

V. 9, N. 1, JAN./MAR. 2019

Paola Reis do Amaral. PUC, RS, Brasil.

✉ paolareisamaral@gmail.com.

Neusa Francisco Mendel. PUC, RS, Brasil.

✉ neusa.mendel@puocrs.br.

Uiliam Hahn Biegelmeier. PUC, RS, Brasil.

✉ uiliam.hb@terra.com.br.

Maria Emilia Camargo. Universidade Caxias do Sul, RS, Brasil.

✉ mariaemiliappga@gmail.com.

Munique Rech. Universidade Caxias do Sul, RS, Brasil.

✉ muniqrech@gmail.com

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos

profdrpassos@gmail.com

Como referenciar – ABNT

AMARAL, Paola Reis do; MENDEL, Neusa Francisco; BIEGELMEYER, Uiliam Hahn et al. A influência do líder global no ambiente multicultural. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n. 1, p. 31-54, jan./mar. 2019.

RECEBIDO EM: 2018-07-27

APROVADO EM: 2019-02-21

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,

Centro- Santana de Parnaíba

06501-055 - São Paulo - Brasil

A INFLUÊNCIA DO LÍDER GLOBAL NO AMBIENTE MULTICULTURAL

THE INFLUENCE OF THE GLOBAL LEADER IN THE MULTICULTURAL ENVIRONMENT

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo analisar quais as influências do líder global no ambiente multicultural de uma empresa na percepção de líderes e liderados. Para isso, foram feitos estudos bibliográficos sobre o assunto, resultados no referencial teórico deste estudo. O referencial explora assuntos como cultura e cultura organizacional, diversidade cultural e ambiente multicultural, gerenciamento da diversidade, bem como as competências do líder global e o global mindset. Foram elaborados dois questionários de caráter qualitativo com a finalidade de realizar a coleta de dados com a técnica de entrevista, tendo como respondentes líderes e liderados de equipes multiculturais de uma empresa selecionada para este estudo. Através da análise dos resultados, foi possível concluir que o líder global possui influências nas equipes multiculturais. A liderança apresentou-se como figura-chave para o desenvolvimento das pessoas de origens distintas dentro desse tipo de equipe. Os respondentes também acreditam que os líderes globais da empresa em questão entendem o valor que o multiculturalismo traz para as suas equipes, e que é o líder quem viabiliza a comunicação e a proximidade entre os liderados de diferentes origens, além de catalisar a cultura da diversidade dentro da empresa.

Palavras-chave: Ambiente multicultural. Gestão da diversidade cultural. Líder global. Global mindset.

Abstract: This research aims to analyze the influence of the global leader in the multicultural environment of a company in the perception of leaders and their subordinates. For this, bibliographic studies were done on the subject, resulting in the theoretical reference of this study. The referential explores subjects such as culture and organizational culture, cultural diversity and multicultural environment, diversity management as well as the competencies of the global leader and the global mindset. Two questionnaires of qualitative character were elaborated with the purpose to carry out the data collection for the research, having these leaders and their multicultural teams of a company as the survey respondents. Through the analysis of the results it was possible to conclude that the global leader has influences on the multicultural teams. The leadership presented itself as a key figure for the development of people from different origins within this type of team. Respondents also believe that of a company global leaders understand the value multiculturalism brings to their teams and that it is the leader who enables communication and closeness among those from different backgrounds besides catalyzing the culture of diversity within the company.

Keywords: Multicultural environment. Management of cultural Diversity. Global leader. Global mindset.

I INTRODUÇÃO

O Brasil passa a atuar com maior intensidade no mercado internacional a partir da década de 90 e primeira década dos anos 2000. O apoio do Governo Collor, que reduziu as barreiras comerciais e, posteriormente, o Governo FHC, que adotou políticas neoliberais, proporcionaram a presença do processo de globalização no país (NOGUEIRA; BARRETO, 2012). Assim, a Administração identifica a importância de estudar o fenômeno da internacionalização que vem ocorrendo nas grandes empresas brasileiras.

A atual conjuntura exibe um mercado globalizado e dinâmico, com negócios internacionais sendo efetivados a todo o momento, e pessoas viajando pelo mundo inteiro para adaptarem-se e integrarem-se a essa globalização. As organizações passam a perceber que já não basta um funcionário que fale inglês para negociar com clientes internacionais, mas sim gestores possuidores de Global Mindset (GM), o tão importante pensamento global.

Segundo Barbosa (2009, p. 36), “Sensibilidade para a diferença cultural passou a ser um importante requisito profissional”. Ou seja, o sucesso do gestor global é inerente a sua capacidade de moldar-se aos diversos e complexos ambientes de trabalho que podem surgir. Saber extrair conhecimento de pessoas com origens distintas, abrir portas para a criatividade em uma equipe harmônica, tornando cada funcionário complemento de outro, apesar de possuírem backgrounds diferentes.

As empresas, principalmente as multinacionais, estão diante de uma ocasião muito favorável e vantajosa para si mesmas, pois é na diferença de pensamentos e opiniões que surge a maior aquisição de conhecimento e criatividade. O gestor que souber identificar essas oportunidades de aprendizado pode proporcionar ganhos maiores para sua equipe e até mesmo em âmbito maior, de toda a organização. Levy et al. (2007) descrevem o pensamento global em três perspectivas: cultural, estratégica e multidimensional.

Para se ter ideia de como é feita a gestão da diversidade cultural em multinacionais brasileiras, o estudo foi aplicado em uma empresa com tais características. Siderúrgica líder no segmento de aços longos nas Américas, a empresa em estudo tem como visão de empresa ser global e referência nos negócios em que atua. Sua trajetória começou em 1901, e seu processo de internacionalização deu início em 1980. Hoje, a organização atua em 14 países, nas Américas, Europa e na Ásia.

A empresa atua, atualmente, em contexto propício para a pesquisa que será realizada, pois a companhia está buscando uma modernização cultural sustentada por premissas. Thomas Junior (2000) acredita que organizações que galgam essa renovação cultural, uma mudança apoiada em princípios, têm os atributos das companhias que irão prosperar no futuro. As premissas que sustentam a renovação cultural desta organização são: abertura, autonomia com responsabilidade, líderes desenvolvem líderes, simplicidade e austeridade.

A companhia acredita que, em um ambiente com abertura, também existe transparência, confiança e respeito, ampliando a capacidade de responder aos desafios. Além do que pessoas mais abertas aprendem mais rápido, sabem dar e receber feedback e conduzem conversas difíceis com tranquilidade e respeito, visando sempre agregar valor ao negócio. O atributo da autonomia com responsabilidade está relacionado com os fatores que deixam a empresa mais competitiva em nível global. O fato de as pessoas terem autonomia pela tomada de

decisões e serem responsáveis pelos resultados potencializa o espírito empreendedor e cria condições para estimular novas ideias e soluções. Já “líderes desenvolvem líderes” pode ser a chave para o alcance dos imperativos do negócio, pois líderes de alta performance, comprometidos com o desenvolvimento de novos líderes, transmitem sua experiência no dia a dia e impulsionam a competitividade da empresa. Por último, quanto à simplicidade e à austeridade, a empresa entende que ter mais simplicidade e austeridade significa focar nas questões críticas, ter poucas metas relevantes e reconhecer que uma mesma solução não precisa ser igual para todos.

Pelo fato de a empresa ser uma multinacional, é inerente que a organização necessite de gestores com pensamento global. Com a intenção de verificar e analisar perfis adequados de líderes globais em ambientes de diversidade cultural, a questão norteadora da pesquisa foi: Quais são as influências do líder global no ambiente multicultural da empresa na percepção de líderes e liderados?

Nesse sentido, o objetivo principal deste estudo passa a ser analisar quais as influências do líder global no ambiente multicultural da empresa na percepção de líderes e liderados. E, para isso, alguns objetivos específicos ajudaram a nortear este estudo: identificar como é praticada a cultura organizacional; identificar como se dá a interculturalidade no ambiente multicultural; verificar quais são as competências do líder global.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados temas sobre cultura e cultura organizacional, diversidade cultural e ambiente multicultural, gerenciamento da diversidade, bem como as competências do líder global e o global mindset, com a suas respectivas sustentações teóricas.

2.1 A CULTURA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Em 1962, foram identificadas 164 definições diferentes de cultura. A palavra “cultura” possui inúmeros significados, todos derivam de sua raiz latina, que se refere à plantação no solo (PIRES; MACEDO, 2006). Segundo o Dicionário Aurélio (2017), “cultura tem o significado de instrução, saber, é a aplicação do espírito a determinado estudo ou trabalho intelectual. Pessoas que compartilham da mesma cultura tem maior facilidade de identificação e conhecimentos em comum para trocar. E, assim, Pires e Macedo (2006) concluem que a cultura implica estabilidade, acentuando as demonstrações conceituais e afirmando que ela serve como um fator aglutinador de ideia para levar os membros do grupo em direção a um consenso comum e padrão.

Em continuidade, salienta-se que, quando certos indivíduos se unem para executar determinada tarefa e, nesse momento, desenvolvem meios de trabalho, processos, estabelecem comunicação, conseqüentemente criando valores. Estes também estarão desenvolvendo um determinado aspecto de cultura, por mais que possuam origens distintas. Pires e Macedo (2006) enfatizam que falar em cultura pressupõe uma discussão sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade na qual está inserido. A cultura possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre.

Trazendo a cultura para o ambiente organizacional, pode-se afirmar que ela receberá influências deste meio, assim como o meio também a influenciará. Pires e Macedo (2006) explicam melhor essa via de mão dupla quando dizem que as pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes fundamentais para a formação da cultura da organização. Schein (2009) confirma essa ideia, afirmando que a cultura está para o grupo assim como a personalidade ou caráter está para o indivíduo. Nesse sentido, a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida em que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas.

A cultura organizacional não é algo que se inventa ou se diz que existe, ela é o resultado do que se faz, de vivência e prática, Schein (2009) descreveu cultura como as “premissas” que orientam uma instituição. Premissas essas que são como as raízes de uma árvore, pois não podem ser vistas, mas determinam o que pode crescer e evoluir em uma organização.

É o aspecto cultural que mais pode influenciar na atmosfera de trabalho e de tomada de decisão. Consequentemente norteando o negócio da empresa, a cultura organizacional deve ir ao encontro do que a empresa almeja no seu plano estratégico. À medida em que a empresa ganha sucesso e entra em ascensão, a sua cultura não pode ser esquecida, pois é exatamente o contrário, a cultura organizacional deve seguir paralelamente aos bons resultados da organização. Perez e Cobra (2017) afirmam que a compreensão da cultura da empresa leva seus funcionários a sentirem orgulho e satisfação no trabalho e, com isso, chegam a ultrapassar as suas atribuições, pensando que os problemas da empresa são problemas de todos, e tudo o que estiver ao seu alcance dentro dos seus limites, eles farão com interesse e motivação.

2.2 A DIVERSIDADE CULTURAL E O AMBIENTE MULTICULTURAL

Os brasileiros convivem com a diversidade cultural antes mesmo de se falar sobre ela, pois, na América Latina, e, particularmente, no Brasil, a questão multicultural apresenta uma configuração própria. Nosso continente foi construído com uma base multicultural muito forte, onde as relações inter-étnicas têm sido uma constante em sua história (CANDAU, 2002).

Hanashiro e Carvalho (2005, p. 4) dizem que: “o tema diversidade cultural incorpora uma amplitude conceitual extensa”. Fleury (2000) a define como um conjunto de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. A autora ainda ressalta a coexistência de grupos de maioria e minoria, afirmando que os grupos de maioria são aqueles que historicamente obtiveram vantagens, em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Hanashiro e Carvalho (2005) afirmam que, apesar do contexto cultural diversificado em que as empresas brasileiras estão inseridas, elas despertaram interesse na gestão da diversidade tardiamente, mesmo sendo a diversidade cultural uma vantagem estratégica para as organizações. Apesar de referências mais atuais, na década de 90, Cox Jr. (1991) apontava que a diversidade cultural era uma crescente realidade nas organizações estadunidenses, e que isso traria potenciais benefícios em termos de melhor tomada de decisão, maior criatividade e inovação, além da melhora no atendimento de diferentes mercados. O autor reitera que, para capitalizar todos esses benefícios e minimizar possíveis custos de rotatividade de funcionários, conflitos

interpessoais e problemas de comunicação, os líderes precisam refletir sobre processos de mudança para tornar suas organizações mais multiculturais.

Barbosa e Veloso (2007) externam a ideia do pensamento multicultural como um fator constitutivo da sociedade, que encontra maneiras de acomodar as diferenças, sem perder qualquer grau de coesão e enfatizam que multiculturalidade, é uma noção que vai além das políticas que dizem respeito somente à identidade, pois também reconhece e elabora as questões da diferença. Esse conceito inclui não só identidades pessoais, mas também temas mais abrangentes como as políticas multiculturais, os dilemas éticos relacionados à diversidade cultural e étnica, conflitos interculturais e a questão da integração social.

É importante ressaltar, também, que o progresso de companhias multiculturais é dependente da interculturalidade, pois esta prioriza a comunicação dentre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo com a obrigação da compreensão mútua, a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação. No caso do ambiente organizacional, o que é o centro da comunicação são os objetivos do negócio da empresa e os meios para chegar até ele (BARBOSA; VELOSO, 2006). A interculturalidade reivindica atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de proporcionar maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada (FREITAS, 2008).

Os possíveis problemas que podem ocorrer em equipes multiculturais estão relacionados às falhas de percepção, comunicação e interpretação, originados pela complexidade (BUENO; FREITAS, 2015). Esses problemas são muito comuns, pois o modo do indivíduo de encarar os problemas está baseado nas suas vivências e no que diz respeito às suas origens. Os modos distintos de percepção são inerentes ao seu embrião cultural.

Cabe ao gestor saber identificar, amenizar e, até mesmo, prever os possíveis conflitos nas equipes culturalmente diversas. As organizações do futuro não devem conservar ideias estreitas de diversidade e gerenciá-las exigirá dos gerentes uma compreensão ampla do tema (THOMAS JÚNIOR, 2000); pois, apesar de apresentarem mais problemas que as equipes homogêneas, o ambiente multicultural pode atingir melhores resultados, já que a diversidade propicia que os funcionários desempenhem suas funções com mais criatividade (FREITAS, 2008).

É possível afirmar que pessoas com respaldos distintos, compartilhando o mesmo ambiente, mesmo que não seja físico, possuem o poder de enriquecê-lo, pois a diferença de suas identidades individuais dá origem à variedade de pensamento. Bueno e Freitas (2015) confirmam essa ideia quando declaram que o potencial para a produtividade superior de equipes culturalmente diversas é alto; elas possuem o fôlego de recursos, insights, perspectivas e experiências diferenciadas que podem facilitar a criação de novas e melhores ideias.

2.3 GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL

Segundo Barbosa e Veloso (2006), a diversidade cultural é um fato intrínseco ao mundo contemporâneo, e o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade é recente, surgiu nos anos 90 (FLEURY, 2000). Freitas (2008) afirma que a convivência intercultural está assumindo uma posição cada vez mais importante na vida organizacional e, além disso, se tornando uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios. Valorizar

as pessoas independentemente de suas origens, condição social, entre outras condições, é uma questão ética, que deve ser observada pelas empresas.

A interação intercultural pode levar a conflitos e a problemas relacionados às questões de identidade dos diferentes participantes dessa interação (GUITEL, 2006) e, por isso, é fundamental uma boa gestão da diversidade. Apesar das possibilidades de conflito, a partir do momento em que culturas diferentes entram em contato, surgem muitas possibilidades de se entender o mundo (MATOS, 2002), emergindo, assim, o gerenciamento cultural, fruto da vontade de melhorar a eficácia econômica das empresas multiculturais e da exigência ética de respeitar as diferenças, alicerçada no contexto global em que se vive hoje (CRAIDE; SILVA, 2012).

A questão da diversidade não remete mais somente a questões de inclusão, mas sim a questões diretamente ligadas à estratégia da empresa. As habilidades de lidar com os estrangeiros tornaram-se essenciais e generalizadas nas organizações. Para Guitel (2006), a responsabilidade e a capacidade de lidar com as diferenças culturais não é uma competência única dos funcionários que possuem a oportunidade de trabalhar no exterior, mas sim de todos que possuem, em algum nível, responsabilidades no âmbito internacional, seja o gestor multicultural ou a recepcionista que recebe um visitante estrangeiro. O gerenciamento da diversidade tem de fazer parte da cultura da empresa.

Os atores organizacionais de origens distintas precisam ter a sensação de abertura para que enxerguem espaço para manifestar suas ideias, complementando, assim, um a cultura do outro. Craide e Silva (2012) reforçam essa afirmação quando dizem que a heterogeneidade de opiniões em decisões importantes e em estratégias da empresa pode beneficiar a própria organização. Incentivar a interculturalidade organizacional colabora para um ambiente em que as pessoas são mais incentivadas, conseguindo, assim, buscar soluções diferenciadas para problemas do dia a dia.

Freitas (2008) menciona que as empresas globais estão em posição de reverter a seu favor a diversidade cultural das sociedades em que atuam. E a partir do momento em que isso acontece, é possível obter vantagens dessa pluralidade de ideias, pois um ambiente com abertura a diferenças é rico e diminui os riscos de conflitos. Surge, assim, a figura do líder que irá proporcionar, junto com a organização, esse meio diversificado, ou seja, os líderes são os catalisadores desse ambiente mais aberto, produtivo e eficiente.

2.4 COMPETÊNCIAS DO LÍDER GLOBAL E O GLOBAL MINDSET

“Liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda” (SCHEIN, 2009, p. 1). A cultura precisa ter suas crenças, valores e suposições introduzidas pelos líderes. Ela não sobrevive se seus principais condutores não a transmitirem e fixarem (SCHEIN, 2009). E se a cultura não estiver associada com os valores da diversidade e da interculturalidade, os líderes da organização não saberão transmitir esses valores.

Assumir de líderem um ambiente global e complexo, em que desafios que envolvem países e culturas diferentes são crescentes, também exigirá competências e habilidades mais complexas Alexander e Wilson (2002) afirmam que os líderes globais do futuro necessitam ter habilidades oriundas da compreensão de si mesmos e da

capacidade de trabalhar em grupo, pois elas contêm indicações importantes para liderar entre culturas. Essas ideias incluem atributos principais, alguns deles são:

- **Autoconsciência Elevada:** que consiste em uma compreensão abrangente dos pontos fortes e fracos e como estes afetam as outras pessoas. Esse autoconhecimento possibilita que o líder mude comportamentos que se opõem à eficácia e reforce condutas que a melhorem;
- **Sede de Aprender:** um ambiente fértil de aprendizado, como o ambiente multicultural, proporciona um espaço seguro no qual as pessoas podem se alegrar e experimentar novas ideias e condutas. A receptividade aos novos conhecimentos e a disposição para mudar suas perspectivas podem ser críticas para o líder, pois o entusiasmo pelo aprendizado está relacionado com a criatividade e a capacidade de refletir sobre novas práticas;
- **Respeito pelas Diferenças:** para ser eficaz na globalização emergente, o líder global precisa ter consciência do universo de diferenças que existe entre as pessoas e ser sensível a elas. Mais do que a sensibilidade às diferenças de idiomas, pensamentos, e culturas, já importantes em si mesmas, o líder deve priorizar o encontro e a complementaridade dos pontos de vistas diversos e exprimir as perspectivas e os valores dos seus liderados de origens distintas.

Tanure, Evans e Pucik (2007) reiteram que o significado de executivo global se baseia em uma disposição mental: é aquele que pode trabalhar com eficiência entre fronteiras interculturais e acrescentam que ter executivos com pensamento global, e não doméstico, é um desafio especial para as empresas brasileiras, que viveram fechadas durante muitos anos. É possível conceber a ideia de Global Mindset como um fator de ação local, porém pensando globalmente. Levy et al. (2007) endossam essa visão, ressaltando que esse fator é fonte de vantagem competitiva nos mercados internacionais e desenvolve a noção do global mindset em três diferentes perspectivas: a perspectiva cultural, estratégica e a multidimensional, que trabalha simultaneamente as duas primeiras perspectivas.

- **Perspectiva Cultural:** a mentalidade global é considerada, frente ao contexto da diversidade cultural, inerente ao processo de globalização. Segundo essa perspectiva, os gestores são desafiados a ultrapassar sua visão doméstica e assimilar uma perspectiva mais ampla, ou seja, a mentalidade global, através da predisposição cultural;
- **Perspectiva Estratégica:** segundo essa perspectiva, a mentalidade global abrange a formulação de estratégias por meio do pensamento estratégico global. Então, para a empresa manter-se competitiva, em uma perspectiva global, é necessário que suas estratégias sofram mudanças necessárias periodicamente, buscando adaptações de mercado;
- **Perspectiva Multidimensional:** a perspectiva multidimensional sugere um equilíbrio entre o aspecto pessoal e o organizacional. O gerente global necessita da mentalidade global e de um

conjunto de conhecimentos e habilidades que podem ser oriundos de suas próprias experiências.

As oportunidades para desenvolver as capacidades de liderança devem ser oportunizadas através de programas de treinamento para desenvolvimento da cultura organizacional. É dessas organizações que nascerá a nova geração de líderes globais (ALEXANDER; WILSON, 2000).

3 MÉTODO

Para Barros e Lehfeld (2007), a aplicação do método de pesquisa garante a legitimidade científica do conhecimento adquirido. Sendo assim, essa seção é destinada ao desmembramento dos procedimentos e das técnicas que foram utilizados para a realização do estudo. São abordados a classificação da pesquisa quanto à natureza das variáveis, o objetivo, o método utilizado para sua aplicação prática e como se deu a análise dos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é analisar as influências do líder global no ambiente multicultural da empresa em questão. Em função do centro da pesquisa estar baseado nas experiências dos participantes, ela possui abordagem qualitativa, com classificação, quanto ao propósito, como exploratória, pois, além de envolver um tema “em que há pouco conhecimento explorado”, “tem como objetivo o aprimoramento de ideias e a confirmação de percepções e hipóteses” (ROMERO; NASCIMENTO, 2008).

As percepções que os entrevistados têm sobre o ambiente multicultural é relevante para o estudo, e a estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso. Yin (2015) afirma que o método de estudo de caso é o mais indicado quando existe a necessidade de compreender fenômenos sociais complexos, o que se encaixa perfeitamente com o estudo do gerenciamento da diversidade cultural em multinacionais.

O tempo deste estudo é definido como corte-transversal ou ocasional, que denomina uma pesquisa que é feita em um só momento. Os resultados obtidos são referentes a um período específico, não tendo como objetivo, então, avaliar as mudanças ou a evolução do fenômeno.

3.2 COLETA DE DADOS

O estudo foi viabilizado por entrevista à uma pessoa-chave do setor de Recursos Humanos da empresa. Foi ela quem informou para a pesquisadora quais eram as equipes multiculturais da empresa, assim como os líderes que poderiam participar do estudo. Já os liderados entrevistados foram indicados pelos seus respectivos líderes. Soma-se um número total de nove participantes da pesquisa, sendo quatro líderes e cinco liderados atuantes nas áreas de auditoria, segurança empresarial e meio ambiente.

Com os participantes brasileiros, as entrevistas em profundidade foram feitas pessoalmente e, com os estrangeiros, foram realizadas por telefone via Skype. Roesch (2013) afirma que a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa; porém, em função das agendas muito ocupadas e da diferença de fuso horários, dois dos entrevistados estrangeiros responderam o questionário da pesquisa via e-mail, não ocorrendo, assim, a situação de entrevista. Marconi e Lakatos (2010) informam que a utilização de questionários como meio de pesquisa é uma forma dos participantes responderem as perguntas sem a presença do entrevistador, o que lhes proporciona maior liberdade nas respostas.

A coleta de dados iniciou no dia 11 de setembro de 2017 e só se deu encerrada em 05 de outubro, quando foi entrevistada a última participante. Para todos os entrevistados, foram reservados trinta minutos nas suas agendas para a realização da entrevista, tempo que, na maioria das vezes, se excedeu pelo entusiasmo dos participantes em responder a pesquisa. Todos os entrevistados tiveram a oportunidade de ler o questionário que seria aplicado antes do momento da entrevista. Os líderes fizeram questão de explicar seus respectivos organogramas, assim como descreveram o seu setor, fato esse que possibilitou maior e melhor compreensão de toda a aplicação da pesquisa por parte da pesquisadora.

3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados

Foram utilizados dois questionários de perguntas abertas para a realização da pesquisa, um para os líderes e outro para os liderados, conforme ilustrado nos Quadros 1 e 2, ambos de natureza semiestruturada. “O entrevistador faz perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente sobre o tema, podendo o entrevistador intervir ou complementar com observações ou questionamentos adicionais” (TESTA; RECH, 2008, p. 69). Os dois questionários são constituídos de seis perguntas abertas. Testa e Rech (2008) afirmam que as entrevistas semiestruturadas têm por vantagem o nível alto de respostas que adquirem, além de entender crenças, atitudes, motivações e sensações dos entrevistados.

Através desse formato de pesquisa, foi possível evidenciar a prática da cultura da organização, e como a diversidade cultural é percebida pela ótica dos líderes e liderados da organização, bem como o gerenciamento do multiculturalismo, com seus entraves e facilidades, além da influência que o líder global tem para seus liderados e o ambiente multicultural.

Os Quadros 1 e 2 mostram as dimensões e variáveis que foram utilizadas para coletar os dados, com a devida sustentação teórica, as quais serviram como base para a construção dos questionários aplicados pela pesquisadora.

Quadro I - Líderes

DIMENSÃO	VARIÁVEL	AUTORES
Gestão da Cultura	a) “A compreensão da cultura da empresa leva seus funcionários a sentirem orgulho e satisfação no trabalho”. Questão 1 - Você acredita que a cultura da empresa é compreendida e praticada pelos membros das equipes multiculturais? Como você evidencia isso?	a) Perez e Cobra (2017)
Diversidade Cultural	b) “A diversidade cultural é uma vantagem estratégica para as organizações”. Questão 2 - De que maneira você acredita que a diversidade cultural pode enriquecer o ambiente organizacional da empresa?	b) Hanashiro e Carvalho (2005)
Gerenciamento da Diversidade Cultural	c) “A interculturalidade reivindica atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de proporcionar maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada”. Questão 3 - Quais as dificuldades que você enfrenta na liderança de uma equipe multicultural?	c) Freitas (2008)
	d) “As empresas atuais estão em posição de reverter a seu favor a diversidade cultural das sociedades em que atuam”. Questão 4 - Quais são os fatores que facilitam a liderança de uma equipe multicultural?	d) Freitas (2008)
A Influência do Líder Global	e) “Os líderes globais do futuro necessitam ter habilidades oriundas da compreensão de si mesmos e da capacidade de trabalhar em grupo”. Questão 5 - Quais as habilidades que você, como líder, teve que desenvolver para trabalhar com culturas distintas?	e) Alexander e Wilson (2002)
	f) “É possível conceber a ideia de <i>Global Mindset</i> como um fator de ação local, porém pensando globalmente”. Questão 6 - Como você lida com o paradoxo de “pensar globalmente e agir localmente” diante de uma equipe multicultural?	f) Tanure, Evans e Pucik (2007)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 2 - Liderados

DIMENSÃO	VARIÁVEL	AUTORES
Gestão da Cultura	a) “A compreensão da cultura da empresa leva seus funcionários a sentirem orgulho e satisfação no trabalho”. Questão 1 - De que maneira, você como membro de uma equipe multicultural pratica a cultura da empresa?	a) Perez e Cobra (2017)
O Ambiente Multicultural	b) “A interculturalidade é definida como a comunicação entre os diferentes sem a necessidade de coabitarem o mesmo espaço ao mesmo tempo, porém com a obrigação de compreensão mútua entre as pessoas de origens distintas”. Questão 2 - Entende-se por interculturalidade a compreensão mútua entre os diferentes. De que maneira você evidencia a interculturalidade na sua equipe?	b) Barbosa e Veloso (2006)
Gerenciamento da Diversidade Cultural	c) “A interculturalidade reivindica atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de proporcionar maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada”. Questão 3 - Quais as dificuldades que você enfrenta por fazer parte de uma equipe multicultural?	c) Freitas (2008)
	d) “As empresas atuais estão em posição de reverter a seu favor a diversidade cultural das sociedades em que atuam”. Questão 4 - Quais são os fatores que facilitam por ser membro de uma equipe multicultural?	d) Freitas (2008)
	e) “A capacidade de lidar com as diferenças culturais não é uma competência única dos funcionários que possuem a oportunidade de trabalhar no exterior, mas sim de todos que possuem, em algum nível, responsabilidades no âmbito internacional”. Questão 5 - Quais as habilidades que você como membro de uma equipe multicultural teve que desenvolver para ter uma atuação eficaz?	e) Guitel (2006)
A Influência do Líder Global	f) “O líder irá proporcionar junto com a organização o ambiente diversificado, os líderes são os catalisadores desse meio mais aberto, produtivo e eficiente”. Questão 6 - Quais os comportamentos do líder que facilitam ou dificultam a atuação da equipe multicultural?	f) Freitas (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Luciano e Fossati (2008), realiza-se a análise de dados qualitativos fazendo uma espécie de decantação nos dados, filtrando o texto, separando trechos acessórios do que é fundamental. O processo de análise de conteúdo foi composto por três fases principais. A pré-análise, onde os dados coletados foram organizados para sistematizar as ideias iniciais.

Posteriormente, a análise foi feita pelo processo de exploração do material, onde os dados brutos serão interpretados e transformados em proposições esclarecedoras acerca da pesquisa, fazendo uso de variáveis induzidas e inferidas. Assim, chega-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. “Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos, a fazer o texto falar” segundo Luciano e Fossati (2008, p. 89, grifo dos autores). A técnica da análise dos dados utilizada foi a categorização, pelo fato de ela ser a mais usada em monografias de graduação pode-se aferir que é uma ferramenta segura de análise.

Para melhor compreensão, Bardin (2009) recomenda dividir o texto em classes, de acordo com suas semelhanças. O critério escolhido foi o semântico, que resultou nas categorias: 1) Gerenciamento da Cultura e da Diversidade Cultural; 2) As Dificuldades, Facilidades e Habilidades Desenvolvidas no Ambiente Multicultural; e 3) O Comportamento do Líder e o Pensamento Global.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à análise dos dados obtidos com as entrevistas e o preenchimento dos questionários aplicados, com os líderes e liderados da empresa, buscando a triangulação dos resultados de forma a apresentar as respostas de acordo com o grupo de respondentes e desenvolver interpretação dos resultados à luz dos teóricos sobre o assunto.

Inicialmente, são apresentados os dados relativos ao perfil dos respondentes, quanto a gênero, nacionalidade, formação, tempo de empresa, cargo, liderados (referente a equipe) para os líderes e para os liderados (a qual líder respondem). A identidade dos respondentes do questionário será mantida em sigilo. No entanto, os Quadros 3 e 4 foram elaborados para que seja possível identificá-los durante a análise e apresentação dos resultados:

Quadro 3 - Líderes

Nome	Sexo	Nacionalidade	Formação	Tempo na Empresa	Cargo	Liderados
Líder 1	M	Brasil	Contabilidade	11 anos	Gerente Geral de Auditoria Interna	44 pessoas
Líder 2	M	Brasil	Administração	12 anos	Gerente Geral de Segurança Empresarial	13 diretos 1600 terceiros
Líder 3	F	Brasil	Engenharia Química	13 anos	Consultora de Meio Ambiente	32 pessoas
Líder 4	M	Brasil	Administração	27 anos	Gerente de Controles Internos	13 pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 4 - Liderados

Nome	Sexo	Nacionalidade	Formação	Tempo na Empresa	Cargo	Líder
Liderado 1	M	Colômbia	Engenharia de Produção	10 anos	Chefe de Administração e Relações Industriais	Líder 2
Liderada 2	F	Uruguai	Engenharia Química	5 anos	Assessora Técnica de Meio Ambiente	Líder 3
Liderado 3	M	Peru	Engenharia de Processos	6 anos	Assessor de Administração e Relações Industriais	Líder 2
Liderado 4	M	Chile	Contabilidade	7 anos	Gerente de Controles de Auditoria	Líder 1
Liderada 5	F	Brasil	Administração	9 anos	Assessora Técnica de Controles de Auditoria	Líderes 1 e 4

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.1 GERENCIAMENTO DA CULTURA E DA DIVERSIDADE CULTURAL

Quando líderes e liderados foram questionados sobre as evidências das práticas da cultura no ambiente organizacional da empresa, a resposta foi unânime: todos afirmaram que percebem a cultura da empresa nas equipes multiculturais. Através dessa pesquisa, tornou-se possível concluir que a compreensão e prática da cultura organizacional é fundamental para o sucesso da empresa.

“Praticamos todos os dias a cultura da empresa”, afirma o liderado 2, que atua no Uruguai. E o líder 1 diz que:

Evidencia isso no esforço em que as pessoas atuam ou agem para atingir da melhor forma possível os objetivos da empresa, preconizando o planejamento estratégico. Vejo que as pessoas nos países diferentes atuam com a cultura da empresa debaixo do braço.

Os autores Perez e Cobra (2017) reafirmam as respostas dos entrevistados, pois informam que a disseminação da cultura organizacional tem muita importância quando se fala do planejamento estratégico da empresa. Para que o plano seja executado com sucesso, é fundamental que todos saibam o papel que desempenham na organização.

O liderado 3, de origem peruana, vai mais a fundo quando se trata da prática da cultura organizacional, dizendo que “os resultados da empresa são consequência da aplicação dos valores culturais que são postos em prática cotidianamente”. E o líder 3 afirma que “a cultura é praticada porque temos uma diretriz corporativa, temos procedimentos a serem seguidos e a maioria está comprometida e preocupada em seguir essas diretrizes”. É possível verificar que tais respostas encontram respaldo em Schein (2009), referência no assunto cultura organizacional, o qual teoriza o que os respondentes vivem na prática quando descreve a cultura organizacional como “premissas” que orientam uma instituição. Premissas essas que determinam o que pode crescer e evoluir em uma organização.

Um dos atributos da nova cultura organizacional é a “Autonomia com Responsabilidade”, que prevê que dar autonomia para os colaboradores tornará a companhia mais competitiva em nível global. Entretanto, o liderado 5, que é brasileiro, percebe as dificuldades e facilidades em lidar com esse atributo: “A autonomia com responsabilidade é um pouco mais difícil para os latinos. Eles têm a questão da hierarquia muito enraizada na cultura deles. Mas para os norte-americanos é algo comum, já faz parte da rotina de trabalho”. E mais uma vez evidencia-se, na prática, o que os autores preconizam nos estudos de Pires e Macedo (2006) ao explicarem que a cultura organizacional recebe influências do meio em que está inserida, assim como o meio a influenciará. O liderado 5 evidencia justamente isso no ambiente multicultural: “A cultura empresarial é muito influenciada pela cultura local, é o grande ponto quando falamos da aplicação de uma cultura local na cultura empresarial”.

Trazendo a prática e a compreensão da cultura organizacional para o âmbito da diversidade cultural e como esta pode enriquecer o ambiente da empresa, o líder 1 expressa seu posicionamento: “Tenho certeza absoluta que a diversidade cultural enriquece muito o ambiente organizacional. A convivência com pessoas de diferentes culturas abre, amplia a forma de ver o mundo, de ver as coisas”. “A diversidade faz com que as pessoas cresçam, porque existe muita troca e muito aprendizado”, conta o líder 3 e descreve um pouco da aplicação da diversidade em sua equipe:

No Chile, tem uma prática no tratamento da radioatividade muito inteligente e nós buscamos pluralizar essa prática. Todo mundo tem que aprender a trabalhar de formas diferentes, todos nós precisamos estar receptíveis a mudanças, e a diversidade cultural nos traz isso de uma maneira muito legal.

Convergindo com as opiniões dos líderes 1 e 2, Bueno e Freitas (2015) declaram que o potencial para a produtividade superior de equipes culturalmente diversas é alto. Elas possuem o fôlego de recursos, insights, perspectivas e experiências diferenciadas que podem facilitar a criação de novas e melhores ideias.

Os líderes 2 e 4 trazem a questão da abertura e da flexibilidade como fator-chave para o gerenciamento da diversidade cultural. O líder 2 diz que em um ambiente culturalmente diverso se ganha em flexibilidade e abertura, pois “o modelo de negócio teve que se adaptar às mudanças”. E o líder 4 concorda e acrescenta que “especialmente no momento em que estamos, a diversidade cultural estimula bastante a abertura e a flexibilidade, respeitando novas abordagens e novas formas de vermos os horizontes”. A abertura faz parte dos atributos da virada cultural que a empresa está buscando, a empresa acredita que a abertura traz transparência, confiança e respeito para as relações, ampliando a capacidade de responder aos desafios. Além de irem ao encontro com o que a cultura da empresa aplica, é possível afirmar que os líderes valorizam a diversidade cultural convergindo com a literatura, visto que Freitas (2008) afirmou que a convivência intercultural está assumindo uma posição cada vez mais importante na vida organizacional e, além disso, se tornando uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios.

Os liderados foram questionados sobre suas relações no ambiente multicultural, como a comunicação se dava entre as pessoas de origens distintas e de que maneira era evidenciada. Para que houvesse plena compreensão da pergunta pelos entrevistados, foi explicado a eles o significado de interculturalidade. E mais uma vez, a pesquisa obteve uma resposta unânime e positiva: todos os liderados evidenciam a interculturalidade em suas equipes. O liderado 1, de origem colombiana, evidencia a interculturalidade através dos segmentos dos processos e dos bons relacionamentos que construiu nas equipes multiculturais:

Apesar de termos o mesmo processo, ele é administrado de formas diferentes, partindo do posicionamento que existe em cada país. Seguimos caminhos diferentes, mas todos chegam no mesmo objetivo e isso só acontece porque temos boas relações uns com os outros.

E o liderado 4, chileno que atua nos Estados Unidos, complementa:

Alcançamos um nível de colaboração muito alto que trouxe muitos frutos para a empresa em todos os países em que a companhia atua. Aprendemos a nos conhecermos bem, trabalhar juntos e colaborar apesar de todas as barreiras idiomáticas e culturais que possam existir. Compartilhamos metodologias de trabalho e trocamos ideias constantemente sem termos proximidades geográficas.

Conforme é descrito no referencial teórico, Barbosa e Veloso (2006) entendem por interculturalidade a comunicação entre os diferentes sem a necessidade de coabitarem o mesmo espaço ao mesmo tempo, porém com a obrigação de compreensão mútua entre as pessoas de origens distintas. O conceito de interculturalidade foi julgado de fundamental importância para a pesquisa e depois das posições dos liderados pode-se concluir que existe interculturalidade no ambiente organizacional da empresa.

4.2 DIFICULDADES, FACILIDADES E HABILIDADES DESENVOLVIDAS NO AMBIENTE MULTICULTURAL

Quando se trata de dificuldades, uma das primeiras barreiras que se torna evidente tanto para líderes quanto para liderados é a comunicação junto com o idioma. O líder 3 deixa mais claro os meandros desse obstáculo ao relatar sua percepção: “O idioma também é uma dificuldade, porque, por mais que saibamos inglês e espanhol, as formas de se expressar divergem e têm um efeito diferente do que se expressar em português”. Tais constatações encontram respaldo em Freitas (2008) por sinalizar que a comunicação entre os diferentes requer atenção e cuidado, tanto dos líderes, quanto de todos os participantes da organização, pois pode causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada.

Os outros entraves muito comuns, segundo Bueno e Freitas (2015), que podem estar presentes nas equipes multiculturais, são aqueles que estão relacionados com a falha de percepção originados pela frequente complexidade na formação dessas equipes. A liderada 5 identifica esta realidade. “A capacidade de percepção pode ser uma dificuldade para todos nós, porque precisamos perceber os aspectos culturais e não confundir com aspectos pessoais”. Além da liderada 5, os líderes 1 e 2 e o liderado 4 afirmaram ter dificuldades de compreensão dos limites e detalhes das culturas distintas.

Thomas Júnior (2000) estende a ideia de compreensão e percepção da cultura à figura do líder. Ele diz que cabe ao gestor saber identificar, amenizar e, até mesmo, prever conflitos que, porventura, ocorram nas equipes culturalmente diversas. Em concordância com o autor, o líder 1 mostra-se ciente dessa responsabilidade ao mostrar seu cuidado em expor problemas para a equipe: “Tenho dificuldade em alguns momentos de expor problemas, porque, mesmo sem intenção, posso estar atacando alguma pessoa. Com um pequeno ato posso acabar provocando grandes atritos na equipe. Preciso ter cuidado com isso”.

Ao mudar de assunto, quando questionados sobre os fatores que facilitam pertencer ou liderar uma equipe multicultural, líderes e liderados se mostraram entusiasmados ao descrever sobre o tema. A liderada 2 percebe os benefícios da convivência intercultural relatando que:

O fato de eu ter contato com pessoas de países diferentes me dá oportunidade de ter acesso às informações do mundo todo. A ideia de dividir o conhecimento é o maior ganho: para a nossa equipe e para a empresa.

A constatação da liderada encontra respaldo e identificação nos pressupostos de Craide e Silva (2012) que afirmam que os benefícios do compartilhamento de ideias, e a heterogeneidade de opiniões pode beneficiar a própria organização. Matos (2002) complementa ao dizer que a partir do momento em que culturas diferentes entram em contato, surgem muitas possibilidades de se entender o mundo, e é justamente o que a liderada 5 identifica:

Se meu cérebro fosse quadrado, à medida em que eu fui me relacionando com outras culturas, ele começou a arredondar. Eu pude expandir minhas ideias, pensamentos, formas de fazer as coisas. Hoje, eu tenho mais capacidades para entender o mundo, consigo sair do meu quadradinho e pensar de forma mais global.

O liderado 3 traz outro aspecto positivo relacionado as equipes culturalmente diversas: “O fato de a equipe multicultural envolver as pessoas e fazê-las sentir parte das decisões da empresa, fortalece o desenvolvimento da equipe e faz com que as pessoas nem lembrem que são membros de outros países, eu sempre me senti assim”. Craide e Silva (2012) enfatizam a importância do que o liderado 3 diz ao ressaltar que todos atores organizacionais de origens distintas precisam ter a sensação de abertura para que enxerguem espaço para manifestar suas ideias, complementando, assim, um a cultura do outro.

O líder 2 e seu respectivo liderado, liderado 1, também trazem a abertura como benefício, porém, dessa vez, associada às suas origens. Ambos acreditam que, por terem origem latina, possuem certa predisposição de identificação com o próximo, pois são mais abertos e espontâneos. O liderado 1 diz que: “A curiosidade latina ajuda na hora de trocar ideias”. E o líder 2 acrescenta: “O Brasil é um país que desperta muita curiosidade e, às vezes, parecia que meus liderados gostavam de mim só por eu ser brasileiro, e isso facilitou no momento de exercer a liderança”.

Em continuidade aos elementos que facilitam conduzir ou integrar uma equipe com pessoas de diversas origens, o liderado 4 relata sua experiência:

A diversidade de pontos de vista que existe em uma equipe multicultural facilita a busca que temos que ter por soluções inovadoras e fazem com que o grupo seja muito mais eficaz nas tomadas de decisões. Isso é o que temos vivido na equipe de auditoria, onde a colaboração de pessoas do Brasil, Chile, Estados Unidos, Colômbia, México, etc. tem trazido resultados muito positivos, como por exemplo compartilhar ideias e resultados e implementar metodologias usadas em um ou outro país.

Corroborando com o relato do liderado 4, Bueno e Freitas (2015) explicam que as equipes culturalmente diversas têm alto potencial para uma produtividade superior. Elas possuem o fôlego de recursos, insights, perspectivas e experiências diferenciadas que podem facilitar a criação de novas e melhores ideias.

As ideias do liderado 4 vão ao encontro do pensamento do seu líder, o líder 1, que diz: “O que eu sempre procuro fazer é trazer os exemplos de outras culturas para dentro das equipes. É muito importante jogar aberto. Gosto de manter uma relação próxima com todos, porque eu preciso estabelecer laços”. A partir das constatações de líder e liderado, é possível inferir que o líder 1 consegue catalisar os elementos facilitadores da equipe multicultural e o seu liderado tem a percepção disso. Assim, surge o gerenciamento cultural, fruto da vontade de melhorar a eficácia econômica das empresas multiculturais e da exigência ética de respeitar as diferenças, alicerçada no contexto global que se vive hoje (CRAIDE; SILVA, 2012).

Referente às habilidades que líderes e liderados tiveram que desenvolver para atuarem nas equipes multiculturais, novamente flexibilidade e abertura foram atributos que apareceram nas pesquisas e, dessa vez, como as mais citadas, conforme descreve o líder 4: “É preciso ter flexibilidade para entender que as formas de abstração e obtenção variam de país a país”. Integra o liderado 1: “A principal habilidade que tive que desenvolver é a abertura para expor as minhas ideias independentemente do nível hierárquico, ou se elas eram contrárias às ideias das pessoas de origens diferentes das minhas”. Conforme explica Freitas (2008), as empresas que

proporcionarem um ambiente com mais abertura a diferenças têm mais chances de colher os frutos da pluralidade de ideias que a diversidade cultural oferece. O ambiente aberto é rico e diminui os riscos de conflito.

A aceitação das diferenças, empatia e resiliência também foram habilidades mencionadas pelos entrevistados. A líder 5 conta sobre um treinamento que a ajudou no desenvolvimento de competências para lidar com pessoas de diferentes origens:

Tivemos um trabalho muito bom com um psicólogo especialista em adaptação intercultural, onde ele mostrou para nós todos os países onde a empresa estava. Aprendemos sobre a cultura de cada um dos países para que pudéssemos nos comportar da melhor maneira possível quando chegássemos lá para ensinar nossas práticas. Aprendemos melhores práticas de abordagens, a nos colocarmos. Eu diria que foi essencial.

O líder 1 relata o seu exercício de empatia e aceitação de diferentes:

Precisei respeitar o diferente e entender que o diferente poderia ser eu. Tive que me colocar no lugar das pessoas também, para entender o choque cultural que eles sentiam ao serem liderados por uma pessoa de nacionalidade diferente.

Sobre a aceitação das diferenças, Alexander e Wilson (2002) descrevem essa habilidade como algo maior que uma mera sensibilidade às diferenças de idiomas e pensamentos, mas sim uma priorização da complementaridade dos pontos de vistas diversos.

4.3. O COMPORTAMENTO DO LÍDER E O PENSAMENTO GLOBAL

Esta categoria implica duas questões distintas sobre líderes e liderados. Primeiro, foi analisado o que os liderados percebem no comportamento do líder que poderia facilitar ou dificultar a atuação da equipe multicultural. Novamente, a pesquisa obteve uma resposta positiva e unânime: todos os liderados perceberam somente fatores agregativos na atuação do líder global. O liderado 3, de origem peruana, cujo líder é brasileiro descreve seu desenvolvimento a partir da boa atuação do seu líder: “A liderança é fundamental para desenvolver as pessoas dentro da equipe. Um trabalho que meu líder sempre teve foi de dar liberdade para nós opinarmos livremente. Ele sabe nos escutar e desenvolver nossos talentos”. E o liderado 1, colombiano que responde para o mesmo líder traz outras perspectivas, mas que não deixam de ser positivas:

Hoje, eu noto um compromisso que o líder tem em desenvolver pessoas de outros países. Se hoje eu mantenho uma comunicação permanente com o Brasil, Chile, Uruguai, México, etc. foi porque o meu líder conseguiu enxergar a importância disso na nossa equipe. Hoje, eu observo um trato mais próximo e equilibrado, um organograma mais plano.

A partir das constatações dos liderados 1 e 3, pode-se inferir que a figura do líder é fundamental para uma cultura de valorização da diversidade, pois é ele que viabiliza a comunicação entre os diferentes, e tais afirmações convergem com Freitas (2008), quando diz que a liderança é que irá proporcionar junto com a

organização um meio organizacional mais diversificado. Ainda sob a ótica de Freitas (2008), os líderes são os catalisadores desse ambiente mais aberto, produtivo e eficiente.

Na concepção de Schein (2009), a liderança e a cultura estão interligadas. Cultura essa que deve ser introduzida pelos líderes, além de compreendida e relacionada com os valores e princípios da diversidade cultural para que os gestores consigam transmiti-los. As reflexões de Schein (2009) sobre diversidade e liderança comungam com as opiniões do liderado 4, que vive essa experiência na prática:

Nos meus 7 anos na empresa, tive a sorte de trabalhar com líderes de diferentes países e culturas, e todos foram fundamentais no meu desenvolvimento profissional. Creio que, na empresa, a grande maioria dos nossos líderes entende o valor que o multiculturalismo dá a uma equipe de trabalho e como isso nos ajudará nos desafios que vierem.

A segunda parte desta categoria é destinada aos líderes, que tiveram que responder à pergunta: “Como você lida com o paradoxo de “pensar globalmente e agir localmente diante de uma equipe multicultural”. A líder 3 e o líder 4 disseram ser algo difícil e complicado de se fazer, enquanto o líder 2, em tom de concordância, acrescenta: “É justamente o que tentamos fazer: trazer o pensamento de uma empresa global, para agir localmente em diversas culturas. É muito complicado, é um belo desafio”. As colocações do líder 2 associam-se as de Tanure, Evans e Pucik (2007), que apontam que ter gestores atuando com global mindset, e não doméstico, é um desafio especial para as companhias brasileiras que viveram fechadas durante muitos anos.

Levy et al. (2007) desmembram o pensamento global em três perspectivas: cultural, estratégica e multidimensional. E foi com base nas respostas dos líderes torna-se possível concluir que cada um possui uma ótica do global mindset, cada um conduz a sua equipe por uma perspectiva diferente. O líder 4 acredita que o segredo para pensar globalmente e agir localmente é desenvolver estratégias com base no pensamento estratégico global:

É fundamental ter claramente todos os objetivos e atingi-los com certa flexibilização, atentar-se para as variáveis de mudança, buscar um equilíbrio estratégico, mas preservando sempre o objetivo final.

O olhar do líder 4 relaciona-se com a perspectiva estratégica que Levy et al. (2007) elaboram, pois esta atenta para as mudanças que as estratégias sofrem periodicamente para buscar adaptações necessárias ao mercado, além de abranger a formulação de estratégias por meio do pensamento estratégico global.

O líder 1 traz um panorama diferente, que busca olhar para a diversidade cultural e associá-la as estratégias do setor em que a equipe atua:

Primeiro, tivemos que padronizar a forma de auditar, desenvolver minimamente a ideia central de auditoria, e isso com a participação de todos, permitindo pequenas variações de acordo com o país e a cultura. A equipe é multicultural, mas mais do que isso, é importante e muito bom ter as diferenças, seja de gênero, seja de perfil, seja de origem. Essa mistura é o que enriquece a gente. Tento passar a minha visão global para todos, todos precisam saber olhar para o todo. Eu forço eles a

compartilhem as suas vivências. A equipe é um ser vivo, criam conexões e isso que enriquece.

A afirmação acima encontra respaldo na perspectiva multidimensional de Levy et al. (2007) que sugere um equilíbrio entre o aspecto cultural e o organizacional. O gerente global necessita da mentalidade global e de um conjunto de conhecimentos e habilidades que podem ser oriundos da diversidade de sua equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar as influências do líder global no ambiente multicultural da organização, o desenvolvimento deste artigo relata um assunto que, vem ganhando maior visibilidade com o tempo.

Através deste estudo, foi possível identificar que globalização e diversidade são os dois lados de um mesmo fenômeno chamado: quebra de fronteiras entre mercados. Atualmente, as organizações estão cientes dos benefícios que um ambiente multicultural pode trazer para os seus negócios, mas, por muitos anos, a busca por referências internacionais se dava ao mesmo tempo em que as diferenças eram negligenciadas. A integração de pessoas de diferentes países dentro das organizações requer atenção, pois a origem de cada um diz muito sobre a sua cultura e o seu modo de perceber as coisas, encarar problemas e, até mesmo, o simples fato de se relacionar com os colegas no ambiente de trabalho.

Da mesma maneira em que podem existir conflitos de percepções em uma equipe multicultural, podem surgir benefícios extraordinários das suas formações, pois as equipes culturalmente diversas são detentoras de forças e respaldos incomuns para o desenvolvimento de criatividade e inovação. Para que as vantagens de uma equipe multicultural tenham chances de se sobressair, a figura do líder global se torna imprescindível, pois é ele que, junto com a organização, tornará o ambiente multicultural mais aberto às diferenças e saberá integrar as pessoas de forma que as individualidades de cada um se somem, agregando valor à organização.

A pesquisa foi realizada através de dois questionários, um para líderes e outro para liderados e foi possível concluir que, de acordo com todos os pesquisados, a cultura da organização é praticada por todos membros das equipes multiculturais e é evidenciada pela maneira que as pessoas agem para atingir os objetivos da empresa. A virada cultural que a empresa vive atualmente foi muito citada na pesquisa como modo de praticar a cultura da organização, principalmente pelos atributos de Abertura e Autonomia com Responsabilidade. Isso demonstra que os membros das equipes multiculturais da organização estão alinhados com a sua cultura da empresa.

A pesquisa também mostra que o fenômeno da diversidade cultural no ambiente organizacional tem grande relevância para os participantes, e todos conseguem perceber os benefícios de um ambiente multicultural traz. Entre os principais proveitos advindos da interculturalidade estão o compartilhamento de ideias, a boa comunicação que as equipes estabeleceram ao longo desse convívio intercultural e o ambiente organizacional mais aberto e flexível.

O estudo aponta que líderes e liderados não apresentam dificuldades em gerenciar ou vivenciar um ambiente culturalmente diverso, mas que possuem cuidados relacionados à compreensão e percepção das

culturas distintas para que não haja situações de desrespeito entre os membros das equipes multiculturais. A pesquisa revelou muito mais fatores que auxiliam a atuação das equipes multiculturais do que fatores que dificultam, tanto para líderes, quanto para liderados.

Hoje, o ambiente multicultural da empresa em questão é repleto de diversidade de pontos de vista, aprendizado, acesso à informação e ao conhecimento. Os resultados da pesquisa apontam que estes são os benefícios das equipes formadas por membros de origens distintas e que, além de beneficiarem o ambiente organizacional da empresa e a carreira profissional dos participantes, agregam valor também à vida pessoal desses indivíduos.

Os resultados do estudo demonstram que líderes e liderados estão alinhados quando mencionam as competências desenvolvidas no ambiente diversamente cultural. Flexibilidade e abertura são atributos mencionados novamente pelos participantes, além do respeito e da aceitação das diferenças e empatia.

O pensamento global com ação local é uma das competências principais para os líderes globais e cientes disso, os líderes globais da empresa estudada afirmaram que estão diante de um grande desafio quando se trata deste paradoxo, pois as peculiaridades das culturas vão contra a síntese. Todavia, a padronização com algumas possibilidades de variações e o pensamento estratégico auxiliam as lideranças participantes da pesquisa a pensar globalmente e agir localmente diante das equipes multiculturais.

De acordo com as influências do líder global no ambiente multicultural, questão norteadora do estudo, foi possível concluir que além da liderança ser a figura-chave para o desenvolvimento das pessoas dentro deste tipo de equipe, os líderes globais da organização entendem o valor que o multiculturalismo traz para as suas equipes. É o líder quem viabiliza a comunicação e a proximidade entre os liderados de culturas distintas, além de catalisar a cultura da diversidade dentro da empresa. Por mais que a instituição esteja vivendo uma modernização cultural com atributos de abertura, essa cultura não será conduzida se não houver uma liderança atuante que a transmita entre os seus liderados.

As influências do líder global no ambiente multicultural, conforme resultados obtidos através da pesquisa, foram unanimemente positivas e resumem-se em: (a) abertura às diferenças; (b) desenvolvimento dos liderados de origens distintas; (c) viabilidade da interculturalidade.

Para finalizar, é possível afirmar que o tema da gestão de diversidade cultural, por envolver aspectos relacionados aos princípios das pessoas envolvidas nesse ambiente, se torna complexo e subjetivo. O atual contexto global está mudando e oportunizando espaço para as diferenças, tornando indispensável que as organizações se adaptem frente essa nova conjuntura. A valorização da diversidade é uma competência organizacional com impacto social muito grande e positivo, que as companhias devem desenvolver não só para contemplar uma nova realidade, mas sim para aumentarem suas chances de permanecer no mercado global. As organizações são feitas de pessoas, e estas precisam ser livres de preconceitos e abertas às mudanças, não somente os líderes, mas todos os indivíduos que a compõem.

Sugere separa pesquisas futuras que este estudo também seja aplicado com equipes multiculturais que atuam na empresa em questão em outros países e que o Brasil invista em pesquisas para o desenvolvimento de líderes com pensamento global.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, J.; WILSON, M. S. **Liderando entre culturas**. In: DRUCKER, P. F. A organização do futuro. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

AURÉLIO. **Cultura**. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/>. Acesso em: 30 jun. 2017. [Dicionário Online].

BARBOSA, L. Cultura e Empresas. In: NASSAR, P. **Comunicação empresarial estratégica: práticas no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: ABERJE, 2009.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, v. 7, n. 1, jan./jun. 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. **As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: Um estudo de casos múltiplos**. O&S, Salvador, v. 22, n. 72, p. 15-34, jan./mar. 2015.

CANDAU, V. M. F. **Sociedade, Cotidiano escolar e cultura(s): uma aproximação**. Educação & Sociedade, v. 23, n. 79, ago. 2002.

COX JÚNIOR, T. The multicultural organizational. *Academy of Management Perspectives*, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991.

CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *RPCA*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p.105-123, jan./mar. 2012.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul./set. 2000.

FREITAS, M. E. **O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea**. O&S, Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr./jun. 2008.

GUITEL, V. **Intercultural or Cross Cultural Management?** The evolution of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. Brussels: EIASM Workshop, 2006.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 47, n. 5, set./out. 2005.

LEVY, O. et al. What we talk about when we talk about global mindset: managerial cognition in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 2, p. 231-258, 2007.

LUCIANO, E. M.; FOSSATI, N. C. **Técnicas de análise de dados**. In: FOSSATI, N. C.; LUCIANO, E. M. (orgs.). *Prática Profissional em Administração: ciência, método e técnicas*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MATOS, A. P. A. Executivos americanos na Bahia: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local - um estudo de caso. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; BARRETO, M. S. P. Mentalidade Global e RH Internacional em Empresas Multinacionais Brasileiras do Segmento de Construção Pesada. REGE - **Revista de Gestão**, v. 20, n. 4, 2013.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide**. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

ROMERO, S. M. T.; NASCIMENTO, B. J. C. **Métodos de Pesquisa**. In: FOSSATI, N. C.; LUCIANO, E. M. (orgs.). *Prática Profissional em Administração: ciência, método e técnicas*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. edição. Porto Alegre: Atlas, 2013.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. New York: 4th Edition, 2009.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TESTA, M. G.; RECH, I.; LUCIANO, E. M. **Técnicas de coletas de dados**. In: FOSSATI, N. C.; LUCIANO, E. M. (orgs.). *Prática Profissional em Administração: ciência, método e técnicas*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

THOMAS JÚNIOR, R. R. **A diversidade e as organizações do futuro**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 2000.

Paola Reis do Amaral; Neusa Francisco
Mendel; Uiliam Hahn Bieglmeyer; Maria
Emilia Camargo; Munique Rech.

A INFLUÊNCIA DO LÍDER GLOBAL NO AMBIENTE
MULTICULTURAL

UNITED NATIONS EDUCATION, SCIENTIFIC AND CULTURAL - UNESCO. Declaração Universal sobre a
Diversidade Cultural. 2002. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>.
Acesso em: 30 jun. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.