lo na escala micro e, particularmente, indagar acerca do impacto de tais equipes para a dinâmica da inovação em escala local e ao nível da organização foi o desafio a que se propôs o presente estudo. A pergunta que se procurou responder era qual o impacto que equipes multiculturais podem produzir na inovação da empresa e como isso repercute sobre as características e condições gerais dos sistemas locais de inovação, implicando em diferenciais competitivos.

Como todo fenômeno complexo, aos benefícios para a capacidade inovadora criados pela presença das equipes multiculturais acresce também problemas oriundos da divergência de valores, de ruídos de comunicação devido às diferenças linguísticas e da maior complexidade no desenvolvimento de relações interpessoais, que podem, inclusive, comprometer os benefícios esperados.

Tomando por base dimensões culturais sugeridas na literatura como favoráveis à inovação, foram construídos dois *frameworks*, um denominado “liberal”, pela valorização emprestada à dimensão coletiva nas atividades que conduzem à inovação e outro denominado “conservador”, pela sua ênfase na dimensão individual. Os dados para a equipe estudada inscreveram-na na perspectiva do “*framework liberal*”, indicando que os traços culturais dessa equipe são consideravelmente mais próximos daqueles considerados ideais para inovar, inclusive quando tomado como referência os traços culturais tipicamente brasileiros. Não é de pouca relevância para o resultado final, o fato de que a própria empresa também possui uma cultura generalizada de incentivo à inovação, o que influencia positivamente os traços culturais identificados na equipe.

Dessa forma, pode-se afirmar que a diversidade de experiências presentes nas equipes multiculturais, aliada à cultura corporativa da empresa estudada, contribuem para um ambiente propício para o desenvolvimento de atividades inovadoras, ou seja, há, de fato, um enorme potencial inovativo induzido pela presença da multiculturalidade, mas realizá-lo como performance organizacional depende da existência de lideranças que percebam, valorizem e impulsionem as competências que a heterogeneidade das equipes fazem emergir no meio organizacional. Ademais, há que se reconhecer que a cultura organizacional, que emerge de um ciclo de aprendizado e socialização, sempre terá grande influência da sua liderança e da forma como os problemas de adequação e integração são resolvidos.

## **6. Referências**

BENSON, G. S.; PATTIE, M. Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, p.1636-1653, 2008.

BORIN, F.; FIENO, P.; SAMPAIO, B. Diversidade: inclusão ou estratégia? **Harvard Business Review**, v. 93, n. 10, p.58-62, 2015.

BOUNCKEN, R.; BREM, A.; KRAUS, S. Multi-Cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 2, 2015.

BREM, A.; WOLFRAM, P. Differences in new product development in Europe and Asia. **Anais do XXIV ISPIM Conference – ISPIM** - 2013.

BRETT, J.; BEHFAR, K.; KERN, M. Managing multicultural teams. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 11, 2006.

CHANCHANI, S.; THEIVANATHAMPILLAI, P. Typologies of culture. **University of Otago, Department of Accountancy and Business Law Working Papers**, v. 4, n. 2, 2002.

CHRISTENSEN, C. **The Innovator's Dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business**. 1<sup>a</sup> ed. Nova York: Harper Business, 2000.

COX, T. H. **Cultural Diversity in Organizations**. 1<sup>a</sup> ed. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p.79-89, 2008.

GIBSON, C. B.; GIBBS, J. L. Unpacking the Concept of Virtuality: the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, n. 3, p.451-495, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HALL, E.T. **Beyond Culture**. 1<sup>a</sup> ed. Nova York: Anchor Press, 1976.

HALL, S. **Cultural Studies: two paradigms.** 1<sup>a</sup> ed. Nova Jersey: Princeton University Press, 1980.

HALVERSON, B. C.; TIRMZI, S. A. **Effective Multicultural Teams: theory and practice.** 1<sup>a</sup> ed. Nova York: Springer, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations.** 2<sup>a</sup> ed. Nova York: Sage Publications, 2001.

JANSSEN, O.; VLIERT, E. V. D.; WEST, M. The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: a special Issue introduction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p.129-145, 2004.

KAASA, A.; VADI, M.; VARBLANE, U. European Social Survey as a Source of New Cultural Dimensions Estimates for Regions. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 13, n. 2, p.137-157, 2013.

KIRKMAN, B. L.; SHAPIRO, D. The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: the mediating role of employee resistance. **Academy of Management Journal**, v.44, n. 3, p.557-569, 2000.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**. v. 45, n. 5, p.1285-1301. 2011.

LAWLER, E.; MOHRMAN, S.; LEDFORD, G. **Employee Involvement and Total Quality Management.** 1<sup>a</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MACHADO, D. P. N.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M. Ambiente Favorável ao Desenvolvimento de Inovações: Integração de duas perspectivas de análise. **Anais do XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – 2010.**

MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S.; JORSTAD, K. Climate for Work Group Creativity and Innovation: Norwegian validation of the team climate inventory. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 45, p.383-392, 2004.

MAZNEVSKI, M. L. Understanding our Differences: performance in decision-making groups with diverse members. **Human Relations**, v. 47, p. 531-552, 1994.

MEYER, E. Quando a Cultura não se Traduz. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 10, p.38-44, 2015.

NARDON, L.; STEERS, R. M. **The Culture Theory Jungle: divergence and convergence in models of national culture**. Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work, Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

NASIEROWSKI, W.; ARCELUS, F. Interrelationships among the Elements of National Innovation Systems: a statistical evaluation. **European Journal of Operations Research**, v. 119, p.235-253, 1999.

NEELEY, T. Equipes Globais que Funcionam: uma estrutura para diminuir a distância social. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 10, p. 46-53, 2015.

OSTERMAN, P. How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? **Industrial and Labor Relations Review**, v. 47, p.173-188, 1994.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4<sup>a</sup> ed. Nova York: The Free Press, 1995.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e liderança. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

SHANE, S. Cultural Influences on National Rates of Innovation. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 59-73, 1993.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.

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

TARAS, V.; ROWNEY, J.; STEEL, P. Half a Century of Measuring Culture: review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. **Journal of International Management**, v. 15, p.357–373, 2009.

**The Global Innovation Index (2016)**. Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/>> Acesso em: 20 fev. 2016.

THOMAS, D. C. **Cross-cultural Management Essential Concepts.** 1<sup>a</sup> ed. Nova York: Sage,  
2008.

VAN EVERDINGEN, Y. M.; WAARTS, E. The Effect of National Culture on the Adoption  
of Innovations. **Marketing Letters**, v. 14, n. 3, p.217-232, 2003.