

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU**

**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**YASMIN IARA FERREIRA VELOSO**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS  
ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DE SUAS DIMENSÕES E  
ELEMENTOS**

**UBERLÂNDIA  
2019**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS  
ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DE SUAS DIMENSÕES E  
ELEMENTOS**

**YASMIN IARA FERREIRA VELOSO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial 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, 28 de junho de 2019.

---

Prof. Dra. Janaina Maria Bueno, UFU/MG

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

---

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha orientadora, Janaina Bueno, por compartilhar comigo seu conhecimento, me conduzir, encorajar, e acreditar em mim desde minhas primeiras experiências com o conhecimento científico.

## RESUMO

Na medida em que as organizações se tornam globais, faz-se necessário o desenvolvimento de teorias e práticas que as tonem competentes do ponto de vista intercultural. Para além da perspectiva individual e grupal, o presente trabalho objetivou contribuir para o conceito de Competência Intercultural Organizacional (CIO). Para isso, primeiramente costurou-se uma base teórica, para ajudar no entendimento das dimensões que compõem a competência intercultural organizacional, que são: trajetória, contexto, e a estratégia da organização, propostas por Bueno (2017). Depois foi elaborado um questionário a cerca destas dimensões, que possibilitou a aplicação de uma pesquisa quantitativa para uma amostra de profissionais com experiência em organizações multinacionais. O objetivo foi realizar uma análise descritiva dos elementos que compõem as dimensões da CIO, e contribuir com a validação do conceito. **Destaca-se nos resultados obtidos, que os elementos que compõem a estratégia das organizações estão mais claros para os profissionais com experiência em organizações multiculturais, de forma que eles conseguem opinar sobre melhores práticas e possíveis melhorias objetivas. Enquanto o contexto e a trajetória possuem conceitos que por serem de caráter mais subjetivo, tiveram como resultado orientações para estudos mais abrangentes, ou chamaram a atenção para o quanto as organizações negligenciam algumas ferramentas de gestão voltadas para o registro e produção intencional de conhecimento e de aprendizagem, direcionadas a competência intercultural. No campo dos estudos das competências interculturais, Bueno 2017 foi pioneira em propor um conceito á nível organizacional, o presente trabalho é um primeiro passo para provar o conceito em maior escala e propor novas perspectivas.**

**Palavras-chaves: Competência Intercultural Organizacional, internacionalização.**

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Idade e Formação dos Respondentes .....	23
Figura 2 -Tempo no Cargo Atual e Tempo na Empresa .....	24
Figura 3 – Contexto e seus Elementos.....	25
Figura 4 –Abertura á Diversidade: Relação Entre Cultura do País e Cultura Organizacional .....	26
Figura 5: Comunicação Subsidiária x Matriz.....	26
Figura 6 – Relação da Cultura Organizacional: Matriz x Subsidiária:.....	26
Figura 7: Perfil Global.....	27
Figura 8: Perfil Regiocêntrico.....	28
Figura 9: Sobreposição Cultural.....	28
Figura 10: Brasileiro e a Habilidade com Outros Idiomas.....	29
Figura 11: Brasileiro e a Adaptação a Outras Culturas.....	30
Figura 12: Jeitinho Brasileiro.....	30
Figura 13: Trajetória.....	31
Figura 14: Experiência e Capacidade de Ação .....	32
Figura 15: Experiência Malsucedida e Barreiras.....	33
Figura 16: Erros na Aprendizagem.....	34
Figura 17: Ferramentas de Aprendizado.....	34
Figura 18: Recuperação Organizacional x Individual .....	35
Figura 19: Estratégia.....	36
Figura 20: Ambiente Externo .....	36

Figura 21: Processos de Transferência x Capacidades da Organização.....	37
Figura 22: Avaliação.....	37
Figura 23: Avaliação da Missão e Custos 1 .....	38
Figura 24: Avaliação da Missão e Custos 2 .....	38
Figura 25: Avaliação da Missão e Custos .....	39
Figura 26: Preparação do Profissional Local.....	40
Figura 27: Treinamentos Interculturais de curta duração.....	40
Figura 28: Testes de Aptidão.....	41
Figura 29: Habilidade de Comunicação.....	41
Figura 30: Habilidades Técnicas .....	42

#### **LISTA DE QUADROS E TABELAS**

Quadro 1 – Diferenças entre Competência Intercultural Individual e Grupal ... ..	12
Quadro 2 – Definições de Conceitos.....	13

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	6
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1	Processo de Internacionalização.....	7
2.2	Competência Organizacional .....	10
2.3	Competência Intercultural Organizacional.....	11
2.4	As três dimensões da Competência Intercultural Organizacional.....	13
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
2.5	Perfil dos respondentes.....	22
2.6	Dimensão Contexto .....	23
2.7	Dimensão estratégia .....	34
5.	CONCLUSÃO .....	42
6.	REFERÊNCIAS .....	44
7.	APÊNDICES.....	48
	Apêndice 1 – Formulário Online Utilizado Para Coleta das Respostas – Google Forms.....	48
	2.8.....	60
	Apêndice 2 – Lista das Empresas que Receberam o Convite para Responder ao Formulário.....	61

## 1. INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento de tecnologias que facilitam a movimentação de pessoas e informações, as barreiras entre os países diminuíram e o processo de organizações se tornarem multinacionais passou a atingir não apenas os países desenvolvidos, mas também países em desenvolvimento. Essa realidade abre para as organizações oportunidades de novos mercados e aprendizagens mais amplas dada a variedade de possibilidades e pontos de vista, vinda dos novos ambientes em que as organizações se inserem, e de pessoas com diferentes culturas e pontos de vista que estão nas organizações. Ao mesmo tempo que esta variedade amplia o potencial das organizações, ela é geradora de conflitos consequentes da criação de estereótipos, conflitos culturais, criação de subgrupos, bloqueios de comunicação e outros problemas afins.

Esta realidade cria uma demanda de pesquisas que estudem soluções para estes conflitos e formas de desenvolvimento de competências de indivíduos, grupos e organizações para lidar com a complexidade da situação. Tendo o indivíduo como objeto de estudo, as pesquisas sobre a Competência Intercultural Individual (CII) chegaram a resultados acerca de sua definição, construtos e mensuração, da mesma forma a Competência Intercultural Grupal (BUENO e DOMINGUES 2014, BUENO 2017). O entendimento da CII e da CIG, trouxeram às organizações o entendimento para desenvolver profissionais capacitados e equipes que consigam ter uma performance satisfatória mesmo enfrentando ambientes dinâmicos e diferenças internas como se enfrentam em expatriações, equipes multiculturais, e internacionalizações de empresas (WANG et al, (2014); BIRD et al, (2010); SCHMIDMEIER (2016), LEUNG, ANG e TAN (2014)).

Assim como os estudos sobre competência tiveram início na competência individual e foram ampliados, existe a necessidade de se ampliar a definição de competência intercultural no âmbito organizacional, a Competência Intercultural Organizacional (CIO), como ela se desenvolve e como pode ser mensurada. Alguns autores já chamaram a atenção para esta necessidade como Leung et al (2014, Deardorff, (2015) e Hammer (2015). Em 2017, Bueno (2017), iniciou um esforço para construção de uma definição para a CIO em um trabalho de abordagem qualitativa onde foram identificadas algumas dimensões da CIO com seus elementos componentes. O presente trabalho tem por objetivo contribuir com o desenvolvimento do tema dando a

continuidade ao trabalho de Bueno (2017) para confirmar os achados anteriores e ampliar o entendimento de competência intercultural organizacional.

Os objetivos específicos foram assim definidos:

- A partir do trabalho de Bueno (2017), desenvolver um instrumento de pesquisa para coletar informações sobre as dimensões e elementos da competência intercultural organizacional;

- Levantar os dados de empresas brasileiras e estrangeiras multinacionais e seus responsáveis pela área de Recursos Humanos Internacional;

- Relacionar os dados encontrados na pesquisa de campo com as dimensões e elementos da CIO.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Processo de Internacionalização**

No estudo da internacionalização das organizações, a abordagem desenvolvida por pesquisadores da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), chamada de Modelo de Uppsala ou Comportamental, tem dois pontos importantes, um é que a internacionalização acontece de forma processual nas organizações e outro é que a entrada em um ambiente novo tem como principal obstáculo a falta de conhecimento. Conforme as empresas aumentam seus investimentos em um novo ambiente, elas desenvolvem seu conhecimento e por consequência a sua confiança, o que a levará a aumentar seus investimentos e retomar o ciclo. Desta forma, a empresa se internacionaliza investindo recursos gradativamente conforme adquire conhecimento por meio da experiência. A partir desta perspectiva, o modelo de internacionalização de Uppsala inicialmente proposto possuía 4 fases:

- 1ª Fase – Exportação Esporádica,
- 2ª Fase – Exportação Via Representante,
- 3ª Fase – Exportação Via Filial Própria e
- 4ª Fase – Produção no País Destino.

Lemes e Prates (2014) pesquisaram a trajetória de internacionalização baseando-se no modelo de Uppsala e, além de confirmar que ela é processual e dependente do

processo de aprendizagem, acrescentaram que diferentes organizações, e também setores de uma mesma organização, passarão por estas fases não necessariamente na mesma ordem, por exemplo, negócios que não podem confiar na atuação de representantes em países específicos e optam por ter uma filial própria mais cedo; ou não passarão por todas as fases, como as empresas que já nascem com uma visão global.

Conforme seu grau e processo de internacionalização, as organizações podem ser denominadas como organizações internacionais, multinacionais e globais, sendo estes conceitos diferentes. Wright et al. (2000) distinguiram quatro níveis de operação de uma empresa em internacionalização: o primeiro nível é a organização doméstica, que opera totalmente dentro dos limites do seu país de origem. O segundo é a organização internacional, que tem operações mínimas no exterior, como exportação, importação, ou alianças estratégicas. O terceiro é a organização multinacional, que tem investimentos diretos no exterior, ou compra empresas em outros países, nesse caso as subsidiárias funcionam de maneira independente e descentralizada. O quarto é a organização global, que é semelhante a multinacional, mas tem como diferenças o modelo de controle das subsidiárias, que nessa fase é um sistema interdependente que corresponde a matriz de maneira mais controlada. Para uma empresa escolher o modelo global ela precisa ter alta participação de mercado.

Perlmutter (1969) usou a orientação de tomada de decisão por executivos como parâmetro para determinar o grau de internacionalização de uma empresa, classificando-as em: etnocêntricas, geocêntricas e policêntricas. Se as decisões nas filiais são tomadas tendo por base as diretrizes do país de origem da organização, ela é etnocêntrica. Nestes casos, os critérios de desempenho vêm da matriz e as decisões normalmente são tomadas pela sede, de forma que as subsidiárias obedecem às regras que derivam dela, a identidade organizacional é determinada pela nacionalidade da matriz e, normalmente, as posições estratégicas são ocupadas por expatriados do país da matriz.

Se as decisões são tomadas segundo o país anfitrião, ela é policêntrica; e geocêntrica se as decisões são voltadas para o mundo. As organizações com orientação policêntrica costumam ser adaptativas, os cargos estratégicos são ocupados por profissionais locais, a identidade da organização é formada a partir da cultura local, e cada subsidiária desenvolve suas próprias metas de desempenho. As organizações com orientação geocêntrica buscam modelos universais para suas demandas locais, elas funcionam com uma planta global centralizada que busca elaborar manuais detalhados que funcionem em quaisquer lugares. Uma década depois, Perlmutter (1979) adicionou a

o tipo regiocêntrico à sua teoria, que é uma forma limitada da abordagem geocêntrica, que alinha a estrutura multinacional com a estratégia geográfica. O grau de desenvolvimento do país também influencia a postura das organizações, geralmente, economias mais desenvolvidas recebem os setores de bens e consumo, que têm organizações com perfis mais policêntricos. Já em países subdesenvolvidos tendem a desenvolver e focar mais o segmento de produção industrial, que costuma estar mais relacionado com o tipo etnocêntrico (PERLMUTTER, 1969; 1979).

Complementarmente, embora sutis, as formas de controle que a matriz pode colocar sob as subsidiárias contemplam fatores como os sistemas de informação, o orçamento previsto, as metas de desempenho, a comunicação formal e informal, o relacionamento pessoal e a cultura corporativa. A estrutura em rede permite um trabalho globalmente integrado e uma relação entre matriz e subsidiária menos hierarquizada, neste caso, o grau de controle estabelecido entre a sede e a filial será determinado pela primeira. Esta escolha varia conforme alguns fatores, como: a gestão e estratégia de internacionalização da matriz, as características de seu país de origem (cultura corporativa, sistemas e práticas de direção), a complexidade dos entornos sociais (natureza da indústria, forças competitivas e dinâmicas do setor), contextos geográficos do país de origem e do país de operações, e quais os recursos disponíveis e requisitos necessários na sede e em suas filiais (AGUZZOLI, 2007).

O desenvolvimento do processo de internacionalização irá demandar maior investimento em recursos financeiros, infraestrutura e profissionais. Olhando pela perspectiva de gestão dos profissionais neste processo, Bueno e Feitas (2015) destacam como as equipes multiculturais, ao mesmo tempo em que possuem um potencial criativo grande não conseguem aproveitá-lo por consequência dos conflitos que surgem das diferenças. Assim como a somatória de diferentes vivências e perspectivas levam maior potencial criativo, elas também levam a conflitos, preconceitos e criação de estereótipos que prejudicam a coesão grupal e o aproveitamento do potencial da organização. Os conflitos pessoais e familiares destes profissionais também podem levar ao fracasso das missões internacionais.

Para Adler e Gunderson (2008), o fortalecimento de uma cultura organizacional pode ajudar nesta fase de inserção, uma vez que já existe um compartilhamento de valores que ultrapassam os limites nacionais e o registro do aprendizado adquirido é importante para que a empresa se aproprie da riqueza que este ambiente proporciona. Para melhorar seu aproveitamento nesse contexto, as organizações precisam desenvolver políticas que

as tornem competentes em gerir seu capital humano e equipes, garantindo o sucesso da internacionalização. Exemplo disto seria o desenvolvimento dos processos de transferência internacional que vão desde o recrutamento e seleção, inserção do indivíduo no novo ambiente organizacional e, em uma visão mais ampla, ele e sua família em um novo ambiente nacional. De maneira mais prática, a organização precisa se preparar para realizar operações como negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento e preparação para cultura e idiomas.

Desta forma, mais do que a gestão de equipes, as organizações em processo de internacionalização precisam desenvolver novas práticas e políticas de gestão para que elas desenvolvam todo o seu potencial nesse contexto. Bueno (2017) observou uma lacuna teórica nos estudos interculturais no que se refere ao conceito e desenvolvimento deste tipo de competências à nível organizacional. A autora procurou identificar o conceito e o desenvolvimento da competência intercultural organizacional (CIO), pois na literatura ainda existem poucos trabalhos sobre o tema, enquanto a competência intercultural individual e grupal já têm sido estudadas mais amplamente.

## **2.2 Competência Organizacional**

Segundo a abordagem da visão baseada em recursos (KROGH; ROOS 1995), para desenvolver uma estratégia, a organização precisa saber claramente quais são os recursos que possui, pois ela deve obter vantagem competitiva com base neles que podem ser: físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem etc.), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. MILLS et al. (2002) explicam que o recurso é algo que a organização tem, ou pode ter acesso temporário, e a competência é uma habilidade que a organização tem para criar vantagem competitiva ao fazer uso destes recursos.

Takahashi (2007) uniu os resultados de alguns autores mais destacados deste campo de estudo (MILLS ET al., 2002; PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2004) e assumiu que a competência organizacional se refere a quão bem a organização desempenha os processos necessários para seu sucesso em comparação com seus concorrentes, e que esse desempenho integra recursos, produtos e serviços. Estas capacidades resultam da aprendizagem coletiva da organização, que agrega valor econômico a ela e social ao indivíduo.

Dentro do conceito de competência organizacional, a aprendizagem possui um papel importante, Le Boterf (1995) constrói a base para que se possa afirmar que, a organização é uma rede de competências, que é resultado de sua capacidade de mobilizar e combinar recursos para obter vantagem competitiva, resultado de um processo de aprendizagem organizacional. De forma que mesmo com a saída de alguns profissionais, certas competências perduram, sendo reconstruídas nas interações com os recém-chegados, ou seja, a competência organizacional, é a organização continuar funcionando quando alguém que contribuía com sua competência individual não está mais ali, é também a organização conseguir reproduzir o conhecimento que tem.

### 2.3 Competência Intercultural Organizacional

Bueno e Domingues (2014) observaram que é possível dividir os estudos organizacionais interculturais em dois segmentos: a a administração intercultural, que tem abordagem crítica do fenômeno intercultural, com uma perspectiva mais voltada para a psicologia e sociologia, ela analisa a perspectiva dos indivíduos envolvidos no processo de internacionalização e o impacto deste em suas vidas. Esta envolve temas como os desafios éticos, o impacto social, a mentalidade organizacional, e o valor simbólico. E a segunda abordagem é a gestão intercultural, que tem origem anglo-saxã, tem viés gerencialista e busca de soluções macroestruturais. E o levantamento bibliográfico destes autores mostrou que a literatura com abordagem da gestão intercultural apresenta estudos das equipes multiculturais, as novas práticas de gestão, levando em conta o contexto, a cultura organizacional, aspectos relacionados à estratégia, a estrutura, mas ainda muito reducionistas e focados nos problemas. E é nesta abordagem que se enquadra a maior parte dos estudos sobre competências interculturais.

A tendência dos estudos interculturais foi da mais individual para a mais coletiva, olhando para a perspectiva individual de competência intercultural já é possível identificar definições e conceitos definidos e exemplificar autores que desenvolveram construtos para seu desenvolvimento. A perspectiva grupal ainda é menos estruturada e abordada, porem já chegou a estudos que podem afirmar com firmeza sua definição e elementos, como foi resumidamente colocado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Diferenças entre Competência Intercultural Individual e Grupal

	<b>Competência Intercultural Individual</b>	<b>Competência Intercultural Grupal</b>
--	---	---

<b>Definição</b>	“é a capacidade de interagir eficazmente com pessoas culturalmente diferentes (Wang et al, 2014; Bird et al, 2010)”	“a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação intercultural eficiente e da articulação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural” Schmidmeier (2016, p. 278)
<b>Construtos</b>	Leung, Ang e Tan (2014): a) traços interculturais; b) atitudes interculturais e visão de mundo intercultural; e c) capacidades interculturais.  (Alguns modelos consideram mais construtos, outros menos, dependendo se eles buscam uma perspectiva mais ampla ou mais estreita)	É possível observar resultados do ponto de vista coletivo do tipo psicológico (confiança baseada no afeto; coesão), comportamental (integração de informação; gestão de relação cooperativa em negociação intercultural; fusão de equipes) e de desempenho (lucros conjuntos de pares de negociação intercultural; desempenho criativo em díades interculturais; criatividade em equipes multiculturais; desempenho de equipes multiculturais). Leung, Ang e Tan (2014).
<b>Modelos de desenvolvimento</b>	dos Três fatores de eficácia intercultural de Hammer et al (2003): habilidade para gerenciar o estresse psicológico; habilidade para comunicar eficazmente; habilidade para estabelecer relacionamentos interpessoais. Três dimensões da C.I. de Chen e Starosta (1996): sensibilidade, consciência, e habilidades.	E o seu desenvolvimento consiste em um processo dinâmico e variável, que ocorre ao longo do tempo, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação intercultural, resultado de um processo de aprendizagem intercultural. Leung, Ang e Tan (2014)
<b>Mensuração</b>	Comumente, utilizam-se escalas individuais para medir as habilidades, conhecimentos e capacidades de acordo com a abordagem teórica adotada pelo pesquisador.	É possível medir a coesão da equipe, a relação com o líder, e a relação com a criatividade, que aumentam em eficácia quanto maior for o nível de inteligência intercultural. Leung, Ang e Tan (2014)

Fonte: Adaptado de Bueno (2017).

Já os estudos acerca da competência intercultural organizacional ainda não possuem um percurso definido, Bueno (2017) integrou as teorias desenvolvidas até o momento a partir das pesquisas sobre competência organizacional, com as de competência intercultural individual e grupal, e com os poucos estudos sobre competência intercultural organizacional para elaborar uma definição, como pode-se ver na síntese apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Definições de Conceitos

<b>Competência organizacional:</b>	Poder ser definida como a ação voltada para agregar valor do ponto de vista econômico para as organizações e social para os indivíduos. Seu desenvolvimento está ligado ao desenvolvimento das competências individuais e também do contexto da organização. Fleury e Fleury (2004); Os modelos de gestão por competência precisam aproximar as competências individuais e organizacionais, levando em conta o ambiente externo e as estratégias organizacionais. Munck e Galleli (2015).
<b>Competência cross-cultural</b>	Os autores definem a competência multicultural como um sistema composto por indivíduos (que são os elementos informais), gestão (elementos formais) e a interação entre eles, onde a cultura organizacional é um elemento influenciador da gestão organizacional Kersiene e Savaneviciene (2005) A competência cross-cultural é baseada na estrutura integrada de trabalho em rede e abordagem geocêntrica; na capacidade em se adaptar em ambientes culturais

	diferentes; na estratégia de integração cultural e gestão de pessoas; o entendimento sobre diferentes culturas é um processo de formação da competência organizacional cross-cultural e a sinergia cultural é o resultado da integração de todo o processo de formação e gestão da competência organizacional cross-cultural (Kersiene & Savaneviciene,2009)
<b>Inteligência intercultural organizacional</b>	Para Ang e Inkpen (2008), a CQO é um construto formado por três fatores: CQ gerencial; CQ competitiva; e CQ estrutural. Enquanto que para Moon (2010) a CQ organizacional é um conjunto de capacidades organizacionais, que incorporam processos, posição (recursos) e caminho. Chen et al. (2012) acrescenta que a grande distância cultural e suporte da subsidiária suprimem os efeitos da inteligência cultural motivacional em expatriados.
<b>Quociente de inteligência intercultural da organização</b>	Entendido como resultante da combinação entre comportamento de liderança; adaptabilidade, treinamento e desenvolvimento, intenção organizacional e inclusão organizacional, dele depende a capacidade de adaptação a diferentes contextos culturais da organização. Lima et al (2016),

Fonte: Adaptado de Bueno (2017).

Dessa forma, a primeira definição para CIO, a partir de um levantamento bibliográfico, foi: “de forma intencional, com uma visão inclusiva, é a capacidade de integrar as competências individuais com o grupo, a gestão e a estrutura, levando em conta a cultura organizacional e o contexto” (BUENO, 2017, p. 37)

Depois de uma pesquisa de campo com os profissionais que possuíam experiência em organizações multiculturais, a autora dividiu a CIO em três dimensões (contexto, estratégia e trajetória), e elaborou a seguinte definição: “é a capacidade de responder, de forma intencional e coesa, ao ambiente multicultural interno e externo, dando suporte e integrando as competências individuais e grupais demandadas pelo contexto e coerentes com a cultura e trajetória da organização” (BUENO, 2017, p. 78).

## 2.4 As três dimensões da Competência Intercultural Organizacional

Neste tópico são explicadas as três dimensões da competência intercultural organizacional propostas por Bueno (2017) como resultado de seu trabalho empírico e que embasaram a sua segunda proposta de conceito de CIO e que embasa o presente trabalho.

### 2.4.1 Contexto

A dimensão contexto, como tratada por Bueno (2017), inclui num primeiro plano a cultura nacional da matriz, a cultura nacional da subsidiária, a cultura organizacional, e o setor de atividade da organização a ser observada. Os elementos culturais têm seu desdobramento nos aspectos: assimilação de outros idiomas, cultura (valores coletivos,

ou individuais), grau de abertura para outras culturas (postura geocêntrica, regiocêntrica, ou etnocêntrica), recrutamento e seleção, e visão de homem e de mundo (momentos históricos, sociais traços culturais, econômicos). Os setores de atividades destacados foram o de alta tecnologia e de inovação. A ideia é não ter uma visão reducionista da competência intercultural organizacional, mas entender as forças que a envolvem.

Ao falar da cultura nacional para a gestão em um contexto global, Chevrier (2009) afirma que esta deve sim ser considerada no contexto econômico por possuir uma relevância política e cultural. Nesse contexto, a cultura nacional deixa de ser a predominância de um comportamento entre pessoas que vivem dentro dos limites de um estado (pois as fronteiras nacionais estão enfraquecidas por consequência da globalização), e passa a ser um quadro de significados compartilhados entre pessoas muito diferentes que convivem em um mesmo país, é o que a autora chama de cultura política. Essa cultura política passa a ideia de uma forma adequada de se viver juntos, ela é um conjunto de referências que uma sociedade desenvolveu e promoveu, para enfrentar tensões e ameaças. No ambiente organizacional não é possível que pessoas trabalhem juntas sem compartilhar alguns conceitos básicos como o de justiça, dignidade humana, igualdade e liberdade. O gestor, sobretudo aquele que quer levar práticas de um país para o outro, deve estudar o quadro de significados e dominar a cultura política em que ele estará inserido (CHEVRIER 2009).

Do ponto de vista antropológico, a cultura pode ser vista por três aspectos: ela pode ser vista como sendo os conhecimentos compartilhados entre os membros de uma sociedade (aspecto cognitivo), os significados compartilhados (aspecto simbólico), ou como uma projeção universal na mente (aspecto estrutural). A cultura é um conjunto de pressupostos básicos criados, descobertos, ou desenvolvidos para lidar com o ambiente interno e externo, que uma vez comprovados são ensinados, ela é aceita coletivamente, ela é cria e criatura do homem, é também um meio para estabilizar e perpetuar um sistema. Ela pode ser vista como algo que a organização é (metáfora), ou algo que a organização tem (variável). Entre os elementos da cultura estão os valores (norte para as ações, importante para o sucesso), crenças e pressupostos (verdades absolutas que superam o tempo), ritos e cerimônias (atividades planejadas que representam a cultura), normas, heróis (guiam a admiração e identificação), tabus (áreas a serem evitadas), entre outros elementos que constituem a complexa estrutura da organização, e que apesar de ser construída com forte influência dos fundadores, absorve também as contribuições dos profissionais e ambientes com que se relaciona (FREITAS, 2007).

Fazendo uso dos estudos de Hofstede (1991 e 2001) podemos nomear alguns elementos de relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional, são eles: Distância de poder, pois conforme for a cultura de seu país de origem, uma organização pode ter maior ou menor diferença entre os cargos na sua hierarquia; cultura com valores individualista ou coletivista; feminilidade ou masculinidade (aplicando na organização os papéis esperados da mulher e do homem na sociedade, esperando um comportamento mais agressivo e de maior competitividade deles, e delas um tratamento mais respeitoso e afetuoso); e a orientação mais voltada para o curto ou para o longo prazo.

#### **2.4.2 Trajetória**

A dimensão trajetória é o caminho percorrido por uma organização desde a sua fundação até seu momento presente. Ela é composta pela sucessão de acontecimentos, fatos históricos, decisões e resultados que serviram para afirmar e reafirmar e também transformar os valores e pressupostos existentes. Esta dimensão abrange a história da empresa; a experiência adquirida com a mobilidade internacional e as interações interculturais; o processo de aprendizagem e o conhecimento desenvolvido; e a rede de relacionamentos e interações (BUENO, 2017).

Para Argyris e Schön aprendizagem é o processo de aprender a aprender, que envolve identificar e corrigir erros. Ela ocorre por meio de indivíduos e das normas organizacionais, por isso ela é mais do que a soma dos aprendizados individuais, porque a organização tem sistemas cognitivos e memórias, que funcionam em sinergia. Para Huber (1995) a aprendizagem é composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional

Segundo Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem é influenciada pela cultura, pela estratégia e pela estrutura. Existe uma necessidade de alinhamento da empresa ao seu ambiente, que implica que a organização tem de ser capaz de aprender com suas experiências passadas para ter competitividade em contextos diversos (geográfica, política, cultural, economicamente, etc). Como as estratégias existentes estão estritamente relacionadas aos valores e crenças, e estes influenciam o desenvolvimento cognitivo e comportamental da organização, a aprendizagem frequentemente implica em uma reestruturação do sistema de crenças. Quanto à estratégia, uma vez que ela determina os limites para a tomada de decisão e interpretação do ambiente, ela é um dos determinantes

da capacidade de aprendizagem da organização, e em uma relação de complementaridade, a aprendizagem tem como uma de suas funções, orientar as opções de estratégias percebidas.

Antonello (2005) destaca o caráter informal da aprendizagem, dado que ela sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura, num contexto em que cultura pode ser definida como a construção de significados e a forma compartilhada de dar sentido às experiências, baseada na história compartilhada. Porém, a aprendizagem possui um importante caráter formal. Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 106) entendem por institucionalização, o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social. O raciocínio de Tolbert e Zucker (1998, p. 201), que acrescenta que a estrutura se torna institucionalizada quando é considerada pelos membros do grupo social, como eficaz e necessária, e que ela se faz útil como uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento. Ou seja, onde houve institucionalização há um senso comum compartilhado e aprovado.

Nos resultados de Bueno (2017), os profissionais identificam que as organizações das quais fazem parte não possuem um processo específico para registrar o aprendizado adquirido específico para o aspecto intercultural, mas possuem ferramentas de gerenciamento de projetos e arquivos de atas de reuniões e requerimentos. Estas ferramentas de registros formais do conhecimento são importantes para as organizações, uma vez que elas não possuem intuição como os indivíduos, mas sim a estrutura como memória (SCHULTZ1993). Antunes e Macke (2013) ao estudarem como se dá a transferência de conhecimento nas organizações multinacionais identificaram que este ambiente possui um fluxo maior de conhecimento, e também maiores interferências neste fluxo, elas são consequência dos conflitos e incertezas decorrentes das diferenças culturais. Os autores observaram que com os diferentes idiomas, fuso horários e problemas de conexão nas reuniões via internet, algumas informações se perdiam e os profissionais tinham dificuldade de assumir isso. O ideal para transmitir o conhecimento são: um clima voltado para o compartilhamento, e as relações “cara-a-cara”, que esbarram nas limitações financeiras.

### **2.4.3 Estratégia**

A dimensão estratégia é o conjunto de políticas com seus programas voltados para a mobilidade internacional, gestão intercultural e de diversidade cultural; e o

posicionamento diante de seus *stakeholders* sobre a diversidade cultural (BUENO 2017). Estratégias são planos básicos de longo prazo, e cursos de ação que definem o que a empresa pretende ou não fazer e que a afetam por inteiro. Quando os concorrentes não são capazes de reproduzir a estratégia de uma organização, ela obtém vantagem competitiva. (PORTER 1985). Para Quinn e Mintzberg (2001) a estratégia tem três dimensões: os objetivos, que são os resultados a serem alcançados, as políticas, que determinam os limites dentro dos quais as organizações devem trabalhar, e os programas, que esclarecem as ações, passo-a-passo para atingir esses objetivos.

As organizações que decidem se posicionar como internacionais, multinacionais ou globais, devem estabelecer uma estratégia e uma imagem diante de seus *stakeholders* que seja coerente com sua realidade, isto é, com suas capacidades para tal. Para Lewis e Gregory (1996) os conceitos de competências e capacidades possuem suas raízes teóricas na visão baseada em recursos e estratégia. E a competência organizacional se dá na habilidade de gerir esses recursos para criar vantagem competitiva (Lewis e Gregory 1996). A decisão pela internacionalização é estratégica, e mesmo quando oportunidades de negócios fazem com que este processo ocorra naturalmente, a organização precisa desenvolver planos, políticas, e práticas que orientem suas decisões. Assim como Johanson; Vahlne (1977) propuseram uma estratégia de crescimento gradativo para o processo de internacionalização, outros aspectos podem ser pensados estrategicamente, entre eles, o grau de autonomia que se dará às subsidiárias, as ferramentas de controle usadas pela matriz, a política de gestão de pessoas e benefícios, entre outras questões (AGUZZOLI 2007). Por Exemplo, a matriz por fazer uso de sistemas de informação, metas de desempenho e orçamentos previstos para controlar mais ou menos suas subsidiárias; por outro lado podem dar a elas mais autonomia através de uma estrutura em rede, decidindo conforme seus objetivos e contextos (QUINTANILLA, 2002). Neste contexto, busca-se entender quais são os recursos que tornam uma organização competente do ponto de vista intercultural.

Nos resultados de Bueno (2017), a dimensão estratégia mostra através das falas dos profissionais entrevistados, que as organizações em contexto internacional possuem alguns conflitos, entre eles o desafio de ter uma estratégia clara que seja fiel aos seus valores diante de novas ideias, deferentes pontos de vista e negociações, pois um propósito claro conseguiria produzir cooperação. Outro conflito é o de ser flexível com as diferenças locais, o que é necessário em um ambiente de construção compartilhada

como é o ambiente multicultural; e ao mesmo tempo ser global, e criar um funcionamento que se encaixe em diferentes localidades. Os programas citados como importantes foram: caça talentos (pessoas capacitadas de forma técnica e também psicológica para a internacionalização), apoio à adaptação dos expatriados e família, e ter treinamentos sempre atualizados que preparem os funcionários para a realidade que enfrentarão. As políticas foram: oferecer um plano de carreira que leve em conta os custos e os benefícios da expatriação, e clareza dos prós e contras de uma expatriação, deixar claro para os funcionários que não existem privilégios para que todos tenham a sensação de justiça de oportunidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como objetivo verificar, com abordagem quantitativa, o conceito inicialmente proposto por Bueno (2017) de competência intercultural organizacional, com o fim de apresentar uma análise descritiva dos resultados e colaborar para a validação do conceito. Para isso foi desenvolvido um formulário que contempla afirmativas acerca das três dimensões da CIO (contexto, trajetória e estratégia), e também sobre o perfil dos respondentes, com questões divididas em 5 sessões (perfil do profissional, perfil da empresa, contexto, trajetória, e estratégia), além de uma sessão inicial em que os respondentes concordavam com o termo de consentimento.

A intenção durante a elaboração das questões foi provar elementos que compõem as dimensões da CIO conforme referencial, para ser mais fiel ao trabalho de Bueno (2017) as afirmações presentes em seu trabalho, tanto as feitas pelos profissionais, quanto as feitas pela autora ao longo do trabalho, foram transformadas em afirmativas que seguiram o modelo de escala Likert em que os respondentes demonstram seu grau de concordância com as afirmações.

O questionário aplicado, nesse caso um formulário online, em uma pesquisa científica deve ter o cuidado de preservar a segurança das informações por ele geradas, para isso ele passou por 4 fases: elaboração, testes, ajustes, e aplicação. A elaboração do formulário foi realizada buscando contemplar o máximo de afirmativas que pudessem ser extraídas do trabalho de Bueno (2017), sendo cada uma delas referenciadas com o parágrafo e páginas de onde foram tiradas (Apêndice 1). Além destas foram adicionadas afirmativas de confirmação, com informações contrárias para testar a atenção dos respondentes. Na fase de testes, 3 profissionais experientes no tema aceitaram colaborar experimentando o formulário e indicando pontos a melhorar. Foram feitas correções que eliminaram questões de perfil profissional que não acrescentavam para a pesquisa, chegando-se ao resultado aplicado aos profissionais.

O perfil procurado de respondentes foi: trabalhar em empresa multinacional (brasileira ou estrangeira); ii) participar ou ter participado de missão internacional ou ser estrangeiro com contrato local; iii) participar ou ter participado de equipes multiculturais de trabalho, ; iv) trabalhar na área de Gestão de Pessoas ou na área específica de gestão de mobilidade internacional. Sendo que para responder ao formulário, o profissional deveria atender além do primeiro, pelo menos um dos demais critérios.

Para compor a amostra de respondentes foi elaborada uma lista de possíveis respondentes formada pelas empresas multinacionais brasileiras encontradas a partir do

Ranking das multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral (2017), e estrangeiras no Brasil pela lista da revista Forbes online das 30 maiores empresas do mundo que atuam no Brasil (2016), e por resultados em sites de pesquisas, além dos contatos pessoais dos pesquisadores. Os primeiros contatos com as empresas foram feitos pelos sites institucionais, foram contatadas nesta fase 79 organizações através de um e-mail que introduz o tema da pesquisa solicitando o contato dos setores de Recursos Humanos. Recebemos resposta positiva de 9 empresas que abriram porta para um segundo contato, já através dos e-mails pessoais dos gestores de RH, os objetivos do trabalho eram descritos com mais detalhes, incluindo as informações acerca do sigilo de informações (conforme Termo de Consentimento Livre Esclarecido apêndice 2), e foi solicitado o contato de possíveis respondentes. Apenas os gestores de 3 empresas responderam o segundo contato, e nenhum deles concordou em passar o contato de mais profissionais ou repassar o questionário as suas equipes, seja por descrição ou porque não existiam pessoas que fizessem o perfil da pesquisa trabalhando na empresa atualmente.

Devido à dificuldade de conseguir respostas positivas no contato com as organizações, a nova estratégia foi entrar em contato direto com os profissionais. Inicialmente foi feito contato com professores de inglês para negócios, que podem ter alunos com o perfil procurado. Por meio de sites que oferecem esse serviço, grupos em redes sociais, e contatos pessoais dos pesquisadores. Depois foram pesquisados na rede social de negócios LinkedIn, profissionais que tiveram contato com a internacionalização, por meio da pesquisa das seguintes palavras chaves em seus perfis: multicultural, multinacional, internacional. Ainda com poucas respostas, num terceiro momento obteve-se a ajuda de um pesquisador nesta mesma linha de pesquisa possuía contatos no LinkedIn que aceitaram participar da pesquisa, e assim chegou-se as 28 respostas.

O processo de análise dos resultados foi feito nas seguintes etapas: as questões foram separadas primeiramente dentro das 3 dimensões da CIO, depois, elas foram reunidas conforme sua correspondência a cada um dos elementos que compõem as dimensões, conforme o esquema apresentado por Bueno (2017). Dada esta separação, o segundo processo da análise foi observar o grau de concordância dos respondentes com as afirmações propostas, quanto maior a concordância, mais se confirmariam seus resultados. Elementos menos explorados em cada dimensão possuíam menos questões relacionadas e apontavam para uma possível incompreensão ou pouca relevância percebida pelos profissionais. Enquanto elementos mais críticos proporcionaram a formulação de mais questões, e dessa forma mais detalhamento. Teve-se o cuidado de

observar questões com afirmações contraditórias entre si, colocadas no questionário para testar a atenção dos respondentes e evitar viés. Dada a confiança nas respostas, a análise do grau de concordância dos respondentes permitiu a elaboração de afirmações a cerca da CIO que reforçam ou questionam os resultados da amostra da Bueno (2017).

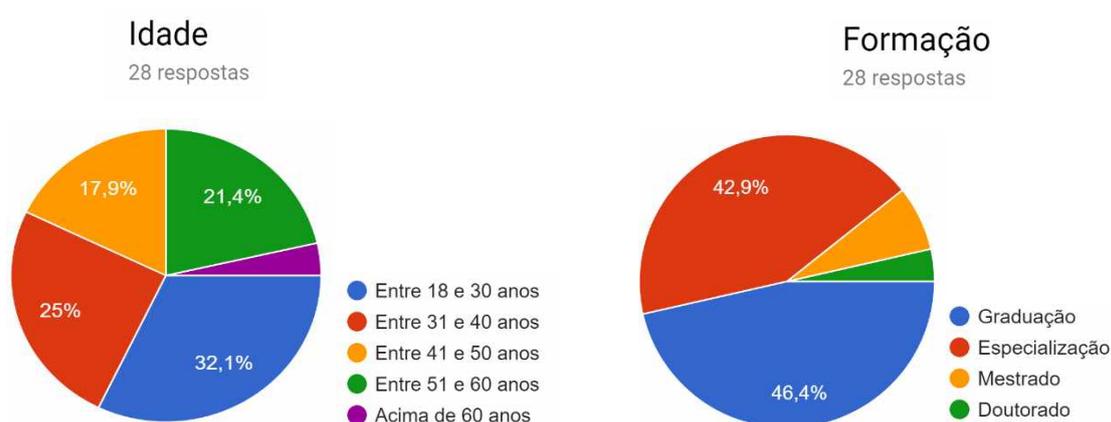
#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em 5 seções, assim como o questionário foi elaborado, os resultados foram apresentados analisando-se primeiramente o perfil dos respondentes, e depois cada dimensão da CIO. Em cada uma delas, o foco foi na apresentação das respostas por meio de comentários e tabelas, além do resgate da teoria já vista, com o fim de estabelecer a relação dos presentes resultados com as pesquisas anteriores que os fundamentam, caminhando para concluir quais são as contribuições para pesquisas futuras.

##### 2.5 Perfil dos respondentes

No momento da análise dos resultados, o Questionário CIO online possuía 28 respostas, com o seguinte perfil de respondentes: 16 profissionais do sexo masculino e 12 do feminino, de nacionalidades chilena, uruguaia, argentina, italiana, e brasileira, sendo estes a maioria, com 24 respondentes. Eles trabalham em cargos como: analistas de marketing, comunicação, recursos humanos, assistentes de mobilidade, diretores, gerentes de diversas áreas, engenheiros, sócios e professores. A Figura 1 apresenta a distribuição dos respondentes por idade e formação educacional:

Figura 1 – Idade e Formação dos Respondentes



Fonte: dados da pesquisa.

Os dados mostram que 35,7% dos respondentes trabalham no setor de indústria, 3,6% no comércio, e os outros 60,7% no setor de serviços como educação, consultoria e tecnologia. Os países de origem das empresas citados foram: Áustria, Bélgica, Espanha, Estados Unidos da América, França, Inglaterra, Noruega, Suécia, e Brasil.

Basicamente a metade dos respondentes está há menos de 3 anos no cargo atual, sendo que na empresa este tempo de permanência aumenta, como mostra a Figura 2:

Figura 2 -Tempo no Cargo Atual e Tempo na Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Tanto em questões pessoais, como a idade e a formação, quanto nas profissionais, como setor de atividade e tempo de empresa, os profissionais respondentes possuem perfis variados que em nenhum momento se concentraram em um só perfil profissional. Dessa forma, os resultados que serão apresentados nas próximas seções são construídos a partir de diferentes visões de mundo. Assim, encontrar pontos de concordância pode ser mais difícil, mas quando eles surgem podem apontar que mesmo dentro de uma diversidade há percepções e opiniões semelhantes.

## 2.6 Dimensão Contexto

O trabalho de Bueno (2017) identificou 3 dimensões com seus respectivos elementos que compõem e sustentam a CIO. No referencial teórico do presente trabalho as 3 dimensões foram descritas com mais detalhes com base nos conceitos teóricos para melhor descrevê-las e compreendê-las. Agora, para explicar os resultados da pesquisa quantitativa será importante fazer uso dos elementos de cada dimensão de Bueno (2017) para organizar os resultados de forma sistemática e identificar as lacunas que surgiram entre trabalho da autora e as respostas da presente pesquisa. Para isso, os elementos da dimensão Contexto são apresentados na Figura 3:

Figura 3 – Contexto seus Elementos



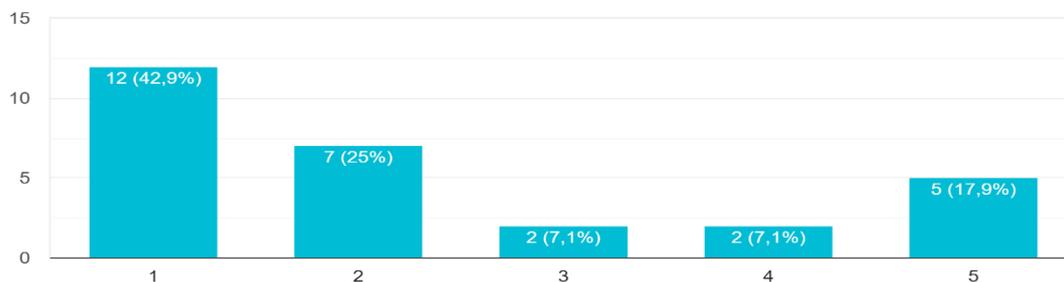
Fonte: Bueno (2017, p.45)

Esta dimensão possui os elementos: Setor de Atividade, Cultura nacional da matriz, Cultura nacional dos países onde a empresa atua, e Cultura organizacional. A afirmação de Bueno (2017) de que alguns setores de atividade possuem mais abertura para a diversidade do que outros foi confirmada com 78,5% de concordância, não há detalhes sobre quais seriam estes setores e porque, futuras pesquisas com maior possibilidade de detalhamento poderiam confirmar se seriam os de inovação e de alta tecnologia.

Os elementos Cultura nacional da matriz, Cultura nacional dos países onde a empresa atua, e Cultura organizacional possuem forte relação, mas exigem uma avaliação crítica e ampla do ambiente micro e, principalmente, do macro- organizacional, uma vez que eles se desdobram em um entendimento do que é cultura, valores, visão de mundo, postura da organização, realidade social, histórica e econômica. A fala dos profissionais no trabalho de Bueno (2017) não entrou em detalhes sobre o contexto dos países de suas empresas matriz e subsidiárias, tão menos questões como estas foram colocadas no formulário online, pois se aplicam melhor em trabalhos com outras metodologias como estudo de caso. Porém, pontos de relação causa e efeito entre esses elementos puderem ser estabelecidos:

Os profissionais concordam que alguns países são mais abertos à diversidade que outros, e isso torna a cultura organizacional mais aberta também, como mostra a Figura 4:

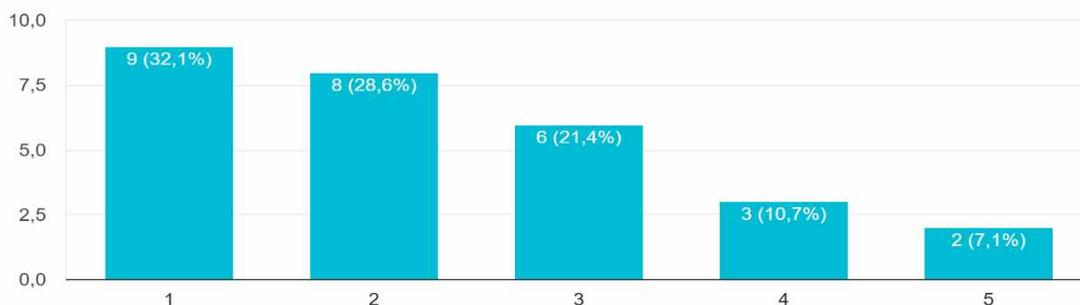
Figura 4 – Abertura á Diversidade: Relação Entre Cultura do País e Cultura Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa

Também concordam que a forma de trabalhar e se comunicar comumente muda entre a subsidiária e a matriz.

Figura 5: Comunicação Subsidiária x Matriz.

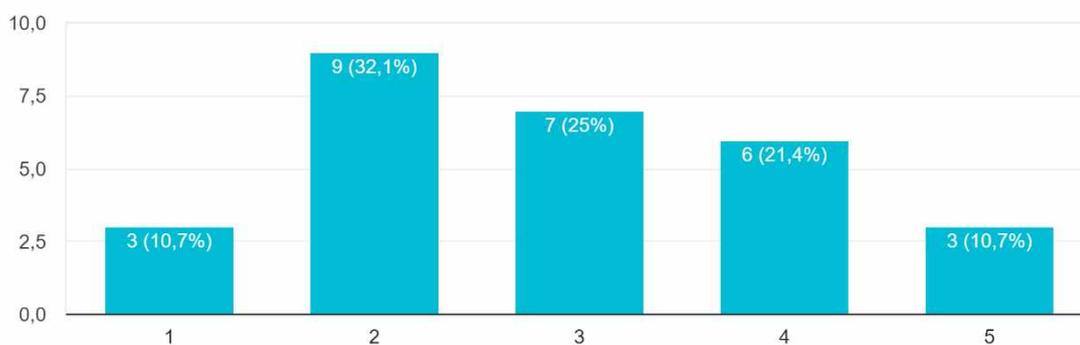


Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 6 – Relação da Cultura Organizacional: Matriz x Subsidiária:

- As características da cultura organizacional dificilmente mudam nas subsidiárias

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo concordando que há diferenças no estilo de comunicação entre subsidiária e matriz, as respostas acerca da cultura organizacional (Figura 6) se concentraram no centro, ou seja, não observou-se posições extremadas e sim uma certa neutralidade. Dessa forma, sabe-se que alguns elementos da cultura organizacional, como a comunicação, comumente mudam, mas a presente amostra, não consegue fundamentar que a cultura organizacional como um todo sofre grandes alterações com a mudança de país.

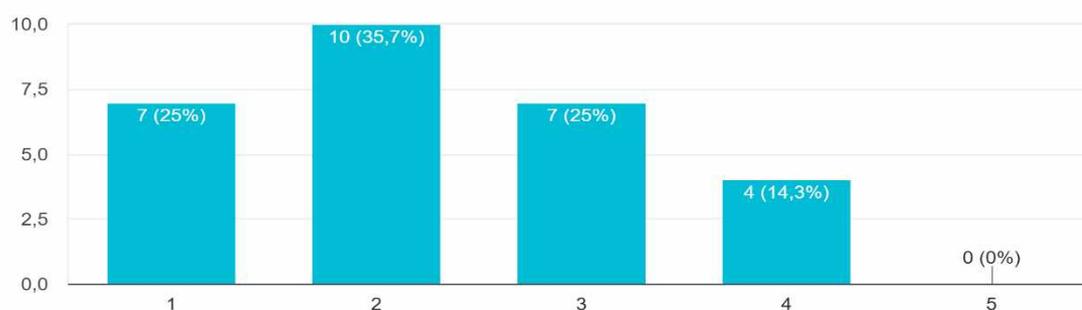
A questão da preservação da cultura organizacional é um ponto crítico na elaboração e avaliação de uma estratégia de internacionalização, pois o que define se uma empresa é mais egocêntrica, ou se tem um perfil global, é se ela preza pela preservação e generalização da sua cultura e processos (perfil global), ou pela adaptação deles aos lugares onde vai (perfil regiocêntrico).

Com a intenção de avaliar se os respondentes teriam uma inclinação para o estilo de internacionalização global ou mais adaptativo, aplicaram-se as questões apresentadas nas figuras 7 e 8. Nos resultados a maioria se concentrou nas respostas de um a três, que é uma área de concordância (1=concordo totalmente 2=concordo e 3= não concordo nem discordo), porém também concordaram com a afirmativa de perfil oposto, de que as empresas precisam se adaptar ao local onde está. A complexidade desta questão pode ser derivada de uma necessidade de equilíbrio entre possuir padrões, o que é necessário para obter eficiência, mas também investir em adaptação, pois a internacionalização envolve gestão de pessoas internas e externas a empresa, e está dentro de um contexto que precisa ser considerado para obter ações eficazes. Questionários com perguntas mais específicas nestes pontos, aplicados a uma amostra maior, ou estudos de caso podem contemplar melhor como a escolha dos modelos de internacionalização afetam a CIO.

Figura 7: Perfil Global

- A empresa multinacional deve procurar padronizar ao máximo os processos nas suas subsidiárias.

28 respostas

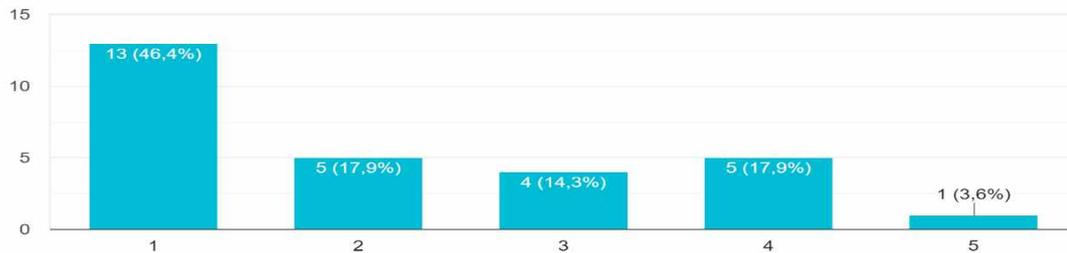


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 8: Perfil Regiocêntrico

- A empresa multinacional deve saber adaptar seus processos o máximo possível à realidade dos países onde estão as suas subsidiárias.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

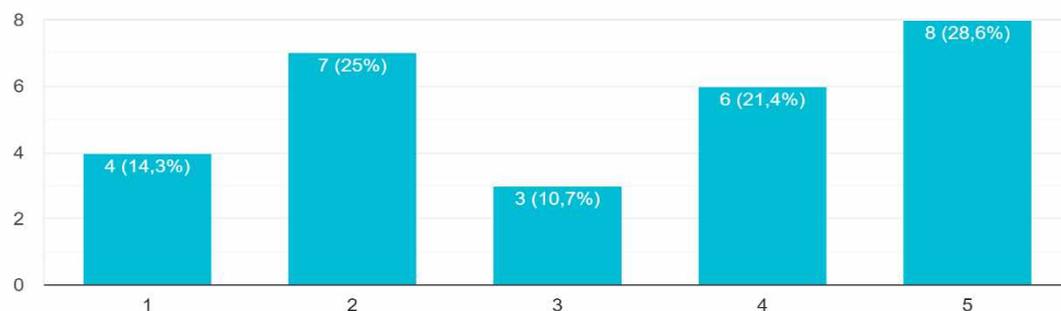
Houve dispersão nas respostas sobre a imposição de uma cultura organizacional sobre uma cultura nacional (39,4% pontuaram 1 – concordo totalmente e 2 concordo, 50% se concentraram em 4 – discordo e 5 – discordo totalmente).

Nos registros do diálogo com os profissionais de empresas internacionais, Bueno (2017) mostra que eles consideram ser importante e mais fácil estabelecer políticas e práticas de gestão intercultural em ambientes onde a cultura organizacional está estabelecida e é ela quem dá o norte para os indivíduos. Nos resultados, conforme mostra a figura 9, a dispersão de opiniões não permite afirmar que o líder deve sobrepor a cultura da empresa. Um diálogo mais aprofundado pode identificar como se espera que a organização saiba equilibrar diferenças e ainda sim ter um norte em seus processos e ambientes.

Figura 9: Sobreposição Cultural

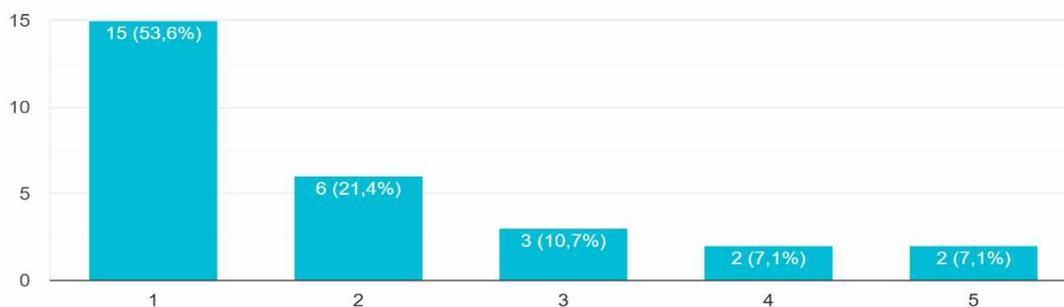
- Para o melhor funcionamento de uma empresa multinacional, a sua cultura deve se sobrepor à cultura local... às culturas nacionais dos indivíduos.

28 respostas



- É importante que os gestores ouçam os seus subordinados, mas eles devem conseguir unir as opiniões deles em um norte comum.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo com essa responsabilidade colocada sob líder, a maioria concordou que, sem o empenho e a empatia de cada profissional, os esforços organizacionais de incentivo à diversidade serão em vão.

O trabalho de Bueno (2017) por ser feito com entrevistas abertas, possibilitou que questões mais presentes no dia-a-dia dos profissionais, como conflitos entre religião e adaptação ao idioma, e conflitos políticos fossem abordadas. Sobre religião, dos 28 profissionais que participaram desta pesquisa, 78,6% afirmam que suas organizações demonstram a importância do respeito às diferentes crenças sendo que 50% afirmam nunca terem presenciado conflitos por este motivo.

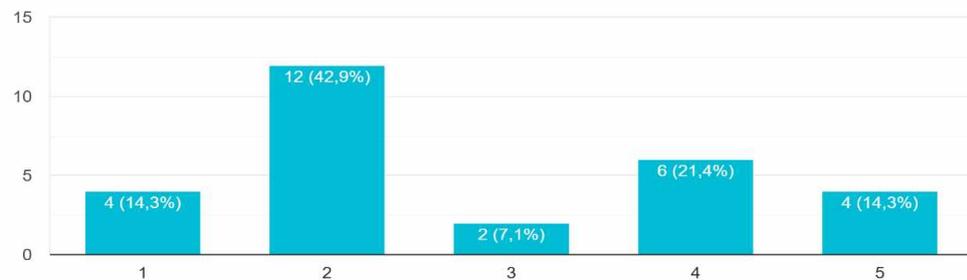
O aspecto político abordado foi a visão que os profissionais têm de que os países que recebem expatriados percebem essa troca como enriquecedora ou não. Ao responderem 50% afirmou nem concordar nem discordar, enquanto 25% concordou, e outros 25% discordou da afirmativa de que “a maior parte dos países acredita que acolher profissionais de outros países será enriquecedor”. A receptividade de países estrangeiros é uma questão ampla dada a variedade de países onde estão as sedes e matrizes das empresas representadas na amostra, e subjetiva, dada a variedade de culturas dentro do Brasil, que podem ter formado a perspectiva dos profissionais.

Sobre a questão do idioma, 76% concordam que é preciso falar o idioma da matriz, mesmo trabalhando em uma subsidiária, e verificam que o profissional que não se sente seguro em falar o idioma oficial da empresa pode não realizar o seu potencial. Algumas afirmações específicas aos brasileiros destacadas no trabalho de Bueno (2017) foram confirmadas:

Figura 10: Brasileiro e a Habilidade com Outros Idiomas

- Comparado com profissionais de outras nacionalidades, o brasileiro tem maior dificuldade em falar outros idiomas, principalmente o inglês.

28 respostas

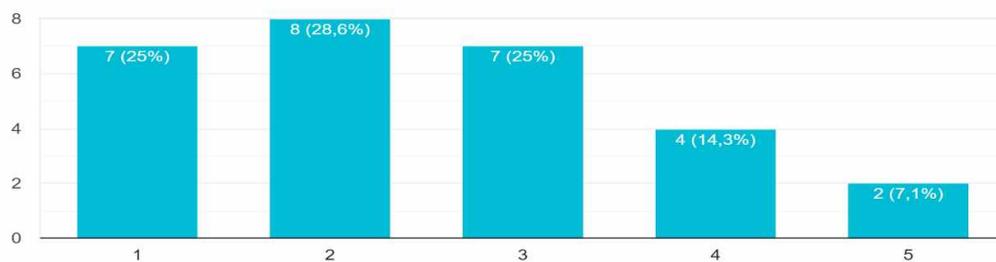


Fonte: Dados da pesquisa

Figura11: Brasileiro e a Adaptação a Outras Culturas

- O profissional brasileiro se adapta melhor à diversidade do que profissionais de outras culturas.

28 respostas



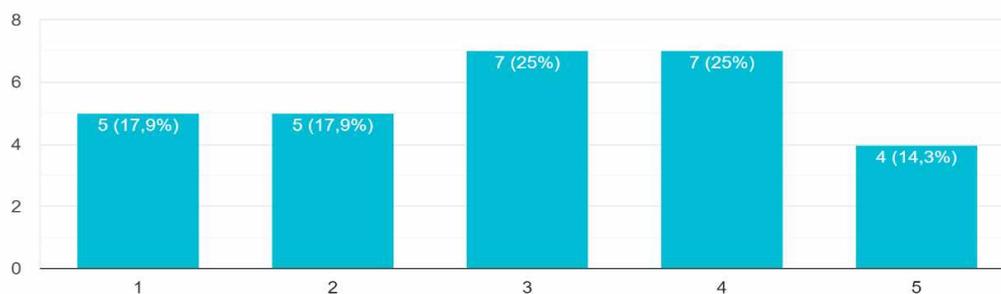
Fonte: Dados da Pesquisa

O jeitinho brasileiro, apresentado em casos contados pela amostra de Bueno (2017), apresentou respostas dispersas entre os que concordam, discordam ou se absteem. A expressão é normalmente julgada de formas diferentes, pois possui pontos positivos e negativos. Estudos mais específicos sobre brasileiros em expatriação podem se aprofundar na definição do termo e na sua aplicação.

Figura 12: Jeitinho Brasileiro

- O profissional brasileiro sempre tem um “jeitinho” diferente de resolver conflitos e isso é negativo.

28 respostas

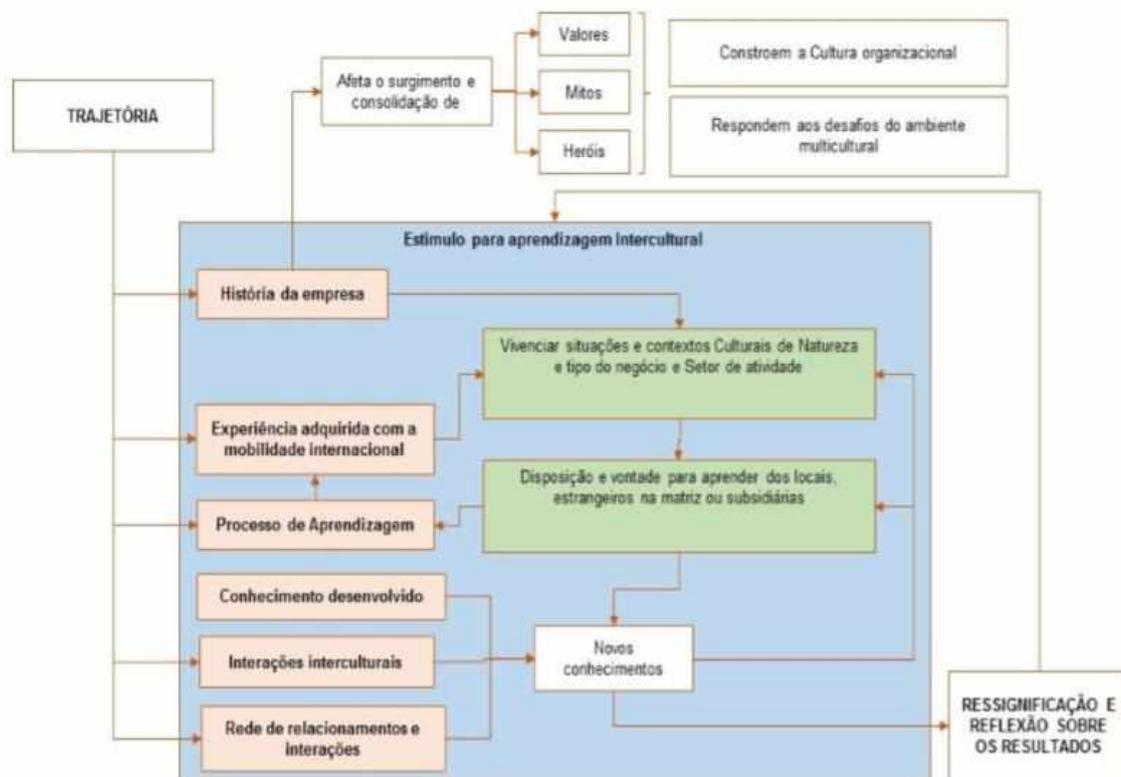


Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.1 Dimensão Trajetória

A dimensão trajetória abrange toda a história da empresa até chegar no momento em que ela está, por isso possui elementos que fazem parte da cultura organizacional, como valores, mitos e heróis, que compoem a formação da cultura. Um ponto chave para esta dimensão é a aprendizagem, pois ao longo da história da empresa, experiências bem ou mal sucedidas são registradas, formal ou informalmente. A organização pode aprender mais ou menos com essas situações, dependendo da sua disposição em aprender, interpretação das situações, registro, disseminação e aplicação dos novos conhecimentos. O resultado dessa aprendizagem será seus novos conhecimentos, que incluem não só as competências desenvolvidas, mas também as redes de contatos, as experiências interculturais.

Figura 13: Trajetória



Fonte: Bueno (2017 p.54)

Seguindo o mesmo processo de detalhamento da dimensão por meio dos seus elementos, mais respostas se aproximaram dos achados de Bueno (2017), isso pode se dar pelo fato de a realidade do contexto interno da organização e sua história estarem mais próximos dos profissionais do que todo o contexto nacional da matriz e subsidiárias.

Conforme a Escola de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977), quanto maior for a experiência da empresa com o ambiente multicultural, maior será a sua capacidade de ação e gestão relacionadas às questões interculturais e de mobilidade internacional de seus profissionais. O resultado de concordância a essa afirmação foi alto:

Figura14: Experiência e Capacidade de Ação



Fonte: Dados da pesquisa

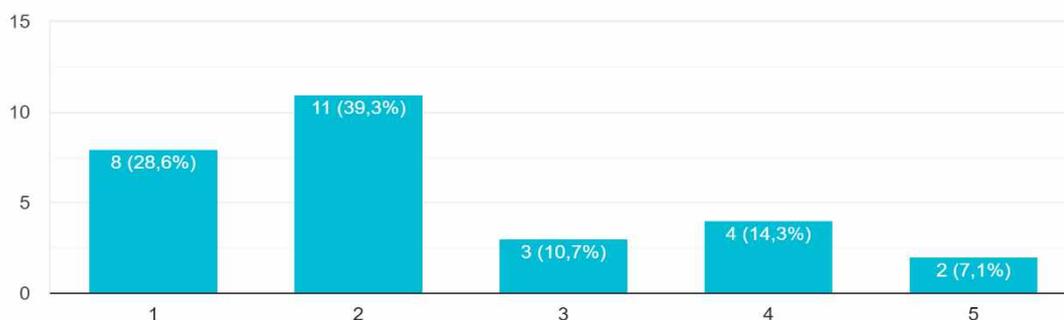
De forma semelhante, quando questionados se a valorização da diversidade pode acontecer sem esforços em uma organização há muito tempo internacionalizada, obteve-se 53,6% de concordância.

A dimensão trajetória se relaciona fortemente com o aprendizado como visto na teoria, parte importante do aprendizado é a relação com o erro e as respostas mostraram-se difusas quanto a esta questão, uma vez que há uma concordância de que os erros são importantes para o aprendizado, mas as experiências malsucedidas geram barreiras.

Figura 15: Experiência Malsucedida e Barreiras

- Uma experiência malsucedida com a internacionalização cria barreiras da organização com relação ao ambiente multicultural.

28 respostas

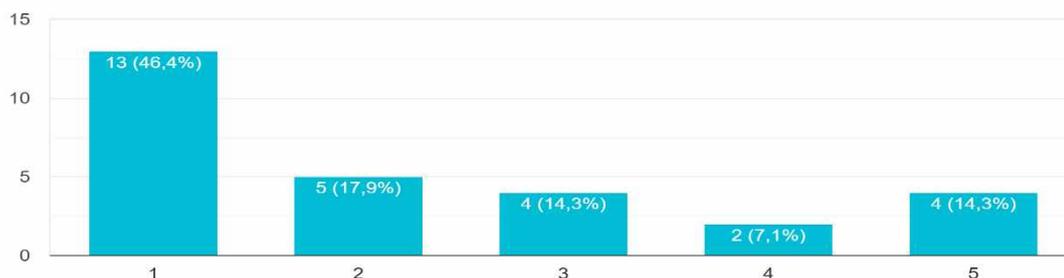


Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 16: Erros na Aprendizagem

- Os erros e insucessos no envio e recebimento de expatriados são parte importante da aprendizagem organizacional.

28 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa.

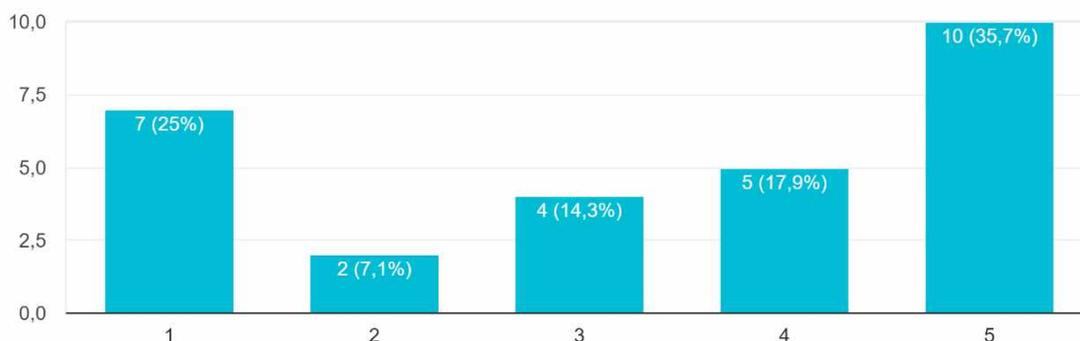
Foram 53,6 % os que discordaram ter conhecimento de heróis para a empresa que surgiram em situações de superação de conflitos, e 25% os que se abstiveram de responder. E a maioria desconhece processos de registro da aprendizagem voltadas para as competências interculturais. O que pode demonstrar que tanto o processo de

aprendizagem formal, quanto a valorização informal da competência intercultural, em certa medida, não são intencionalmente trabalhados. Bueno (2017) também obteve resultados que confirmam que o aprendizado nas organizações em internacionalização acontece mais por experiências individuais do que por um registro de iniciativa e propriedade da organização.

Figura 17: Ferramentas de Aprendizado

- Conheço a existência de ferramentas voltadas para o registro do aprendizado relacionado às competências interculturais.

28 respostas



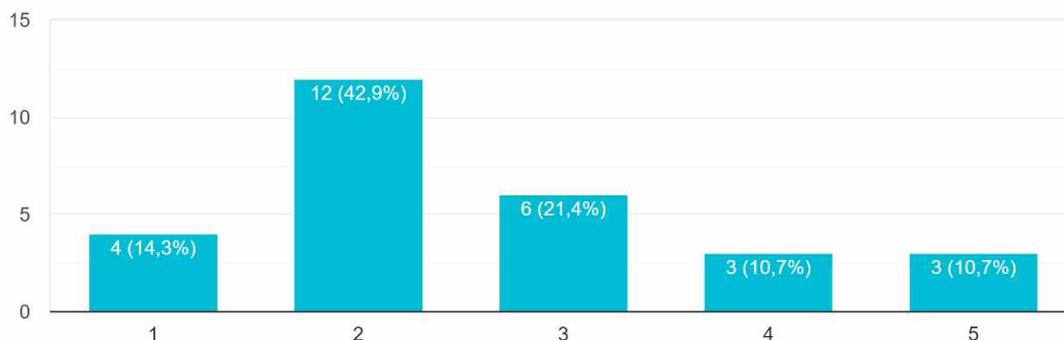
Fonte: Dados da pesquisa.

O aprendizado organizacional está relacionado com o aprendizado individual, 82,1% concordou que o aprendizado é uma via de mão dupla entre empresa e empregados e 78,6% responderam que quanto maior for a abertura do profissional para aprender sobre novos processos, idiomas, ou ter mais empatia; maior será o desenvolvimento da competência intercultural da organização na qual trabalha. Contudo, a experiência é experimentada de forma diferente entre as duas partes, esta relação não foi estudada com mais profundidade, mas este pode ser um ponto importante, dada a interdependência das partes.

Figura 18: Recuperação Organizacional x Individual

- As organizações podem se recuperar mais facilmente de episódios de insucesso na experiência multicultural do que os indivíduos.

28 respostas



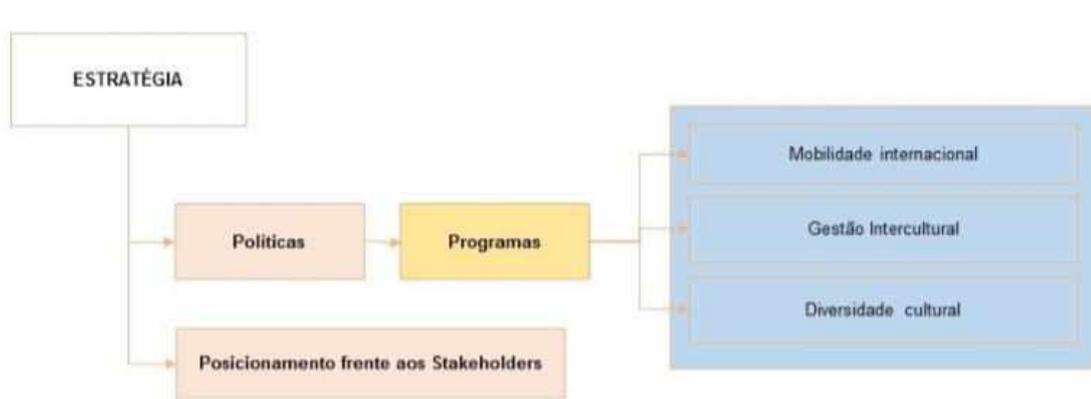
Fonte: Dados da Pesquisa

Elementos não abordados que formaram lacunas, foram os valores, mitos e heróis e como eles constroem a cultura organizacional para responder ao ambiente multicultural. As interações interculturais e a rede de relacionamentos que se formam na trajetória da organização, e a disposição e vontade de aprender dos locais estrangeiros na matriz e subsidiárias também. Estes seriam pontos importantes para compreender a relação da empresa com seu ambiente, mas novamente recaem em situações de difícil generalização e maior complexidade.

## 2.7 Dimensão estratégia

A dimensão estratégia, com menos elementos e de estrutura mais pragmática, permitiu maior desenvolvimento de alguns elementos, pois é mais tangível para os profissionais, e seus elementos são mais observados na rotina das organizações.

Figura 19: Estratégia



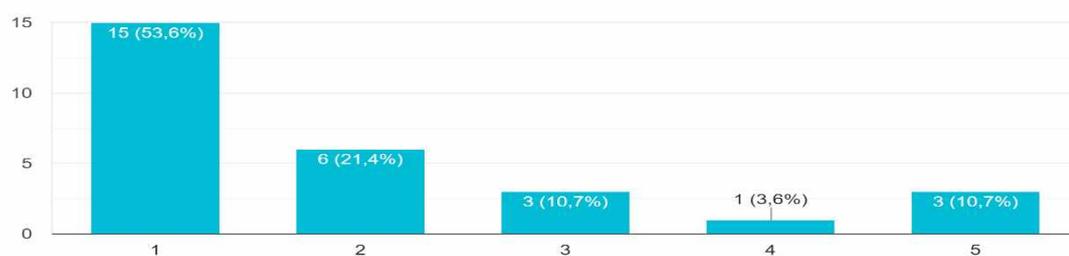
Fonte: Bueno (2019 p. 60)

As primeiras afirmações buscavam abordar questões que provariam se algumas atividades eram de responsabilidade da empresa e seus gestores ou dos indivíduos, e testar a capacidade de execução observada. Muito sobre a relação de expectativa e necessidade dos profissionais expatriados e equipes multiculturais, em relação as capacidades e escopo das organizações poderiam ser abordadas, mas a questão que surgiu nos resultados de Bueno (2017) foi a demanda de um treinamento e acolhimento que abordasse não apenas a adaptação dos profissionais à organização e realização de suas tarefas, mas também a realidade do país, costumes, e atividades cotidianas comuns para a adaptação desses profissionais e suas famílias em um país diferente:

Figura 20: Ambiente Externo

• Auxiliar os profissionais expatriados a lidar com o ambiente externo faz parte do trabalho do gestor de expatiação/mobilidade internacional.

28 respostas

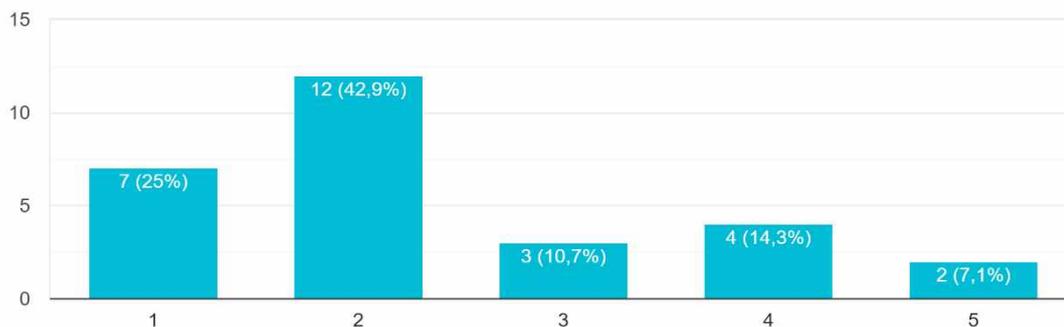


Fonte: Dados da pesquisa

- Dificilmente as organizações conseguem auxiliar seus profissionais em todos os processos de transferência necessários para sua missão internacional.

28 respostas

Figura 21: Processos de Transferência x Capacidades da Organização



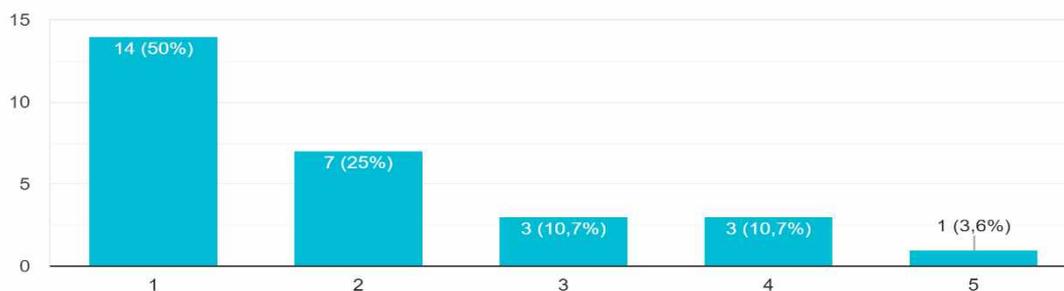
Fonte: Dados da Pesquisa

Como mostraram os resultados, as organizações não são reconhecidas por desempenhar bem esta tarefa. Questões mais voltadas aos processos, que são os programas da organização, e que podem ser o ponto crítico para inovações que desenvolvem a CIO, não foram abordados diretamente com propostas de planos de ação, que exigiriam maior desenvolvimento do conceito de CIO e sua aplicação. Premissas que levam à essa reflexão, como a necessidade de inovação frente ao controle de custos, a avaliação do custo e benefício da expatriação e das equipes multiculturais foram consideradas:

Figura 22: Avaliação

- Pode-se observar que a expatriação foi um bom investimento quando o profissional na repatriação consegue usar e compartilhar seu conhecimento.

28 respostas

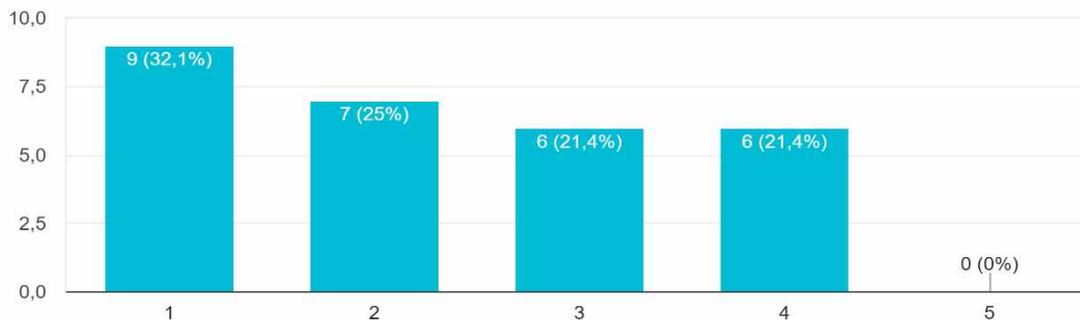


Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 23: Avaliação da Missão e Custos 1

- Pode-se observar que a missão internacional foi bem-sucedida quando se observa que houve retorno financeiro c... do que o investimento para enviá-lo.

28 respostas

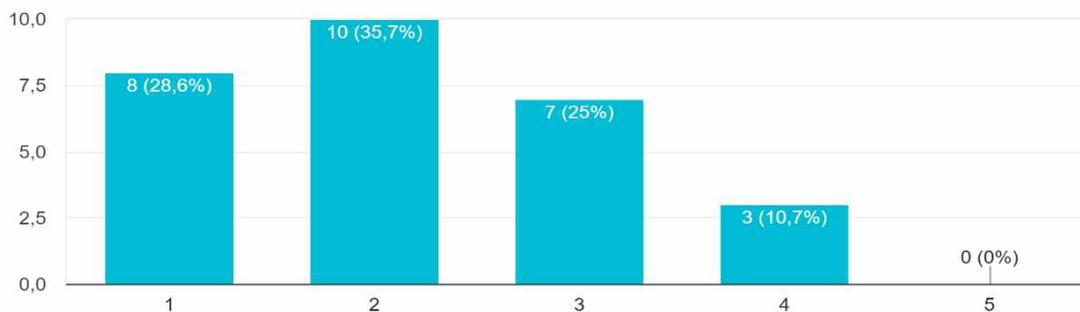


Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 24: Avaliação da Missão e Custos 2

- A preocupação com os custos de missões internacionais tem criado inovações nos seus processos.

28 respostas

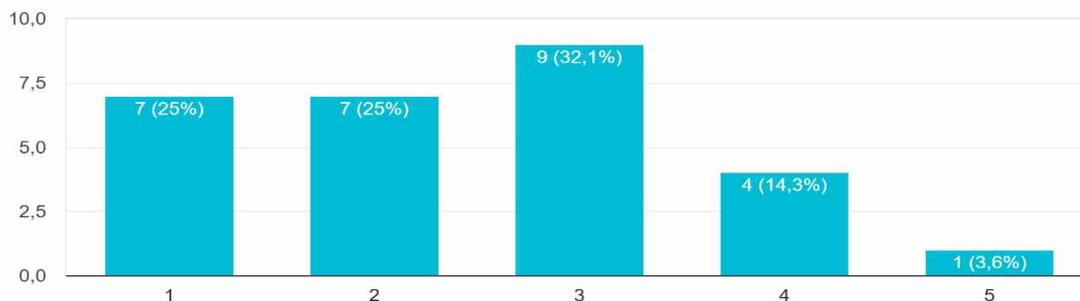


Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 25: Avaliação da Missão e Custos 3

• A preocupação com os custos com a missão internacional tem diminuído a sua realização.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

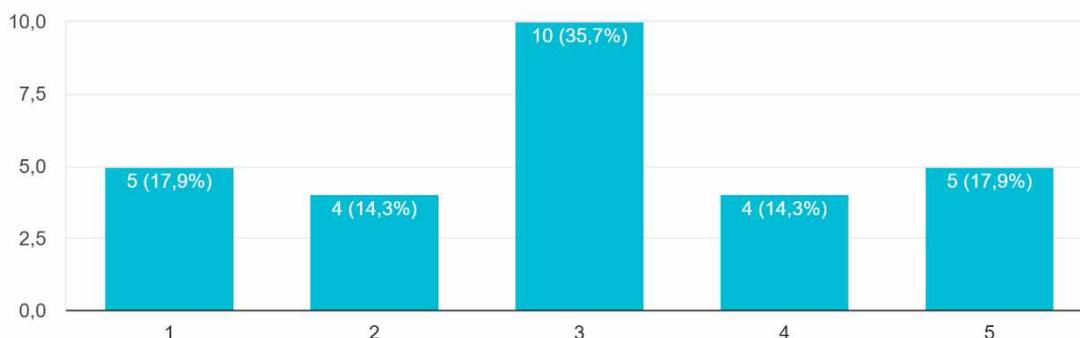
No diálogo com os profissionais, Bueno (2017) registrou algumas ações que mesmo com o conceito em desenvolvimento, puderam ser citadas e dar um norte sobre os programas possíveis na área. O investimento em jovens talentos com abertura para missões internacionais é um exemplo de ação estratégica para desenvolver a CIO, 60,7% dos profissionais concordaram que esta é uma opção vantajosa para empresas com grande estrutura. A aplicação de testes que medem a interculturalidade de um indivíduo é outro exemplo, no entanto, metade dos profissionais não consideraram essa medida eficiente para prevenir erros e revelar talentos.

Os treinamentos são fundamentais para preparar as equipes multiculturais e profissionais expatriados para suas missões. Entre as críticas mais relevantes feitas pelos profissionais no trabalho de Bueno (2017) estão os treinamentos curtos que apresentam superficialmente características da cultura do país da subsidiária, mas que não preparam o profissional para a vida nesta nova realidade. Entre os resultados de Bueno (2017) surgiram propostas de programas de treinamento, e críticas à escolha de profissionais apenas pelas habilidades técnicas sem considerar a capacidade de adaptação, entre outras questões concernentes à treinamentos. As respostas à estas questões ficaram distribuídas em proporção semelhante entre os pontos 2 (concordo) e 4 (discordo), de forma que não foi possível identificar uma maioria de opinião; ou concentradas no ponto de abstenção, 3 (não concordo nem discordo), como mostram as figuras 26, 27, 28. Isto impede que nessa pesquisa fosse possível propor ideias de programas considerados eficientes para desenvolvimento da CIO.

Os treinamentos são pontos práticos muito importantes para construir a CIO, a definição desse tipo de programa de capacitação depende da delimitação da responsabilidade da empresa quanto da adaptação do empregado, de seus limites de investimentos, experiência em internacionalização e suas políticas. A questão pode ser discutida mais profundamente, levando em conta também a relação do custo desse investimento, com o quanto ele contribui para o sucesso da missão. Tratando-se de tantas questões, seria preciso maior aprofundamento nesta questão em trabalhos futuros.

Figura 26: Preparação do Profissional Local

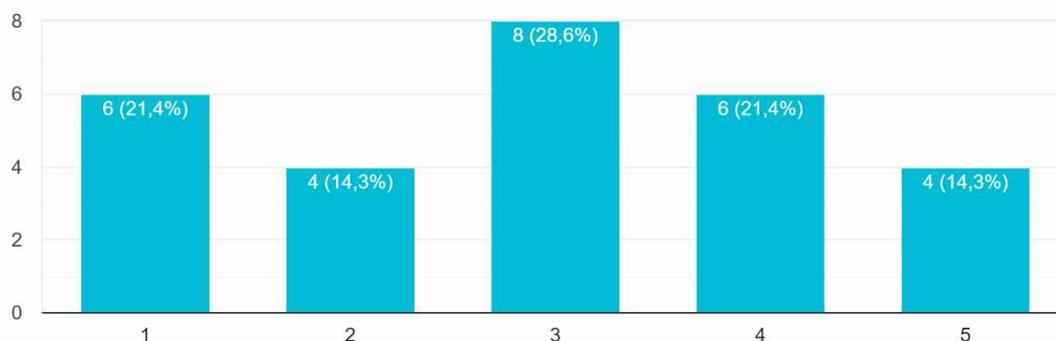
- É comum as empresas prepararem o profissional local que irá trabalhar com o expatriado, não apenas para as questões técnicas, mas também para as culturais: 28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 27: Treinamentos Interculturais de curta duração

- Treinamentos rápidos sobre a cultura de um país não têm sido suficientes para preparar o profissional para uma missão internacional, e esse despreparo pode causar conflitos e custos para ele e para a empresa. 28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 28: Testes de Aptidão

- Tenho conhecimento de testes que servem como ferramenta para medir a interculturalidade de profissionais, ela...nir erros e mostrar possíveis talentos.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

Algumas das habilidades citadas como parte do perfil do profissional competente, do ponto de vista intercultural, foram colocadas para pontuação entre pouco e muito importantes, foram elas: domínio do idioma, mente aberta, resiliência, empatia, habilidade de comunicação, habilidade de estabelecer relacionamentos interpessoais, e habilidades técnicas. Todas elas foram de total concordância pontuadas como importantes ou muito importantes. A ideia era avaliar se os profissionais observavam que as organizações valorizavam mais, ou possuíam maior facilidade de escolher profissionais por suas capacidades técnicas para desenvolve-las em uma expatriação, do que outras habilidades importantes para o sucesso da missão. Para isso, a mesma pergunta sobre a importância destas habilidades foi feita, mas agora perguntando-se sobre qual a importância que os gestores avaliavam no momento da seleção, e o resultado foi que todas as habilidades possuem importâncias distribuídas como abaixo:

Figura 29: Habilidade de Comunicação

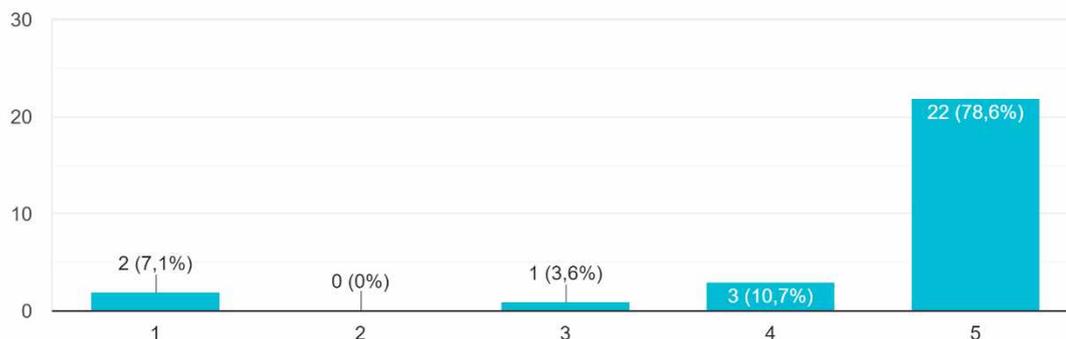
Fonte: Dados da pesquisa.

Enquanto a habilidade técnica, teve resposta concentrada como muito importante para os gestores, o que pode mostrar o desafio de ampliar essa visão.

Figura 30: Habilidades Técnicas

## • Habilidades técnicas

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, observa-se que o papel do gestor no desenvolvimento da CIO é de grande relevância, ele se destaca entre outros aspectos do estudo de Bueno (2017) tidos como importantes para um ambiente multicultural adequado, todos avaliados entre 80% e 100% como importante ou muito importante. São eles: estrutura organizacional flexível e adaptável às realidades locais, liderança experiente tecnicamente, liderança experiente intercultural mente, liderança empática, treinamentos interculturais frequentes, igualdade de oportunidades, transparência de gestão, feedbacks constantes.

A dimensão estratégia, por ser mais próxima da realidade dos profissionais, ou por seu caráter mais pragmático e concreto, permitiu nas entrevistas de Bueno (2017) levantar pontos importantes e objetivos sobre o desenvolvimento da CIO, como treinamentos, modelos de avaliação de desempenho, habilidades demandadas de um profissional para expatriação. Porém, o espaço que elas tiveram no formulário e a amostra de respostas não foram suficientes para propor modelos de aplicações para estas questões, o que ainda não é o objetivo do trabalho, pois este se trata apenas de propor um conceito de competência intercultural organizacional.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo contribuir com o desenvolvimento do conceito de Competência Intercultural Organizacional inicialmente proposto por Bueno (2017) para confirmar os achados anteriores e ampliar o entendimento de competência intercultural organizacional. O resgate de um referencial teórico, em princípio, já permitiu esclarecer elementos componentes das dimensões da CIO, a trajetória de uma organização, assim como o contexto e estratégia são conceitos importantes e bem desenvolvidos na teoria das organizações, assim como o conceito de competência organizacional. Até mesmo as pesquisas sobre competência intercultural individual e grupal já possuem algum embasamento, de forma que a CIO se desenvolve inicialmente fazendo uma costura do que já existe na teoria. Em um segundo momento, os resultados das entrevistas de Bueno (2017) trouxeram relatos de experiências, elogios e críticas de práticas das organizações interculturais que poderiam registrar novos elementos para a definição e desenvolvimento da CIO.

Os achados por meio de uma pesquisa quantitativa, no caso do presente trabalho mostraram diferentes resultados. Em alguns pontos houve concordância entre os resultados do trabalho de Bueno (2017) ratificando, assim alguns elementos como por exemplo a importância da figura do líder; a ideia de que a organização com mais experiência, mesmo que com erros, possui mais poder de ação; o respeito pelas religiões diferentes; e a necessidade de aprender outros idiomas. Outros pontos apresentaram dispersão nas respostas como sobre a cultura dos países e sua receptividade; a opção estratégica mais global ou mais regiocêntrica; e acerca de traços da cultura como o jeitinho brasileiro.

Os comentários em entrevista aberta dos profissionais, mesmo que experientes, podem ter o viés de misturar elementos do que seria a CII, ou a CIG com o que se busca destacar na CIO. Para que a competência intercultural seja organizacional é preciso que a diferença entre o que é de nível individual, grupal, e organizacional seja estabelecida. O questionário aplicado no presente trabalho resultou em pontos importantes para estabelecer essa relação, como a experiência desses profissionais com treinamentos institucionais para expatriação; ferramentas formais de registro da experiência adquirida com a internacionalização; a recuperação e a avaliação da empresa e dos profissionais após experiências malsucedidas. E os resultados apontaram que a aprendizagem e a adaptação são desenvolvidas no âmbito individual, somente. Ou seja, os indivíduos e grupos têm experimentado a internacionalização e aprendido com ela, mas as

organizações têm pouca iniciativa formal e intencional percebida na busca por uma competência organizacional.

A principal limitação do presente trabalho foi não conseguir uma amostra de respondentes suficiente para permitir análises estatísticas multivariadas. Por se tratar de um grupo muito específico de pessoas com experiência internacional e de difícil acesso, não foi possível usar com êxito o método de bola de neve em que um contato indica outro. Outro fator limitante é a falta de abertura das empresas em aceitar participar da pesquisa. Também é preciso salientar que tratar temas subjetivos, contextuais e que geram opiniões diferentes diminui a capacidade explicativa da análise estatística descritiva, surgindo a necessidade de novas etapas de pesquisa, com abordagem qualitativa ou mista que permitam ampliar e aprofundar a discussão para a construção de novos elementos da CIO.

Por se tratar de um tema pouco trabalhado no campo teórico, muitas propostas de trabalhos futuros surgiram, entre elas: trabalhos quantitativos de maior escala que possam levantar elementos com base neste trabalho e provar a relação multivariada entre eles; trabalhos qualitativos e estudos de caso que se aprofundem em entender os elementos culturais e políticos que compõem o contexto da organização e em pesquisas objetivas não podem ser explanados, ou que proponham projetos de treinamentos, avaliação da experiência intercultural, e apoio aos expatriados para as organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J. & GUNDERSEN, A.. **International dimensions of organizational behavior**. 5a ed. New York: South Western. 2008.
- AGUZZOLI, R. L. **Gestão de Pessoas Internacional: Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus**. 215f. Dissertação (Mestrado em Administração) - *Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul*, Escola de Administração, Porto Alegre. 2007.
- ANG, S. &, INKPEN, A.C. **Cultural intelligence and offshore outsourcing success: a framework of firm-level intercultural capability**. *Decisions Sciences Institute*, 39, pp. 337–58.2008.
- ANTONELLO, C.S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. In: *RAS et al.* (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências*. p. 12-33. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BIRD, A.; MENDENDENHALL, M. E.; Stevens, M. J. & Oddou, G. **Defining the content domain of intercultural competence for global leaders**. *Journal of Managerial Psychology*. 25(8), pp. 810-828. 2010.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. **Gestão Intercultural ou Administração Intercultural: Diferentes Perspectivas e Tendências para Agenda de Pesquisa**. In: III Encontro Internacional de Estudos Organizacionais – Red Pilares, Porto Alegre, 2014. Anais.
- BUENO, J. M., FREITAS, M. E. (2015). **As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos**. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 15-34.2015.
- CHEN, G. M., STAROSTA, W. J. **Intercultural communication competence: A synthesis**. In R. B. Brant (Ed.), *Communication Yearbook 19*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.1996.
- CHEVRIER, S. **Is national culture still relevant to management in a global context: The case of Switzerland**. *International Journal of Cross-cultural Management*, 9(2), 169–184. 2009.
- DEARDORFF, D. K. **Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization**. *Journal of Studies in Intercultural Education*, (10), pp. 241–266. 2006.

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

EARLEY P. C.; ANG, S. **Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures.** Palo Alto: Stanford University Press. 2003.

EARLEY, P.C. **Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence.** In B.M. Staw & R.M. Kramer (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, v. 24, pp. 271-299. New York: JAI. 2002.

FIOL, C.M; LYLES, M.A. **Organizational learning.** *The Academy of Management Review*, v.10, n.4. Oct., 1985

FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), pp.44-57, jan/mar. 2004.

HAMMER, M. R., Bennett, M. J. & Wiseman, R. **Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory.** *International Journal of Intercultural Relations*, 27, pp. 421-443. 2003.

HENRIQUES, A. C. V.; ANTUNES, E. D.; MACKE, J. **Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional.** *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 19, n. 1, p. 247-273, 2013.

HUBER, G.P. **Organizational learning: the contrinuting processes and the literatures.** In: Cohen, MD & Sproull, L.S. (Orgs). *Organizational learning.* London; Sage Publications, 1995.

JOHANSON, J. VAHLE, J. **The internalization process of the firm: a model of knowledge development and ancreasing foreign market commitments.** *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n1. 1977.

KERSIENE, K. & SAVANEVICIENE, A. **Defining and Understanding Organization Multicultural Competence.** *Engineering Economics*, 42 (2), pp. 4552. 2005.

KERSIENE, K. & SARVENEVICIENE, A. **The Formation and Management of Organizational Competence Based on Cross Cultural Perspective.** *Engineering Economics*, 65 (5), pp. 56-66. 2009.

KROGH, G.; ROOS, J. **A perspective on knowledge, competence and strategy.** Personnel Review, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LE BOTERF, G. **De la competence:** Essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Editions d'organisation, 1995.

LEMES, I., & PRATES, R. **A Trajetória de Internacionalização e seu Reflexo na Aprendizagem Organizacional:** Um Estudo de Caso em uma Indústria do Segmento Médico – Odontológico, 2014 Leung, K.; Ang, S.; Tan, M. L. Intercultural competence. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, pp. 489-519. 2014.

LEWIS, M.A.; GREGORY, M.J. **Developing and applying a process approach to competence analysis.** In: SANCHEZ, R. et al. (Orgs.). Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management. England: Elsevier, p. 141-164, 1996.

LLOYD, C.; HARTEL, C. **Intercultural competencies for culturally diverse work teams.** Journal of Managerial Psychology, 25(8), pp. 845-875.2010.

MILLS, J.; PLATTTS, K.; BOURNE, M. **Strategy and performance:** Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Bookman. 3º ed. Porto Alegre: 2001.

MUNCK, L.; GALLELI, B. **Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais em 15 Anos de Produção Científica Internacional.** Revista de Gestão, 22(4), pp. 525-544. 2015.

OTT, D. L.; MICHAILOVA, S. **Cultural Intelligence:** A Review and New Research Avenues. International Journal of Management Reviews, v. 0, pp. 1– 21. 2016.

PERMUTTER, H. **The touous evolution of the multinacional corporation.** Columbia Journal of World Business, vol. 4.1969.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage:** creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harverd Business Review, Boston, v 68, n 3, p. , 1990.

QUINTALILLA, J. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto.** Madrid: Prentice Hall, 2002.

SCHMIDMEIER, J. **Desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. 2016.

SCHULZ, M. **Learning Institution, and obsolescence in organizational rule histories.** Stanford. Tese (Doctor of Philosophy) - Department of Sociology and the Committee on Graduate Studies of Stanford University, Stanford University. 1993.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior.** São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 467 p. 2007.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. **A institucionalização da teoria institucional.** In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; WARD, W.R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. v 1, São Paulo: Atlas, p. 196-219, 1998.

WRIGHT, P; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

WANG, D.; TAIWEN, F.; FREEMAN, S.; FAN, D.; ZHU, C. **Unpacking the skill – cross-cultural competence mechanisms:** Empirical evidence from Chinese expatriate managers. *International Business Review*, 23(3), pp. 530-541. 2014.

## 7. APÊNDICES

### Apêndice 1 – Formulário Online Utilizado Para Coleta das Respostas – Google Forms

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que aceitei participar desta pesquisa por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Compreendi que os objetivos do estudo são estritamente acadêmicos que, em linhas gerais, é validar uma escala de mensuração da competência intercultural organizacional. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio do preenchimento deste formulário. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos pesquisadores, no entanto, os resultados poderão ser submetidos no formato de artigos em congressos e revistas acadêmicas, sem a identificação de qualquer respondente ou empresa. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

1º Sessão: Perfil Pessoal e profissional

Nacionalidade

Gênero

Idade

Formação

2º Sessão: Perfil da Empresa Atual e Vinculo de Trabalho

Setor de atividade da empresa

País de origem da empresa

Seu cargo atual na empresa

Tempo no cargo atual

Tempo na empresa

3º SESSÃO: CONTEXTO

- 1- Objetivo: comprovar que a cultura nacional tem influencia na cultura organizacional. (pg45 pr3 )

### Escala Likert

- As empresas de alguns países são mais receptivas a profissionais estrangeiros que outros e isso torna a cultura organizacional mais aberta a diversidade. (pg45 pr3 )
  - As empresas de alguns países são mais receptivas a profissionais estrangeiros que outros e isso torna a cultura organizacional menos aberta a diversidade (comprovação pg45 pr3 )
  - Países que recebem mais turistas tem maior abertura para a diversidade. (pg 46 pr 5)
  - Países em conflito socioeconômico tem menor abertura para a diversidade. (pg 46 pr 1)
  - Alguns países acreditam que acolher profissionais de outras nacionalidades é enriquecedor. (pg 46 pr 6)
  - Alguns países acreditam que acolher profissionais de outras nacionalidades acarreta perda de oportunidades para os nativos. (pg 46 pr 3)
- 2- Objetivo: Provar que a diversidade possui várias dimensões (pg47 pr1) **likert**
- Para que uma empresa incentive a diversidade ela pode ter ações como:
- contratar profissionais de diferentes religiões do país;
  - possuir programas de contratação de profissionais de diferentes nacionalidades;
  - possuir cotas mínimas de contratação de mulheres para cargos de liderança;
  - contratar profissionais com diversidade de raças. (pg 52 p4)
  - contratar profissionais com diversidade de opção sexual. (pg 52 p4)
  - contratar profissionais com diversidade de deficiência física (pg 52 p4)
- 3- Objetivo: Provar que existem diferenças entre a cultura dos países da matriz e da subsidiária que provocam distorções e ilhas. (pg47 pr4) **likert**
- É normal observar a existência de subgrupos/ilhas em organizações, os subgrupos surgem de afinidades pessoais.
  - É normal observar a existência de subgrupos/ilhas em organizações, os subgrupos surgem de semelhanças culturais.

- É normal observar a existência de subgrupos/ilhas em organizações, os subgrupos surgem de nacionalidade.
- As diferenças culturais causam distorção na comunicação. (pg47 pr4)
- As características comuns da cultura (personalidade, pessoais!) de um profissional podem ser mudadas quando este está em outro país. (pg47 pr7)
- Dificilmente! um profissional muda suas características pessoais quando está em outro país (contradição a afirmativa pg47 pr7)
- As características de uma organização podem mudar quando ela está subsidiada em outro país. (pg47 pr5)
- As características de uma organização dificilmente mudam quando ela está subsidiada em outro país.(contradição a afirmativa pg47 pr5)
- A forma de trabalhar e comunicar com a equipe muda entre a empresa matriz e a subsidiária. (pg47 pr6)

4- Objetivo: provar que a religião é uma questão crítica. (pg47 pr8) likert

- Já presenciei situações de conflitos/mau entendidos/constrangimentos causados por costumes derivados da religião dos colegas de trabalho.(\*)
- As organizações das quais fiz parte demonstram que naquele ambiente é importante o respeito por todas as religiões e crenças. (\*)  
As organizações das quais fiz parte tomaram ações para que todas as religiões e crenças fossem respeitadas. (\*)
- Não ouvi falar sobre religião em nenhum dos treinamentos dos quais participei nas organizações das quais fiz parte. (\*)
- O respeito a diversidade de costumes relacionados a religião são um fator crítico para o bom desenvolvimento do trabalho em organizações multiculturais. (\*)
- Não reconheço ações de incentivo ao respeito à religião nas organizações das quais fiz parte.

5- Objetivo: provar que o domínio do idioma é um fator crítico. (pg48 pr1) likert

- Dominar o inglês facilita as interações. (pg48 pr2)
- Profissionais de uma multinacional precisam saber se comunicar em inglês mesmo em seu país de origem. (pg48 pr3)
- Comparado com profissionais de outras nacionalidades, o brasileiro tem maior dificuldade em falar inglês. (pg48 pr4)

- As empresas são inflexíveis na exigência de que seus funcionários dominem o inglês. (pg48 pr5)
  - Os profissionais perdem parte de sua desenvoltura por não dominar o idioma oficial. (pg48 pr7)
  - Os profissionais que não se sentem seguros em falar inglês perdem parte de seu potencial na organização. (pg48 pr7)
  - Quando um profissional é competente, ele consegue desenvolver seu potencial independente de falar bem o idioma do país onde está inserido ou não. (contraditório a pg48 pr7)
  - Os profissionais brasileiros possuem um domínio de inglês inferior ao de profissionais de outras nacionalidades. (pg49 pr1)
  - Saber se comunicar em inglês não é suficiente para o relacionamento com fornecedores e outros stakeholders. (pg49 pr2)
  - É preciso dominar pelo menos 3 idiomas para ser um profissional global. (pg49 pr4)
  - Dominar o inglês é tudo que você precisa para se comunicar bem em qualquer lugar. (contraditória a pg49 pr4)
  - O domínio do inglês é suficiente para se sentir seguro para trabalhar e viver em um país que fala outro idioma. (contraditória a pg49 pr4)
  - Problemas de comunicação por causa de sotaque são frequentes. (pg 49 pr3)
- 6- Objetivo: Provar o conceito de circunstâncias que influenciam numa naturalização da diversidade organizacional, como a postura mais regio./geo./etnocêntrica. (pg.50 p.1)
- a- Declare sua concordância com as afirmativas que demonstram realidades que tornam a diversidade cultural mais natural na organização: (assinale mais que uma alternativa se necessário)

maior número de estrangeiros contratados. (\*)

maior número de estrangeiros ocupando cargos de alta gerência. (comprovação pg.50 p.3)

maior número de profissionais nacionais ocupando cargos de alta gerência. (pg.50 p.3)

maior frequência de treinamentos interculturais internos. (\*)

maior número de funcionários com experiência internacional. (\*)

maior número de líderes com experiência internacional. (\*)

atrair profissionais de muitas regiões diferentes. (pg.50 p.2)

enviar os profissionais contratados para muitos lugares diferentes. (pg.50 p.4)

possuir um setor voltado para a diversidade. (pg.52 p.4)

possuir uma estrutura global. (pg 51 p 2 e 3)

7- Objetivo\*: testar qual é o papel do setor de recursos humanos para que a organização se torne mais aberta à diversidade, e mais competente do ponto de vista intercultural. (pg 50 p1)

- O setor de recursos humano é influenciado pela postura mais geocêntrica, etnocêntrica, ou regiocêntrica da organização (\*)
- O setor de recursos humano é influenciador da postura mais geocêntrica, etnocêntrica, ou regiocêntrica da organização. (\*)
- O setor de recursos humano é o maior responsável por decidir as diretrizes que definem o perfil dos contratados. (\*)
- O setor de recursos humanos é o responsável por selecionar e treinar os profissionais que serão enviados ou recebidos para missão internacional e suas equipes mas não por influenciar as diretrizes de seleção. (\*)

8- Objetivo: o grau de abertura para a diversidade depende dos indivíduos e não só da organização/ mesmo quando a organização incentiva a diversidade os indivíduos criam estereótipos e divisões.(pg.50 p.5 e 7)

#### likert

- Os esforços organizacionais para incentivo da diversidade serão em vão se os indivíduos não tiverem (sensibilidade?!) e empatia. (pg.50 p.6)
- Os esforços organizacionais para incentivo da diversidade devem funcionar independentes da capacidade de empatia dos profissionais. (confirmação pg.50 p.6)
- Associar o profissional estrangeiro com o “jeito de ser” conhecido de sua cultura (na maioria das vezes/pode ser!) é ruim. (pg.50 p.7)
- Associar o profissional estrangeiro com o “jeito de ser” conhecido de sua cultura (na maioria das vezes/pode ser!) é bom.

9- Objetivo: testar afirmativas sobre a imagem do profissional brasileiro nos depoimentos citados: (\*)

#### Likert

- O profissional brasileiro é visto como de alta competência para organizações no exterior. (pg.51 p1)
- O profissional brasileiro se adapta melhor à diversidade. (pg.51 p1 e 3)
- O profissional brasileiro trabalha mais do que aqueles que vêm de outras culturas. (pg.51 p2)
- O profissional brasileiro trabalha melhor sob pressão do que aqueles que vêm de outras culturas. (pg.51 p2)
- O profissional brasileiro sempre tem um “jeitinho” diferente de resolver conflitos e isso é ruim. (\*)
- O profissional brasileiro sempre tem um “jeitinho” diferente de resolver conflitos e isso é bom. (\*)

10- Objetivo: a relação de alguns fatores da estrutura e cultura organizacional, com o desenvolvimento da CIO (setor de atividade, valores, estratégia, ser global). (pg.51 p.5 e pg.52 p.1 a 4)

#### likert

- O processo de internacionalização é mais fácil em uma empresa que já é global. (pg.51 p.6 pg.52 p.1 e 3)
- É bom que a empresa tenha processos os mais padronizados possíveis, no máximo de suas subsidiárias. (pg.51 p.6 pg.52 p.1 e 3)
- É bom que a empresa saiba adaptar seus processos o máximo possível à realidade de suas subsidiárias. (comprovação pg.51 p.6 pg.52 p.1 e 3)
- Quando a empresa tem uma cultura aberta às diferenças, seus profissionais se tornam abertos à diversidade. (pg.52 p.4)
- Para que uma empresa multicultural funcione a cultura da organização tem que se sobrepor a cultura local, e às culturas específicas dos indivíduos. (pg.53 p.1)
- É importante que a empresa ouça os funcionários, mas ela deve unir as opiniões deles em um norte comum. (pg.52 p.7)

- É importante deixar os funcionários a livres para seguir as direções com que possuem maior concordância (comprovação pg.52 p.7)

11- Objetivo: provar que o setor de atividade tem influência na CIO. (pg.53 p2)

- O setor de serviços é mais aberto a diversidade. (pg.53 p2)
- O setor de tecnologia é mais aberto a diversidade. (pg.53 p2)
- Alguns setores mais tradicionais não são propensos a diversidade. (pg.53 p2)
- Empresas de esfera global possuem maior facilidade para treinar equipes com capacidades globais. (pg.53 p3)
- Empresas que já nascem com uma demanda global possuem maior facilidade para treinar equipes com capacidades globais. (pg.53 p7)

#### 4º SESSÃO: TRAJETÓRIA

1) Objetivo: testar afirmativas sobre experiência (fator ação/reação) organizacional no ambiente multicultural. (pg 55 p4)

##### likert

- Em uma empresa que já é internacionalizada ha muito tempo, a valorização da diversidade pode acontecer sem que se façam esforços. (pg55 p2)
- Uma experiência mal sucedida com internacionalização cria barreiras da organização com relação ao ambiente multicultural. (pg55 p5)
- Conheço a história de um ou mais profissionais que participaram da solução de uma experiência mal sucedida de internacionalização, e ao propor soluções para a mesma se tornaram heróis longamente lembrados na cultura da organização. (pg55 p5)
- Conheço a história de um ou mais profissionais que participaram da solução de uma experiência mal sucedida de internacionalização, e ao propor soluções para a mesma se tornaram heróis longamente lembrados na cultura da organização. (comprovação pg55 p5)

- Quanto maior for a experiência da empresa com o ambiente multicultural, mais fortes serão os seus valores, e maior será a sua capacidade de ação. (pg56 p1)
- Empresas longamente experientes no contexto multicultural nem sempre possuem valores fortes ou boa capacidade de ação diante deste ambiente. (comprovação pg56 p1)
  - Os erros no envio e recebimento de expatriados são parte importante da aprendizagem organizacional. (pg56 p3)
  - Permitir erros é importante para ter inovação. (pg56 p4)
  - Erros prejudicam o processo de aprendizagem organizacional o ambiente multicultural. (comprovação pg56 p3)
  - A experiência multicultural é uma via de mão dupla de aprendizado tanto para o funcionário quanto para a empresa. (pg58 p1)
  - As organizações podem se recuperar mais facilmente de episódios de insucesso na experiência multicultural do que os profissionais. (pg57 p5)
  - O aprendizado se torna mais fácil quando o profissional tem uma postura de interesse por viver a experiência multicultural. (pg58 p6)
  - Quanto maior for a abertura do profissional para aprender sobre novos processos, idiomas, ou ter mais empatia; maior será o desenvolvimento da CIO. (pg58 p4 e 5)
  - Conheço a existência de ferramentas voltadas para o registro do aprendizado relacionado as competências multiculturais. (comprovação pg59 p1)
  - Não conheço a existência de ferramentas voltadas para o registro do aprendizado relacionado as competências multiculturais. (pg59 p1)

## 5º SESSÃO: ESTRATÉGIA

1) Objetivo: Como avaliar o êxito ou não da expatriação (\*).

**Likert**

- Pode-se observar que a expatriação foi um bom investimento quando o profissional na repatriação consegue reproduzir seu conhecimento (know how). (pg61 p6, pg62 p2)
- Não é possível avaliar o sucesso de uma expatriação de forma qualitativa. (comprovação pg61 p6, pg62 p2)
- Pode-se observar que a expatriação foi bem sucedida quando se pode observar que houve um retorno financeiro com a participação daquele profissional maior do que o investimento para enviá-lo. (pg62 p1)
- Não se pode avaliar o sucesso de uma expatriação de forma quantitativa (pelo lucro). (comprovação pg62 p1)

2) Objetivo: Qual a responsabilidade da empresa para com o profissional expatriado / Atual realidade.

#### likert

- Auxiliar os profissionais expatriados a lidar com o ambiente externo faz parte do trabalho do gestor de expatriação. (pg60 p2)
- O gestor de expatriação deve apenas auxiliar o profissional a realizar suas atividades internas a organização. (comprovação pg60 p2)
- Os profissionais que fazem gestão de expatriados normalmente estão capacitados para auxiliá-los nos desafios do ambiente interno como externo. (\*pg60 p2)
- As organizações têm oferecido para os profissionais expatriados cada vez mais auxílios no processo de transferência. (pg60 p4)
- Dificilmente as organizações conseguem auxiliar seus profissionais em todos os processos de transferência necessários para sua expatriação. (comprovação pg60 p4)
- A preocupação com os custos de expatriação tem criado inovações nos processos. (pg61 p5)

- A preocupação com os custos com a expatriação tem diminuído a realização destes processos. (comprovação pg61 p5)
- 3) Objetivo: Testar afirmações a cerca da seleção de profissionais para missão internacional (pg62 p3 a 65 p2).

**likert**

- Na seleção de um profissional a ser enviado para missão internacional, devem-se avaliar as suas habilidades técnicas associadas a habilidades relacionadas à sua adaptação. (pg62 p3)
- Na seleção de um profissional a ser enviado para missão internacional, leva-se em conta principalmente as suas habilidades técnicas. !(comprovação pg62 p3)
- Tenho visto que para empresas com maior estrutura, é vantajoso investir na preparação de jovens que tem abertura psicológica para missões internacionais. (pg62 p4)
- Tenho conhecimento de testes que servem como ferramenta para medir a interculturalidade de profissionais, elas podem prevenir erros e mostrar possíveis talentos. (pg62 p5)

**Objetivo:** tratar da preocupação em nivelar expectativas e realidade durante esses processos. (pg65 p3 a 8)

- 4) Objetivo: desenvolver o conceito da avaliação do profissional como um todo durante o processo de seleção para missão internacional. (pg62 p3)

**Nota/ordem de importância** – Pontue de acordo com a importância de cada uma destas habilidades no perfil do profissional a ser enviado para missão internacional.

- a) Domínio do idioma 0 a 5
- b) Mente aberta 0 a 5
- c) Resiliência emocional 0 a 5
- d) Empatia 0 a 5
- e) Habilidade de comunicação eficaz 0 a 5
- f) Habilidade de estabelecer relacionamentos interpessoais 0 a 5
- g) Habilidades técnicas 0 a 5

5) Objetivo: avaliar o quanto cada uma das habilidades citadas na questão anterior tem sido avaliada pelos gestores de missão internacional no momento de seleção. (pg62 p3)

**Nota!**

- a. Domínio do idioma
- b. Mente aberta (pg 14 p3)
- c. Resiliência emocional (pg 14 p3)
- d. Empatia
- e. Habilidade de comunicação eficaz (pg15 p3)
- f. Habilidade de estabelecer relacionamentos interpessoais (pg15 p3)
- g. Habilidades técnicas

6) Objetivo: testar premissas a cerca de treinamentos para enviar profissionais em missões internacionais (pg62 p3 a 65 p2).

**Likert**

- Treinamentos rápidos sobre a cultura de um país não tem sido suficientes para preparar o profissional para uma missão internacional, e esse despreparo pode causar conflitos e custos para ele e para a empresa. (pg63 p5)
- Os treinamentos rápidos sobre a cultura do país para onde o expatriado irá é uma boa opção para a empresa cumprir seu papel e reduzir custos. (comprovação pg63 p5)
- A organização não deve apenas preparar seu profissional enviado para conseguir se adaptar ao trabalho, mas também para acomodar a si e sua família no novo contexto em que foram inseridos. (pg64 p4)
- Não é necessário um treinamento voltado para imersão do profissional na realidade em que ele estará ao ser enviado em missão internacional. (pg63 p5 comprovação)

7) Objetivo: testar premissas a cerca de treinamentos para receber profissionais em missões internacionais (pg62 p3 a 65 p2).

**likert**

- É comum as empresas prepararem um profissional que irá ser um parceiro do expatriado, não apenas para as questões técnicas, mas também para as culturais. (pg63 p2 e 3)
- É necessário que as empresas prepararem um profissional que irá ser um parceiro do expatriado, não apenas para as questões técnicas, mas também para as culturais, porém poucas ou nenhuma das vezes isso acontece. (pg63 p2 e 3)
- Mesmo em empresas que possuem treinamentos regulares a cerca da diversidade, esta não funciona em sua plenitude no dia-a-dia dos grupos de trabalho. (pg64 p3)
- Os treinamentos sobre diversidade costumam ser eficientes para reforçar os valores da empresa para seus funcionários. Principalmente quando há ação condenatória para atitudes inadequadas. (pg63 p5)

8) Objetivo: testar afirmações sobre posicionamento da gestão e liderança global (pg65 68)

#### Likert

Pontue os itens abaixo conforme a importância deles para um bom ambiente multicultural (sem conflitos)e.

- Estrutura organizacional global e inflexível (comprovação pg66 p4)
- Estrutura organizacional aberta à negociação e flexível
- Estrutura organizacional global e pouco flexível (pg66 p4)
- Liderança experiente (pg67 p2)
- Liderança presente (pg68 p5 e pg67 p4)
- Liderança firme (pg66 p6)
- Liderança flexível (comprovação pg66 p6 )
- Liderança empática (sensível!) (pg67 p3)
- Treinamentos frequentes (pg65 p7)
- Ações condenatórias (pg p7)
- Igualdade de oportunidades (pg68 p2 e 3)
- Transparência de gestão (pg68 p2 e 3)

- Feedbacks e ouvidoria atentos (pg68 p2 e 3)

**Apêndice 2 – Lista das Empresas que Receberam o Convite para  
Responder ao Formulário**

Empresa primeiro contato: Por e-mail institucional.

1 Grupo Algar	21 Falconi	41 Porto Seguro	61 sadia
2 Alpargatas S.A.	22 Fitesa	42 Randon	62 gerdau
3 Grupo Andrade Gutierrez	23 Gerdau	43 Romi	63 intercement
4 Artecola química	24 Alumine engenharia	44 Seculus	64 sabó
5 Moura	25 Serpa	45 Gerdau	65 OAS
6 Blanver	26 Indusparquet	46 Stefanini	66 Iochpe-maxion
7 Bradesco	27 Águila	47 Tigre	67 neogrid
8 Brasken	28 InterCement	48 TOTVS	68 UnitedHealth Group
9 BRF S.A.	29 Maxion Contagem	49 TUPY	69 Procter & Gamble
10 BRQ	30 Itaú	50 ULTRA	70 Banco Santander
11 Camargo correia	31 JBS	51 Vicunha Têxtil	71 Nestlé
12 Camil	32 Klabin	52 Votorantin	72 Alphabet
13 Ci&t	33 Magnesita	53 WEG	73 ExxonMobil
14 Cinex	34 Marcopolo	54 Petrobras	74 Toyota
15 Czm	35 Marfrig	55 Carrefour	75 Citigroup
16 Dms logistics	36 Metalfrio	56 Gazit	76 Walmart
17 Duratex	37 Minerva Foods	57 equinor	77 Samsung
18 Eliane	38 MV	58 loreal	78 Volkswagen
19 Embraer	39 Natura	59 mitsubshi	79 Johnson & Johnson
20 Expor Manequins	40 Odebrecht	60 azul	

**Segundo contato:**

Moura
DMS Logistics
Expor Manequins
Alumine Engenharia
Indusparquet
Marfrig
C&T
CZM
Falconi