

CONEXÕES ALÉM DAS FRONTEIRAS: EXPLORANDO A INTERCULTURALIDADE EM EMPRESA DO SEGMENTO DE TECNOLOGIA

Larissa Driemeyer Gonçalves - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Patrícia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

José Carlos Da Silva Freitas Junior - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Luis Felipe Maldaner - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Victória Moreira Kern

Resumo

Este estudo investiga a interculturalidade em uma empresa de tecnologia, analisando seu impacto no ambiente de trabalho e identificando as competências interculturais mais valorizadas e desenvolvidas. Com uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com funcionários de diversas áreas, explorando suas vivências e a aplicabilidade dessas competências na rotina profissional. Fundamentado em autores como Deardorff (2020), Spitzberg e Changnon (2021) e Hofstede (2001), que discutem interculturalidade, competências interculturais e dimensões culturais, o trabalho revela que a interculturalidade contribui positivamente para o desempenho organizacional ao promover um ambiente de trabalho diverso e colaborativo. Competências como respeito, adaptação e empatia mostraram-se cruciais para o sucesso nas interações interculturais, fortalecendo a coesão e o desempenho das equipes. A pesquisa conclui que o investimento em um ambiente intercultural potencializa a eficácia organizacional, e, entre as recomendações, destacam-se estratégias para fomentar a interculturalidade e o desenvolvimento contínuo dessas competências, preparando a organização para os desafios de um mercado globalizado.

Palavras-chave: Interculturalidade. Competências Interculturais. Liderança Intercultural. Estratégias de Gestão Intercultural.

Abstract

This study investigates interculturality within a technology company, analyzing its impact on the work environment and identifying the most valued and developed intercultural competencies. Using a qualitative approach, interviews were conducted with employees from various departments to explore their experiences and the applicability of these competencies in their professional routines. Grounded in the work of authors such as Deardorff (2020), Spitzberg and Changnon (2021), and Hofstede (2001), who discuss interculturality, intercultural competencies, and cultural dimensions, the study reveals that interculturality contributes positively to organizational performance by fostering a diverse and collaborative workplace. Competencies such as respect, adaptability, and empathy proved to be crucial for successful intercultural interactions, strengthening team cohesion and performance. The research concludes that investing in an intercultural environment enhances organizational effectiveness, and among the recommendations are strategies to promote interculturality and the continuous development of these competencies, preparing the organization for the challenges of a globalized market.

Keywords: Interculturality. Intercultural Competencies. Intercultural Leadership. Intercultural Management Strategies.

CONEXÕES ALÉM DAS FRONTEIRAS: EXPLORANDO A INTERCULTURALIDADE EM EMPRESA DO SEGMENTO DE TECNOLOGIA

Larissa Driemeyer Gonçalves¹

Patrícia Martins Fagundes Cabral²

Resumo

Este estudo investiga a interculturalidade em uma empresa de tecnologia, analisando seu impacto no ambiente de trabalho e identificando as competências interculturais mais valorizadas e desenvolvidas. Com uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com funcionários de diversas áreas, explorando suas vivências e a aplicabilidade dessas competências na rotina profissional. Fundamentado em autores como Deardorff (2020), Spitzberg e Changnon (2021) e Hofstede (2001), que discutem interculturalidade, competências interculturais e dimensões culturais, o trabalho revela que a interculturalidade contribui positivamente para o desempenho organizacional ao promover um ambiente de trabalho diverso e colaborativo. Competências como respeito, adaptação e empatia mostraram-se cruciais para o sucesso nas interações interculturais, fortalecendo a coesão e o desempenho das equipes. A pesquisa conclui que o investimento em um ambiente intercultural potencializa a eficácia organizacional, e, entre as recomendações, destacam-se estratégias para fomentar a interculturalidade e o desenvolvimento contínuo dessas competências, preparando a organização para os desafios de um mercado globalizado.

Palavras-chave: Interculturalidade. Competências Interculturais. Liderança Intercultural. Estratégias de Gestão Intercultural.

1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização e da crescente internacionalização das empresas, as organizações, cada vez mais, operam em cenários complexos (Caganova; Cambal;

¹ Acadêmica no curso de graduação Administração com ênfase em Gestão para Inovação e Liderança (GIL). Atualmente, estagiária da empresa em estudo. E-mail: laridri.gon2013@gmail.com

² Professora Orientadora: Doutora em Psicologia (PUCRS); Mestre em Administração pela PUCRio/UNISINOS; Psicóloga (UNISINOS); Professora Titular na Unisinos; Consultora. E-mail: patriciamf@unisinos.br

Luptakova, 2010). Neste cenário dinâmico, as empresas multinacionais se deparam com o desafio de gerenciar equipes cada vez mais diversas (Caganova; Cambal; Luptakova, 2010). É nesse contexto que a interculturalidade emerge como um conceito fundamental para a compreensão das relações no ambiente de trabalho e do impacto que essa diversidade cultural proporciona para a dinâmica organizacional (Levitt, 2016).

Compreender e lidar com as diferenças culturais é fundamental para promover o sucesso e a colaboração em organizações multiculturais, como destacado por Hofstede (2001) e Bartens e Mukti (2014). Ao mesmo tempo, a eficácia do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos em contextos interculturais depende da liderança inclusiva e de uma cultura organizacional que promova o respeito mútuo e a comunicação eficaz (Karim, 2003).

Pesquisadores como Brewster, Mayrhofer e Morgan (2014) sublinham a necessidade de uma gestão da diversidade para potencializar a colaboração e o desempenho em ambientes interculturais. Nesse sentido, o papel dos valores culturais na formação do comportamento e das instituições tem sido um tema de ampla pesquisa no campo do comportamento organizacional e dos estudos transculturais (Arrindell, 2003).

Apesar da crescente visibilidade do tema, ainda há uma escassez de literatura que o aborda sob a perspectiva da gestão. Poucos artigos tratam da interculturalidade nesse contexto específico. Realizando uma pesquisa na plataforma EBSCOhost, a partir da base de dados multidisciplinar *Academic Search Premier*, em julho de 2024, foi encontrado 980 trabalhos com a palavra de busca *interculturality*, enquanto apenas um foi achado quando pesquisado com as palavras *interculturality + workplace*.

Ademais, este único resultado encontrado quando pesquisado nessa busca sobre interculturalidade no ambiente de trabalho, se concentra na interação Americano-japonês. O artigo tem como título "*Interculturality as social capital at work: The case of disagreements in American-Japanese interaction.*" (Moody, 2019). Este estudo analisa como estagiários americanos em empresas japonesas utilizam representações interculturais para superar a falta de laços sociais, invertendo fluxos de informação, resistindo à desconfiança e criando humor compartilhado, substituindo assim as desvantagens previstas pela ausência de relacionamentos prévios.

Assim, o presente estudo vem para preencher uma lacuna na literatura ao explorar detalhadamente as habilidades interculturais valorizadas no mercado de

trabalho, em uma organização do segmento da tecnologia. Nesse contexto, este estudo utiliza o caso da Empresa Alfa (nome fictício para preservar a identidade da empresa), uma multinacional alemã especializada em desenvolvimento de software, mais especificamente, o seu *Labs* de inovação. Ele possui um ambiente de trabalho diversificado com funcionários de várias nacionalidades, o que corrobora para a organização investir em iniciativas de diversidade e inclusão, promovendo um ambiente de trabalho intercultural e colaborativo. Ademais, a empresa atua fortemente em projetos de inovação tecnológica e desenvolvimento de *software*, contribuindo significativamente para as operações globais da empresa sede.

Por conseguinte, o objetivo geral da pesquisa é o de investigar como a interculturalidade influencia o ambiente de trabalho da Empresa Alfa e sua contribuição para a dinâmica organizacional. Para isso, os objetivos específicos incluem: (i) analisar as principais competências interculturais presentes na empresa, sua aplicação e valorização dentro do contexto organizacional; (ii) identificar as competências interculturais ativamente desenvolvidas e valorizadas na empresa em estudo, ressaltando sua importância para a dinâmica de equipes e para o desempenho global da organização; (iii) analisar as principais estratégias para a promoção da interculturalidade no ambiente de trabalho da empresa; e (iv) propor recomendações práticas para fortalecer a interculturalidade com vistas a um ambiente de trabalho mais global, diversificado e eficaz.

O artigo está estruturado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, desenvolvimento da pesquisa e conclusão. A teoria do assunto é apresentada na introdução. Para estabelecer a base conceitual da pesquisa, a segunda seção examina a literatura existente. A metodologia e os procedimentos utilizados no estudo são explicados na terceira seção. A quarta seção examina os dados coletados com o objetivo de atingir metas específicas. Por fim, a última seção apresenta os resultados do estudo, identificando a influência da interculturalidade no ambiente de trabalho da empresa em estudo e trazendo recomendações às organizações que buscam investir em interculturalidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A interculturalidade desafia conceitos tradicionais de cultura, enfatizando a necessidade de compreender, respeitar e se adaptar a diferentes perspectivas

culturais, exigindo uma apreciação da complexidade e riqueza das identidades interculturais (Deardorff, 2020). Sendo assim, a seguinte fundamentação teórica aborda a importância crescente da interculturalidade em um mundo globalizado, destacando a complexidade e fluidez das identidades culturais.

2.1 Interculturalidade

Em um mundo globalizado, onde a interação e a troca de diferentes pontos de vista culturais se tornaram cada vez mais evidentes, a noção diversa e complexa de interculturalidade ganhou crescente importância (Zuo; Weng, 2016). Em sua essência, a interculturalidade refere-se ao processo dinâmico e recíproco de entender, apreciar e se engajar com indivíduos ou grupos de diferentes origens culturais (Deardorff, 2020). Este conceito desafia a noção tradicional de cultura como uma entidade estática e homogênea e, em vez disso, reconhece a fluidez e a diversidade das identidades culturais (Adams; Janover, 2012). A interculturalidade enfatiza a importância de reconhecer e respeitar as diferenças culturais, ao mesmo tempo em que promove o entendimento mútuo e a adaptação entre distintas perspectivas culturais (Ren, 2023).

Em razão da crescente interconectividade global (mídia, negócios, comércio), mobilidade (viagens) e migração, as sociedades se encontram lidando com pessoas que cresceram em ambientes culturais e institucionais diferentes ou têm diferentes histórias migratórias familiares (Zaharna, 2019). Portanto, experimenta-se fluxos de bens, pensamentos e informações que aceleram a mistura de elementos culturais e oferecem a oportunidade (e o desafio) de adaptabilidade a estilos de vida até então desconhecidos (Melluish, 2014).

Essa realidade nos fez repensar nossa compreensão de cultura e refletir sobre o impacto da cultura em nossas interações diárias (Moua, 2010). No guia do programa de cidades interculturais do Conselho Europeu (2010), está registrado que a 'interação' envolve a criação de condições para encontros diários significativos e constitutivos, usando as diferenças culturais. Ao mesmo tempo, Schein e Schein (2017) mostram que a cultura organizacional resulta do aprendizado coletivo ao longo do tempo, refletindo influências culturais diversas, o que indica que todas as interações são interculturais devido à diversidade cultural dos participantes.

Dessa forma, à medida que esta interconectividade ocorre, o conceito de

interculturalidade continuará a evoluir e ganhar maior importância (Nardon, 2017). Acadêmicos e profissionais devem continuar a explorar e expandir nossa compreensão deste fenômeno, a fim de promover relações interculturais mais inclusivas, equitativas e harmoniosas (Nardon, 2017).

2.2 Competências interculturais

A “competência intercultural” é um conceito amplamente discutido e interpretado de várias maneiras por diferentes pesquisadores. Segundo o *Framework* da UNESCO (2013), refere-se à habilidade de navegar com sucesso em contextos complexos, marcados por uma diversidade crescente de pessoas, culturas e estilos de vida. Nardon (2017) acrescenta que essa competência é a capacidade de agir de forma culturalmente aceitável sem pensar conscientemente sobre isso; algo que fazemos naturalmente nos grupos culturais com os quais estamos familiarizados.

Em sua essência, a competência intercultural abrange a capacidade de navegar pelas diferenças culturais, a falta de familiaridade, as dinâmicas entre grupos e as tensões e conflitos que podem ocorrer nessas circunstâncias (Citkin; Spielman, 2011). No capítulo "Conceptualizing Intercultural Competence", de Spitzberg e Changnon (2021), do *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, os autores descrevem competências interculturais baseadas em diferentes modelos teóricos. Eles dividem a competência intercultural em três dimensões principais: conhecimento, habilidades e atitudes. Dentro dessas dimensões, são identificadas habilidades específicas que contribuem para uma interação eficaz em contextos interculturais. Abaixo, no quadro 1, há um resumo para um melhor e mais fácil entendimento do que são as competências interculturais, agregando as narrativas anteriormente estabelecidas.

Quadro 1 - Dimensões-interculturais-chave

Dimensão	Descrição	Competências Principais
Conhecimento	Entendimento sobre diferentes culturas, normas, valores e formas de comunicação.	Consciência Cultural Comunicação Intercultural Sensibilidade Cultural
Habilidades	Capacidades práticas de comunicação e interação eficaz entre culturas diversas.	Comunicação Eficaz Adaptabilidade Empatia Cultural
Atitudes	Postura aberta e receptiva diante de outras culturas e suas diferenças.	Respeito e Abertura Curiosidade e Motivação

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O quadro 1 tem como intuito destacar as dimensões-chave da competência intercultural que, de acordo com Spitzberg e Changnon (2021), trabalham juntas para capacitar as pessoas a interagirem eficazmente em contextos interculturais, promovendo entendimento mútuo e contribuições construtivas na sociedade. Assim, é notável que a competência intercultural pode contribuir para a cultura organizacional em geral, ao promover um ambiente de respeito, empatia e adaptabilidade; essencial para o sucesso no cenário empresarial moderno (Deardorff, 2009).

2.3 Liderança Intercultural no Contexto Organizacional

A liderança intercultural engloba o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para liderar e gerenciar equipes em um contexto intercultural (Okoro, 2019). Isso abrange a propriedade de interagir e colaborar com pessoas de outros contextos linguísticos e culturais de maneira respeitosa e adequada, aderindo aos seus termos (Citkin; Spielman, 2011). O cenário global aumenta as expectativas dos líderes, exigindo um conjunto de competências e uma mentalidade distinta para gerir as dificuldades de liderança, mesmo que os princípios de liderança tradicionais, aquelas mais conservadoras, que enfatizam a hierarquia e estabilidade, continuem a ser a base da liderança atual (Mendenhall *et al.*, 2018).

No mercado de trabalho atual, as organizações enfrentam o desafio de liderar efetivamente uma força de trabalho diversificada e promover a colaboração intercultural. Nota-se, então, que a interculturalidade, a interação e integração de diversas perspectivas culturais, tornou-se um aspecto crucial para o sucesso organizacional (Harvey; Griffith, 2002). Para isso, os líderes devem conseguir alcançar objetivos comuns e promover a cooperação em equipes ou comunidades interculturais, isso envolve reconhecer, apreciar e utilizar as diferenças culturais (Constantinou; Miller; Schlesinger, 2017).

Líderes que possuem consciência intercultural estão mais bem preparados para navegar nas complexidades das diferenças culturais, fomentar um ambiente de compreensão e respeito mútuos e capacitar suas equipes diversificadas para prosperar (Alon; Higgins, 2005). Assim, a liderança intercultural é cada vez mais reconhecida como essencial para alcançar um bom desempenho e sustentar uma vantagem competitiva no cenário empresarial global dinâmico e interconectado

(Briscoe; Nyereyemhuka, 2022). Por conseguinte, esta abordagem organizacional intercultural é um fator-chave para o sucesso no cenário empresarial diversificado de hoje (Garg; Sangwan, 2020).

2.4 Estratégias de Gestão para a Interculturalidade

Entender e navegar pelos valores culturais é fundamental para uma comunicação intercultural eficaz e pode influenciar interações, estilos de liderança, práticas de negociação e tomada de decisão dentro de equipes culturalmente diversas (Nardon 2017). Dessa forma, como destacado por Harvey e Griffith (2002), as organizações devem priorizar suas ligações interculturais e monitorar a eficácia de suas estratégias de comunicação para garantir que estejam atendendo às necessidades de seus stakeholders, incluindo funcionários e parceiros (Tone; Skitmore; Wong, 2009). Também, podem melhorar a colaboração, a inovação e a resolução de problemas em equipes diversificadas; dando às empresas uma vantagem competitiva (Deardorff, 2020).

Além disso, promover uma força de trabalho diversificada e inclusiva, conforme discutido, pode aprimorar a capacidade de uma organização de navegar nas complexidades do mercado global (Garg; Sangwan, 2020). Nesse contexto atual, a diplomacia cultural também se torna crítica, pois indivíduos e organizações precisam se comunicar efetivamente através de diferentes contextos culturais, muitas vezes mediados por ambientes digitais (Fedyushina; Jones, 2024).

Em conclusão, as estratégias interculturais englobam uma variedade de abordagens de competências como a comunicação, a adaptação de sinais verbais e não verbais, o ajuste do ritmo e tom das interações e a atenção às normas e preferências culturais (Harvey; Griffith, 2002). Dessa forma, para o mercado de trabalho e as organizações, vale a pena a pesquisa da eficácia dessas competências e como os empreendedores podem moldá-las para sua realidade empresarial (Rüth; Netzer, 2020).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa de caráter exploratório, a fim de

investigar e compreender o fenômeno estudado de forma precisa (Guest; Namey; Mitchell, 2013). Foi utilizado o estudo de caso único como método de investigação. A escolha deste método justifica-se pela busca por uma compreensão aprofundada da interculturalidade organizacional em um contexto específico e singular (empresa de grande porte, do segmento de tecnologia), a qual é devidamente caracterizada na próxima seção, permitindo a análise detalhada de suas nuances e particularidades de acordo com os objetivos da pesquisa (Yin, 2018).

A organização selecionada para o estudo de caso foi escolhida devido aos seguintes critérios: setor de atuação em tecnologia e desenvolvimento de software, grande porte e forte compromisso com diversidade e inclusão. A empresa se destaca por suas políticas estruturadas para promover a interculturalidade, sendo um cenário ideal para explorar dinâmicas interculturais em um ambiente corporativo. Além disso, é um bom exemplo, pois é acessível para autora do artigo.

A técnica usada para a coleta de dados foi a de entrevistas individuais em profundidade, utilizando uma abordagem semiestruturada, ou seja, com a adoção de um Roteiro Básico de Questões como guia (Cooper; Schindler, 2016), o qual é apresentado no Apêndice A. As entrevistas tiveram duração média de 30 a 45 minutos, foram realizadas presencialmente, gravadas em áudio e posteriormente transcritas para facilitar a análise dos dados (Denzin; Lincoln, 2017).

A pesquisa contou com a participação de 8 entrevistados, divididos em dois grupos: Gestão (Diretor Geral, Diretor de Operações, Head de RH e a Líder da ENG de cultura) e Funcionários (2 homens e 2 mulheres, de diferentes faixas etárias e com tempo mínimo de 2 anos de atuação na organização). A quantidade de entrevistas se mostrou adequada, uma vez que se percebeu, nas últimas duas, certa saturação dos dados, ou seja, as últimas entrevistas realizadas já não trouxeram informações adicionais relevantes (Guest; Bunce; Johnson, 2006; Denzin; Lincoln, 2017). Vale destacar que, conforme os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, obtivemos a autorização da Empresa (Caso) e todos os participantes da pesquisa assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os dados coletados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo, usando categorias definidas a priori, conforme Bardin (2016) e Gibbs (2018). Essa abordagem categoriza e analisa temas relevantes, identifica padrões e significados, contribuindo para uma melhor compreensão da cultura organizacional da empresa em estudo (Bardin, 2016; Cooper; Schindler, 2016; Gibbs, 2018).

A escolha para as categorias a serem analisadas estão representadas no quadro 2, onde para cada objetivo da pesquisa, há uma literatura embasando-o e a categoria que será analisada no decorrer do artigo. Ressalto que a partir do embasamento desse quadro foram criadas as perguntas para a entrevista.

Quadro 2 - Criação das perguntas e categorias de análise

Objetivos Específicos	Fundamentação Teórica	Perguntas para a entrevista	Categorias de Análise
Analisar as principais competências interculturais presentes na empresa, sua aplicação e valorização dentro do contexto organizacional.	Spitzberg e Changnon (2021), 2020) explora as dimensões-chave das competências interculturais.	Tu consideras que no teu cotidiano de trabalho existe interculturalidade? Por quê? Como tu achas que a interculturalidade é promovida e valorizada na empresa? Como tu achas que a diversidade cultural na empresa influencia o desempenho organizacional?	Competências interculturais identificadas na empresa
Identificar as competências interculturais ativamente desenvolvidas e valorizadas na empresa em estudo, ressaltando sua importância para a dinâmica de equipes e para o desempenho global da organização.	Nardon (2017) foca na competência intercultural no cotidiano. Deardorff (2020) e Batsa et al. (2020) sublinham o papel da liderança e gestão em equipes multiculturais.	Quais ações são tomadas para desenvolver e valorizar as competências interculturais na empresa? Tu tens um exemplo de vivência dentro da empresa em que essas ações se manifestaram? Quais competências interculturais você considera essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho?	Valorização e desenvolvimento de competências interculturais
Analisar as principais estratégias para a promoção da interculturalidade no ambiente de trabalho da empresa	Harvey, Griffith (2002) e Bhagat, Hofstede (2002) destacam a compreensão e adaptação a diferentes perspectivas culturais. Deardorff (2020) enfatiza a importância da formação intercultural.	Tu consideras que no teu cotidiano de trabalho existe interculturalidade? Por quê? Quais iniciativas a empresa adota para promover a compreensão e o respeito às diferentes culturas no ambiente de trabalho? Quais iniciativas a empresa adota para promover a compreensão e respeito às diferentes culturas no ambiente de trabalho?	Estratégias de promoção da interculturalidade
Propor recomendações práticas para fortalecer a interculturalidade com vistas a um ambiente de trabalho mais global, diversificado e eficaz	Deardorff (2020) discute a adaptação e o respeito para o sucesso em ambientes globais. Mendenhall et al. (2018) afirmam que estratégias eficazes sobre diversidade cultural aumentam o desempenho.	Que sugestões você teria para fortalecer a interculturalidade na empresa e tornar o ambiente de trabalho mais diversificado e eficaz?	Recomendações para fortalecimento da interculturalidade

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O quadro 2 conecta os objetivos da pesquisa à fundamentação teórica, facilitando a formulação das perguntas e das categorias de análise. As principais categorias incluem: competências interculturais na empresa, que aborda habilidades culturais essenciais para o trabalho; valorização e desenvolvimento de competências interculturais, analisando como a empresa promove essas habilidades; estratégias de promoção da interculturalidade, focadas em ações para fomentar diversidade e compreensão cultural; e recomendações para fortalecimento da interculturalidade, com propostas para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo e eficaz. Essas categorias ajudam a compreender o impacto da interculturalidade no desempenho organizacional.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, são postos em evidência os resultados obtidos na pesquisa de campo, os quais serão discutidos e interpretados à luz do referencial teórico, considerando as categorias de análise e as preposições previamente estabelecidas. A estrutura da apresentação dos resultados consiste, inicialmente, na apresentação do perfil de cada entrevistado e segue com a análise de cada categoria previamente estabelecida.

4.1 Perfil dos Entrevistados

A seguir, no quadro 3, é apresentado o perfil de cada entrevistado.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado(a)	Gênero	Nacionalidade	Cargo	Tempo de empresa	Faixa etária
A	Masculino	Brasileiro	COO	18 anos	40 a 50 anos
B	Masculino	Indiano	<i>Main Director</i>	26 anos	50 a 60 anos
C	Feminino	Brasileiro	Head de RH	17 anos	40 a 50 anos
D	Feminino	Brasileiro	Líder de Cultura	3 anos	20 a 30 anos
E	Masculino	Britânico	Desenvolvedor	2 anos	20 a 30 anos
F	Feminino	Brasileiro	TI	5 anos	20 a 30 anos
G	Masculino	Brasileiro	Desenvolvedor	23 anos	50 a 60 anos
H	Feminino	Brasileiro	TI	2 anos	20 a 30 anos

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Entre as características estão: gênero, nacionalidade, cargo, tempo de empresa e faixa etária. A tabela oferece um cenário multicultural moderado, com um foco principal na força de trabalho brasileira, mas com inclusão de algumas nacionalidades diferentes. A diversidade etária e de cargos reflete um ambiente de trabalho equilibrado, onde diferentes perspectivas, tanto de veteranos quanto de novos talentos, podem coexistir. Esse perfil reforça a relevância da Empresa Alfa como um caso de estudo de interculturalidade, já que a variedade de perfis proporciona *insights* sobre a interação entre colaboradores de diferentes origens, idades e funções dentro de uma empresa de tecnologia.

4.2 Competências Interculturais Identificadas

A competência intercultural é um conceito multifacetado que envolve três dimensões principais: conhecimento, habilidades e atitudes (Spitzberg; Changnon, 2021). Estas dimensões são essenciais para a navegação em contextos diversos, onde as diferenças culturais são parte da dinâmica diária, permitindo interações eficazes e promovendo o respeito e o entendimento mútuo. Na prática, a Empresa Alfa busca fomentar essas competências em seus colaboradores, seja por meio de treinamentos formais sobre diversidade e inclusão ou pela própria estrutura de suas equipes, que incluem profissionais de várias nacionalidades.

4.2.1 Dimensão do Conhecimento

A dimensão do conhecimento envolve a compreensão das culturas e contextos dos colegas, o que é essencial para a eficácia organizacional. Como o entrevistado A, destacou: “A interculturalidade é parte constante de nosso cotidiano, devido à natureza multinacional da empresa e às interações com colegas de cerca de vinte diferentes nacionalidades.”.

Essa afirmação ilustra que a consciência dessas diferenças culturais vai além de uma simples aceitação; é uma habilidade de entender que cada cultura traz uma perspectiva única para a resolução de problemas. Junto a isso, ter uma mente aberta foi uma competência apontada pelo entrevistado B, como importante para a interação em contextos interculturais.

O entrevistado B aponta que: “Ter uma mente para abraçar as diferenças é

muito importante quando você olha para as diferenças interculturais, porque todos nós somos únicos.”. Como disse o filósofo inglês Francis Bacon, do século XVI: “conhecimento é poder”. Ou seja, saber é ter controle e capacidade para agir. Dessa forma, a interculturalidade sendo algo inevitavelmente presente na Empresa Alfa (e no mundo), ao abrirmos a mente para conhecer aqueles à nossa volta, aprimoramos nosso modo de interagir e enriquecemos nossas conexões, permitindo-nos aprimorarmos e exercermos a empatia.

Esse conhecimento também implica uma adaptação constante, como evidenciado pela entrevistada C, que descreve a importância de estar "apto a mudanças e aberto às diferenças culturais nos estilos de comunicação", exemplificando tanto sua interação com ferramentas tecnológicas e seus avanços quanto sua interação com colegas de países como México e Alemanha, onde as formas de comunicação variam amplamente.

É perceptível que a interconectividade global deixou de ser uma lenda urbana e passou a ser um fato no mundo atual. Como Zaharna (2019) argumenta, a sociedade constantemente lida com um fluxo de bens, informações e pessoas de todo tipo, forma e status quo. Para uma empresa multinacional como a Empresa Alfa, no qual a maior parte de seus empregados são de diferentes culturas, é essencial que seus valores organizacionais estejam embasados nessas competências vistas como essências tanto pela teoria quanto pela prática de quem faz a empresa “andar”, ou seja seus colaboradores.

4.2.2 Dimensão da Habilidade

As habilidades interculturais englobam a comunicação eficaz e o respeito às diferenças, que foram amplamente destacados pelos entrevistados. A teoria sugere que o respeito é uma habilidade chave para interações interculturais eficazes (Citkin; Spielman, 2011), um ponto reforçado pelos relatos dos entrevistados. O entrevistado A sublinha que: “Respeito é essencial para compreender que as respostas de outros colegas podem refletir valores culturais distintos, e não necessariamente um conflito pessoal.”

Nota-se que, a abertura para aprender com as diferenças e o ajuste da própria comunicação são habilidades que facilitam a colaboração e evitam mal-entendidos. O entrevistado G, compartilha dessa visão, afirmando que “[...] no momento que tu não

tem respeito, tu te perde [...] tu perde a confiança.”. Para ele, o respeito é essencial para a construção da confiança e da cooperação em equipes multiculturais, servindo como ponto de partida para o desenvolvimento de outras competências como a empatia.

Como previamente explicado, pelo guia do programa de cidades interculturais do Conselho Europeu (2010), ao interagimos com as pessoas e usarmos de nossa habilidade intercultural, estamos sujeitos à construção de encontros diários positivos. Assim, essa habilidade nos ajuda a propagar um ambiente em nossa volta repleto de cooperação, o que para o contexto da Empresa Alfa é essencial.

4.2.3 Dimensão da Atitude

A dimensão da atitude abrange as competências socioemocionais, como exemplificado na figura 1, ou seja, envolve entender e gerenciar as próprias emoções e lidar de forma eficaz com desafios interpessoais, para, então, interagir positivamente em diversos contextos sociais. Ações que promovem autoconhecimento e reflexão nos ajudam a aprimorar nosso próprio desenvolvimento, criando uma base sólida para interagir de forma mais eficaz com os outros.

Assim, a curiosidade e a empatia tornam-se essenciais para construir um ambiente intercultural positivo (Deardorff, 2020). Um dos entrevistados exemplifica essa ideia ao destacar a importância de “colocar-se no lugar do outro,” especialmente em contextos em que crenças e costumes diferem radicalmente. A curiosidade nos permite abrir um leque de informações que, no futuro, ajudarão a compreender tanto nossa própria posição quanto a do outro em interações interculturais.

A sensibilidade e a empatia foram destacadas como competências essenciais pelos entrevistados. O entrevistado E, ressaltou a importância de compreender as especificidades culturais de grupos, como pessoas com deficiência e indivíduos no espectro autista, para criar um ambiente inclusivo. Da mesma forma, as entrevistadas F e H enfatizaram que a empatia é crucial para entender as realidades culturais dos colegas e promover um ambiente de trabalho respeitoso e compreensivo.

Embora a sensibilidade e a empatia sejam destacadas como competências essenciais para a inclusão, ainda há uma lacuna significativa entre reconhecer essas qualidades e implementá-las de forma eficaz no ambiente de trabalho. A interculturalidade potencializa, e, recursivamente, é potencializada pelo valor da

inclusão da diversidade — seja cultural, seja relacionada a condições neurocognitivas. A valorização dessas competências só é impactante quando acompanhada de ações concretas que atendam realmente às necessidades específicas de grupos diversos.

4.2.4 Principais Competências Mencionadas

De acordo com as entrevistas realizadas, diversas competências interculturais essenciais foram identificadas no contexto da Empresa Alfa, alinhando-se tanto à literatura quanto à prática cotidiana dos colaboradores. Abaixo, para uma melhor comparação, há um quadro (4) com as principais competências interculturais citadas por cada entrevistado.

Quadro 4 - Competências Interculturais identificadas com maior importância pelos entrevistados

Entrevistado	Competências Mencionadas
A, G	Respeito
B	Mente aberta
C	Adaptabilidade
D	Comunicação eficaz
E	Sensibilidade
F, H	Empatia

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As competências mencionadas pelos entrevistados, refletem a importância de um ambiente de trabalho inclusivo em uma empresa globalizada e multicultural como a Empresa Alfa. Essas habilidades são essenciais para promover uma interação respeitosa e produtiva, especialmente em um contexto em que a diversidade de gênero, nacionalidade, cargo, tempo de empresa e faixa etária dos colaboradores amplia a percepção e aplicação das competências interculturais na rotina organizacional.

Entretanto, para que essas competências sejam efetivas, é necessário que o respeito às diferenças seja mais do que uma habilidade individual; ele deve ser um valor central da cultura organizacional, manifestado e promovido, sobretudo, pelas lideranças. A interculturalidade não apenas promove, mas também é fortalecida pela inclusão da diversidade em todos os níveis. Somente com essa base sólida é possível criar um ambiente verdadeiramente inclusivo e orientado para o desenvolvimento intercultural.

4.3 Valorização e Desenvolvimento de Competências Interculturais

A competência intercultural é essencial no ambiente corporativo globalizado, exigindo habilidades para interagir de forma eficaz em contextos culturalmente diversos (Deardorff, 2020). Na Empresa Alfa, com operações multinacionais e uma grande diversidade de nacionalidades, o desenvolvimento dessas competências é crucial para promover um ambiente de colaboração, respeito e inovação. Essa valorização é evidente nas políticas e práticas de gestão de pessoas, incluindo programas de treinamento e iniciativas de diversidade e inclusão, apontados como fundamentais pelos entrevistados.

O treinamento intercultural, nesse contexto, não é apenas uma ferramenta de desenvolvimento, mas um pilar da cultura organizacional que busca preparar os colaboradores para atuar em equipes diversas e promover uma visão inclusiva. Esse alinhamento estratégico contribui para a criação de um ambiente onde as diferenças são respeitadas, e onde a inovação surge da diversidade de perspectivas e experiências.

Diante disso, o entrevistado A sublinhou a importância dos treinamentos promovidos pelo departamento de Recursos Humanos (RH) como uma das principais formas de desenvolver a interculturalidade. Ele mencionou que o departamento de RH oferece treinamentos focados em aumentar o entendimento e respeito pelas diversas culturas dentro da empresa. Estes treinamentos, segundo ele, ajudam os colaboradores a compreender que diferentes formas de comunicação e resposta não são ofensivas, mas sim reflexo de outras culturas. Esse esforço está alinhado com o conceito teórico de “competência intercultural”, que envolve o desenvolvimento de um olhar empático e respeitoso para com o outro, além da valorização de perspectivas distintas, para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo (Citkin; Spielman, 2011).

Alguns entrevistados destacaram o papel central do grupo de Diversidade e Inclusão (D&I). Esse grupo cria espaços para que os colaboradores compartilhem aspectos de suas culturas, promovendo a compreensão mútua e o aprofundamento prático sobre diferenças culturais no ambiente de trabalho.

Os entrevistados apontaram que a empresa adota uma série de ações para desenvolver as competências interculturais de seus funcionários. A entrevistada C,

por exemplo, destacou que a empresa promove programas de intercâmbio e transferência internacional, permitindo que colaboradores vivenciem outras culturas e, com isso, adquiram uma adaptabilidade cultural essencial para o sucesso no ambiente de trabalho global. Esse tipo de experiência prática é fundamental para desenvolver a resiliência e a prontidão para mudanças, competências, que Spitzberg e Changnon (2021) identificam como essenciais no ambiente intercultural.

O entrevistado B reforçou essa perspectiva ao mencionar a importância dos grupos de engajamento ou *Employee Network Groups (ENGs)*, como o grupo *Cultures, Autism at Work*, o *Business Women Network* e o *Black Employee Network*, voltados para promover a inclusão de grupos sub-representados. Esses grupos ampliam a visibilidade de culturas e experiências diversas, refletindo a capacidade da empresa de inovar em um ambiente que valoriza diferentes perspectivas.

O entrevistado B também acredita que a diversidade cultural é um dos pilares para a criatividade e eficácia na resolução de problemas, um ponto central nas teorias de Spitzberg e Changnon (2021), que enfatizam a diversidade como componente essencial para um ambiente organizacional inovador.

A entrevistada D complementou, destacando a importância da promoção da inteligência cultural, por meio de treinamentos e espaços para valorização cultural, como essencial para tornar a interculturalidade visível no cotidiano da empresa e fortalecer as interações entre colaboradores de diferentes origens.

Enquanto a competência intercultural se refere às habilidades e conhecimentos para interagir adequadamente em contextos multiculturais, a inteligência cultural permite uma adaptação mais profunda às dinâmicas culturais específicas. A teoria sustenta que essas ações aumentam empatia e eficácia nas interações, criando um ambiente organizacional inclusivo e colaborativo (Spitzberg; Changnon, 2021).

Em resumo, a Empresa Alfa promove uma série de ações que visam a valorização e o desenvolvimento de competências interculturais, reconhecidas pelos entrevistados como fundamentais para o sucesso organizacional. Estas iniciativas fortalecem a colaboração, fomentam a inovação e aumentam a competitividade global da empresa. Assim, ao investir na interculturalidade, a empresa não só melhora o ambiente de trabalho, tornando-o mais inclusivo e produtivo, mas também contribui para o desenvolvimento integral de seus colaboradores.

Entretanto, para que essas iniciativas de valorização gerem impacto profundo e prático, é necessário que não sejam vistas como esforços isolados ou eventos

esporádicos, mas como parte de um movimento estratégico de transformação cultural que permeia todas as áreas da empresa. Isso exige que o grupo de D&I, o departamento de RH e as *ENGs* atuem de maneira integrada e influenciem políticas como recrutamento, promoção e desenvolvimento de carreira, assegurando que o respeito e a valorização das diferenças culturais se traduzam em ações concretas e sustentáveis, que realmente integrem todas as identidades e perspectivas.

4.4 Estratégias e Ações de Promoção à Interculturalidade

A promoção da interculturalidade em empresas multinacionais é essencial para fortalecer a colaboração entre equipes culturalmente diversas e inovar no ambiente global de negócios. Segundo Deardorff (2020), a interculturalidade implica um processo dinâmico e recíproco de entendimento, onde culturas se cruzam, exigindo adaptação e respeito às diferenças. Na Empresa Alfa, entrevistados relatam que a valorização da diversidade cultural ocorre de maneira intencional, com estratégias focadas em treinamentos, eventos e oportunidades de vivências interculturais, promovidas pela área de Recursos Humanos, *ENGs* e grupos de Diversidade e Inclusão.

A entrevistada C, por sua vez, ressalta a política global de antidiscriminação da empresa, que assegura o respeito às diferentes culturas e crenças religiosas no ambiente de trabalho. Ademais, os treinamentos organizados pelo setor de RH, descritos pelos entrevistados, buscam desenvolver a consciência sobre as diferenças culturais para melhorar a convivência e o desempenho profissional. Essas ações são alinhadas com a teoria de Harvey e Griffith (2002), que destacam a importância de capacitar as equipes em competências interculturais para facilitar o entendimento e a comunicação entre culturas distintas. Isso reforça o entendimento mútuo e se alinha com as observações de Constantinou, Miller e Schlesinger (2017) sobre como a criação de espaços de interação intercultural no ambiente de trabalho promove a inclusão e reduz as barreiras culturais.

A estrutura organizacional da Empresa Alfa, que possui filiais em diversos países e equipes globais, também contribui para a interculturalidade no cotidiano dos funcionários, como menciona o entrevistado B. A entrevistada F reforça que, devido à distribuição global da empresa, ela se reúne diariamente com pessoas de diferentes nacionalidades, como Índia, Alemanha e Estados Unidos, o que a força lidar

constantemente com estilos de comunicação e perspectivas culturais distintas. Essa prática corrobora o modelo de “interação significativa” de Schein e Schein (2017), no qual a exposição a diferentes contextos culturais leva ao aprendizado coletivo e à criação de um ambiente de trabalho mais adaptável e inovador.

Em suma, a promoção da interculturalidade na Empresa Alfa é implementada por meio de estratégias e ações intencionais, como treinamentos, políticas e eventos de diversidade, além da própria estrutura global da organização, que incentiva o contato diário entre colaboradores de diferentes culturas. Essas ações fortalecem o respeito, a adaptabilidade e a valorização das diferenças culturais, essenciais para o sucesso em um ambiente de trabalho internacional e diverso.

4.5 Recomendações para o Fortalecimento da Interculturalidade

A Empresa Alfa tem promovido ativamente a interculturalidade no ambiente de trabalho por meio de iniciativas estratégicas e bem estruturadas. No entanto, os entrevistados sugerem que melhorias contínuas são necessárias para fortalecer e aprofundar a eficácia dessas práticas. Segundo a literatura, a interculturalidade envolve um processo dinâmico e mútuo de compreensão, valorização e adaptação a diferentes perspectivas culturais, o que é essencial no contexto global atual (Deardorff, 2020; Zuo; Weng, 2016).

Com base nisso, os colaboradores entrevistados propõem ações específicas que poderiam tornar o ambiente de trabalho ainda mais inclusivo e intercultural na Empresa Alfa, contribuindo para impulsionar a inovação e o desempenho organizacional (Harvey; Griffith, 2002; Mendenhall *et al.*, 2018). Estas sugestões visam fortalecer as práticas existentes, criando um ambiente onde a diversidade cultural seja não apenas valorizada, mas integrada de forma mais profunda ao cotidiano e à estratégia da organização.

Alguns colaboradores sugerem que a empresa ofereça treinamentos práticos e imersivos, que incentivem a interação direta entre culturas e promovam a quebra de estereótipos. A literatura já destaca esse tipo de prática como essencial para desenvolver habilidades interculturais e facilitar a adaptação cultural (Spitzberg; Changnon, 2021). De acordo com os entrevistados, uma possível ação seria a implementação de workshops culturais, nos quais equipes de diferentes países apresentem seus costumes e práticas de forma interativa. Este tipo de iniciativa

fortaleceria a compreensão mútua e ajudaria a reduzir choques culturais, especialmente em situações em que diferenças em hierarquia ou estilos de comunicação causam tensões, como ocorre no contexto das culturas indiana e americana.

O entrevistado A ressaltou a importância de manter um ciclo contínuo de conscientização e educação sobre interculturalidade, tanto para novos colaboradores quanto para os mais experientes. Ele observou que, com o tempo, as práticas interculturais podem ser esquecidas no dia a dia, reforçando a necessidade de ações regulares que promovam o respeito e a valorização das diferenças culturais. No entanto, é fundamental ir além da concepção tradicional de “treinamento” e adotar estratégias mais amplas de educação corporativa e cidadã. Essas estratégias devem incluir iniciativas diversas e interativas que não apenas informem, mas também incentivem um ambiente de comunicação clara, onde as diferenças culturais sejam compreendidas e respeitadas, evitando mal-entendidos e fortalecendo a cooperação entre os times.

Outro ponto relevante sugerido é o aprimoramento de programas de *networking* intercultural. O entrevistado B sugeriu que a empresa incentive seus colaboradores a participarem de redes de *networking*, tanto internas quanto externas, como uma espécie de mentoria, para ampliar suas perspectivas e evitar que fiquem limitados às suas próprias experiências. Os entrevistados destacaram que a mentoria é uma ferramenta poderosa para promover o aprendizado intercultural e a troca de conhecimentos de maneira estruturada. Segundo Nardon (2017), a presença de mentores com experiência em contextos culturais diversos permite uma navegação mais eficiente entre culturas, e ao mesmo tempo, contribui para a retenção de talentos, que se sentem mais acolhidos e integrados ao ambiente corporativo.

Uma recomendação específica seria a criação de pares interculturais, onde colaboradores de diferentes nacionalidades ou regiões possam compartilhar suas experiências e aprender sobre as práticas culturais um do outro, promovendo um entendimento mais profundo e uma comunicação mais eficaz.

Além disso, há sugestões para uma maior promoção de programas de mobilidade internacional, mencionado pela entrevistada D. Ela enfatiza que: “A gente pode estudar e falar sobre o quanto a gente quiser, mas enquanto a gente não se colocar numa situação que vai nos deixar conflituoso e nervoso, a gente não vai realmente aprender.”

Essa afirmação mostra que a experiência em diferentes unidades da empresa no exterior amplia significativamente a percepção cultural dos colaboradores, desenvolvendo neles uma mentalidade global e adaptável (Okoro, 2019). Embora a empresa já ofereça algumas oportunidades nesse sentido, nota-se a necessidade de expansão desses programas, permitindo que um número maior de funcionários participe, o que reforça uma cultura organizacional inclusiva e aberta ao aprendizado contínuo.

O entrevistado E, por sua vez, apontou que, atualmente, os esforços de inclusão na empresa parecem ser motivados principalmente por exigências legais, como no caso da contratação de pessoas com deficiência (PCD). Ele sugeriu que a empresa vá além desse enfoque legalista e adote uma postura mais proativa e contínua de inclusão e respeito às diversas culturas, especialmente em um contexto global. Para ele, é fundamental que as iniciativas de integração cultural sejam ampliadas e façam parte da cultura organizacional, promovendo uma conexão autêntica e efetiva entre pessoas de diferentes realidades culturais, sem que isso ocorra apenas para cumprir requisitos normativos.

Por fim, a entrevistada H destacou a importância de tornar os treinamentos sobre diversidade, realizadas pelas *ENGs*, obrigatórios, para todos os colaboradores, independentemente de seu interesse pessoal. Ela sugeriu que estes treinamentos fossem realizados de forma periódica, com temas específicos como racismo ou questões de gênero e cultura, para garantir que todos os funcionários fossem expostos a essas discussões essenciais.

Ao refletir sobre isso e a existência das *ENGs*, a entrevistada H enfatizou: “Elas existem e tem um motivo, se existe esse grupo, é porque existe essa minoria e existe essa necessidade. E isso ainda é discutido porque ainda existe esse preconceito e ainda existem micro agressões, agressões passivas por aí.”

Nota-se, assim, que a necessidade de uma obrigatoriedade é importante, pois a própria existência dos grupos e espaços criados para falar sobre diferenças culturais já é um indicativo de alta demanda. Essa obrigatoriedade, segundo a entrevistada H, ajudaria a envolver aqueles que, de outra forma, não se engajariam nessas iniciativas e poderiam continuar perpetuando preconceitos. Além disso, ao tornar essas ações mandatórias, a empresa pode criar um ambiente em que a diversidade e a interculturalidade não apenas sejam discutidas, mas também valorizadas e promovidas como elementos essenciais para o crescimento organizacional.

Como o intuito desses treinamentos citados é de educar os colaboradores e promover uma conscientização coletiva, a obrigatoriedade contribuiria para que toda a equipe compartilhasse um entendimento básico e comprometimento com os valores de respeito e inclusão. Dessa forma, as iniciativas sobre diversidade e inclusão não dependeriam apenas do interesse individual, mas fariam parte de um processo estruturado e institucionalizado, essencial para transformar o ambiente de trabalho em um espaço livre de preconceitos.

Finalmente, foi mencionada a importância de integrar a interculturalidade nas práticas de liderança. Segundo a literatura, liderar de forma intercultural requer uma compreensão profunda das dinâmicas culturais e um estilo de liderança que promova a inclusão e o respeito (Alon; Higgins, 2005). A Empresa Alfa poderia considerar ações educativas específicas para líderes sobre práticas de feedback intercultural e abordagens de resolução de conflitos em ambientes culturalmente diversos. Isso ajudaria a prevenir e a lidar com potenciais mal-entendidos culturais e a criar um ambiente de trabalho onde todos se sentem valorizados e respeitados.

Em suma, as recomendações dos entrevistados convergem para a necessidade de um posicionamento mais ativo e comprometido da empresa, focado em desenvolver e implementar práticas e políticas que assegurem a promoção de iniciativas de interculturalidade na Empresa Alfa. Eles destacam a importância de oferecer treinamentos contínuos, oportunidades de interação entre diferentes culturas e uma maior abertura para o entendimento das diferenças. Essas ações, além de fortalecerem a cooperação entre os colaboradores, são essenciais para educar de forma mais ampla toda a equipe, promovendo uma conscientização coletiva que vai além do simples cumprimento de normas.

No entanto, para que essas práticas realmente façam a diferença, é crucial que a empresa adote essas iniciativas como parte central de sua cultura organizacional, e não como ações pontuais ou motivadas apenas por obrigações legais. Sem esse comprometimento genuíno, os treinamentos e ações de diversidade podem perder o impacto desejado. Assim, esses esforços correm o risco de se limitarem a iniciativas superficiais, que pouco contribuem para a construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e colaborativo.

Para sintetizar os elementos centrais para o impulsionamento da interculturalidade nas organizações, foi elaborado um quadro (5) com base nos postos-chave apresentados no estudo.

Quadro 5 - Elementos Centrais para o Impulsioneamento da Interculturalidade nas Organizações

Elemento	Descrição	Exemplo Prático
Competências Interculturais	Envolve conhecimento, habilidades e atitudes para interações culturais eficazes (conhecimento, comunicação, respeito).	Treinamentos sobre diversidade cultural, com foco em aumentar o entendimento e adaptação cultural.
Liderança Inclusiva	Capacidade dos líderes de gerenciar equipes multiculturais, promovendo respeito e cooperação.	Feedback culturalmente sensível e resolução de conflitos em ambientes culturais diversificados.
Programas de Mobilidade Internacional	Aumenta a adaptabilidade e o entendimento de diferentes culturas entre colaboradores.	Intercâmbio em unidades internacionais para experiência prática em outros contextos culturais.
Grupos de Diversidade e Inclusão	Espaços de valorização da diversidade e compartilhamento de experiências culturais.	ENGs para grupos sub-representados, promovendo inclusão e troca cultural.
Educação e Conscientização Contínua	Treinamentos e workshops interculturais regulares para todos os colaboradores.	Workshops culturais com equipes de diferentes países, apresentação de costumes e práticas locais.
Mentoria e Networking Intercultural	Estrutura de apoio para troca de experiências e aprendizado intercultural.	Pares interculturais e mentorias para ampliar perspectivas culturais dos colaboradores.

Fonte: Elaborada pela autora.

A promoção da interculturalidade é um diferencial estratégico para organizações globais. Como o quadro acima destaca, diversos elementos são essenciais para fomentar um ambiente de trabalho inclusivo e adaptável às diversas perspectivas culturais presentes nas equipes. Elementos como competências interculturais – incluindo conhecimento, habilidades de comunicação e atitudes como respeito e empatia – são fundamentais para a interação eficaz entre equipes multiculturais. Ademais, a liderança inclusiva fortalece esse ambiente ao incentivar cooperação e respeito mútuo.

Além disso, práticas como programas de mobilidade internacional, grupos de diversidade e treinamentos contínuos enriquecem as experiências e ampliam o entendimento cultural dos colaboradores. A educação e conscientização contínua, com treinamentos e workshops interculturais, proporciona um aprendizado constante que prepara os colaboradores para enfrentar desafios interculturais do cotidiano. Finalmente, a mentoria e o networking intercultural promovem uma troca significativa de conhecimentos e vivências, fortalecendo a coesão e o entendimento entre profissionais de diferentes origens.

Essas práticas, quando integradas de forma estratégica, não só melhoram o ambiente de trabalho como também impulsionam a inovação e a competitividade da organização no cenário global. A valorização da interculturalidade, portanto, torna-se um investimento que vai além do desenvolvimento individual dos colaboradores, contribuindo para uma cultura organizacional mais rica, inclusiva e orientada ao futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo explorar a interculturalidade em uma empresa de tecnologia multinacional, investigando como as interações culturais impactam o ambiente de trabalho e a dinâmica organizacional. Observou-se que a interculturalidade, entendida como um processo de compreensão e valorização das diferenças culturais, é um componente essencial para promover a colaboração, a inovação e o desempenho organizacional em ambientes globais. Isso demonstra-se pelas práticas da Empresa Alfa evidenciadas pelos entrevistados, que, segundo eles, agregam positivamente no desempenho dos colaboradores, e pela literatura que reforça que, uma gestão em prol a diversidade, potencializa a colaboração e o desempenho em ambientes interculturais (Brewster; Mayrhofer; Morgan, 2014).

Além disso, a análise dos dados, aliada à fundamentação teórica, evidencia que a interculturalidade não é apenas uma vantagem organizacional, mas uma competência crítica para a sustentabilidade e crescimento em um mercado globalizado. A compreensão, valorização e adaptação a diversas perspectivas culturais promovem um ambiente mais colaborativo e inovador, elementos que são reforçados pela literatura como essenciais para o sucesso em contextos multiculturais (Deardorff, 2020; Mendenhall *et al.*, 2018). Assim, a implementação das recomendações, como treinamentos interculturais e programas de mobilidade, posiciona a Empresa Alfa como um modelo de integração cultural eficaz, fortalecendo não apenas a sua dinâmica organizacional, mas também seu posicionamento competitivo no cenário global (Briscoe; Nyereyemhuka, 2022).

Uma dimensão relevante identificada na pesquisa foi a diversidade entre os entrevistados em termos de cargos, tempo de empresa e origens culturais, o que enriqueceu a coleta de dados com múltiplas perspectivas. Esse contraste é particularmente visível, por exemplo, no caso do entrevistado A, com o cargo de *Chief Operating Officer (COO)*, com 18 anos de experiência na empresa, que demonstrou

um entendimento profundo do tema e das práticas interculturais na organização, destacando a evolução dessas práticas ao longo de sua trajetória.

Essa perspectiva de longo prazo e posição de liderança contribuiu para uma visão abrangente das políticas e práticas de interculturalidade da empresa. Em contraste, entrevistados com menos tempo de empresa ou em posições operacionais trouxeram insights práticos sobre os desafios diários da interação intercultural. No entanto, foi evidente que, para esses colaboradores, a percepção do tema "interculturalidade" estava limitada a questões específicas, como nacionalidade ou pertencimento a grupos minoritários, sem uma compreensão mais ampla e interconectada. Isso reforça a necessidade de a Empresa Alfa investir na educação de seus colaboradores sobre interculturalidade, evidenciando como a diversidade de perspectivas entre os entrevistados impacta não apenas a pesquisa, mas também a própria dinâmica organizacional.

Dessa forma, a fundamentação teórica e os resultados obtidos reforçam que a interculturalidade não é apenas um ideal organizacional, mas uma necessidade prática para enfrentar os desafios do mercado global, sobretudo em segmentos de tecnologia como o da empresa pesquisada. A literatura sobre o tema sugere que organizações que valorizam a diversidade cultural conseguem promover ambientes de trabalho mais inclusivos e dinâmicos, o que se alinha aos relatos dos entrevistados. Estes relataram que a diversidade cultural na empresa proporciona novas perspectivas e fomenta a inovação, ao mesmo tempo em que exige uma adaptação constante e a implementação de práticas de liderança intercultural.

A pesquisa também identificou áreas de melhoria, como a ampliação de programas de mentoria intercultural e de mobilidade internacional, que facilitariam uma integração mais profunda entre colaboradores de diferentes nacionalidades. Tanto a literatura quanto os entrevistados sugerem que a criação de oportunidades de interação entre culturas, assim como o fortalecimento contínuo de programas de diversidade e inclusão, é essencial para consolidar um ambiente organizacional mais intercultural.

Com base nas recomendações dos colaboradores e na literatura, é evidente que a interculturalidade na Empresa Alfa pode ser fortalecida por meio de ações contínuas e diversificadas. Treinamentos interculturais imersivos, programas de mentoria e networking intercultural, bem como a ampliação dos programas de mobilidade internacional, foram identificados como práticas essenciais para promover

uma convivência harmoniosa e respeitosa entre culturas. Além disso, recomenda-se que a empresa adote estratégias de educação corporativa e cidadã, indo além da concepção tradicional de "treinamento" para criar uma cultura organizacional pautada na inclusão e respeito às diferenças.

A implementação sistemática dos treinamentos e ações educativas sobre diversidade e a capacitação de líderes em práticas de feedback e resolução de conflitos interculturais completam essas ações, assegurando que a interculturalidade seja vivenciada e promovida em todos os níveis organizacionais. Essas iniciativas não apenas favorecem um ambiente inclusivo, mas também impulsionam a inovação e o desempenho organizacional, consolidando a interculturalidade como um valor essencial para o sucesso da Empresa Alfa.

Dessa forma, este trabalho contribui para uma compreensão mais aprofundada da interculturalidade no ambiente corporativo e destaca a importância de adotar estratégias de gestão focadas na valorização da diversidade cultural. As recomendações aqui apresentadas oferecem diretrizes claras para fortalecer a cultura de inclusão da empresa, servindo como uma base sólida para a implementação de futuras iniciativas. Em um mundo cada vez mais globalizado, investir na interculturalidade não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade essencial para promover um desenvolvimento organizacional sustentável e criar um ambiente de trabalho verdadeiramente acolhedor e colaborativo.

Limitações da Pesquisa e Pesquisas Futuras

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que merecem destaque e que podem ser consideradas em estudos futuros. Em primeiro lugar, a metodologia utilizada – um estudo de caso único com abordagem qualitativa – restringe a generalização dos resultados, pois os dados coletados são específicos para a realidade de uma empresa de tecnologia multinacional em particular. Embora as entrevistas tenham oferecido um panorama detalhado sobre a interculturalidade nesse contexto, os resultados podem não refletir as experiências de outras organizações de diferentes setores ou culturas organizacionais.

Além disso, o grupo de entrevistados, embora suficiente para alcançar a saturação dos dados, foi limitada a um pequeno grupo de colaboradores de diversas áreas, o que pode não abranger a totalidade de experiências e perspectivas sobre

interculturalidade dentro da organização. A diversidade de cargos e faixas etárias entre os entrevistados, embora presente, pode não ter captado plenamente as complexidades e nuances de um ambiente culturalmente diverso.

Outro ponto de limitação está relacionado ao viés potencial nas respostas dos entrevistados. Por se tratar de um tema sensível, alguns participantes podem ter omitido percepções ou experiências negativas para preservar a imagem da empresa ou para evitar conflitos internos. Além disso, a análise qualitativa baseada em entrevistas está sujeita a interpretações subjetivas, tanto dos entrevistados quanto do pesquisador, o que pode influenciar os resultados.

Por fim, a pesquisa focou-se em aspectos internos da interculturalidade, sem considerar as interações interculturais com clientes, parceiros e *stakeholders* externos, que também desempenham um papel importante em uma empresa multinacional. A inclusão dessas perspectivas externas poderia fornecer uma visão mais abrangente sobre os desafios e as oportunidades da interculturalidade organizacional.

Essas limitações sugerem que futuras pesquisas poderiam explorar outros setores e metodologias, como estudos quantitativos ou pesquisas comparativas entre diferentes empresas, para enriquecer a compreensão sobre a interculturalidade e as competências interculturais em ambientes organizacionais globais.

REFERÊNCIAS

ADAMS, S.; JANOVER, M. Introduction: Theorizing the Intercultural. **Journal of Intercultural Studies**, v. 30, n. 3, p. 227-231, 2009.

ALON, I.; HIGGINS, J. M. Global leadership success through emotional and cultural intelligences. **Business Horizons**, v. 48, n. 6, p. 501-512, 2005.

ARRINDELL, A. W. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. **Elsevier BV**, v. 41, n. 7, p. 861-862, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BARTENS, A.; MUKTI, S. **Intercultural Competence in Organizational Contexts**. Routledge, 2014.

BRISCOE, P.; NYEREYEMHUKA, N. Turning Leadership Upside-Down and Outside-In During the COVID-19 Pandemic. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, v. 1, n. 200, p. 104-114, 2022. Disponível em:

<https://id.erudit.org/iderudit/1092711ar>. Acesso em: 15 set. 2024.

BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W.; MORGAN, G. **Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence**. Palgrave Macmillan, 2014.

CAGANOVA, D.; CAMBAL, M.; LUPTAKOVA, S. Intercultural management – trend of contemporary globalized world. **Elektronika ir Elektrotechnika**, v. 102, n. 6, p. 51-54, 2010.

CITKIN, F; SPIELMAN, L. Transformational Diversity: Why and How Intercultural Competencies Can Help Organizations to Survive and Thrive. **Society For Human Resource Management (SHRM)**, 2012.

CONSTANTINOU, C.; MILLER, M. J.; SCHLESINGER, K. (Eds.). International Librarianship: Developing Professional, Intercultural, and Educational Leadership. Albany, NY, Estados Unidos: **State University of New York Press (SUNY Press)**, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 12. ed. Porto Alegre: **AMGH Editora**, 2016.

CONSELHO DA EUROPA. **Interação intercultural significativa: lista de verificação positiva para interação intercultural**. Disponível em: <https://rm.coe.int/positive-intercultural-interaction-checklist/1680a48c84>. Acesso em: 23 nov. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). The Sage Handbook of Qualitative Research. 5. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2017.

DEARDORFF, D. K. The SAGE Handbook of Intercultural Competence. 1. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2009.

DEARDORFF, D. K. Defining, Developing and Assessing Intercultural Competence. **Cambridge University Press**, p. 493-503, 2020.

FEDYUSHINA, A; JONES, C. Brokering arts to build cross-cultural relations: how strength and embedded relations influence outcomes. **International Journal of Cultural Policy**, v. 30, n. 3, p. 357-376, 2024.

GARG, S; SANGWAN, S. Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. **Vision - The Journal of Business Perspective**, v. 25, n. 1, p. 12-22, 2020.

GIBBS, G. R. Analysing qualitative data. 2. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2018.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

GUEST, G.; NAMEY, E. E.; MITCHELL, M. L. Collecting Qualitative Data: A Field

Manual for Applied Research. 1. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2013.

HARVEY, M.; GRIFFITH, D. A. Developing effective intercultural relationships: The importance of communication strategies. **Wiley-Blackwell**, v. 44, n. 4, p. 455-476, 2002.

HOFSTEDE, G. H. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. **Behaviour Research and Therapy**, v. 41, n. 7, 2001.

KARIM, A. U. A Developmental Progression Model for Intercultural Consciousness: A Leadership Imperative. **Journal of Education for Business, Taylor & Francis**, v. 79, n. 1, p. 34-39, 2003.

LEVITT, S. R. Addressing cross-cultural teamwork barriers. **Thousand Oaks: Sage Publications**, v. 30, n. 5, p. 315-320, 20 ago. 2016.

MELLUISH, S. Globalization, culture, and psychology. **Taylor & Francis**, v. 26, n. 5, p. 538-543, 1 out. 2014.

MENDENHALL, M. E.; OSLAND, J. S.; BIRD, A.; ODDOU, G. R.; STEVENS, M. J.; MAZNEVSKI, M. L.; STAHL, G. K. Global Leadership Research, Practice, and Development. 2. ed. **Routledge**, 2018.

MOODY, Stephen J. Interculturality as social capital at work: The case of disagreements in American-Japanese interaction. **Language in Society**, v. 48, n. 3, p. 377-402, 2019. DOI: 10.1017/S0047404519000204.

MOUA, M. Culturally Intelligent Leadership: Leading Through Intercultural Interactions. Human Resource Management and Organizational Behavior Collection. **Business Expert Press**, 2020.

NARDON, L. Working in a Multicultural World: A Guide to Developing Intercultural Competence. **University of Toronto Press**, 2017.

OKORO, E. Intercultural Communication Competence in Multinational Competitiveness: Literature Review and Synthesis. **Journal of Business & Economic Policy**, v. 6, n. 2, 2019.

REN, J. Study of strategies to enhance students' intercultural communication awareness and competence. **EDP Sciences**, v. 168, n. 1, p. 1-4, 2023.

RÜTH, R.; NETZER, T. The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. **Leadership, Education. Personality: An Interdisciplinary Journal**, v. 2, n. 1, p. 3-8, 2020.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed., **John Wiley & Sons**, 2017.

SPITZBERG, B. H.; CHANGNON, G. Conceptualizing intercultural competence. *In:*

DEARDORFF, D. K. (Ed.). The SAGE handbook of intercultural competence. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2021.

TONE, K; SKITMORE, M; WONG, K W. J. An investigation of the impact of cross-cultural communication on the management of construction projects in Samoa. **Construction Management and Economics**, v. 27, n. 4, p. 343-361, 2009.

UNESCO. **Intercultural Competences: Conceptual and Operational Framework**. Paris, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/themes/culture-of-peace-and-non-violence/>. Acesso em: 08 jul. 2024.

YIN, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2018.

ZAHRANA, R. S. Culture, Cultural Diversity and Humanity-centered Diplomacies. *The Hague Journal of Diplomacy*, **Brill Academic Publishers**, v. 14, n. 1-2, p. 117-133, 22 abr. 2019.

ZUO, C.; WENG, L. Interculturality in education: a theoretical and methodological toolbox. **Routledge**, v. 18, n. 1, p. 157-159, 20 nov. 2016.