

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO INTEGRAL**

LORENA DE OLIVEIRA SILVA

**FATORES IMPULSIONADORES, LIMITANTES E ELEMENTOS COMPONENTES
DAS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS GRUPAIS**

UBERLÂNDIA

2018

LORENA DE OLIVEIRA SILVA

**FATORES IMPULSIONADORES, LIMITANTES E ELEMENTOS COMPONENTES
DAS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS GRUPAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do título
de **Bacharel em Administração Integral**, à
Universidade Federal de Uberlândia - UFU -
Campus de Uberlândia.

Orientador: Profa. Dra. Janaína Maria Bueno

UBERLÂNDIA

2018

LORENA DE OLIVEIRA SILVA

**FATORES IMPULSIONADORES, LIMITANTES E ELEMENTOS COMPONENTES
DAS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS GRUPAIS**

Monografia apresentada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 15 de junho de 2018.

Prof. Dra. Janaina Maria Bueno, UFU/MG – Presidente da Banca

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues - UFU/MG – Membro da Banca

Prof. Msc. Erick de Freitas Moura, UFAM/AM – Membro da Banca

RESUMO

Desde 1970 tem sido desenvolvida uma vasta literatura sobre administração intercultural, que está relacionada à presença de várias culturas nas organizações. Mais especificamente, tem-se discutido a respeito da formação de competências interculturais no âmbito individual, havendo uma escassez de estudos em nível grupal e organizacional. Com o intuito de contribuir para preencher esta lacuna teórica o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar quais são os componentes das competências grupais de equipes multiculturais, bem como os fatores facilitadores e limitantes da formação destas competências. Para isso, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que contribuiu para a elaboração de um instrumento de pesquisa (roteiro de perguntas) que teve base principal o conceito e elementos da competência intercultural grupal evidenciados por Schmidmeier (2016). Em seguida, foi feito um estudo de caso em uma empresa de tecnologia de informação que atua na cidade de Uberlândia-MG, com o uso do roteiro de perguntas elaborado para entrevistar seis profissionais, membros de uma equipe multicultural da empresa. Como resultado, os dados coletados e analisados confirmam o conceito e os elementos componentes propostos por Schmidmeier (2016), bem como, apontam fatores limitantes para a formação destas competências como aspectos da convivência à distância e presencial, como: o fuso horário que dificulta a formação de agenda para reuniões; a dificuldade de comunicação, negociação e realização de acordos. Os fatores facilitadores elencados foram a pré-disposição dos integrantes do grupo, a integração da equipe e o respeito as diferenças, de modo que, estes elementos além de facilitadores podem ser considerados como formadores da competência intercultural grupal.

Palavras-chaves: administração intercultural. competências interculturais. competências interculturais grupais. equipes multiculturais.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – RELAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS E AS PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	17
QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE MULTICULTURAL	18
QUADRO 3 – ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL CITADOS PELOS ENTREVISTADOS	23
QUADRO 4 – RESUMO DOS RESULTADOS POR CATEGORIA DE ANÁLISE	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 Objetivo Geral e Específicos	5
1.2 Justificativa	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	7
2.1. Equipes Interculturais	7
2.2. Competência Intercultural	9
2.2.1 Competência Intercultural Grupal	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
5. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

O movimento de expansão das organizações, para além de suas fronteiras domésticas, proporciona a criação de ambientes multiculturais compostos por profissionais de diferentes *backgrounds* culturais onde a troca e compartilhamento de pontos de vista, conhecimento e experiências podem enriquecer o cotidiano de trabalho, como apontam Matveev e Nelson (2004) e Bueno e Freitas (2015). Nesse contexto, pode-se dizer que a cultura nacional é o conjunto de pressupostos, crenças e valores compartilhados formados por diferentes outros conjuntos de pressupostos, valores e crenças por meio de diferentes etnias, regionalidades e construções identitárias locais (HALL; 2005).

A cultura nacional é também o resultado de construções e negociações ao longo do tempo e espaço, por isso é difícil identificar os seus elementos e o que ela representa para seus povos, conforme Adler e Gundersen (2008). Por mais que não haja equilíbrio nas relações, com a tendência ao predomínio de uma cultura nacional sobre a outra, ao longo do tempo, os contatos vão acontecendo e os indivíduos vão deixando de viver isoladamente a sua cultura. Segundo Craide e Barboza Silva (2015, p. 119), a “interculturalidade é uma das consequências da mobilidade de profissionais, questão que perpassa o mundo do trabalho atualmente seja no âmbito internacional ou intranacional”, ou seja, pode ser considerada como mobilidade tanto a movimentação interna em um país como externa, desde que, sejam com objetivos profissionais.

No ambiente organizacional, a cultura organizacional é compreendida como a “cola” que une os interesses distintos (oriundos de diferentes culturas ou não) dentro de uma mesma organização, e ela pode estar contida em um ou mais contextos nacionais (FREITAS, 2007). Para Barmeyer e Davoine (2015), assim, a negociação entre as diferentes culturas no interior das organizações surge como uma ponte que leva ao desenvolvimento de um processo de aprendizagem organizacional e da transformação da cultura organizacional em uma cultura, de fato, híbrida que ajuda criar a relação de confiança necessária para que ocorram os potenciais ganhos da relação intercultural diante da minimização dos problemas e conflitos muito presentes no ambiente multicultural, bem como congrega fatores relevantes para a execução dos objetivos organizacionais em comum.

Para alcançar os objetivos compartilhados, negociar e transformar a cultura organizacional, os indivíduos oriundos de diferentes culturas precisam desenvolver competências interculturais específicas, tanto no âmbito individual quanto grupal. O entendimento mais comum sobre o que venha a ser a competência intercultural é a capacidade de interagir, de forma adequada, com indivíduos de outras culturas (MATVEEV, NELSON,

2004; LAURING, SELMER, 2010).

Durante as últimas duas décadas, pelo menos, tem sido desenvolvida uma vasta literatura sobre administração intercultural e, mais especificamente, com o propósito de descrever, analisar e discutir quais são as competências interculturais no âmbito individual e como são desenvolvidas. Mais recentemente, uma nova pauta de pesquisa surgiu para discutir sobre as competências interculturais grupais ou coletivas que são demandadas e que emergem durante o trabalho e interação de membros de equipes multiculturais, que podem ocorrer de modo presencial, face à face, ou virtual por meio de dispositivos e sistemas de informação e de comunicação (KRUMM, TERWIEL, HERTEL, 2013; SCHMIDMEIER, 2016).

A organização e as equipes multiculturais não formam só o contexto onde as competências individuais são demandadas e desenvolvidas, estas sofrem a influência das estratégias e decisões organizacionais como também dos objetivos e dinâmica das equipes. Sendo assim, observa-se uma lacuna nos estudos organizacionais interculturais no que se refere ao conceito, elementos componentes, facilitadores e limitadores da formação de competências grupais e organizacionais. Ao levar em conta este contexto e lacuna teórica, este trabalho foi elaborado com foco nas competências grupais com base na seguinte questão:

- Quais são os componentes da competência intercultural grupal, bem como os fatores facilitadores e limitadores da formação destas competências em uma equipe multicultural de uma empresa de tecnologia de informação?

1.1 Objetivo Geral e Específicos

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral desta pesquisa foi: Identificar quais são os elementos componentes das competências grupais de uma equipe multicultural que atua em uma empresa de tecnologia de informação na cidade de Uberlândia-MG, bem como os fatores facilitadores e limitantes da formação destas competências.

A partir do objetivo geral, foram elencados os objetivos específicos:

- Identificar e analisar os elementos componentes de competências grupais, tendo como base os elementos identificados por Schmidmeier (2016), de uma equipe multicultural de uma empresa de tecnologia de informação;
- Identificar os fatores facilitadores da formação de competências grupais da equipe multicultural estudada;
- Identificar os fatores limitantes para a formação de competências grupais da equipe multicultural estudada;

- Analisar os resultados do trabalho da equipe multicultural pesquisada, na percepção de seus membros.

1.2 Justificativa

Como justificativa, esta pesquisa tem o potencial de contribuir, do ponto de vista teórico, com o entendimento do que vem a ser competências interculturais grupais e com a análise dos seus elementos componentes, ajudando a validar o conceito e elementos identificados por Schmidmeier (2016). Do ponto de vista prático, a discussão de seus fatores impulsionadores e limitantes pode auxiliar na gestão intercultural das organizações, como um todo, e mais especificamente com a gestão de suas equipes multiculturais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Na sequência apresenta-se a literatura pertinente ao tema pesquisado. Inicialmente, foi desenvolvido um tópico sobre equipes interculturais e suas principais características para a partir de então tratar sobre o conceito de competência intercultural com o intuito de contextualizar sua origem e relevância e por fim, o tópico seguinte aprofunda-se na literatura já desenvolvida a respeito da competência intercultural no âmbito grupal.

2.1. Equipes Interculturais

O conceito de equipe já foi abordado por vários autores, segundo Katzenbach (2001, p. 231), "uma equipe verdadeira é um número pequeno de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se consideram mutuamente responsáveis". Já Bender (2009), em uma visão mais organizacional, define equipe como um grupo de funcionários que possuem responsabilidades por um trabalho e que precisam entregar o resultado para um cliente interno ou externo.

Segundo Fine e Hallett (2014, p. 1773), as atividades de uma organização são realizadas por meio de ações coletivas de pessoas que estão inseridas em contextos particulares e:

A vida organizacional depende da vida dos grupos. Assim como as organizações não são isoladas, operando em um campo interconectado maior, os atores organizacionais operam dentro e entre os grupos. Grupos formam tanto os contornos formais, oficiais, da organização, bem como informais, não oficiais (FINE; HALLETT, 2014, p.1773).

Ainda segundo os autores acima, é possível definir as equipes como espaços semiautônomos que possuem a sua própria cultura dentro de uma organização e que, geralmente, são mais propensos a atingir os seus objetivos quando a hierarquia de status local é estável e acordada. De acordo com Rodrigues (2010), algumas empresas, a fim de desenvolverem projetos que atendam melhor as suas estratégias, necessitam compor os seus grupos de trabalho com pessoas de diferentes locais, que apresentam culturas, linguagens, fusos horários, normas, entre outras características, diferentes umas das outras.

Com relação a cultura brasileira, por exemplo, Caldas e Motta (1997) afirmam que o Brasil é um país extremamente heterogêneo e suas diferenças são ressaltadas pela grande extensão. Devido à história de colonização do país, os brasileiros foram influenciados por povos de inúmeros lugares do mundo, apresentando assim grande miscigenação, somando ainda as diferenças regionais com suas próprias características. Sendo assim, a cultura nacional pode ser

definida pela integração de todos os traços culturais regionais. Para Freitas (2007) características como hierarquia, personalismo, sensualismo, aventura e malandragem podem ser consideradas como traços brasileiros muito influentes no âmbito organizacional. A malandragem diz respeito a flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e pode ser chamada de "jeitinho brasileiro".

Para Dupuis (2014), quando culturas nacionais, organizacionais e profissionais diferentes são misturadas, fundidas, negociadas ou hibridizadas vai se formando um ambiente multicultural de trabalho. Conforme Barmeyer e Davoine (2015), nesse contexto, surgem novos conceitos como "*working culture*" onde fatores contextuais, estratégicos, estruturais e culturais são levados em conta para compreender a emergência de novas culturas de trabalho.

Para atuar no ambiente de trabalho atual, tornam-se necessários o conhecimento e a experiência com a diversidade cultural, advém daí o interesse de muitos pesquisadores sobre o trabalho de equipes multiculturais. De acordo com Zimmermann (2010), equipes multiculturais são grupos formados por três ou mais pessoas de diversas nacionalidades que tratam de assuntos organizacionais por meio de instrumentos e métodos.

Alguns autores como Matveev e Nelson (2004), Aldler e Gundersen (2008) e Bueno e Freitas (2015) têm conseguido demonstrar que a diversidade pode aumentar a performance das equipes e melhorar sua eficiência e eficácia. Muitas empresas optam por formar equipes multiculturais para que se desenvolvam melhores formas de pensar e haja maior compreensão dos clientes locais. Para Matveev e Milter (2004), este tipo de equipe apresenta múltiplas perspectivas e abordagens mais criativas para os problemas e desafios organizacionais, assim como beneficia os integrantes do grupo ao promover, além do conhecimento de idiomas, habilidades efetivas como a empatia, o calor humano, carisma e a aptidão de controlar a incerteza e a ansiedade.

Em contrapartida, alguns autores Chevrier (2010), Adler e Gundersen (2008) e Bueno (2010) indicam que a multiculturalidade pode tornar o consenso entre os membros da equipe mais difícil. Para Adler e Gundersen (2008), a falta de coesão causada pela diversidade pode gerar algumas desvantagens como, a falta de confiança entre os membros do grupo, falhas de comunicação, menos exatidão, estresse, tensão, dificuldade na validação de ideias e problemas de percepção, mais especificamente da criação de estereótipos.

De acordo com Bueno e Freitas (2015), as equipes interculturais enfrentam desafios como a dificuldade no início da convivência de superar o encontro com o diferente, a comunicação e entendimento dos assuntos de trabalho, à falta de sintonia, o ritmo de trabalho e esforço demandado para executar as atividades. Já Krumm, Terwiel e Hertel (2013)

consideram a necessidade de criar normas e gerar adesão a elas como o principal desafio, levando em conta que, os membros de equipes culturalmente diversificadas foram socializados sob padrões heterogêneos de comportamento e o que é aceitável em um dado contexto pode não ser considerado válido em outros. Neste cenário, o ambiente organizacional requer o desenvolvimento de novas habilidades na convivência intercultural, resultando em melhorias nas capacidades de lidar com situações diversas, aperfeiçoamento de competências comunicativas, de negociação e habilidade para a coordenação de equipes interculturais (BUENO; FREITAS, 2015).

Os conhecimentos, habilidades e capacidades usados para superar os desafios enfrentados pelas equipes interculturais podem ser referidos como competências interculturais (KRUMM; TERWIEL; HERTEL; 2013). Deste modo, executivos, gerentes, consultores de gestão e educadores interessados em melhorar o desempenho da equipe multicultural precisam saber sobre a competência intercultural e como ela afeta o desempenho da equipe (MATVEEV; MILTER, 2004). Dada a relevância das competências interculturais para equipes multiculturais no tópico seguinte será trabalhado o conceito de competência de modo geral para a partir de então aprofundar-se no conceito de competência intercultural.

2.2.Competência Intercultural

De acordo com Souza (2006), a noção de competência pode ser considerada como uma das referências mais importantes das atuais práticas empresariais e pode ser analisada em três dimensões principais: organizacional, funcional e individual/gerencial. No geral, o conceito de competência individual está mais difundido devido à sua familiaridade com outros conceitos mais antigos e similares como por exemplo o de qualificação. Já as abordagens organizacionais e coletivas ainda se encontram em fase de construção, havendo mais intenção e discurso do que prática nas organizações.

Fleury e Fleury (2001), a partir das instâncias de análise do indivíduo e da organização, definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso de uma organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

No que se refere à competência intercultural, percebe-se que os estudos apresentam algumas variações em sua definição, bem como do que é composta (BIRD, 2010), porém, têm-

se focado na dimensão cognitiva, comportamental e no nível predominantemente individual (HAMMER, 2015). Grande parte das pesquisas aborda a dimensão cultural como contexto de utilização da competência pelo indivíduo ou gestor. Ainda são poucos os trabalhos que tratam o conceito e desenvolvimento deste tipo de competência no âmbito grupal ou coletivo (SCHMIDMEIER, 2016).

Segundo Deardorff (2006), é possível constatar na literatura existente o uso de vários termos diferentes com o mesmo significado para competência intercultural, como por exemplo, adaptação transcultural, sensibilidade intercultural, competência multicultural, competência transcultural, competência global, eficácia *cross cultural*, competência internacional, competência cultural, ajustamento transcultural e inteligência intercultural.

No âmbito individual, Wang et al. (2014) dizem que a competência intercultural é a capacidade de interagir eficazmente com pessoas culturalmente diferentes. Wilson et al. (2013) complementam essa definição argumentando que competência intercultural é a aquisição e a manutenção de habilidades específicas da cultura necessárias para funcionar eficazmente em um novo contexto cultural e/ou interagir eficazmente com pessoas de diferentes origens.

Para Deardorff (2006), competência intercultural é a aptidão de se comunicar de forma eficaz e adequada em situações interculturais com base no seu conhecimento, habilidades e atitudes. Já para Hammer et al. (2003), é o grupo de conhecimentos e habilidades necessários para interagir com sucesso com pessoas de outros grupos étnicos, religiosos, culturais, nacionais e geográficos. Quando um indivíduo possui alto grau de competência intercultural, ele é capaz de ter interações bem-sucedidas com pessoas de diferentes grupos. Segundo Bush et al. (2001), a competência intercultural é parcialmente herdada e parcialmente adquirida por meio da aprendizagem. Vários traços de personalidades como a empatia, mente aberta e estabilidade emocional, conferem maior competência intercultural.

Nos últimos anos, os trabalhos que abordam competência intercultural têm sido enriquecidos uma vez que têm pensado a competência por meio de uma perspectiva de desenvolvimento, especialmente em indivíduos dentro das equipes nas organizações (DEARDORFF, 2015). Muitos modelos sobre o desenvolvimento de competências interculturais foram elaborados ao longo das últimas cinco décadas, porém a maior parte precisa ser testada empiricamente (SPITZBERG, CHANGNON, 2009).

Dentre os modelos mais citados está o de Hammer et al. (2003) dos três fatores de eficácia intercultural: habilidade para gerenciar o estresse psicológico; habilidade para comunicar eficazmente; habilidade para estabelecer relacionamentos interpessoais. Além desse modelo, Chen e Starosta (1996) apresentaram um modelo onde competência intercultural

incorpora três dimensões relacionadas: sensibilidade, consciência e habilidades. Sensibilidade seria a capacidade individual de compreender e valorizar diferenças culturais. Já a consciência é ligada à habilidade em entender como a cultura afeta a maneira de pensar, comportar-se e interagir; enquanto a dimensão de habilidades é refletida na comunicação e nas interações interculturais.

O modelo mais citado sobre o desenvolvimento de competências interculturais individuais é de Deardorff (2006), cuja forma piramidal demonstra a graduação de elementos causais para a criação destas competências: o respeito, a abertura, a curiosidade e a descoberta são as atitudes requeridas e formam a base inicial para o desenvolvimento das competências.

O segundo nível é composto pelo conhecimento e compreensão e também pelas habilidades para trabalhar no ambiente intercultural. Em seguida, no terceiro nível, estão os resultados internos desejados (adaptabilidade, flexibilidade e visão etnorelativa) e, por fim, o quarto nível contempla os resultados externos desejados (comportamento e comunicação efetivos e apropriados) para atingir os objetivos almejados.

Segundo Kim (2009), a identidade, bem como a compreensão da lente pela qual cada um de nós vê o mundo, torna-se um ponto fundamental para explorar a competência intercultural. O autor também observa que ter uma identidade inclusiva e uma forte segurança de identidade (grau em que um indivíduo se sente seguro com a mesma) podem ser consideradas como uma necessidade para qualquer um que se esforça em desenvolver relações interculturais significativas e frutuosas, pois, ambas levam a maiores graus de adaptabilidade, flexibilidade e empatia cultural.

Bennett (2009) considera que a empatia e o gerenciamento da ansiedade são fatores que contribuem de forma importante para melhorar o impacto do contato intercultural, e, portanto, o desenvolvimento do relacionamento. Segundo o autor é extremamente importante cultivar intencionalmente sua competência intercultural, identificando nossos próprios padrões culturais, reconhecendo os padrões dos outros, e, finalmente, aprendendo a se adaptar em diferentes culturas. Além do mais, a competência intercultural geralmente não ocorre naturalmente, assim, torna-se crucial o desenvolvimento intencional.

Para Barmeyer e Davoine (2015), muitos trabalhos mais antigos sobre administração intercultural focavam em falhas de entendimento e problemas na relação intercultural/ambiente multicultural. Ou seja, hoje sabe-se mais sobre os problemas, desafios e erros do que da dinâmica positiva e de bons resultados da interação intercultural no ambiente de trabalho. Uma solução para os problemas e desafios apontados seria a cultura negociada que poderia ser um fator diminuidor de conflitos e desentendimentos e ao mesmo tempo um impulsionador para o

desenvolvimento de competências interculturais, no entanto há poucos estudos sobre este tema.

Deardorff et al. (2015) com base em uma década de trabalho neste conceito, mapearam pontos em três áreas chaves que ainda necessitam ser explorados em pesquisas futuras: i) quanto às definições, é sugerido explorar outros conceitos de competência intercultural, especialmente os que não possuem foco individual, observar como diferentes disciplinas definem competência intercultural e averiguar a possibilidade da adoção de uma definição aceita universalmente; ii) na área de desenvolvimento, apresenta questões como quais são as práticas mais básicas para a cultura intercultural em indivíduos, em uma escala mais ampla, qual o significado de ser uma organização competente interculturalmente; e, iii) no que se refere a avaliação de competência intercultural, a autora levanta pontos como dada a multiplicidade de avaliações existentes, quais são as medidas, métodos e ferramentas de avaliação mais eficazes a serem usados ao avaliar a competência intercultural dos indivíduos.

Sendo assim, dos esforços de conceituação e modelagem do desenvolvimento de competências interculturais, o que se percebe é que estão majoritariamente voltados para o significado e desenvolvimento da competência intercultural individual. Ainda são poucos os trabalhos que tratam deste tipo de competência no âmbito grupal ou coletivo (SCHMIDMEIER, 2016).

2.2.1 Competência Intercultural Grupal

De acordo com Zarifian (2008), a competência coletiva ou grupal constitui mais do que o agrupamento dos conhecimentos individuais, pois surge da sinergia entre os membros do grupo. Lima e Silva (2015) identificaram oito determinantes do desenvolvimento de competências coletivas, sendo eles: a dinâmica das atividades no contexto profissional, quadro pessoal, características e disposições individuais, integração da equipe, comunicação, estrutura física, papel do gestor e o plano de carreira de desenvolvimento pessoal, sendo que, a ausência de unidade de equipe pode ser considerada um fator limitante.

Para Silva e Ruas (2016), algumas práticas de gestão de recursos humanos são capazes de gerar e desenvolver competências coletivas se estiverem ligadas ao estímulo dos processos de interação, compartilhamento e cooperação no trabalho. Giansante et al. (2015), em um estudo quali-quantitativo com equipes de gastronomia de uma universidade privada, analisaram a influência das competências coletivas sobre o desempenho coletivo, chegando à conclusão que todas as equipes têm a formação de competências coletivas durante a execução de tarefas, e estas competências influenciam positivamente o desempenho coletivo. Além disso, a

liderança se caracteriza como um fator determinante na formação de equipes de trabalho com melhores competências e desempenho.

Como sugere Deardorff (2006), em um ambiente multicultural é necessário que os membros das equipes desenvolvam competências específicas para garantir um alto desempenho. Schmidmeier (2016, p. 273) foi uma das pioneiras em pesquisar a respeito do tema no Brasil e realizou uma pesquisa com o objetivo de definir o conceito de competência intercultural grupal chegando à conclusão de que competência Intercultural Grupal “É a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da **interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal** em um contexto multicultural”. O conceito desenvolvido pela autora para competência intercultural grupal foi adotado neste trabalho.

Quanto ao desenvolvimento da competência intercultural grupal, Schmidmeier (2016) caracteriza-o como um processo dinâmico e variável que ocorre no decorrer do tempo, através dos conhecimentos e experiências do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural e comunicação, tudo isso resultado de um processo de aprendizagem intercultural.

Compreender o processo de comunicação é um dos requisitos apontados como essenciais para que um grupo se torne competente interculturalmente, além da gestão da diversidade cultural, as diferenças e conflitos interculturais têm sido os desafios mais comuns para as equipes multiculturais (MATVEEV, NELSON, 2004; LAURING, SELMER, 2010).

Considerando a hipótese de que a competência de comunicação cultural interfere no desempenho de equipes multiculturais Matveev e Nelson (2004) realizaram uma comparação entre gestores americanos e russos que trabalham em equipes multiculturais. A pesquisa confirmou que a competência de comunicação intercultural representa 20% da variância no nível de desempenho das equipes multiculturais, confirmando a hipótese de que a competência de comunicação intercultural afeta o desempenho da equipe multicultural. Segundo Moran entre outros (2009) a promoção de uma comunicação eficaz em uma equipe multicultural pode ser favorecida através da clareza, abertura e franqueza. Além disso de acordo com autores como Hammer et al (1979), Adler e Gundersen (2008), Lloyd e Hartel (2010) é fundamental haver confiança entre os membros da equipe.

A interação social entre os integrantes de equipes multiculturais é outro ponto considerado impactante na eficácia intercultural. Segundo alguns autores como Gudykunst et al (1977), Gertsen (1990) e Gertsen et al (2002) a interação é importante tanto no ambiente profissional quanto em relações fora do ambiente de trabalho. Hammer et al. (2003) afirma que o indivíduo que é competente do ponto de vista intercultural deve ser capaz de possuir

interações bem-sucedidas em ambientes culturalmente diversos.

De acordo com Adler e Gundersen (2008), para que o relacionamento intercultural seja bem-sucedido, deve haver uma compreensão acerca das diferenças culturais entre os membros do grupo. Além disso, conforme Bueno (2010) quanto maior for a participação do indivíduo em interações interculturais melhor é sua desenvoltura na rotina de trabalho e na convivência com os demais integrantes culturalmente diversos do grupo. Ainda segundo a autora, esta interação exige abertura e desprendimento, principalmente quando em missão internacional, na qual o indivíduo precisa se adaptar comportamentos e costumes. Rodrigues (2010) afirma que a falta de compreensão com relação as diferenças presentes na equipe podem levar ao choque cultural, causando assim desconforto e falta de coesão no grupo.

Conforme Barmeyer e Davoine (2015) a cooperação e a negociação das formas de trabalho é uma tendência nas equipes multiculturais, gerando assim o que se chama de cultura negociada, sendo que, a flexibilidade e a adaptabilidade são aspectos que facilitam a negociação intercultural. A dimensão flexibilidade está ligada aos processos de resolução de conflitos tendo relação direta com a personalidade aberta e adaptabilidade (DEARDORFF, 2004; FITCH, 2012).

Alguns problemas de interação podem surgir por se tratar de um ambiente que possui diferenças culturais. Para Freitas (2005), as equipes multiculturais enfrentam problemas como o desconhecimento e a desconfiança dos membros, o que dificulta a troca de informações e torna a comunicação mais complicada. Bueno e Freitas (2015) também apontaram alguns desafios enfrentados pelas equipes, como por exemplo: a superação do encontro com o diferente que é mais difícil no início da convivência, problemas de comunicação devido à dificuldade com diferentes idiomas, falta de sintonia e ritmo no trabalho, entre outros.

Outro tema com relação a equipes interculturais que foi abordado por alguns pesquisadores diz respeito à formação de equipes cujos membros estão situados em diferentes locais do mundo e precisam interagir à distância, com base em sistemas de comunicação e de informação (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002). Segundo Schmidmeier (2016, p. 141) ‘a desfronteirização dos mercados aumentou a pressão sobre as equipes de trabalho, exigindo-lhes não só realizar projetos de alto padrão, mas também fazê-lo entre unidades de negócios geograficamente dispersos.’ Conforme Finuras (2003), em equipes multiculturais o contato entre os membros pode ocorrer tanto por meio de encontros pessoais, quanto por meio de redes de tecnologias de informação, como vídeo conferência e correio eletrônico.

Bueno (2010) identificou algumas diferenças entre as equipes interculturais que se relacionam pessoalmente e as virtuais. Segundo a autora, há diferenças quanto à hierarquia, à

distribuição de tarefas, o estabelecimento de prazos e a tomada de decisão, diferenças estas que impactam no desempenho das equipes e no relacionamento entre seus membros. Com relação aos desafios de atuar em uma equipe virtual, Bitencourt e Bueno (2015) destacam as diferenças de fuso horário e a exigência de um maior esforço para coordenar as horas de trabalho comuns entre os membros da equipe e dificuldade maior de comunicação entre os membros do grupo.

Em contrapartida, há práticas que podem ser consideradas como facilitadoras para que ocorra o desenvolvimento da competência intercultural grupal, sendo algumas delas: o desenvolvimento de um protocolo de comunicação; a utilização de intérpretes culturais; adequação da agenda de reuniões considerando as diferenças de fusos horários; postura de não julgamento; flexibilização do quadro de referência, adaptando os processos e comportamentos à melhor solução para a equipe; envolvimento efetivo de todos os membros da equipe nos processos de seleção; entre outros (MATVEEV, NELSON, 2004).

Lima e Patah (2016) pesquisaram e buscaram descrever como a questão cultural pode influenciar a gestão de equipes de projetos globais em empresas multinacionais, chegando à conclusão que a multiculturalidade pode ser positiva no sentido de possibilitar a apresentação de diferentes pontos de vistas, novos conhecimentos, maior criatividade e apresentação de diferentes soluções aos problemas que surgem em projetos. Já com relação a pontos negativos da convivência intercultural, os autores citaram dificuldades de relacionamento interpessoal, devido aos diferentes valores, crenças, hábitos e estilos de vida. Essas influências negativas também podem ser atreladas às dificuldades de comunicação que envolvem a falta de domínio de outro idioma e ainda a falta de clareza, objetividade e transparência nas formas de comunicação, que causam diversos desentendimentos e mal-entendidos, situações tensas e conflitos, que geram a falta de confiança entre os envolvidos no projeto e podem influenciar negativamente o bom desempenho das equipes e dos projetos.

Ademais, Bueno e Freitas (2015) afirmam que a experiência de equipes multiculturais pode ser benéfica no processo de capacitação intercultural dos profissionais como no desenvolvimento de habilidades relacionais, na amplitude de visão do mundo e melhor entendimento do que é trabalhar em um contexto global. Sendo que, esses benefícios ocorrem não somente com aqueles que trabalham com estrangeiro pessoalmente, mas também com aqueles que trabalham com diferentes nacionalidades em um ambiente virtual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é a continuação de um projeto de iniciação científica quando foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, segundo Fonseca (2002), é feita a partir do levantamento de referências teóricas já investigadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites. De modo geral, os trabalhos científicos iniciam-se com pesquisas bibliográficas por permitir ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Esta etapa foi realizada no período de agosto de 2016 a julho de 2017, com o objetivo de levantar e sintetizar o que os autores já abordaram a respeito do tema competência intercultural e desenvolver um instrumento para coleta de dados, do tipo roteiro para entrevista semiestruturada. Para isso foram consultados teses e dissertações nacionais, além de livros e periódicos nacionais e internacionais a partir do Portal de Periódicos da CAPES, sendo que as principais referências vieram i) do Banco de Teses e Dissertações da CAPES; ii) do livro *The Sage Handbook of Intercultural Competence*; e iii) das revistas: *International Journal Of Cross Cultural Management*, *Team Performance Management: An International Journal*, *Revista Organizações & Sociedade*, *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, entre outras.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas que fazem parte de uma equipe intercultural de uma empresa internacionalizada do setor de tecnologia de informação (TI). Esta organização atualmente atua em 16 países e possui em média 19.000 funcionários, contudo, o foco da entrevista foi dado a uma equipe de trabalho específica. A escolha desta equipe para realização da pesquisa foi motivada pelo fato da mesma atuar no setor de TI que tem cada vez mais formado equipes de trabalho interculturais, pela interação entre os membros serem face-a-face e a distância e também por critério de conveniência, devido a autora ter conseguido acesso a um dos membros da equipe que aceitou participar da pesquisa e indicou outros participantes.

O roteiro para as entrevistas (vide Apêndices I e II) foi elaborado a partir da dissertação de mestrado de Schmidmeier (2016), sendo a única em Administração que investigou o tema competências interculturais grupais até a presente data. Assim, o roteiro é composto por questões que abordam os elementos da competência intercultural grupal identificados pela autora, a saber: interação, diferenças culturais, aprendizagem e cultura negociada, e também por questões sobre fatores facilitadores e limitantes da formação destas competências, identificadas a partir de diferentes referências citadas no referencial teórico-empírico deste trabalho. Além de auxiliarem na elaboração do roteiro de entrevista, com base

nestas referências também foram identificadas as categorias de análise deste trabalho que podem ser visualizadas no Quadro 1:

QUADRO 1 – RELAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS E AS PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

CATEGORIAS DE ANÁLISE	AUTORES QUE EMBASAM A TEORIA	PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
<p>Definição de competência intercultural grupal (Comunicação, respeito as diferenças, curiosidade e organização)</p>	<p>Deardorff (2009) Schmidmeier (2016) Bueno (2010) Bueno e Freitas (2015) Matveev e Nelson (2004) Lauring e Selmer (2010)</p>	<p>- Em sua opinião, quando uma equipe é competente em trabalhar tendo membros de diversas culturas? - Você considera a sua equipe competente do ponto de vista intercultural?</p>
<p>Iteração</p>	<p>Bueno (2010) Rodrigues (2010) Gertsen (1990) Schmidmeier (2016) Hammer et al. (2003)</p>	<p>- Como é a interação entre os membros culturalmente diversos do grupo? - Na sua equipe, as pessoas fazem todos os esforços específicos para saber mais sobre as culturas em torno dos outros?</p>
<p>Cultura negociada (Adaptabilidade e Flexibilidade)</p>	<p>Deardorff (2004) Fith (2012) Barmeyer e Davoine (2015) Schmidmeier (2016)</p>	<p>- Vocês tentam se adaptar a comunicação para com as pessoas de outras culturas? Se sim, como? Você sente que tem duas ou mais culturas? - Sua equipe é capaz de flexibilizar-se mediante o contexto multicultural, negociando e administrando os diferentes aspectos de cada cultura? (falar sobre flexibilidade, adaptabilidade - foco no grupo e não no indivíduo).</p>
<p>Aspectos facilitadores e dificultadores do desenvolvimento da competência intercultural grupal</p>	<p>Bittencourt e Bueno (205) Bueno (2010) Freitas (2005) Bueno e Freitas (2015) Schmidmeier (2016) Adler e Gundersen (2008)</p>	<p>- O que você considera como pontos negativos da convivência intercultural para o seu grupo? - A multiculturalidade dos membros da equipe gera muitos conflitos? Como estes conflitos são tratados pelo grupo? - Que tipos de dificuldades ou problemas, associados com a existência de diferenças culturais, existem na sua equipe? - Quando essas dificuldades afetam o resultado da empresa, é mais importante prestar atenção às diferenças culturais ou semelhanças entre os membros? - Na sua opinião o que facilitou o desenvolvimento da competência intercultural no seu grupo?</p>
<p>Processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal</p>	<p>Deardorff (2009) Schmidmeier (2016) Bueno e Freitas (2015) Lloyd e Hartel (2010)</p>	<p>- A equipe foi mudando sua forma de atuar ao longo do tempo? Como e por quê? (falar sobre abertura para aprendizagem das outras</p>

		<p>culturas, aceitação das outras culturas, troca de conhecimento interno por meio da interação social, e sobre como se dá o compartilhamento do conhecimento)</p> <p>- Quais conhecimentos tornaram-se comuns ao grupo e como eles foram sendo compartilhados ao longo do tempo?</p> <p>- Atualmente como você considera o nível de integração da sua equipe?</p> <p>- Como é o acolhimento aos novos membros da equipe hoje? E como era antes?</p>
Relação entre a diversidade e o desempenho da equipe	Lima e Patah (2016) Bueno e Freitas (2015)	- Você acredita que a diversidade cultural melhora o desempenho da equipe? Por quê? Você pode me dar algum exemplo concreto.

Fonte: a autora com base nos autores usados no referencial teórico-empírico supracitados.

Ao todo foram entrevistados seis profissionais que apresentam os perfis expostos no Quadro 2:

QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE MULTICULTURAL

ENTREVISTADO	NACIONALIDADE	IDIOMAS E FLUENCIAS	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	FORMAÇÃO ACADEMICA
1	Brasileiro	Português, Inglês, Espanhol e Francês	Analista Líder/ Líder Técnico	1 ano e meio	Sistemas de Informação
2	Cubano	Espanhol, Inglês e Português	Especialista em QA ou teste	2 meses	Matemática e Sistemas de Informação
3	Cubano	Espanhol, Inglês e Português	Analista desenvolvedor	2 meses	Sistemas de Informação (Cursando)
4	Colombiano	Espanhol	Analista Líder/ Líder Técnico	8 anos	Engenharia de Sistemas
5	Brasileiro	Português e Espanhol	Líder de desenvolvimento	4 meses	Ciências da Computação com Pós-graduação em Bancos
6	Brasileiro	Português	Analista desenvolvedor	1 ano e quatro meses	Sistemas de Informação (Cursando)

Fonte: dados da pesquisa.

Todas as entrevistas foram registradas por meio da gravação de áudio e a partir de então transcritas. Por fim, para a análise dos dados utilizou-se o método análise de conteúdo que segundo Bardin (2004) é feito por meio de procedimentos sistemáticos com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens. Este tipo de análise é uma das formas mais tradicionais de tratamento de dados qualitativos textuais, sendo que, as conclusões são do tipo interpretativas e começam a emergir desde o momento da coleta de dados até a leitura e a comparação dos textos (FLORES, 1994).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com seis funcionários de uma empresa multinacional que desenvolve soluções de negócio, tecnologia da informação e *outsourcing* para empresas de vários setores como bancos, seguradoras, telecomunicações, indústria e governo. A organização iniciou suas atividades por meio de um escritório na Europa em meados da década de 1990 e atualmente possui unidades em sete países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Estados Unidos.

Dentre as pessoas que foram entrevistadas, três são de origem brasileira, duas cubanas e uma colombiana, todas trabalham em um mesmo escritório no Brasil com exceção ao quarto entrevistado que reside e atua na Colômbia. No que se refere aos idiomas e fluências, o Português e o Espanhol são predominantes entre os entrevistados, sendo que, o entrevistado número 4 fala apenas espanhol e o 6 apenas Português, além disso três pessoas também possuem conhecimento do Inglês.

Além da convivência intercultural na empresa alguns dos entrevistados tiveram outras experiências internacionais anteriormente. Como por exemplo, o entrevistado 4 que reside na Colômbia trabalhou por cerca de dois meses na Espanha, nos Estados Unidos e no Brasil. Já o entrevistado 1 morou nos Estados Unidos e trabalhou durante o período de três meses em um estágio de verão. O quinto entrevistado trabalhou no México por um ano e o entrevistado 2 já trabalhou em vários países como Venezuela, Angola e Holanda.

Quanto ao cargo que os respondentes ocupam na organização, um deles se encontra no cargo líder de desenvolvimento, dois são líderes técnicos, dois analistas desenvolvedores e um especialista em teste. Todos são graduados ou estão cursando na área de tecnologia da informação. E com relação ao tempo de atuação na empresa, a variação ocorre desde dois meses até oito anos.

De acordo com os entrevistados, dentro da empresa existe uma área chamada BPO (*Business Process Outsourcing*) que é responsável pela automatização de processos. Na unidade do Brasil, na qual os entrevistados trabalham, essa área é composta em média por 30 pessoas, visto que, dentro dessa equipe há subequipes formadas de acordo com a necessidade de projetos internos e externos, como explica um dos entrevistados:

As equipes aqui mudam muito dependendo da alocação de projeto, então, nasceu um projeto novo nós trocamos. Como na célula aqui nós temos uns 30 desenvolvedores, (...) acaba sempre mudando de acordo com quem está disponível na data. Essa equipe que eu estou hoje, eu estou tem umas 4 semanas, vai mudando... acabou esse projeto, começou outro já muda a equipe dependendo em que cada um for melhor (ENTREVISTADO 1).

Todos os entrevistados fazem parte desta grande equipe e possuem contato entre si, se caracterizando assim como uma equipe multicultural, que de acordo com Zimmermann (2010) é quando um grupo é formado por três ou mais pessoas de diversas nacionalidades que tratam de assuntos organizacionais por meio de instrumentos e métodos. E vão formando equipes menores, ou subequipes, de acordo com os projetos e tarefas, de maneira flexível. Inclusive, o Entrevistado 4 que atua na Colômbia trabalha com a equipe do Brasil à distância por meio de recursos virtuais. A sua equipe na Colômbia se divide em duas frentes, uma funcional e outra técnica:

A frente funcional, que é a parte operativa, possui 10 pessoas, já na frente técnica que garante o funcionamento do processo eu estou sem equipe. O time de trabalho técnico era composto por 5 desenvolvedores há um ano, porém para mudança de projeto eu retirei a posição dessas pessoas. E estou em constante comunicação com os desenvolvedores do Brasil em Minas Gerais (ENTREVISTADO 4).

Com relação à forma com que as subequipes trabalham no dia a dia da empresa, todos os entrevistados afirmaram que são realizados encontros pessoais diários para o estabelecimento de metas, esclarecimento de dúvidas e alinhamento das atividades. Além disso, todos afirmaram que também são utilizados espaços virtuais para comunicação como Skype empresarial, WhatsApp e e-mails. Conforme pôde ser observado em algumas partes da pesquisa, os recursos virtuais são utilizados com muita frequência entre os empregados que se encontram em países diferentes, como exemplificado nos trechos a seguir:

Temos um plano mensal que foi feito para cada atividade, pois temos um tempo de execução e as pessoas que executam estão no Brasil. De fato, nós temos espaços virtuais onde nos comunicamos na parte da manhã e da tarde para acompanhar os tópicos e fazer o encerramento do dia, tiramos as dúvidas sobre as duas partes, tanto para mim, quanto para eles. Nossos canais de comunicação são e-mail, Skype para empresas, WhatsApp com ou sem sua vídeo-chamada (ENTREVISTADO 4).

Eu e a equipe nos encontramos todos os dias, nós 7. Agora, com os PO's a gente tem segmentos mensais, todo mês a gente faz um *status report* com os PO's. O *status report* é feito de maneira virtual, ou a gente faz via Link, Skype ou a gente faz usando a tecnologia da empresa, aquelas salas virtuais ... aí todo mundo entra na sala. É sempre virtualmente. (ENTREVISTADO 5).

Os termos “PO”, “Scrum” e ‘Status Report’ foram citados por vários respondentes ao longo das entrevistas (assim como no trecho acima do Entrevistado 5) por fazerem parte do dia a dia de equipes que trabalham com projetos de tecnologia da informação. De acordo com Sabbagh (2013) o *Scrum* representa uma maneira da equipe trabalhar em conjunto no desenvolvimento de software. Neste método de trabalho o projeto é dividido em ciclos (tipicamente mensais) no quais devem ser realizados um conjunto de atividades. O *PO* basicamente é uma pessoa que fica responsável por gerenciar o projeto de modo a definir, comunicar e manter a visão do produto que está sendo desenvolvido relativamente constante

para todos os membros da equipe, além de poder mudar os requisitos e prioridades do projeto. Já *Status report* é uma reunião que tem como intuito discutir a respeito da situação do projeto, pontos que merecem atenção e entregas que foram ou deveriam ter sido realizadas em um determinado tempo (SABBAGH, 2013).

Quando questionados sobre as diferenças interculturais presentes na equipe quatro entrevistados afirmaram que realmente existe diferenças e conseguiram citar alguns exemplos, em contrapartida dois não conseguiram identificar diferenças. O entrevistado 4 considera como principais diferenças a abertura para aprendizagem e o idioma. Segundo ele, mesmo sendo colombiano, a forma com que realiza suas atividades é muito parecida com a forma com que os brasileiros trabalham, porém, os brasileiros são um pouco mais “calmos, tranquilos, analisam as coisas com muita facilidade e possuem a capacidade de tranquilizar e alinhar o ambiente.” Este respondente também citou algumas diferenças em sua convivência com funcionários de Lima do Peru:

Nós colombianos somos proativos, os brasileiros também, não ficamos esperando que nos digam nada, isso é muito importante para o trabalho, para as duas partes, funcionamos bem juntos. Agora Lima, em Lima eles falam espanhol, então, a linguagem não é um problema, porém, há uma diferença na proatividade, de ter resposta rápida, na forma de pensar e analisar as coisas, eles são mais passivos (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado 1 também citou como principal diferença intercultural o idioma, segundo ele “a linguagem coloca sim um pouco de dificuldade, mas é no começo até pegar o jeito. Espanhol você não precisa fazer curso, precisa de prática.” Além disso, ele também considera o fuso horário como uma diferença que pode ser difícil de lidar entre os profissionais que estão em países diferentes, pois é necessário conciliar agendas para reuniões. Outro fator destacado pelo respondente foi a facilidade em se aproximar e trabalhar com os colombianos, diferentemente de países como a Espanha no qual as pessoas são consideradas por ele como sendo mais “frias”.

Os entrevistados 2 e 3 são de Cuba e estão atuando no Brasil, ambos concordaram que existe diferenças culturais como a forma de pensar e atuar. Segundo eles, na hora de trabalhar a cultura que predomina é a brasileira. Já o entrevistado 5, que é brasileiro e possui contato com os cubanos, não conseguiu identificar e citar diferenças entre eles, segundo o respondente em experiências anteriores ele teve muita dificuldade em trabalhar com mexicanos devido ao comprometimento e ao cumprimento de prazos e detalha:

Porque o mexicano não cumpre prazo, ele fala para você que vai fazer e não faz... Ele fala para você “*ahorita*” mas “*ahorita*” pode ser daqui um mês, pode ser daqui um ano, entendeu?! ... Agora, por exemplo, da cultura do espanhol e desse caso do cubano eu ainda não vi nenhuma diferença. Porque assim, os espanhóis são

extremamente rígidos com prazo, pelo menos os que eu trabalho, são organizados (ENTREVISTADO 5).

Essa diferença entre os brasileiros e os mexicanos citada pelo entrevistado 5 é muito interessante, pois, de acordo com autores como Freitas (2007) e Craide e Barboza Silva (2012) a flexibilidade com relação a prazos e complacência com atrasos são consideradas como características dos próprios brasileiros, fazendo parte inclusive do que se chamam de “jeitinho brasileiro”, contudo, é considerado pelo respondente como um aspecto negativo por parte dos mexicanos. Talvez este fato pode ser explicado por se tratar de uma equipe intercultural que atua no setor de tecnologia da informação, pela cultura da empresa e por trabalharem com projetos onde os prazos precisam ser cumpridos, devido cláusulas de contrato entre outros fatores.

Com relação à **competência intercultural grupal** os entrevistados foram questionados sobre o que consideram ser uma equipe competente em trabalhar tendo membros de diversas culturas. Alguns elementos ganharam destaque em suas explicações, sendo eles a comunicação, o bom relacionamento/respeito dos integrantes em relação às diferenças culturais, a disponibilidade/interesse dos membros em aprender e a organização. No Quadro 3 são apresentados estes elementos e os entrevistados que os citaram:

QUADRO 3 – ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL CITADOS PELOS ENTREVISTADOS

ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL CITADOS	ENTREVISTADOS QUE CITARAM
Comunicação	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Bom relacionamento/respeito dos membros da equipe em relação as diferenças culturais	2, 3 e 4
Disponibilidade/interesse dos membros da equipe em aprender	1 e 5
Organização	4

Fonte: dados da pesquisa.

A comunicação foi citada por todos os respondentes, sendo considerada fundamental para que uma equipe seja competente do ponto de vista intercultural. O que vai ao encontro com autores como Matveev e Nelson (2004), Adler e Gundersen (2008), Bueno e Freitas (2015), Luring e Selmer (2010) que afirmam que a comunicação intercultural interfere de modo direto no desempenho de equipes multiculturais.

Assim como proposto por Deardorff (2006), a competência intercultural depende da aptidão de se comunicar de forma eficaz e adequada em situações interculturais com base no

seu conhecimento, habilidades e atitudes. De acordo com o entrevistado 6, a comunicação é crucial no sentido de que todos os membros da equipe consigam transmitir e absorver o que precisa ser realizado. Assim como citado pelos respondentes 2, 3 e 4, a promoção de uma comunicação eficaz em uma equipe multicultural pode ser favorecida por meio da clareza, abertura e franqueza estão em conformidade com Moran, Youngdahl e Moran (2009) e observado nos trechos:

Eu acho que uma equipe é competente interculturalmente quando os membros dessa equipe se comunicam bem e mantêm um bom relacionamento, com respeito ao que estão fazendo (ENTREVISTADO 2).

[...] acho que é necessário ter uma boa comunicação e ter respeito sobre as diferenças na forma de pensar (ENTREVISTADO 3).

Então, eu acho que o sucesso de qualquer equipe de trabalho é a comunicação e a organização (ENTREVISTADO 4).

Como pode ser observado, os entrevistados 2 e 3 também falaram sobre a importância de os membros da equipe possuírem um bom relacionamento entre si. Segundo o entrevistado 4, o respeito com relação às diferenças culturais existe quando cada membro da equipe possui seus objetivos, formas pessoais de trabalhar, mas buscam ser atendidos sem afetar a cultura do outro, sem que ocorram ofensas por haver culturas diferentes entre os membros. O que pode ser relacionado com argumentos apresentados por autores como Hammer et al (2003), Chen e Starosta (1996), Deardorff (2006) e Bennett (2009) que afirmam que o respeito com relação às diferenças é uma das características fundamentais para que um indivíduo seja competente do ponto de vista intercultural. Adler e Gundersen (2008) também afirmam que para o relacionamento intercultural ser bem-sucedido, deve haver uma compreensão acerca das diferenças culturais entre os membros do grupo:

Eu acho que para ser capaz de atingir os objetivos dentro de uma equipe que possui culturas diferentes é necessário que os membros do grupo saibam aceitar as diferenças que existem e terem a capacidade de se colocarem no lugar do outro. Porque mesmo se você estiver num círculo social de sua gente, do seu país, as pessoas que estão com você terão maneiras diferentes de ser, atitudes e pensamentos diferentes. Então, se a equipe possuir pessoas de várias culturas essas diferenças são intensificadas, considero que, para ser competente neste quesito é necessário sentar-se e ver as diferentes posições de cada uma das culturas. Vamos falar sobre o Brasil e Colômbia, no meu caso é entrar para ver as diferentes opiniões que as pessoas têm e que virão a consolidar em algo que todos trabalhamos... (ENTREVISTADO 4).

A disponibilidade/interesse dos membros da equipe em aprender foi outro elemento considerado como essencial para uma equipe competente interculturalmente. Segundo o entrevistado 5, ter vontade e curiosidade de aprender outro idioma é muito importante. Na sua equipe, por exemplo, falar espanhol não é um pré-requisito, mas faz muita diferença para o

grupo, pois, todos estão em constante contato com membros espanhóis, argentinos, peruanos, ou seja, diferentes tipos de espanhóis. Além de ser um diferencial para o trabalho em grupo, o entrevistado também considera como uma grande oportunidade de crescimento pessoal para os profissionais.

Esse interesse em aprender citado pelos respondentes é apontado por Deardorff (2006) como sendo necessário para o desenvolvimento da competência intercultural individual. Para a autora, o respeito, a abertura, a curiosidade e a descoberta são atitudes requeridas e formam a base inicial para o desenvolvimento das competências. O entrevistado 6 também comentou que é muito importante para equipe possuir pessoas proativas o suficiente para buscar conhecimento sem que seja isso seja cobrado. Pessoas que não possuam receio de dizer que não entenderam, que não fiquem travadas em um projeto, por exemplo, por não terem compreendido o idioma, que busquem ferramentas diferentes e formas alternativas de se comunicar. De acordo com o entrevistado 5:

Quando você tem disponibilidade de aprender uma língua, você pode aprender um monte de coisa. E eu acho que isso vale para a língua e para um monte de outras coisas. E assim, na equipe hoje o desafio é mostrar isso para os membros, olha a oportunidade que você tem. Por exemplo, o cubano, ele tem uma estagiária, aí ele está querendo ensinar espanhol para ela. Aí ela estava falando com ele e ele brincou assim “En español” para ela falar em espanhol, aí ela falou assim “não, eu ainda estou terminando a faculdade, deixa eu terminar primeiro, aí em janeiro eu começo a estudar”, vamos ver se ela vai começar, porque ele se dispôs a ajudá-la (ENTREVISTADO 5).

Outro elemento citado diz respeito à organização da equipe, conforme o entrevistado 4, a organização deve estar presente nas características do grupo para que haja conformidade entre os membros, pois, a diversidade cultural intensifica as diferenças no modo de pensar e agir, necessitando assim de um maior planejamento e acompanhamento.

Após a definição do conceito cinco entrevistados afirmaram que consideram a sua equipe competente do ponto de vista intercultural e apenas um afirmou o contrário por acreditar que ainda são necessárias algumas melhorias principalmente com relação a busca de aprendizado e o interesse em aprender. Esta percepção positiva com relação à sua equipe pelos cinco entrevistados deveu-se ao entendimento sobre a boa convivência entre os membros, independentemente das diferenças culturais, ao funcionamento da comunicação e da organização, destacando que o idioma não “travou” a comunicação. O que não corrobora com autores como Bueno e Freitas (2015) e Ferraro (2001) que afirmam que o idioma pode ser um grande entrave para a comunicação. Essa questão pode ser explicada por fatos como: os idiomas utilizados pelos respondentes serem parecidos (Português e Espanhol), a equipe ser formada por profissionais do setor de TI no qual desde a faculdade os indivíduos já vão se habituado em

ler trabalhar outros idiomas e também pela cultura da própria empresa que oferece incentivos como bolsas de estudo em escolas de idiomas para os funcionários.

Referente à **interação entre os membros culturalmente diversos do grupo** os empregados de origem cubana (entrevistados 2 e 3) relataram que a interação entre eles e os brasileiros tem sido muito positiva, eles estão sempre compartilhando seus conhecimentos entre si. Conforme a visão do entrevistado 2, todos os membros compreendem os objetivos e as metas do grupo da mesma forma. Segundo Hammer et al (2003), o indivíduo que é competente do ponto de vista intercultural deve ser capaz de possuir interações bem-sucedidas em ambientes culturalmente diversos.

O entrevistado que atua na Colômbia (entrevistado 4) precisa estar em constante comunicação com o gerente que está no Brasil representando a frente funcional de um projeto. Assim, para que a interação entre eles seja positiva, eles possuem um modelo de comunicação e organização, que de acordo com o que já apontaram Matveev e Nelson (2004), pode facilitar o desenvolvimento da competência intercultural em uma equipe. Além disso, ambos possuem a responsabilidade de comunicar um ao outro os seus objetivos, metas de trabalho e informar toda a equipe antes de começar o projeto, para que todos estejam na mesma direção. Conforme o gerente que se encontra no Brasil (entrevistado 1) para trabalhar com os membros da equipe que estão na mesma unidade foi adotado um método de trabalho chamado Scrum onde todos os dias a equipe realiza uma breve reunião chamada Daily Scrum com o objetivo de disseminar conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, identificar impedimentos e priorizar o trabalho do dia que se inicia.

Um ponto relevante na interação intercultural, de acordo com os respondentes, é o grau de interesse dos integrantes da equipe em saber mais sobre as outras culturas. O entrevistado 1 afirmou que os membros da sua equipe sempre buscam se aproximar, conviver mais e fazer amizade com os integrantes culturalmente diversos, o que é interessante, pois, de acordo com alguns autores como Gudykunst et al (1977), Gertsen (1990) e Gertsen et al (2002), a interação é importante tanto no ambiente profissional quanto em relações fora do ambiente de trabalho. Há pouco tempo o profissional da Colômbia (entrevistado 4) esteve no Brasil para conhece-los, ademais, estão sempre realizando ligações até mesmo fora do expediente para conversarem e se conhecerem mais.

Para Bueno (2010), quanto mais o indivíduo interagir melhor é sua desenvoltura na rotina de trabalho e na convivência com os demais integrantes culturalmente diversos do grupo. Outro aspecto interessante destacado pelos entrevistados 2, 3 e 6 foi o fato de os brasileiros serem considerados como “curiosos” em relação às outras culturas. De acordo com os

entrevistados cubanos, por exemplo, seus colegas de trabalho estão sempre fazendo perguntas sobre aspectos do seu país. Essa “curiosidade” é considerada por Freitas (2008) como um aspecto pessoal que facilita a aprendizagem intercultural e realmente já foi constatada como uma característica presente na cultura dos brasileiros.

Referente ao tema **cultura negociada** que, de acordo com Barmeyer e Davoine (2015), é o resultado da negociação e cooperação entre os membros culturalmente diversos do grupo, foram analisados os aspectos de flexibilidade e adaptabilidade da equipe. De acordo com quatro dos seis entrevistados, eles sempre tentam se adaptar à comunicação para com as pessoas de outras culturas. Segundo os entrevistados cubanos (entrevistados 2 e 3), eles estão sempre tentando se adaptar ao português e buscam sempre ter paciência e flexibilidade quando não entendem alguma palavra ou frase, procuram outras formas de falar e explicar.

O entrevistado colombiano (entrevistado 4) também afirmou que com relação à questões de maior relevância, pontos de vista, funções e reponsabilidades, eles sempre tendem para a maneira de trabalhar do Brasil. Por outro lado, o entrevistado 5 declarou que ao trabalhar com os espanhóis o idioma espanhol sempre domina: “Esses dias, estiveram dois espanhóis aqui, as reuniões foram todas em espanhol. Então é a gente que se adapta a eles” (ENTREVISTADO 5).

Com relação à capacidade da equipe de flexibilizar-se mediante o contexto multicultural, todos os entrevistados afirmaram que é essencial os membros da equipe buscarem se adaptar para que a equipe alcance bons resultados. De acordo com o entrevistado 2, desde que ele entrou na equipe todos os membros têm sido bastante flexíveis, tanto com a linguagem como ideias e modo de pensar.

Foi possível analisar alguns aspectos que podem ser considerados como **facilitadores ou dificultadores do desenvolvimento da competência intercultural grupal**. Quanto aos pontos que dificultam a convivência intercultural foram destacados os aspectos referentes ao trabalho à distância e o presencial. Com relação ao trabalho à distância, foram levantados problemas como: a falta de contato físico que segundo os respondentes não é totalmente substituído pelos recursos virtuais e o fuso horário que pode ser um complicador para encontros e reuniões, pontos que já foram abordados por autores como Bueno e Freitas (2015) e Bitencourt e Bueno (2015). De acordo com Bueno (2010), além do fuso horário podem surgir diferenças quanto a hierarquia, a distribuição de tarefas e o estabelecimento de prazos e a tomada de decisão. O entrevistado 6 comenta:

Talvez a distância...Bom pelo menos eu vejo muito isso, quando você tem uma distância você não tem a real visão de como é aquilo. É como você conversar com a pessoa só pelo WhatsApp, você vê o que ela escreveu, você entende o que ela falou, mas você não sabe como que ela estava na hora que mandou aquilo, se ela estava com raiva quando escreveu. Não tem muita emoção, não tem aquele *feeling*. Mas, isso é só aproximar também (ENTREVISTADO 6).

Também foram citados pontos que podem ser considerados como negativos para qualquer convivência intercultural em uma equipe de trabalho, como por exemplo a dificuldade de comunicação, negociação e a realização de acordos, o que corresponde aos aspectos citados por Freitas (2005) e Bueno e Freitas (2015). Segundo Freitas (2005), as equipes multiculturais ainda podem enfrentar esses problemas devido ao desconhecimento e desconfiança entre os membros. De acordo com o entrevistado 4, um aspecto negativo é quando alguns integrantes da equipe se mostram menos interessados em conhecer a outra cultura do que os outros, além disso a forma de negociar os temas e acordos pode ser complicada devido ao fato de cada membro possuir uma forma de entender as coisas, o que já foi apontado por Adler e Gundersen (2008) como dificuldades do trabalho de equipes multiculturais, exemplificado pelos entrevistados:

Além disso... a maneira de negociar os temas e de fazer acordos pode ser complicada, porque cada cultura tem uma maneira diferente. Aí é aonde entra a questão do respeito, do "eu te escuto, mas você também me escuta, e assim chegamos a uma conclusão", mas acho que é um ponto negativo, porque quando as partes não se entendem há um choque muito forte (ENTREVISTADO 4).

Eu acho que a única coisa negativa é que pode atrasar um pouco até tudo se alinhar, até as pessoas entenderem o seu pensamento, a comunicação é um pouco mais lenta. Mas, acho que com o tempo isso se torna mínimo e não se torna mais negativo (ENTREVISTADO 3).

De modo geral, o principal aspecto citado por todos os entrevistados como causador de conflitos em uma equipe multicultural foi a dificuldade de comunicação. De acordo com o entrevistado 6, podem ocorrer falhas de entendimento devido às diferenças na compreensão de um determinado assunto, são os chamados *misunderstandings* apontados por Adler e Gundersen (2008), o que significa que uma pessoa pode ter o domínio do idioma comum, mas isso não significa que todos os membros de uma equipe multicultural vão ter o mesmo entendimento sobre o que foi dito, algumas palavras, expressões, podem estar carregadas de significado para uma cultura, sendo diferente para outras culturas:

Mas eu acho que pode de alguma forma acontecer de gerar maus entendimentos, por exemplo, as vezes o que eu falar para você... por exemplo, você é de um país que a língua é espanhola, aí eu falo uma coisa que para mim tem um significado, mas na sua cultura tem um significado totalmente diferente (ENTREVISTADO 6).

De acordo com os entrevistados, **os aspectos que facilitaram o desenvolvimento da competência intercultural** no grupo foram a pré-disposição das pessoas, a integração da equipe, o respeito as diferenças, a disposição e a vontade dos membros em conhecerem outras culturas e a confiança entre os membros. Estas características citadas pelos respondentes são, praticamente as mesmas citadas quando questionados sobre o que vem a ser a competência intercultural grupal e quais são os seus elementos, ou seja, pode-se considerar que estes são elementos que são facilitadores e ao mesmo tempo formadores da competência intercultural grupal.

Com relação ao processo de **desenvolvimento da competência intercultural** do grupo, alguns entrevistados como 2, 3 e 5 não conseguiram definir se a equipe tem aprendido nos últimos anos, de forma a ter respostas adequadas e melhoradas. Devido ao pouco tempo de participação na equipe os profissionais não souberam citar mudanças que ocorreram ao longo do tempo na forma do grupo lidar com as relações interculturais.

Por outro lado, o entrevistado 4, que está na organização há 8 anos, considera que a equipe aprendeu bastante devido aos conflitos iniciais. Segundo ele, quando um indivíduo começa a trabalhar em um contexto multicultural, há o medo de entregar mais conhecimento do que receber, receber feedbacks e falar sobre melhorias. De acordo com Bueno e Freitas (2015), realmente, no início da convivência intercultural a equipe pode enfrentar alguns desafios devido à necessidade de os integrantes superarem o encontro com o diferente. E o entrevistado 4 complementa:

Então, ao meu ver, o início é muito complicado, é difícil para ambas as partes aceitar que isso pode ser feito de uma maneira melhor do que a maneira pela qual você está acostumado a fazer, não sei se estou explicando corretamente... para que você me entenda... Como começar a criar conexão para trabalhar em equipe? Acredito que a chave seja confiança, para ver que suas observações, com o conhecimento que você tem são positivas e valiosas para os outros que têm uma cultura diferente. E no final você é respeitado, mas você também é capaz de ver que existe outras maneiras de fazer o que você sabe ou há outras opções que nos permitem pensar ou fazer as coisas melhor. Começar a entender que outras culturas abrem sua mente...é complicado (ENTREVISTADO 4).

De acordo com as entrevistas pode-se então confirmar que a confiança entre os membros da equipe é um aspecto muito importante para o desenvolvimento da competência intercultural grupal, pois, é ela que vai dar base para o compartilhamento de conhecimento entre os integrantes ajudando assim no processo de aprendizagem que por si leva ao desenvolvimento de competências. O aspecto confiança já foi considerado por Lloyd e Härtel (2010) como essencial para o desenvolvimento de competência intercultural, além disso, para Schmidmeier (2016) ela garante a abertura e flexibilidade para negociar as diferenças culturais do grupo de

maneira mais natural.

Segundo o entrevistado 1, sua equipe foi mudando a forma de atuar ao longo do tempo na maneira dos membros se integrarem com as pessoas de outras culturas. Quando a equipe começou a trabalhar com a profissional da Colômbia poucos se arriscavam entrar em contato com a mesma, ficavam receosos por não a compreender tão bem, atualmente todos os integrantes possuem contato, o que reforça a necessidade de haver confiança entre os membros do grupo e mostra que ela vai sendo adquirida ao longo do tempo por meio da interação.

Outro ponto abordado na pesquisa foi a relação entre a **diversidade cultural e o desempenho da equipe**, a maioria dos respondentes mostrou um pouco de dúvida ao afirmar se consideram que o desempenho da equipe melhora ou é prejudicado quando há diversidade cultural. Os entrevistados 1, 4 e 6 analisaram que a diversidade cultural não é um fator determinante para o desempenho da equipe.

Segundo o entrevistado 1, se os membros culturalmente diversos trabalharem à distância, o desempenho pode ser prejudicado por fatores como fuso horário, idioma e disponibilidade, já se os membros fizerem parte da mesma unidade de trabalho ele considera que devem conseguir obter o desempenho esperado sem muitos problemas. Já o entrevistado 4 acredita que a diversidade pode trazer benefícios para equipe, mas não significa que ela irá atingir os objetivos por haver várias culturas. O entrevistado 6 também afirmou que a diversidade, por vezes, pode parecer que dificulta o desempenho devido às dificuldades na comunicação, mas a experiência pode ser tão marcante que ajuda no desenvolvimento das pessoas, ajudando assim no trabalho, como constatado por Bueno e Freitas (2015) quando afirmam que este tipo de experiência pode ser benéfico no processo de capacitação intercultural dos profissionais. Alguns trechos detalham estes pontos de vista:

Melhora e não melhora, depende muito. Eu colocar dois desenvolvedores na minha equipe que estão na Venezuela, que estão no Peru, Colômbia, eu acho que já começa a dificultar. Por conta que eu tenho que estar dia a dia com o cara porque ele pode ter impedimento a qualquer hora e ele precisa me achar rápido... Pessoalmente sem problema nenhum, eu acho que mantém. Não é porque ele é de fora que ele é melhor, então considerando que seja do mesmo nível o funcionário, mantém (ENTREVISTADO 1).

[...] eu acho que o desempenho de uma equipe não é alcançado porque há uma cultura diferente, mas sim porque a equipe possui objetivos claros, metas claras, regras e plano de trabalho bem definidos. Esses quatro pontos não dependem de cultura, dependem da clareza do projeto... Por isso eu acho que não é pela multiculturalidade que a equipe tem melhor desempenho. Mas, talvez a equipe tenha mais ideias porque são pensamentos diferentes (ENTREVISTADO 4).

Em contrapartida, os entrevistados 2, 3 e 5 possuem opiniões parecidas a respeito do tema, os mesmos acreditam que a diversidade cultural pode, sim, melhorar o desempenho da equipe por haver diferentes formas de pensamento, habilidades e conhecimentos. O que, segundo Lima e Patah (2016), pode ser considerado como um aspecto positivo para o desempenho da equipe. Os trechos a seguir detalham esta percepção:

Eu acho que melhora sim porque quando tem várias culturas juntas, cada cultura pode colocar os seus conhecimentos, suas habilidades. Da mesma forma a outra cultura. Acho que se complementam e fortalecem uma a outra (ENTREVISTADO 3).

Eu também acho que complementa, porque a equipe aumenta os seus conhecimentos, traz mais ideias, formas de trabalhar (ENTREVISTADO 2).

[...] nesses sentidos de complexidade do produto, de flexibilidade eu acho que agregaria. Porque aí seriam desenvolvimentos e soluções mais complexas, por isso contribuiria para o desempenho da equipe. Seria uma equipe mais madura tecnicamente (ENTREVISTADO 5).

Por fim, o quadro 4 apresenta um resumo dos principais resultados da pesquisa de acordo com as categorias de análise:

QUADRO 4 – RESUMO DOS RESULTADOS POR CATEGORIA DE ANÁLISE

CATEGORIAS DE ANÁLISE	AUTORES QUE EMBASAM A TEORIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
<p>Definição de competência intercultural grupal</p>	<p>Deardorff (2009) Schmidmeier (2016) Bueno (2010) Bueno e Freitas (2015) Matveev e Nelson (2004) Lauring e Selmer (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A competência intercultural grupal é composta por elementos como: comunicação, bom relacionamento/respeito entre os integrantes da equipe, disponibilidade/interesse dos membros em aprender e organização. • A comunicação é considerada como o aspecto de maior importância para que o grupo seja competente interculturalmente. • Para que haja um bom relacionamento entre os integrantes do grupo deve haver respeito e compreensão com relação as diferenças culturais. • A disponibilidade e interesse em aprender outro idioma por partes dos integrantes da equipe se faz muito importante para a competência intercultural. • A equipe intercultural exige mais organização no sentido de planejamento e acompanhamento que o habitual.
<p>Iteração</p>	<p>Bueno (2010) Rodrigues (2010) Gertsen (1990) Schmidmeier (2016) Hammer et al. (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O compartilhamento de informações entre os integrantes da equipe; possuir um modelo de comunicação e organização; e os integrantes possuírem curiosidade com relação a outras culturas são aspectos que contribuem para que a equipe possua um bom nível de interação intercultural.

Cultura negociada	Deardorff (2004) Fith (2012) Barmeyer e Davoine (2015) Schmidmeier (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Para que a equipe intercultural alcance bons resultados é interessante que os membros estejam abertos às diferenças culturais e possuam flexibilidade.
Aspectos facilitadores e dificultadores do desenvolvimento da competência intercultural grupal	Bittencourt e Bueno (2015) Bueno (2010) Freitas (2005) Bueno e Freitas (2015) Schmidmeier (2016) Adler e Gundersen (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Em equipes virtuais, a falta de contato físico e o fuso horário são considerados como principais aspectos dificultadores no desenvolvimento da competência intercultural grupal • A dificuldade de comunicação, negociação e realização de acordos são aspectos que dificultam o desenvolvimento da competência intercultural grupal. • A pré-disposição das pessoas, a integração da equipe e o respeito as diferenças são aspectos que facilitam e ao mesmo tempo são formadores da competência intercultural grupal.
Processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal	Deardorff (2009) Schmidmeier (2016) Bueno e Freitas (2015) Lloyd e Hartel (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • O início da convivência intercultural é mais difícil devido à falta de confiança entre os membros da equipe. • A confiança entre os membros da equipe é adquirida ao longo do tempo e é a base para o compartilhamento de informações o que ajuda no desenvolvimento da competência intercultural.
Relação entre a diversidade e o desempenho da equipe	Lima e Patah (2016) Bueno e Freitas (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Unir diferentes formas de trabalhar e pensar podem ser considerados como aspectos positivos para o desempenho da equipe de acordo com o objetivo e tipo de projeto. • O fuso horário, a disponibilidade e a dificuldade de comunicação podem ser considerados como aspectos negativos para o desempenho da equipe.

Fonte: A autora com base nos resultados da pesquisa.

Como pôde ser observado nas entrevistas, ao definir o conceito de competência intercultural grupal os respondentes citaram aspectos como comunicação, respeito as diferenças culturais, abertura para aprendizagem e organização, que estão presentes na definição de competência intercultural de Schmidmeier (2016), usada neste trabalho que é: “a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural”. Todos os elementos deste conceito podem ser identificados nas entrevistas, apenas a característica organização não é claramente evidenciada por Schmidmeier (2016).

Além disso, também pode-se dizer que os elementos citados pelos respondentes (comunicação, o respeito a diferenças culturais, abertura para aprendizagem e organização) são habilidades que foram abordadas e citadas por outros autores como fundamentais para que um

indivíduo se torne competente interculturalmente. Mostrando assim, que para uma equipe ser considerada como competente do ponto de vista intercultural, primeiramente, é necessário que os integrantes do grupo possuam ou desenvolvam habilidades e competências interculturais individuais. Ou seja, a competência intercultural grupal depende da busca e desenvolvimento das competências interculturais individuais.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são os elementos componentes de competências interculturais grupais de uma equipe multicultural de uma empresa de tecnologia de informação atuando na cidade de Uberlândia-MG, bem como os fatores facilitadores e limitantes da formação destas competências. Pode-se concluir que este objetivo foi alcançado, sendo que, com relação aos aspectos que compõe a competência intercultural grupal foram identificados: a comunicação, o bom relacionamento/respeito dos membros da equipe em relação as diferenças culturais, a disponibilidade/interesse dos membros da equipe em aprender e a organização. Todos estes aspectos, de certo modo, estão presentes na definição de competência intercultural grupal proposta por Schmidmeier (2016).

Quanto aos fatores limitantes para a formação de competências grupais da equipe multicultural estudada foram identificados aspectos da convivência a distância e presencial. Para convivência a distância foram apontados problemas como a falta de contato físico, que não é totalmente substituída pelos recursos virtuais e o fuso horário que dificulta a formação de agenda para reuniões. Além disso foram constatados que aspectos como a dificuldade de comunicação, negociação e realização de acordos são limitantes para a formação de competências interculturais grupais em qualquer tipo de convivência multicultural. Já referente aos fatores facilitadores da formação de competências grupais foram considerados elementos como a pré-disposição dos integrantes do grupo, a integração da equipe e o respeito as diferenças, de modo que, estes elementos além de facilitadores podem ser considerados como formadores da competência intercultural grupal.

Ademais, a interação entre os membros da equipe foi considerada como positiva devido o compartilhamento de informações, por possuírem um modelo de comunicação e organização e o nível de curiosidade dos integrantes com relação as outras culturas. No desenvolvimento da competência intercultural foi considerado que a confiança entre os membros é adquirida ao longo do tempo e é a base para o compartilhamento de informações o que ajuda no processo de aprendizagem. E além disso, pode-se concluir a competência intercultural grupal depende da busca e do desenvolvimento das competências interculturais individuais.

Quanto às contribuições deste trabalho, entende-se que a análise do conceito e dos elementos da competência intercultural grupal propostos Schmidmeier (2016) em outra equipe e contexto diverso do que estudou a autora ajudou a corroborar e confirmar as suas proposições. E como contribuição prática, a discussão dos fatores impulsionadores e limitantes pode auxiliar na gestão de equipes multiculturais nas organizações.

Como limitações desta pesquisa é possível citar o número de entrevistas que poderia ser

maior, assim como a diversidade de culturas presentes na equipe estudada, pois presume-se que quanto mais diversificada a equipe e quanto maior o número de entrevistados, mais perspectivas poderiam contribuir e outros elementos poderiam surgir. O tempo de atuação de alguns dos entrevistados pode ser considerado curto ou insuficiente para compreender a experiência intercultural como um todo.

Por fim, para trabalhos futuros sugere-se: estudos que comprovem e corroborem com a definição de competência intercultural grupal por meio de métodos quantitativos, com um número maior de respondentes; a análise de outras características em equipes interculturais, como o tamanho da equipe, a similaridade entre as culturas do grupo e o tempo de atuação da equipe; o desenvolvimento de pesquisas que identifiquem como se dá o processo de formação das competência interculturais grupais ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. New York: South Western, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2004.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARMEYER, C; DAVOINE, E. Intercultural competence of binational pairs as a supporting factor of negotiated culture in binational organisations: An analysis of the French-German case of Alleo. **31st Egos – European Group For Organization Studies**, Atenas, 2015.
- BARTEL-RADIC, A. Intercultural learning in global teams. **Management International Review**, v. 46, n. 6, p. 647-678, 2006.
- BENNETT, J. Cultivating intercultural competence. In: DEARDORFF, D. K. (Ed). **The Sage handbook of intercultural competence**. Thousand Oakes: Sage Publications, 2009, p. 121-140.
- BIRD, A.; MENDENHALL, M. E.; STEVENS, M. J.; ODDOU, G. Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, pp. 810-828, 2010.
- BITENCOURT; L. F.; BUENO, J. M. Intercultural competences and virtual multicultural team: a case study. In: **31th EGOS Colloquium**, Atenas, 2015.
- BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 300 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- BUENO, Janáina Maria; DE FREITAS, Maria Ester. As Equipes Multiculturais em Subsidiárias Brasileiras de Multinacionais: Um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 15-34, 2015.
- BUSH, V. D. et al. Managing culturally diverse buyer-seller relationships: The role of intercultural disposition and adaptive selling in developing intercultural communication competence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 391-404, 2001.
- CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHEN, Guo-Ming; STAROSTA, W. J. Intercultural communication competence: A synthesis. **Annals of the International Communication Association**, v. 19, n. 1, p. 353-383, 1996.
- CHEVRIER, S. et al. **Le management interculturel**. 2010.

CRAIDE, A. **Itramobilidade e interculturalidade intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações**. 405 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração de empresas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

CRAIDE, A.; BARBOZA SILVA, F. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, 2012.

DEARDORFF, D K.. Intercultural competence: Mapping the future research agenda. **International Journal Of Intercultural Relations**, [s.l.], v. 48, p.3-5, set. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.002>.

DEARDORFF, D. K. Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. **Journal of studies in international education**, v. 10, n. 3, p. 241-266, 2006.

DEARDORFF, D. K. Implementing intercultural competence assessment. In: DEARDORFF, D. K. (Ed.). **The SAGE Handbook of Intercultural Competence**. Los Angeles: Sage Publications, 2009. p. 477-491.

DUPUIS, Jean-pierre. New approaches in cross-cultural management research. **International Journal Of Cross Cultural Management**, [s.l.], v. 14, n. 1, p.67-84, 4 out. 2013. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595813501476>.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The global challenge**. McGraw-Hill Publishing Company, 2002.

FERRARO, G. P. **The cultural dimension of international business**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.

FINE, G. A.; HALLETT, T. Group Cultures and the Everyday Life of Organizations: Interaction Orders and Meso-Analysis. **Organization Studies**, v. 35, n. 12, p.1773-1792, 27 ago. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840614546153>.

FINURAS, P. **Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n., p.183-196, 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU, 1994.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise Organizacional. In: MOTTA, F. P. ;CALDAS, M. P (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GERTSEN, M. C. Intercultural competence and expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 1, n. 3, p. 341-362, 1990.

GUDYKUNST, W. B.; HAMMER, M. R.; WISEMAN, R. L. An analysis of an integrated approach to cross-cultural training. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 1, n. 2, p. 99-110, 1977.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10 ed., Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2005.

HAMMER, M. R. The Developmental paradigm for intercultural competence research. **International journal of intercultural relations**, v. 48, p. 12-13, 2015.

HAMMER, M. R.; BENNETT, M. J.; WISEMAN, R. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. **International journal of intercultural relations**, v. 27, n. 4, p. 421-443, 2003.

HAMMER, M. R.; GUDYKUNST, W. B.; WISEMAN, R. L. Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 2, n. 4, p. 382-393, 1979.

HENRIQUES, H. G.; GARCIA, F. C. Cultura Nacional e sua Influência na Cultura Organizacional: Estudo em um Buffet Localizado em Belo Horizonte. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 10, n. 20, p. 145-172, 2014.

KATZENBACH, J. R. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

KERSIENE, K.; SAVANEVICIENE, A. The Formation and Management of Organizational Competence Based on CrossCultural Perspective. **Engineering Economics**, v. 65, n. 5, 2009.

KIM, Y. Y.. The identity factor in intercultural competence. In: DEARDORFF, D. K. **The Sage handbook of intercultural communication**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. p. 53-65.

KRUMM, S.; TERWIEL, K.; HERTEL, G. Challenges in Norm Formation and Adherence. **Journal Of Personnel Psychology**, v. 12, n. 1, p.33-44, jan. 2013. Hogrefe Publishing Group. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000077>.

LAURING, J.; SELMER, J. Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness. **International Journal Of Cross Cultural Management**, v. 10, n. 3, p.267- 284, dez. 2010. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595810384587>.

LIMA, Nadia; PATAH, Leandro Alves. A Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [s.l.], v. 8, n. 1, p.90-112, 1 abr. 2016. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies. <http://dx.doi.org/10.7444/future.v8i1.223>.

LLOYD, S.; HÄRTEL, C. Intercultural competencies for culturally diverse work teams. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 845-875, 2010.

MATVEEV, A. V.; MILTER, R. G. The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 10, n. 5/6, p. 104-111, 2004.

MATVEEV, Alexei V.; NELSON, Paul E.. Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance. **International Journal Of Cross Cultural Management**, v. 4, n. 2, p.253-270, ago. 2004. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595804044752>.

MORAN, R. T.; YOUNGDAHL, W. E.; MORAN, S. V. Intercultural competence in business: Leading global projects. **The Sage handbook of intercultural competence**, p. 100-120, 2009.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1 ed., 1. Reimpr, São Paulo: Atlas, 2007.

PRADO, M. C. de A. **“Jeitinho” e a Cultura organizacional brasileira – ultrapassando a abordagem de integração**. São Paulo: Gv Pesquisa, 2005.

RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi: 10.11606/T.12.2010.tde-13102010-200053.

SABBAGH, Rafael. **Scrum gestão ágil para projetos de sucesso**. Caso do Código. São Paulo, 2013

SCHMIDMEIER, J. **Desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais**. 313 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Parana, Curitiba, 2016.

SODERBERG, A. M.; HOLDEN, N. Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 1, p. 103-121, 2002.

SOUZA, S. P. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.175-176, mar. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552006000100010>

SPITZBERG, B. H; CHANGNON, G. Conceptualizing Intercultural Competence. In: DEARDORFF, D. K. **The SAGE Handbook of Intercultural Competence**. Los Angeles: Sage Publications, 2009. p. 2-52.

WANG, D. et al. Unpacking the “skill–cross-cultural competence” mechanisms: Empirical evidence from Chinese expatriate managers. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 530-541, 2014.

WILSON, J.; WARD, C; FISCHER, R. Beyond culture learning theory: What can personality tell us about cultural competence? **Journal of cross-cultural psychology**, v. 44, n. 6, p. 900-927, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZIMMERMANN, K. **Intercultural competence as a success factor of virtual multicultural teams: a case study on the team effectiveness of global HR teams**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de comunicação, Universidade de Jyväskylä, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Roteiro de entrevista

- **Informações gerais sobre o entrevistado**

1. Cargo ocupado:
2. Quanto tempo no cargo:
3. País/Região de origem:
4. Formação:
5. Idiomas e fluências:
6. Número de estadias no exterior (e duração):

BREVE EXPLICAÇÃO SOBRE O TEMA DO TRABALHO – No que se refere a multiculturalidade dentro das organizações já foram **realizados muitos estudos referentes a competência intercultural individual**, ou seja, como o indivíduo se torna competente/desenvolve habilidades para trabalhar em um ambiente que possui culturas diferentes da sua. Ainda são poucos os trabalhos que tratam deste tipo de competência no **âmbito grupal ou coletivo**. Sendo assim a minha pesquisa tem como intuito estudar quando uma **“EQUIPE”** é competente interculturalmente falando, por isso, **peço que tente responder as perguntas a seguir pensando em como a sua equipe de trabalho lida com as situações no dia a dia da sua organização.**

- **Informações gerais sobre a equipe**

1. Como é composição da sua equipe? (È formada por **quantos membros...**)
2. Há quanto tempo você trabalha nesta equipe e qual a sua posição atual?
3. Qual a área de atuação/tipo de projeto da sua equipe?
4. Como vocês trabalham no dia a dia da empresa? Se **encontram pessoalmente** com qual frequência? Realizam reuniões? Utilizam **espaços virtuais** para se comunicarem?
5. Você acha que existem muitas **diferenças culturais** na sua equipe? Quais são as principais diferenças presentes no grupo?

- **Percepções a respeito da competência intercultural do grupo**

6. Em sua opinião, **quando uma equipe é competente** em trabalhar tendo membros de diversas culturas? (ser competente do ponto de vista intercultural é ser capaz de lidar com eficácia em situações de diferenças culturais)

7. **Você considera a sua equipe competente do ponto de vista intercultural? (pedir justificativas para as respostas)**

8. Como é a **interação entre os membros culturalmente** diversos do grupo? (falar sobre as formas de interação, engajamento da equipe, coesão entre membros, orientação para resultados, planejamento, compreensão comum dos objetivos e metas da equipe, clareza na descrição dos papéis e função).

9. **Vocês tentam se adaptar a comunicação** para com as pessoas de outras culturas? Se sim, como? Você sente que tem duas ou mais culturas?

10. Você acredita que a diversidade cultural melhora o **desempenho da equipe**? Por quê? Você pode me dar algum exemplo concreto.

11. Sua equipe é **capaz de flexibilizar-se mediante o contexto multicultural**, negociando e administrando os diferentes aspectos de cada cultura? (falar sobre flexibilidade, adaptabilidade - foco no grupo e não no indivíduo).

12. Na sua equipe, as pessoas fazem todos os esforços específicos para **saber mais sobre as culturas em torno dos outros**?

13. O que você considera como **pontos negativos da convivência intercultural para o seu grupo**?

- **Desenvolvimento da competência intercultural grupal**

14. A equipe foi mudando sua forma de atuar ao longo do tempo? Como e por quê? (falar sobre abertura para **aprendizagem** das outras culturas, aceitação das outras culturas, troca de conhecimento interno por meio da interação social, e sobre como se dá o compartilhamento do conhecimento)

15. Quais conhecimentos tornaram-se comuns ao grupo e como eles foram sendo compartilhados ao longo do tempo?

16. Atualmente como você considera o nível de integração da sua equipe?

17. Como é o acolhimento aos novos membros da equipe hoje? E como era antes?

- **Facilitadores e dificultadores do desenvolvimento da competência intercultural**
18. **A multiculturalidade dos membros da equipe gera muitos conflitos?** Como estes conflitos são tratados pelo grupo?
 19. Que tipos de **dificuldades ou problemas**, associados com a existência de diferenças culturais, existem na sua equipe?
 20. Quando essas **dificuldades afetam o resultado da empresa**, é mais importante prestar atenção às diferenças culturais ou semelhanças entre os membros?
 21. Na sua opinião o que **facilitou o desenvolvimento da competência intercultural no seu grupo?**

APÊNDICE II - Roteiro de entrevista em espanhol

- **Información general sobre el entrevistado**

1. Cargo ocupado:
2. Cuánto tiempo en el cargo:
3. País / región de origen:
4. Formación:
5. Idiomas y fluencias:
6. Número de estancias en el extranjero (y duración):

BREVE EXPLICACIÓN SOBRE EL TEMA DEL TRABAJO – En lo que se refiere a la multiculturalidad dentro de las organizaciones **ya se han realizado varios estudios referentes a la competencia intercultural individual**, o sea, cómo el individuo se vuelve competente y desarrolla habilidades para trabajar en un ambiente que posee culturas diferentes de la suya. Aún son pocos los trabajos que tratan de este tipo de competencia en el ámbito **grupal o colectivo**. Siendo así mi investigación tiene como objetivo estudiar cuando un "**EQUIPO**" es competente interculturalmente hablando, por eso, **pido que intente responder a las preguntas a seguir pensando en cómo su equipo de trabajo se ocupa de las situaciones en el día a día de su organización.**

- **Información general sobre el equipo**

1. ¿Cómo es la composición de su equipo? (Se compone de **cuantos miembros ...**)
2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en este equipo? ¿Cuál es su posición actual?
3. ¿Cuál es el área de actuación/tipo de proyecto de su equipo?
4. ¿Cómo trabajan en el día a día de la empresa? ¿Se **encuentran personalmente** con qué frecuencia? ¿Realizan reuniones? ¿**Utilizan espacios virtuales** para comunicarse?
5. ¿Existen muchas **diferencias culturales en su equipo**? ¿Cuáles son las principales diferencias presentes en el grupo?

- **Percepciones sobre la competencia intercultural del grupo**

6. ¿En su opinión, cuando un equipo es competente en trabajar teniendo miembros de diversas culturas? (ser competente desde el punto de vista intercultural es ser capaz de lidiar con eficacia en situaciones de diferencias culturales)
7. ¿Usted considera a su equipo competente desde el punto de vista intercultural? ¿Por qué?
8. ¿Cómo es la **interacción entre los miembros culturalmente diversos** del grupo? (hablar sobre las formas de interacción, compromiso del equipo, cohesión entre miembros, comprensión común de los objetivos y metas del equipo)
9. ¿Tratan de **adaptarse** la comunicación hacia las personas de otras culturas? Si es así, ¿cómo?
10. ¿Usted cree que la diversidad cultural mejora el desempeño del equipo? ¿Por qué? (Citar un ejemplo concreto)
11. Su equipo como un todo, **ha aprendido, a lo largo del tiempo**, ¿a trabajar juntos en un contexto multicultural para alcanzar sus objetivos? ¿Por qué? (hablar sobre la apertura para el aprendizaje de otras culturas, la aceptación de otras culturas, el intercambio de conocimiento interno a través de la interacción social, y sobre cómo se da el compartir el conocimiento)
12. ¿Su equipo es capaz de **flexibilizarse** mediante el contexto multicultural, negociando y administrando los diferentes aspectos de cada cultura? (hablar sobre flexibilidad, adaptabilidad, negociación de las características del otro y apertura para el aprendizaje intercultural - foco en el grupo y no en el individuo).
13. ¿En su equipo, la gente hace todos los esfuerzos específicos para saber más sobre las culturas alrededor de los demás?
14. ¿Qué considera usted como **puntos negativos de la convivencia intercultural** para su grupo?

- **Desarrollo de la competencia intercultural grupal**

15. ¿El equipo cambió su forma de actuar a lo largo del tiempo? ¿Cómo y por qué?
16. ¿Qué conocimientos se han vuelto comunes al grupo y cómo se han ido compartiendo a lo largo del tiempo?
17. ¿Cómo consideras el nivel de integración de tu equipo?
18. ¿Cómo es la acogida a los nuevos miembros del equipo hoy? ¿Y cómo era antes?

- **Facilitadores y dificultadores del desarrollo de la competencia intercultural**

19. ¿La multiculturalidad de los miembros del equipo genera muchos **conflictos**? ¿Cómo son tratados por el grupo?
20. ¿Qué tipos de **dificultades** o problemas, asociados con la existencia de diferencias culturales, existen en su equipo?
21. ¿Cuándo estas dificultades afectan el resultado de la empresa, es más importante prestar atención a las diferencias culturales o semejanzas entre los miembros?
22. En su opinión, ¿**qué facilitó** el desarrollo de la competencia intercultural en su grupo?