

Desafios da Diversidade Cultural na Administração de Empresas: Estratégias para Promover Relacionamentos Positivos

Giselle Angelo Tanabe, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP, Brasil,
giselletanabe755@gmail.com

João Pinheiro de Barros Neto, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP,
professorbarros@hotmail.com

RESUMO

O artigo discute os desafios da comunicação intercultural no ambiente de trabalho, enfatizando sua relevância em um contexto globalizado. Investigando as dificuldades na interação entre brasileiros e estrangeiros, o estudo identifica a falta de integração e programas de inserção como principais obstáculos. Apresentando hipóteses sobre as dificuldades na criação de vínculos e comunicação, o trabalho destaca a importância de abordagens específicas e atividades de integração para superar tais barreiras. Além disso, explora a diversidade cultural e a inclusão como processos contínuos que exigem esforço e dedicação. A pesquisa revela a predominância de elementos culturais, linguísticos e de experiência pessoal na formação de vínculos e na comunicação. Os resultados sugerem que atividades informais, cursos de idiomas e eventos sociais podem promover um ambiente mais inclusivo. Com base em análises quantitativas e qualitativas, conclui-se que as relações interculturais no ambiente de trabalho enfrentam desafios significativos, mas estratégias eficazes podem facilitar a integração e promover uma convivência mais harmoniosa. No entanto, o estudo reconhece as limitações do tamanho da amostra, destacando a necessidade de mais pesquisas para generalizar os resultados e aprimorar práticas organizacionais relacionadas à diversidade cultural e à inclusão.

PALAVRAS-CHAVE: cultura, diversidade, diversidade cultural, gestão de pessoas, relações no trabalho.

1. Introdução

Segundo Aranha (2009), a principal característica do ser humano que o distingue dos outros animais é a cultura, sendo ela o determinante fundamental dos desejos e comportamento de uma pessoa. Em relação à cultura humana, o autor (2009, p. 21) afirma que cada “indivíduo cresce em um ambiente diferente, com uma cultura própria que define como ele age com os outros homens e as suas relações com a sociedade”. Posto isso, a cultura não é produzida como um projeto racional; na verdade, sua formação é espontânea, sendo o produto de relações das pessoas da sociedade por meio da convivência, das crenças, dos desafios, das necessidades, dos medos e dos desejos das pessoas.

A cultura, entretanto, pode estar relacionada a diferentes características do ser humano e a que será objeto desta pesquisa, é a cultura nacional do país de origem de cada indivíduo.

Nesse sentido, é relevante lembrar de que, com o avanço das telecomunicações, do intercâmbio de negócios por meio de viagens, da troca de informações e ideologias e da difusão da língua inglesa, o mundo está a cada dia mais integrado (Gil, 2019a). Em consequência, o encontro de culturas, muitas vezes extremamente distintas, torna-se cada vez mais comum, também, em ambientes organizacionais. Por conta disso, é importante que as empresas estejam preparadas para receber e saber lidar com tamanha diversidade. De acordo com Gil (2019a, p. 36), “Com a globalização, os gerentes precisam dispor não apenas de habilidades interpessoais, mas também interculturais”.

Desta forma, percebe-se que o mundo dos negócios é diretamente afetado pela nova era globalizada. Neste contexto, conflitos certamente aparecem, visto que 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).

Ademais, as novas formas de tomada de decisão, estilo de liderança e gestão podem ser algumas das adversidades encontradas e que – inclusive – influenciam o processo de integração entre membros de uma mesma empresa com origens culturais diversas (Tanure; Duarte, 2012).

Portanto, os gerentes e funcionários de empresas globais e transnacionais devem ter uma boa preparação para lidar com o tema. Neste tópico, Gil (2019a, p. 36) recorre a Ulrich (2000, p. 18) que comenta:

Uma empresa que procura criar capacidade organizacional global precisa, pois, indagar em que medida seus recursos humanos estão preparados para atender a esse desafio. Quantos de seus gerentes possuem essas competências globais. Quantos são sensíveis à cultura e peculiaridades de cada mercado. Quantos são capazes de representar adequadamente os interesses da empresa para uma plateia global. Que percentual poderia ficar à vontade em um jantar com clientes importantes de outros países. Que sistemas de incentivo podem estimular os funcionários a movimentar-se pelo mundo e compartilhar as ideias em nível mundial. Como a empresa pode criar uma mentalidade que respeite as condições locais e ao mesmo tempo promova o pensamento global.

Com isso, percebe-se que há uma boa seleção e preparação dos gerentes de tais empresas. Entretanto, como se sente o funcionário brasileiro nesse ambiente organizacional caracterizado por colaboradores oriundos de outro país ou de vários?

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo identificar – na percepção dos empregados – as dificuldades que uma empresa pode ter de enfrentar no relacionamento entre funcionários de diferentes países, englobando desde as interações informais até o entendimento dos funcionários na realização de reuniões, projetos e atividades. No planejamento da pesquisa, era esperado encontrar os principais fatores que unem as pessoas (alguma data comemorativa, por exemplo) e aqueles que podem tornar a convivência desagradável.

Para a realização deste estudo, foi analisada a percepção dos funcionários brasileiros de uma empresa multinacional de comunicações de origem na Nova Zelândia sobre as relações com as pessoas de diferentes nacionalidades (entre brasileiros e neozelandeses principalmente, mas também de outras origens) que interagem no cotidiano de trabalho. Como a sede da empresa é localizada na Nova Zelândia, diariamente é preciso realizar reuniões e bate-papos virtuais, o que demanda contatos e interação com pessoas de diferentes culturas.

Além disso, de acordo com um dos membros da empresa, no mínimo uma vez ao ano, o diretor neozelandês e uma pequena equipe realizam uma visita ao escritório brasileiro para verificar suas atividades e desempenho. Nestes momentos, as habilidades culturais dos colaboradores são colocadas prática e em verdadeira prova, já que precisam ser utilizadas a todo momento.

A convivência humana pode ser deveras conflituosa e, até mesmo entre pessoas de um pequeno círculo social, desentendimentos podem ocorrer. Ao juntar em um mesmo ambiente pessoas com opiniões e culturas distintas, a chance de ocorrer situações desconfortáveis aumenta. Por exemplo, alguns dos gestos com as mãos e a maneira expansiva dos brasileiros podem ser consideradas extremamente rudes e desrespeitosas por algumas culturas orientais. Pensando no exemplo, no ambiente corporativo, é preciso ter atenção ao modo como a pessoa reage frente à situação, se é algo com que ela se incomoda ou se acaba desconsiderando por ter passado por muitas situações parecidas que a levaram a se acostumar ou a relevar o fato.

Além do mais, a empresa pode apresentar uma gestão interna conflitante para seus funcionários estrangeiros por ser pouco preparada para a convivência multicultural, haja vista a grande quantidade de conflitos e até guerras entre diferentes nações. Com isso em vista, também é necessária a identificação do problema (ou problemas) em questão para, se for o caso, adotar uma readaptação da empresa nesse aspecto.

Como objetivo geral deste estudo, buscou-se encontrar as principais dificuldades no relacionamento de pessoas com criações em lugares diferentes, mas que precisam trabalhar juntas e quais as principais ações que podem tornar o convívio conflitante. Como objetivos específicos, salientam-se: analisar o relacionamento pessoal no ambiente organizacional de uma empresa no Brasil e compreender as dificuldades interpessoais enfrentadas por pessoas de diferentes culturas.

Este estudo se justifica porque a globalização tem trazido mudanças significativas para o ambiente organizacional, com o aumento da diversidade cultural e a necessidade de convivência entre pessoas de diferentes origens, destarte, o relacionamento pessoal entre os colaboradores se torna um fator fundamental para o sucesso da organização. Ademais, as diferenças culturais podem gerar conflitos e dificuldades de relacionamento no ambiente de trabalho; por isso, é importante estudar esse tema para entender como as pessoas lidam com essas diferenças e como as organizações podem promover um ambiente de convivência saudável e respeitosa. Vale registrar que a experiência organizacional dos pesquisadores permitiu vivenciar situações de desrespeito em relação a diferenças culturais no ambiente de trabalho, de modo que o estudo pode contribuir para a compreensão das dificuldades interpessoais enfrentadas por pessoas de diferentes culturas e para o desenvolvimento de estratégias para promover o respeito às diferenças.

Para a realização da pesquisa, partiu-se de duas hipóteses: a de que o principal impasse que as empresas enfrentam é na integração entre os membros de culturas diferentes, devido à dificuldade na comunicação e manutenção de diálogos que não sejam do âmbito profissional; a falta de programas de inserção das novas culturas dentro da organização faz com que o meio não seja confortável aos brasileiros e estrangeiros, dificultando a sua inclusão.

2. Fundamentação Teórica

A diversidade é a variedade de características e experiências humanas que existem entre as pessoas. Ela pode ser definida por fatores como gênero, raça, etnia, orientação sexual, religião, idade, deficiência, origem social e econômica, entre outros. A diversidade é importante nas empresas porque pode levar a uma série de benefícios, incluindo maior criatividade e inovação, melhor tomada de decisão, maior satisfação dos funcionários, melhor atendimento ao cliente. Desse modo, as empresas que promovem a diversidade e a inclusão estão mais bem posicionadas para ter sucesso em um mundo cada vez mais globalizado e diversificado. Especificamente a diversidade de pessoas de países diferentes, é chamada de diversidade cultural, isto é, a variedade de culturas que existem no mundo, sendo definida por fatores como religião, idioma, costumes, tradições, valores, crenças, entre outros (Camilo; Fortim; Aguerre, 2019).

A inclusão é o processo de criar um ambiente onde todos se sintam aceitos, valorizados e respeitados, independentemente de suas diferenças: trata-se de um processo contínuo que requer esforço e dedicação. As empresas devem estar comprometidas com a criação de um ambiente de trabalho onde todos se sintam bem-vindos e valorizados. Ela é um complemento da diversidade, pois se concentra em garantir que as pessoas de diferentes origens e experiências sejam capazes de participar plenamente da sociedade. As empresas que promovem a inclusão estão mais bem posicionadas para ter sucesso em um mundo cada vez mais globalizado e diversificado, uma vez que há uma relação entre diversidade e inclusão de complementaridade, pois se, a diversidade é a variedade de características e experiências humanas que existem entre as pessoas, a inclusão é o processo de criar um ambiente onde todos se sintam aceitos, valorizados e respeitados, independentemente de suas diferenças (Amato, 2022).

Destarte, para que a diversidade seja realmente benéfica para as empresas, é importante que ela seja acompanhada pela inclusão, porque uma empresa diversificada, mas não inclusiva, pode ser um ambiente hostil para alguns funcionários, o que pode levar a problemas de produtividade, retenção de talentos e atendimento ao cliente.

2.1. Cultura

Cultura é uma palavra latina, com origem na atividade econômica básica da existência humana: a lavoura de sobrevivência (Martins, 2014). Criada pelos próprios seres humanos, a cultura é a principal característica que distingue cada indivíduo e torna nossa sociedade mais rica e diversa. Aranha (2009, p. 21), diz que ela “nos fornece uma série de emoções pela linguagem cotidiana, por meio de um conjunto de palavras que acabam designando os tipos de emoções.”

Ademais, ela engloba diferentes itens pelos quais ela pode estar relacionada. Martins (2014, p. 30) diz que a cultura abrange os elementos distintivos “pelos quais cada indivíduo refere sua identidade pessoal ao conjunto de fatores que a definem: língua, espaço, época, religião, parentesco, gênero, liames particulares, enfim, o feixe de interseções historicamente dado que é processado e incorporado subjetivamente por cada pessoa”.

Com isso, entende-se que a cultura pode abranger os fatores nacionais, regionais, organizacionais ou até mesmo geracionais, portanto, sempre é preciso definir qual o tipo de cultura abordada ao realizar qualquer estudo. Além disso, ela tem forte influência em decisões e costumes de cada pessoa. A escolha pela leitura de um livro ou por assistir a um filme, por exemplo, tem influência do meio em que o indivíduo foi criado.

2.2. Cultura Brasileira

De acordo com Queiroz (1989, p. 30), um dos maiores desafios dos cientistas sociais brasileiros é entender as características da ‘brasilidade’, justamente por ser composta por dimensões distintas, que

[...] se comporia de duas vertentes: um patrimônio cultural formado de elementos harmoniosos entre si, que se conservaria semelhante através do espaço e do tempo; e a partilha do patrimônio cultural pela grande maioria dos habitantes do país, em todas as camadas sociais. Tais elementos consistiriam em bens materiais (maneiras de viver) e espirituais (maneiras de pensar). A totalidade deste patrimônio cultural poderia apresentar diferenças através do tempo e do espaço; mas seria diferenças superficiais; um núcleo central profundo persistiria igual a si mesmo pelas idades afora, em todos os níveis sociais e etnias.

Entretanto, autores brasileiros possuem diferentes pontos de vista da multiculturalidade no país. Mário de Andrade (2022) aborda o assunto em seu livro *Macunaíma* de 1928 através de seu protagonista. As suas origens africana, europeia e aborígene são o que tornam o personagem rico em cultura e original, fazendo uma alusão à maior parte dos brasileiros.

Oswald de Andrade (1978), por sua vez, diz que o Brasil tem por costume tomar os traços de outros países e – assim – a cultura do país é resultante de tantas outras passagens

forçadas a se misturarem. Desta forma, nestes arranjos é onde se encontra a especificidade da civilização brasileira.

Com isso, entende-se que a cultura brasileira não é inteiramente própria, diferenciando-se da maioria dos outros países. Sendo assim, muitos conceitos definidos no âmbito das ciências sociais estrangeiras não podem ser aplicados ao nosso país. Queiroz (1989, p. 45) comenta ainda que a utilização de “noções como as de identidade nacional e identidade cultural, de maneira diversa do que ocorre na Europa mostra ao contrário que os conceitos estão constantemente sendo redefinidos para se adaptarem às peculiaridades do país”.

Portanto, pela grande diversidade cultural encontrada no Brasil, não há uma caracterização única de cultura que possa ser aplicada para toda a população.

2.3. Relação Multicultural nas Empresas

Diante do discutido até aqui sobre cultura, é preciso entender a relação estabelecida entre elas no ambiente organizacional e dos negócios empresariais. Sobre o tema, alguns autores consideram que a relação possa ser conflitante, como indica Mendes (2021, p. 12):

Muitas vezes são fatores culturais que suscitam possíveis dificuldades em concretizar negócios internacionais. Infelizmente nem todas as organizações e profissionais estão conscientes da importância da multiculturalidade e não estão preparadas para lidar com diferenças culturais, o que acaba ocasionando perda de oportunidades de negócio suscitadas pela globalização econômica e tecnológica, ocasionais falta de sensibilidade e conhecimento multicultural.

Sabendo disso, é importante ressaltar o motivo pelo qual podem existir estas barreiras e falta de preparação para o convívio multicultural. Ainda segundo Mendes (2021, p. 22):

A cultura determina que comportamentos, linguagem, símbolos, ou princípios são aceitáveis para os membros de uma dada cultura, e essas características variam de país para país. Por isso, tais características podem revelar-se obstáculos aos negócios internacionais, porque indivíduos de cada cultura podem fazer julgamentos negativos sobre as características de outras culturas.

Martins e Garcia (2011, p.3) comentam sobre o conflito causado pela interação de pessoas oriundas de diferentes culturas:

Quando pessoas de diferentes culturas entram em conflito, elas frequentemente têm expectativas diferentes de como lidar com ele, desde a definição do problema referente ao conflito, seu evento disparador e como veem os alvos para resolução.

A sensibilidade multicultural, entendida como a capacidade de entender e respeitar a diversidade cultural em um mundo onde as pessoas de diferentes origens culturais interagem cada vez mais, isto é, de reconhecer que existem diferentes culturas, com suas próprias crenças, valores, comportamentos e normas, e de adaptar seu comportamento de acordo com essas diferenças, é importante em uma variedade de contextos, incluindo o trabalho, a escola, a comunidade e a vida pessoal. No trabalho, a sensibilidade multicultural pode ajudar a promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, onde as pessoas de diferentes culturas possam trabalhar juntas de forma eficaz. Entretanto, para se ter a sensibilidade multicultural, não basta apenas o conhecimento acadêmico e linguístico, pois também é preciso ter uma boa bagagem cultural. Com efeito, na aprendizagem de uma nova língua, deve

haver também o conhecimento de uma nova cultura, possibilitando um ambiente mais harmonioso aos interlocutores (Mendes, 2021). Com isso, é igualmente importante ressaltar a dificuldade na aceitação de novas culturas, levando em conta o contexto de negociação internacional.

O impacto na negociação destes fatores culturais surge na medida em que o ser humano tem dificuldade em enquadrar a cultura do “outro” sobre estas dimensões dentro de sua própria cultura, e tende a considerar a cultura do outro como errada, e a sua como certa. Estar preparado para as peculiaridades que surgirão com os relacionamentos multiculturais contribui para ultrapassar essa “miopia cultural”. Na verdade, um bom agente internacional não pertence a um determinado país; ele deve ser um cidadão global, deve ser geocêntrico (Mendes, 2021, p.15).

Ademais, há atividades que são presentes apenas em multinacionais, justamente por precisarem de uma gestão diferenciada. Algumas delas são a gestão dos expatriados, programas de rotação de funções ou países e a coordenação de esforços internacionais de treinamento (Hiltrop, 2002).

2.4. Comunicação Intercultural

De acordo com Fosslien e Duffy (2020, p.138), a “comunicação é uma das ferramentas mais poderosas que temos para efetivar mudanças.”. Com isso, depreende-se a importância de ter um ambiente que possibilite a comunicação e, principalmente, com pessoas que estejam prontas para realizá-la de forma eficiente.

Entretanto, segundo Milliken e Martins (1996), há uma tendência aos grupos com maior diversidade cultural de estabelecerem uma comunicação mais formal e menos frequente quando se comparado aos grupos menos diversos.

Percebe-se que brasileiros não possuem grande dificuldade em estabelecer tais relações. Em uma pesquisa realizada por Videira e Queiroz (2017), foi analisada a influência da capacidade relacional dos brasileiros para as relações de trabalho. Como resultado, foi mostrado que – de forma geral – o Brasil tem uma cultura de boa hospitalidade, relacionamento e de facilidade de mobilização, indicando uma tendência à fácil interação com outras nacionalidades.

A Nova Zelândia, país de origem da empresa objeto deste estudo, foi uma colônia britânica na Oceania, que desenvolveu uma relação inclusiva com os nativos maoris e aprendeu a promover um desenvolvimento sustentável com respeito à natureza. A excelente infraestrutura, a segurança pública e a oferta de um turismo rico em atrativos só vieram a se consolidar após décadas de trabalho. Hoje o país é famoso por zelar pela boa gestão dos recursos públicos, oferecer educação de qualidade em intercâmbios e estar aberto ao empreendedorismo e, na atualidade, faz parte da Comunidade das Nações, razão pela qual seu governante responde diretamente ao monarca do Reino Unido, sendo uma referência para países que precisam equilibrar desenvolvimento econômico com justiça social. A cultura neozelandesa é vibrante e diversificada, composta por uma mistura de influências europeias, maori (povo polinésio que chegou às ilhas da Nova Zelândia por volta do século XIII) e de outras culturas do mundo e pode-se dizer que os neozelandeses são pessoas acolhedoras, respeitosas e apaixonadas pela natureza, bem-humorados e com uma atitude descontraída.

Os neozelandeses são conhecidos por seu otimismo e por sua atitude positiva. Eles sempre veem o lado bom das coisas e estão sempre dispostos a tentar coisas novas (Gomes, 2016).

3. Método de Pesquisa

Gil (2019b, p. 10) ensina que a palavra método provém do grego e tem o significado de “caminho para chegar a um fim”, referindo-se “ao conjunto de regras básicas para desenvolver uma investigação com vistas a produzir novos conhecimentos ou corrigir e integrar conhecimentos existentes”. Pode-se dizer que seu papel é nortear a pesquisa acadêmica, a fim de diminuir erros. O autor esclarece ainda que:

Os métodos são classificados em dois grandes grupos: o dos que proporcionam as bases lógicas da investigação científica e o dos que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados. Esta é uma classificação que apresenta semelhanças com a de Trujillo Ferrari (1982, p. 23), que trata dos métodos gerais e discretos e a de Lakatos (1992, p. 81), que fala em métodos de abordagem e em métodos de procedimentos (Gil, 2019b, p. 18).

Para a realização do trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2022, p. 41) “[...], tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Neste tipo de pesquisa, há um planejamento a ser seguido que facilita na coleta de dados, embora possa ser mudado levando em conta as necessidades do pesquisador. De acordo com Gil (2022, p. 41),

Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: 1) levantamento bibliográfico; 2) entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e 3) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Selltiz, et al., 1967, p. 63).

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso (Martins, 2008) que consiste na investigação profunda de um fenômeno ou unidade social específica (a empresa de origem neozelandesa), com o objetivo de compreender sua natureza e suas relações com o contexto em que está inserido. Segundo o autor, o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa qualitativa, que se caracteriza pela coleta e análise de dados não numéricos, como dados textuais, visuais e sonoros, os quais são coletados a partir de fontes primárias, como entrevistas, observações e análise de documentos, ou a partir de fontes secundárias, como livros, artigos e relatórios. Essa estratégia de pesquisa é muito utilizada em pesquisas acadêmicas em ciências sociais aplicadas, especialmente na Administração, é justificada por uma série de razões, incluindo: investigar fenômenos complexos e multifacetados, compreender o contexto em que o fenômeno ocorre e a possibilidade de gerar insights e novas teorias.

Como procedimentos técnicos de pesquisa, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, buscando-se materiais em livros, outras pesquisas científicas e artigos e um levantamento mediante *survey*, que consiste na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Assim, foi construído, com base no referencial teórico, e enviado aos membros da empresa, um questionário contendo perguntas fechadas e três perguntas abertas, elaboradas com base no referencial teórico, cujo link foi enviado pelo WhatsApp dos empregados brasileiros.

De acordo com Gil (2019b, p. 43), o universo “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Sendo assim, o universo da pesquisa são os funcionários da empresa que não será identificada neste estudo. Esclarece-se que a empresa selecionada para este estudo foi escolhida por conveniência dos pesquisadores, e que ela não será identificada (por solicitação da própria organização). Trata-se de uma fabricante de equipamentos tecnológicos para radiocomunicações – com sede na Nova Zelândia – que possui escritórios nos Estados Unidos para atender ao mercado norte-americano e em São Paulo, no Brasil, visando o atendimento à América Latina.

Os empregados respondentes da pesquisa são os do escritório brasileiro. Do total de 22 empregados do escritório localizado em São Paulo, 20 funcionários, todos brasileiros, responderam aos questionários, representando 90,90% da força de trabalho desse escritório. A pesquisa foi realizada nos meses de julho e agosto de 2023. Registra-se que o *survey* não envolveu nenhum tipo de intervenção ou coleta de dados sensíveis nem apresentou riscos aos participantes, além de os respondentes não terem sido identificados individualmente, portanto, o sigilo de todos e da própria organização foi garantido. Por essa razão, não se fez necessário obter registro nem avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme preconiza o inciso I do Parágrafo único da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016) que trata das diretrizes éticas específicas para as Ciências Humanas e Sociais, o qual explicita que não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP pesquisa de opinião pública com participantes não identificados.

Não obstante, os questionários e as entrevistas só foram respondidos após ciência no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) elaborado nos moldes do processo de consentimento e livre esclarecido dos participantes. Desse modo, o *survey* foi realizado em conformidade com os seguintes princípios éticos: Informação (os participantes foram informados sobre os objetivos do *survey*, os procedimentos envolvidos e os riscos potenciais), Consentimento (os participantes forneceram seu consentimento livre e esclarecido para participar do *survey*) e Confidencialidade (os dados coletados foram tratados de forma confidencial). Diante do exposto, justifica-se a não apresentação do Certificado de Apreciação Ética.

4. Análise dos Resultados

Para Gil (2019b, p. 74 a 75). “Os dados obtidos, para que tenham significado, precisam passar pelo processo de análise e interpretação”. Deste modo, todos os dados foram analisados com auxílio da plataforma Canva que permite a construção de gráficos e tabelas.

Dos vinte respondentes, 75% (15) se declararam do sexo masculino; o restante 25% (5), do sexo feminino e 60% (12) das pessoas que responderam os questionários são da geração X (nascidas entre os anos de 1965-1980), 25% (5) da geração Y (1981-1996), 10% da geração *Baby-Boomer* (1946-1964) e apenas 5% (1) da geração Z. Todos os respondentes nasceram no Brasil e têm a língua portuguesa como língua nativa, sendo que 75% (15) informaram ter filhos.

Ademais, pode-se verificar que a maioria dos funcionários da empresa que responderam ao questionário possuem pós-graduação completa, representando 55% (11) das respostas, 40% (8) ensino superior completo e 5% (1) ensino médio completo.

Com relação aos cargos dos respondentes 40% (8) são profissionais seniores, 15% (3) são profissionais juniores; 15% (3) são gerentes, 10% (2) Diretores, 5% (1) estagiário, 5% (1) jovem aprendiz, 5% (1) profissional pleno e 5% (1) supervisor. Pode-se perceber, pelos resultados, que há uma predominância de funcionários sêniores na empresa, representando quase metade (40%) do total.

No tocante às áreas de atuação dos respondentes na empresa, levantou-se o seguinte: 20% (4) operações, financeira 15% (3), projetos 15% (3), marketing e vendas 15% (3), administração geral 15% (3), logística 10% (2), jurídico 5% (1) e *Network Operation Center* ou Centro de Operações de Rede 5% (1).

Em se tratando de cultura nacional, os costumes e comportamentos individuais são de muita importância e – nesse tópico – ela adquire relevância, principalmente considerando as ações de endomarketing, conhecer a preferência dos colaboradores quanto aos feriados mais importantes a serem comemorados, o que está demonstrado na Tabela 1. Como se pode verificar, a data comemorativa que os funcionários consideram indispensável para a comemoração é o Natal, contando com 90% dos votos, seguido do Réveillon, com 80%. Nessa pergunta, era possível escolher mais de uma alternativa.

Tabela 1. Quais os feriados que considera indispensáveis para comemoração

Feriado	Natal	Ano Novo	Páscoa	Carnaval	Independência	Festa Junina
Percentual	90%	80%	50%	10%	30%	15%
Quantidade	18	16	10	8	6	3

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre o que mais amavam em seu país de origem – o Brasil –, os participantes da pesquisa expressaram os resultados demonstrados na Tabela 2, destacando-se o clima/temperatura e a culinária, apontados, respectivamente por 75% e 70% dos participantes. A questão permitia assinalar mais de uma alternativa.

Tabela 2. O que mais ama em seu país

Resposta	Clima	Culinária	Festas Tradicionais	Diversidade	Pessoas	Costumes	Economia	Políticas Públicas
Quantidade	15	14	11	10	10	4	1	1
Percentual	75%	70%	55%	50%	50%	20%	5%	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados sobre o que torna o Brasil um país único, os respondentes indicaram os resultados demonstrados na Tabela 3, sendo que a grande maioria (75%) considera que são as pessoas. Nessa pergunta era possível escolher mais de uma resposta.

Tabela 3. O que torna o Brasil um país único

Resposta	Pessoas	Costumes Cotidianos	Culinária	Clima	Comemorações	Língua	Políticas Públicas	Cultura e Paisagens
Quantidade	15	10	8	6	4	4	4	4
Percentual	75%	50%	40%	30%	20%	20%	20%	10%

Fonte: Dados da pesquisa

Além dessas perguntas mais idiossincráticas, foi perguntado o que cada um admira mais no Brasil, nos países Europeus e nos Asiáticos, para se obter uma visão comparativa. Obtiveram-se os dados demonstrados na Tabela 4, distinguindo-se a culinária e a diversidade no Brasil com 75%; a segurança nos países europeus, com 85%; asiáticos, com 65% das preferências.

Tabela 4. O que admira mais nas regiões geográficas

RESPOSTA	Brasil		Europa		Ásia/Oceania	
	Quantid.	Percent.	Quantid.	Percent.	Quantid.	Percent.
Culinária	14	70%	7	35%	10	50%
Festas tradicionais	10	50%	1	5%	8	40%
Pessoas	10	50%	5	25%	10	50%
Políticas públicas	1	5%	9	45%	6	30%
Diversidade Cultural	17	70%	3	15%	5	25%
Economia	1	5%	14	70%	8	40%
Costumes cotidianos	1	5%	3	15%	8	40%
Liberdade, Respeito, Disciplina	1	5%	1	5%	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 4 mostram que as pessoas têm diferentes opiniões sobre o que mais admira em seus países de origem e em outros países. Com isso pode-se inferir que isto se dá devido às experiências de cada um (tendem a valorizar as coisas que são familiares para elas, como a cultura, a língua etc.), às suas crenças e aos seus valores (tendem a admirar as coisas que estão alinhadas com suas próprias crenças) e às informações a que elas têm acesso (pessoas que têm acesso limitado a informações sobre outros países podem basear suas opiniões em estereótipos). Já as pessoas que viajaram ou viveram em outros países podem admirar as coisas que são diferentes de suas próprias experiências.

A Tabela 5 sintetiza dados das respostas pertinentes ao ambiente organizacional e mostra que 85% dos respondentes têm contato direto ou virtual frequente com estrangeiros no cotidiano da empresa. Ainda, 90% consideram ter amizade no trabalho, sendo que 60% destes afirmam ser apenas com pessoas de sua mesma nacionalidade e 40% dizem manter amizade com pessoas de nacionalidades diferentes. Ressalta-se que 35% (7) dos respondentes declararam já ter trabalhado em quatro ou mais multinacionais; 25% (5), em pelo menos três multinacionais, 15% (3) em até duas multinacionais e 25% (5) apenas na empresa foco do estudo.

Tabela 5. Questões sobre o ambiente organizacional de inclusão, diversidade e integração

Pergunta	Sim	Quant.
Em seu cotidiano na empresa, tem contato direto ou virtual frequente com pessoas de outras nacionalidades?	85%	17
Considera que tem amizade(s) no trabalho?	90%	18
Seus amigos no trabalho, se os tem, são de mesma nacionalidade que a sua?	60%	12
Você considera mais fácil criar vínculos com pessoas de mesma nacionalidade que a sua?	65%	13
Você considera que há grandes dificuldades para a comunicação entre membros de diferentes nacionalidades no ambiente de trabalho?	65%	13
Percebe que há a realização de atividades que impulsionam a integração e conhecimento das diferentes culturas no seu ambiente de trabalho?	60%	12
Atividades de integração e inclusão dos membros da equipe funcionam?	80%	16

Fonte: Dados da pesquisa

Para a pergunta aberta, “Explique por que você considera mais fácil criar vínculos com pessoas de mesma nacionalidade que a sua”, elaborou-se a nuvem de palavras da Figura 1, que sintetiza as percepções dos empregados. Observa-se que os respondentes que concordaram que é mais fácil criar vínculos com pessoas de mesma nacionalidade citaram como motivos principais os costumes, a cultura e a língua.

De fato, esses três elementos são facilitadores fundamentais em um primeiro contato para estabelecer comunicação, pois as pessoas que falam a mesma língua, por exemplo, têm mais facilidade de se entenderem. Além disso, pessoas que compartilham os mesmos costumes têm mais chances de encontrarem interesses em comum e de se identificarem umas com as outras.

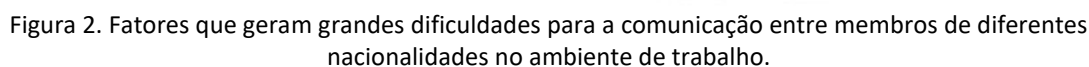


Figura 1. Fatores que facilitam a criação de vínculos com pessoas de mesma nacionalidade.

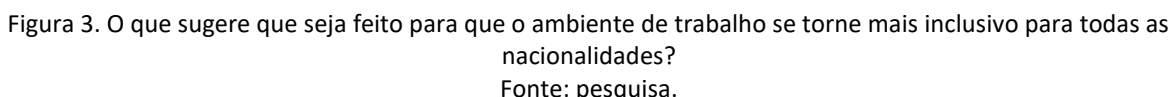
Fonte: Dados da pesquisa.

Para a pergunta aberta “Explique por que você considera que há grandes dificuldades para a comunicação entre membros de diferentes nacionalidades no ambiente de trabalho”, elaborou-se a nuvem de palavras da Figura 2, que expressa as percepções dos empregados.

Verifica-se que os respondentes elegeram a língua como o principal fator gerador de dificuldade de comunicação e a falta de compreensão mútua. Esse resultado permite inferir que a língua é considerada o elemento fundamental da comunicação e que pessoas que falam línguas diferentes têm mais dificuldade de se entenderem, levando a mal-entendidos, erros e até mesmo conflitos no local de trabalho.



Nessas atividades seriam apresentados seu país, família, carreira profissional e feriados favoritos, principalmente enfocando as diferentes culturas, a inclusão e o desenvolvimento de variadas *soft skills* (competências comportamentais), como mostra a Figura 3.



5. Conclusões

Inicialmente, foram levantadas as seguintes hipóteses:

- Apoio:  **FAPERJ**
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Notou-se que, para a maioria dos respondentes, existem dificuldades para criar-se vínculos com pessoas de históricos culturais diferentes que o próprio, sendo os motivos principais os diferentes costumes que praticam e o idioma com que se comunicam. Com isso, diz que a hipótese (1) é verdadeira, já que os 65% do total representam a maioria da população. Por outro lado, nada foi dito sobre a dificuldade de manter diálogos fora do âmbito profissional, justamente pela dificuldade em se manter um diálogo simples inicialmente.

As pessoas que responderam não ver diferença na criação de vínculos disseram – por sua vez – que a cultura brasileira tem um grande papel para essa facilidade. De acordo com as respostas, a abertura e o carisma característicos de nossa nacionalidade torna todo o processo mais simples. Da mesma forma, foi dito que a afinidade criada entre as pessoas vai além de seu histórico de criação e, por isso, não encontram diferença.

Em relação à comunicação, as pessoas que alegaram ter grande dificuldade de se comunicarem com as diferentes nacionalidades disseram ser por conta, também, do diferente idioma.

Também pode ser visto que o equivalente a 35% dos respondentes corresponde aos cargos de supervisores, gerentes, diretor e presidente. Este número é o mesmo que representa o número de pessoas que não encontram dificuldades na comunicação e criação de vínculos com outras nacionalidades. Com isso, percebe-se que os mais altos cargos são ocupados pelas pessoas que têm maiores habilidades interculturais; aquelas em cargos mais baixos, encontram maiores dificuldades.

Além disso, observa-se que a porcentagem de respostas que defendem não terem dificuldades para a comunicação representa a mesma daquelas que já trabalharam em quatro multinacionais ou mais, indicando que a passagem por diferentes empresas e ambientes torna a interação mais natural.

Ademais, percebe-se que 40% dos respondentes afirmam que não há atividades de integração para estrangeiros no ambiente de trabalho. Entretanto, os outros 60% dizem que ela existe; apenas 7,7% desses declaram que não são eficazes. Sabendo disso, entende-se que não são todos os integrantes da empresa que participam de tais atividades, podendo ser esse – também – um dos motivos pelos quais encontram maior dificuldade de comunicação.

Porém, como mostrado na Figura 6, as atividades de integração existem e, por conta disso, a hipótese (2) não pode ser corroborada. Ainda mais, pode-se perceber que o maior impasse para esta empresa foi – justamente – a fluência no idioma, já que também alegaram que o uso de expressões típicas do país dificulta a compreensão nos diálogos.

Em suma, com este trabalho, foi possível ter a percepção da importância do aprendizado e fluência em outras línguas, principalmente o inglês. Foi mostrado que, sem essa primeira habilidade bem desenvolvida, não é possível criar vínculos ou amizades com pessoas que não são de mesma nacionalidade que a sua.

Desta forma, entende-se que, para a maior parte dos participantes, a relação entre brasileiros e estrangeiros é superficial por conta desta dificuldade na comunicação. Por isso, encontrar alguma data comemorativa ou outro evento que une as pessoas não foi um aspecto relevante para esta pesquisa.

Este trabalho levanta ainda mais questões e dúvidas e a leva uma reflexão. Para aqueles que possuem fluência no idioma, os preconceitos acabam por deixar as relações mais afastadas? As empresas estão preparadas para lidar com conflitos relacionados à xenofobia? Quais são as principais vantagens em oferecer cursos de idiomas diversos na empresa? Quais as vantagens e desvantagens em contratar pessoas que nunca vivenciaram o ambiente de empresa multinacionais?

Com estas questões em mente, a autora espera que o assunto seja cada vez mais comentado e estudado, com a finalidade de tornar a comunicação e o convívio entre as diferentes culturas nacionais cada vez mais simples e enriquecedor para ambos os lados.

Portanto, espera-se que os resultados obtidos na pesquisa possam ter potencial para sugerir novos estudos e verificações em outras empresas multinacionais que lidam com a mesma realidade.

6. Referências

AMATO, Luciano (Org.). **Diversidade e inclusão e suas dimensões**. São Paulo, SP: Literare Books International, 2022.

ANDRADE, José Oswald de Sousa. A crise da filosofia messiânica. Tese de Livre-Docência - Universidade de São Paulo, USP, 1945. In: ANDRADE, José Oswald de Sousa de. **Obras completas: do pau-brasil à antropofagia e às utopias**. Coleção Vera Cruz, vol. VI. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1978. Disponível em https://monoskop.org/images/9/94/Oswald-de-andrade-Obras_Completas-vol6.pdf. Acesso em 20 ago. 2023.

ANDRADE, Mario de. **Macunaíma: o herói sem nenhum caráter**. Rio de Janeiro: Antofágica, 2022.

ARANHA, José Alberto S. **Interfaces: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502100848. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502100848/>. Acesso em: 01 out. 2022.

CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2019.

CNS, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510**. Brasília: Ministério da Saúde, 7 de abril de 2016.

FOSSLIEN, L.; DUFFY, M. W. **Sem Neura: o segredo para lidar com as emoções no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9786555200768. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555200768/>. Acesso em: 01 out. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019a.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019b.

GOMES, Ivan Carneiro. **Nova Zelândia, prazer em conhecer**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2016.

GRAÇA FILHO, Afonso de Alencastro. **História, Região & Globalização**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

HILTROP, Jean M. Mapping the HRM practices of international organizations. **Strategic Change**; Sep/Oct 2002; 11, 6; pg. 329.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5ª reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Estevão de Rezende. **Cultura, história, cultura histórica**. ArtCultura, [S. l.], v. 14, n. 25, 2014. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/artcultura/article/view/26197>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MARTINS, G. de C.; GARCIA, A. **Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus**, AM. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, [S.l.], v. 14, n. 12, p. 179-194, 2011. DOI 10.11606/issn.1981-0490.v14i2p179-194. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25702>. Acesso em: 24 fev. 2023.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, Cristiano de Miranda. **A diferença cultural como potencial barreira aos negócios internacionais**. 2021. 36 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Negócios Internacionais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/76049>. Acesso em: 07 out. 2022.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. **Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups**. The Academy of Management Review; vol. 21, nº 2, April, pp. 402-433, 1996.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Identidade Cultural, Identidade Nacional no Brasil**. Tempo Social, São Paulo, 1(1): 29-46, 1. sem. 1989.

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.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto G. **Gestão Internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. *E-book*. ISBN 9788502088603. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088603/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VIDEIRA, D. P.; QUEIROZ, G. C. **A influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras**. Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas-Abrapcorp. Vol. 11. 2017.