



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ARTUR RODRIGUES DE MOURA

UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE EQUIPES MULTICULTURAIS: PERÍODO DE
2000 A 2021

Uberlândia
2022

ARTUR RODRIGUES DE MOURA

UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE EQUIPES MULTICULTURAIS: PERÍODO DE
2000 A 2021

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade
Federal de Uberlândia, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto
Domingues

Uberlândia

2022

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

M929 Moura, Artur Rodrigues de, 1996-
2023 Uma revisão integrativa sobre equipes
multiculturais: período de 2000 a 2021 [recurso
eletrônico] / Artur Rodrigues de Moura. - 2023.

Orientador: Carlos Roberto Domingues.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Uberlândia, Graduação em
Administração.

Modo de acesso: Internet.

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

I. Administração. I. Domingues, Carlos
Roberto, 1961-, (Orient.). II. Universidade Federal de
Uberlândia. Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074
ARTUR RODRIGUES DE MOURA

UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE EQUIPES MULTICULTURAIS: PERÍODO DE
2000 A 2021

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade
Federal de Uberlândia, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto
Domingues

Uberlândia, 19/04/2023

Banca Examinadora:

Professor Doutor Carlos Roberto Domingues - UFU

Professora Doutora Janaína Maria Bueno - UFU

Professora Mestra Isabela Ladeia Santos - UFU

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo estímulo, carinho e compreensão.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais, minha irmã, meus familiares e amigos pelo apoio durante a minha jornada acadêmica. O apoio de todos foi fundamental para essa conquista.

RESUMO

Diante da intensificação do comércio e negócios internacionais e impulso dado pela revolução tecnológica, as equipes multiculturais marcam presença em diversos cenários de competitividade em organizações multinacionais. O objetivo do artigo é identificar as contribuições das equipes multiculturais para o desenvolvimento estratégico empresarial. Trata-se de uma revisão integrativa, exploratória, descritiva, cujos dados foram levantados a partir de buscas por artigos científicos publicados entre os anos de 2000 e 2021 nas plataformas digitais Spell, Periódicos Capes e Google Scholar. Foram selecionados 12 artigos científicos publicados entre 2010 e 2021 que correspondiam aos critérios de busca. Com a pesquisa foi possível compreender que as equipes multiculturais contribuem com a fusão de conhecimento e experiência acerca de variados tipos de clientes, representando potente ferramenta estratégica de projetos globais que geram diferencial competitivo para a organização.

Palavras-chave: Equipes multiculturais. Competências interculturais. Aprendizagem organizacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO E EMPÍRICO	9
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	15
5.	CONCLUSÃO.....	31
	REFERÊNCIAS.....	32
	APÊNDICE.....	34

1 INTRODUÇÃO

Com os movimentos de expansão e posicionamento global, cada vez mais empresas estão inseridas em um contexto multinacional e multicultural tanto em seu ambiente interno (em sua força de trabalho) quanto no seu ambiente externo (fornecedores, clientes e parceiros) o que demanda conhecimento e compreensão sobre aspectos culturais e capacidade de interação intercultural por parte de gestores e profissionais (LIMA; PATAH, 2016; SZYMANSKI, 2021).

Em um ambiente multicultural de trabalho, quando muitas das culturas envolvidas não são familiares para os envolvidos, é comum ocorrer problemas de comunicação, falha no entendimento sobre questões relacionadas à religião, política, entre outros, que acarretam aumento de conflitos e situações que podem ser prejudiciais para os objetivos buscados em projetos e estratégias empresariais (BUENO; FREITAS, 2015; LIMA; PATAH, 2016).

É neste ambiente também que são demandadas as equipes multiculturais, compreendidas como equipes compostas por membros de diversas culturas e nacionalidades formadas para executar projetos globais, unindo diferentes perspectivas e capacidades para resolver atividades complexas (ADLER; GUNDERSEN, 2008; AZEVEDO, 2018). Apesar dos desafios que o ambiente multicultural e o gerenciamento de equipes multiculturais apresentam, como o estímulo à escuta e à empatia, a pacificação de conflitos e o entendimento mútuo, as equipes multiculturais, por seu caráter heterogêneo, podem representar interessante proposta de fomento à produtividade, criatividade e inovação que agregam valor aos produtos e serviços ofertados (ADLER; GUNDERSEN, 2008; BUENO; FREITAS, 2015; SZYMANSKI, 2021).

Esta pesquisa parte da constatação feita com buscas preliminares em bases acadêmicas internacionais (Web of Science e Scopus) de que a temática sobre equipes multiculturais tem sido explorada pelos pesquisadores e por isso já apresenta um corpo de produção acadêmica passível de estruturação e análise para contribuir com a sua compreensão e possibilidades de agenda para estudos futuros.

Logo, esta revisão integrativa tem como objetivo do artigo é identificar as contribuições das equipes multiculturais para o desenvolvimento estratégico empresarial. Nessa perspectiva, utilizou-se elementos da revisão bibliométrica em conjunto com a revisão integrativa para contribuir para o avanço e discussão sobre equipes multiculturais no contexto de publicação nacional brasileira, auxiliando na sistematização e integração do conhecimento construído e para direcionar possíveis caminhos para a pesquisa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E EMPÍRICO

Ficou entendido a partir dos estudos analisados que as equipes multiculturais são conceituadas como sendo um agrupamento de pessoas de culturas e nacionalidades heterogêneas para a realização de projetos globais em busca de soluções e respostas aos desafios do ambiente corporativo, construindo estratégias para manter a competitividade local e internacional.

Cultura é um termo etimologicamente originário do vocábulo “colere” em latim, que significa cultivar, refere-se ao conjunto de ideias, costumes, conhecimentos e práticas que se tornam características de determinado grupo social ou região, de forma que indivíduos naturais de localidades distintas, provavelmente terão culturas distintas. Pode-se classificar a cultura em diversas vertentes, como: cultura material, corporal, cultura de massa, erudita, popular, cultura organizacional, entre outros (SOGANCILAR; ORS, 2018).

Trata-se de práticas entre seres humanos é uma prática deveras antiga, que auxilia a preservar a espécie humana e garantir o sucesso e eficiência na realização de tarefas em menos tempo. Dessa forma, no contexto organizacional, a formação de equipes e a atuação conjunta e cooperativa é a maneira mais eficiente e célere de execução de tarefas, sendo prática consolidada em grande parte dos segmentos empresariais (ALEMU, 2015).

A expansão global do comércio e diferentes setores de negócios, somada aos constantes avanços da tecnologia causaram grande impacto na sociedade, no ambiente de trabalho, no meio ambiente e nos negócios, de forma que o mundo empresarial é amplamente conectado e global, além de altamente competitivo (ALEMU, 2015).. Em razão disso, diversas empresas, especialmente empresas transnacionais ou multinacionais, criam equipes multiculturais, ou seja, equipes com indivíduos naturais de diversos países distintos, que se destacam em suas respectivas áreas, visando a excelência, eficiência e inovação, de forma a ser um diferencial competitivo (JAYANTHI, 2014; BUENO; FREITAS, 2018).

As equipes multiculturais de trabalho são grupos de pessoas heterogêneas culturalmente falando que trabalham por um objetivo comum em um contexto empresarial. Para Bueno e Freitas (2015), a criação de equipes multiculturais se justifica pelo aumento na quantidade de empresas transnacionais, economia globalizada, alta competitividade empresarial e crescente divergência em vários âmbitos na força de trabalho. As autoras afirmam que as equipes multiculturais podem ser formadas de três formas diferentes: com a aglutinação de pessoas originárias de vários países trabalhando presencialmente no mesmo país, com membros em diversos países que se encontram ocasionalmente, ou com equipes

exclusivamente virtuais, que trabalham em conjunto de forma remota e se comunicam por meio de infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação (ALEMU, 2015).

Com o processo de expansão internacional das empresas, as equipes multiculturais vêm sendo vistas como elementares na estratégia de competitividade, atuando em cenários e ambientes desafiadores para elaborar projetos criativos que alavanquem a produtividade e agreguem valor para a organização (AZEVEDO, 2018). Para Alemu (2015), a formação de equipes multiculturais pode gerar e desenvolver novas habilidades, ideais, abordagens e metodologias de trabalho, tornando o trabalho mais eficiente, bem como pode criar um acirramento na competitividade, que gera maior produção.

Bueno e Freitas (2015) alertam para os cuidados e atenção que se deve ter na gestão e participação em equipes multiculturais, pois elas demandam mais tempo, interação, conhecimento cultural, paciência e abertura para que consigam desenvolver todo o seu potencial sem cair nas armadilhas dos conflitos sem solução, da criação de estereótipos e aprofundamento de preconceitos. Os estereótipos são crenças simplificadas e generalizadas sobre um grupo de pessoas, com base em suas características percebidas. Essas crenças podem ser positivas, negativas ou neutras, e são frequentemente baseadas em generalizações culturais, raciais, étnicas, de gênero, religiosas, entre outras. Os estereótipos podem surgir devido a processos cognitivos automáticos e inconscientes, como a categorização social e a tendência de buscar atalhos mentais para simplificar a complexidade do mundo ao nosso redor (AZEVEDO, 2018).

Os preconceitos, por sua vez, são atitudes afetivas e avaliativas negativas ou favoráveis em relação a um grupo de pessoas, com base em suas características percebidas. Essas atitudes podem levar a comportamentos discriminatórios ou de exclusão em relação a determinados grupos culturais. Os preconceitos podem ser expressos de forma sutil ou manifesta, e podem estar enraizados em valores, crenças e normas culturais, bem como em experiências pessoais e sociais (AZEVEDO, 2018).

E Schmidmeier et al. (2020) apresentam alguns elementos para o desenvolvimento de competências interculturais específicas de equipes multiculturais que são as responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente multicultural rico, criativo e eficiente na execução das tarefas complexas que o ambiente organizacional cada vez mais dinâmico impõe. As equipes multiculturais têm se tornado cada vez mais comuns nas organizações contemporâneas, à medida que o mundo se torna mais globalizado e diversificado. Essas equipes são compostas por membros de diferentes culturas, etnias, nacionalidades, religiões, gêneros e outras características que podem influenciar suas percepções, crenças e comportamentos. No

entanto, a diversidade cultural também pode trazer consigo estereótipos e preconceitos que podem afetar a dinâmica e a eficácia dessas equipes (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

Bibliometria é uma disciplina que utiliza métodos quantitativos e estatísticos para analisar a produção, disseminação e uso da informação registrada em publicações científicas. É uma área de estudo que tem sido amplamente utilizada na pesquisa acadêmica para avaliar a produção científica, identificar tendências, mapear redes de colaboração e medir o impacto da pesquisa em diversas áreas do conhecimento. Neste referencial teórico, serão abordadas três leis da bibliometria relevantes para o tema "Uma Revisão Integrativa sobre Equipes Multiculturais: Período de 2000 a 2021".

Lei de Bradford

A Lei de Bradford, proposta por Samuel C. Bradford em 1934, é uma das primeiras leis da bibliometria e é amplamente utilizada para auxiliar na identificação de periódicos relevantes em uma determinada área de pesquisa. A lei sugere que a literatura científica em uma área específica é distribuída de forma desigual em diferentes periódicos, e que um pequeno número de periódicos concentra uma grande proporção dos artigos mais relevantes. Bradford observou que, para uma área de pesquisa específica, os periódicos podem ser divididos em três zonas: a primeira zona é composta pelos periódicos principais, onde são publicados os artigos mais relevantes; a segunda zona é composta por periódicos intermediários, e a terceira zona é composta por periódicos periféricos, que publicam os artigos menos relevantes.

No contexto da revisão integrativa sobre equipes multiculturais, a Lei de Bradford pode ser aplicada para identificar os periódicos principais que publicam estudos relevantes nessa área. Isso pode auxiliar na seleção das fontes de informação para a revisão integrativa, permitindo que os pesquisadores se concentrem nos periódicos mais relevantes e evitem uma busca excessiva em periódicos periféricos. (SCHMIDMEIER et al., 2020)

Lei de Lotka

A Lei de Lotka, proposta por Alfred J. Lotka em 1926, é uma lei que descreve a distribuição da produtividade de autores em uma área de pesquisa específica. A lei sugere que um pequeno número de autores produz a maioria dos artigos científicos, enquanto a maioria dos autores tem uma produtividade baixa. Lotka propôs uma equação matemática para descrever a relação entre o número de autores e o número de artigos produzidos, conhecida como a "Lei de Lotka Inversa".

No contexto da revisão integrativa sobre equipes multiculturais, a Lei de Lotka pode ser relevante para identificar os autores mais produtivos na área de estudo. Isso pode ser útil para identificar os principais pesquisadores que têm contribuído para a produção científica nessa área ao longo do período de 2000 a 2021, e pode auxiliar na seleção de estudos relevantes para a revisão integrativa (SCHMIDMEIER et al., 2020).

Lei de Crescimento Exponencial de Objetos Científicos

A Lei de Crescimento Exponencial de Objetos Científicos, proposta por Derek de Solla Price em 1963, é uma lei que descreve o crescimento da literatura científica ao longo do tempo. A lei sugere que o número de artigos científicos publicados em uma determinada área de pesquisa tende a crescer exponencialmente ao longo do tempo. Isso significa que quanto mais recente é o período de estudo, maior é o volume de literatura científica produzida na área.

No contexto da revisão integrativa sobre equipes multiculturais, a Lei de Crescimento Exponencial de Objetos Científicos pode ser relevante para entender a evolução da produção científica nessa área ao longo do período de 2000 a 2021. Isso pode auxiliar os pesquisadores a compreenderem a tendência de crescimento da produção científica sobre equipes multiculturais ao longo do tempo, identificando períodos de maior ou menor intensidade de publicações (SCHMIDMEIER et al., 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em um primeiro momento foi realizada uma revisão bibliométrica da literatura, tendo por base as três principais leis da bibliometria que são: a Lei de Lotka, a Lei de Zipf e a Lei de Bradford. A Lei de Lotka propõe medir a produtividade dos autores, verificando a contribuição de cada autor para a construção de conhecimento científico em sua área de estudos (SCHMIDMEIER et al., 2020). A Lei de Bradford, que distribui os periódicos em zonas que identificam o mais produtivo e suas qualificações; as palavras-chave e termos mais utilizados nos artigos, características dos autores relacionados aos artigos e principais achados das pesquisas e a lei de Zipf permite que se estime a frequência de palavras em determinado texto científico (SCHMIDMEIER et al., 2020).. A curva de Zipf é dividida em três zonas, em que a Zona 1 é composta por informações básicas ou triviais, a Zona 2 reúne os temas interessantes entre a zona periférica e a informação potencialmente inovadora e a Zona 3 apresenta os ruídos com conceitos ainda não emergentes (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

O presente estudo, por tratar-se de uma revisão integrativa, quali-quantitativa e descritiva, como explicitam Fossati, Mozzatto e Moretto (2019), faz parte dos métodos integrados às revisões sistemáticas da literatura, tendo por finalidade a compreensão de um fenômeno por uma perspectiva abrangente. Cabe ressaltar que, enquanto a revisão sistemática identifica e avalia as evidências de outras pesquisas, a revisão integrativa permite a inserção de artigos com pesquisas experimentais e não-experimentais, tornando o estudo diversificado e amplo.

Assim, inicialmente, houve a seleção do tema e da questão norteadora da pesquisa, expressa da seguinte forma: quais são as contribuições e desafios das equipes multiculturais para o desenvolvimento estratégico empresarial? O segundo passo foi estabelecer os critérios de inclusão e exclusão dos artigos encontrados. Os critérios de inclusão foram: i) artigos científicos publicados no recorte temporal de 2000 e 2021, ii) completos, iii) em língua portuguesa e inglesa. Foram excluídos capítulos de livros, artigos duplicados, monografias e dissertações, além de artigos que não se relacionam ao tema da pesquisa.

Na terceira etapa foi realizada a seleção dos estudos. Desta forma, foi realizado um levantamento bibliográfico nas bases de dados: Spell, Periódicos Capes e Google Scholar, utilizando os seguintes descritores de pesquisa “equipes multiculturais” or “Administração Intercultural” or “Multinacionais” or “Competência Intercultural”. A seguir foi realizada a categorização dos estudos a partir das seguintes variáveis: número de publicações, autores e ano, título, objetivo, resultados e repositório encontrado.

A interpretação dos dados foi quali-quantitativa utilizando a tabulação e gráficos, produzidos no software Excel para a seleção e apresentação dos resultados. A análise dos dados foi feita de forma descritiva sintetizando as características e evidências relevantes das pesquisas analisadas.

Após a inserção dos descritores de pesquisa nas bases de dados selecionadas, foram encontrados 4 artigos na Spell, 5 na Scielo, 32 artigos na Capes e 21 no Google Scholar, totalizando 62 resultados iniciais da pesquisa. Após esta coleta, foram aplicados os critérios de exclusão, sendo assim, excluídos 7 artigos duplicados ou com acesso restrito e 24 entre trabalhos de conclusão de curso, monografias, capítulos de livros e textos de discussão, restando 17 artigos.

Em seguida, foi feita a leitura na íntegra dos artigos e excluídos 5 artigos que não tratavam do tema da pesquisa, direcionando a abordagem para os conhecimentos da educação e filosofia, o que gerou a seleção de 12 artigos. A Figura 1, apresenta o fluxo da seleção dos artigos, bem como as principais características dos artigos selecionados estão no Quadro 1, na sessão de apresentação dos resultados.

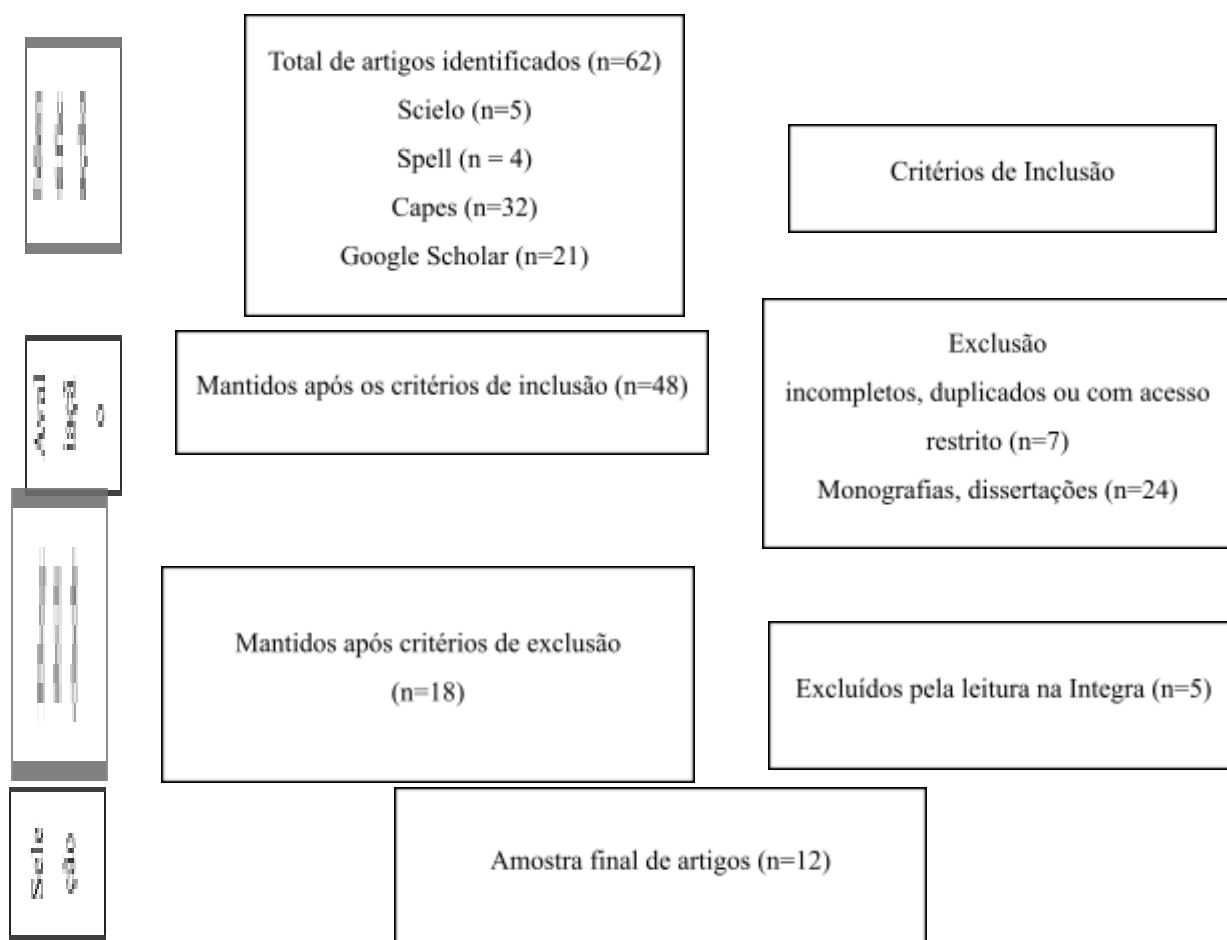


Figura 1 – Fluxograma da seleção dos artigos

Fonte: Dados da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os artigos selecionados foram categorizados considerando os elementos apresentados no Quadro 1.

Nº	Autores/Ano	Título	Repositório
AT1	Garcia-Cabrera; Garcia-Soto (2010)	The impact of cultural resources on multicultural team performance	Capes
AT2	Brandão (2013)	Vencendo as barreiras culturais no processo de expatriação por meio da excelência em gestão de pessoas: o caso dos profissionais da Volvo em Curitiba	Google Scholar
AT3	Mascarello; Lazzari (2014)	A percepção de tripulantes de cruzeiros internacionais sobre a atuação em equipes multiculturais	Google Scholar
AT4	Alvarez; Baños (2014)	Confiança interpessoal e competência intercultural nas equipes de trabalho virtuais	Capes
AT5	Bueno; Freitas (2015)	As equipes multiculturais subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de múltiplos casos	SciELO
AT6	Pontes; Oliveira; Ramos Filho (2015)	Gestão de equipes virtuais em projetos de desenvolvimento e manutenção de software: um caso de uma multinacional de tecnologia da informação	Google Scholar
AT7	Silva; Ferreira; Dobelin (2015)	Conflitos Cross-culturais: um estudo de caso em uma multinacional	Capes
AT8	Souza; Martins (2016)	Equipes de alta performance X equipes culturais: diferentes equipes, objetivos iguais	Capes
AT9	Bueno; Freitas (2018)	Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras	SciELO
AT10	Amaral et al (2019)	A influência do líder global no ambiente multicultural	Google Scholar
AT11	Schmidmeier; Takahashi; Bueno (2020)	Group Intercultural Competence: Adjusting and Validating Its Concept and Development Process	Spell
AT12	Moraes; Bueno; Domingues (2020)	Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional	Spell

Quadro 1 – Categorização dos artigos selecionados

Fonte: dados da pesquisa.

Os periódicos que mais se destacaram por receberem artigos com o termo Equipes Multiculturais (mesmo que alguns dos artigos tenham sido descartados para fins desta análise) foram analisados e os resultados são mostrados no Quadro 2 e no Quadro 3. Assim sendo, no primeiro quadro os periódicos são divididos em três partes, chamadas de Zona 1 – Núcleo, Zona 2 e Zona 3.

Zonas	Ranking	Periódicos	Termo no artigo
Zona 1 Núcleo	1	Revista de Gestão e Secretariado	79
	2	Organização & Sociedade	54
	3	Cadernos EBAPE	33
	4	Revista Inteligência Competitiva	24
Zona 2	5	Caderno de Administração	18
	6	INNOVAR	17
	7	Regit	10
	8	Revista de Administração Contemporânea	5
Zona 3	9	Administração de Empresas em Revista	4
	10	Organicom	1
	11	Espacios	1
	12	Sistema e Gestão	1

Quadro 2 – Publicações divididas por zonas

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que cada periódico apresentou apenas uma publicação selecionada na presente pesquisa, o ranking de relevância foi construído a partir da maior quantidade de identificação do termo “equipes multiculturais” entre os artigos. Na Zona – Núcleo Base foram destacados os periódicos: Revista de Gestão e Secretariado, O&S, Cadernos EBAPE e Revista de Inteligência Competitiva. Foi, então, verificada a qualidade dos periódicos que ocuparam a base, identificando a classificação Qualis Capes 2017-2020 como A4 para a Revista de Gestão & Secretariado e A2 para as revistas Organizações & Sociedade e Cadernos EBAPE, conferindo maior relevância para estes dois periódicos na publicação de estudos sobre equipes multiculturais, conforme destacado no Quadro 3.

Revista	Classificação Qualis Capes
Organização & Sociedade	A2
Cadernos EBAPE	A2
Revista de Gestão e Secretariado	A4
Revista Inteligência Competitiva	B2

Quadro 3 – Qualis Capes das Revistas da Zona núcleo

Fonte: dados da pesquisa (2022)

O que se pode observar em uma análise de recorte longitudinal é que os periódicos que tiveram publicações sobre o tema se mantêm bem classificados, logo tanto a qualidade das pesquisas, pesquisadores e do tema, ficam evidenciados.

Sobre os autores dos artigos analisados, entre os 26 autores pode-se extrair informações sobre o gênero, destacando que 8 eram masculinos e 18 femininos, conforme a figura 2, nota-se que a presença de mulheres foi maior do que a de homens na autoria dos artigos, expressado em 69,23% do gênero feminino e 30,77% do gênero masculino. O que pode sugerir um interesse maior pelo tema.

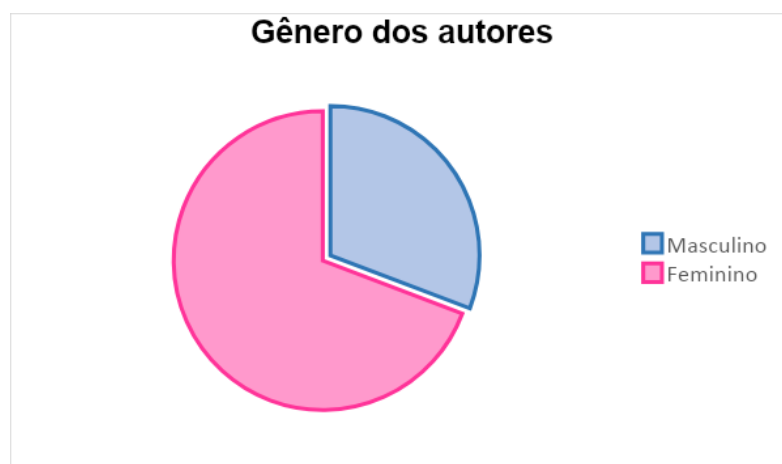


Figura 2 – Gênero dos autores

Fonte: dados da pesquisa

Já com relação a filiação acadêmica dos autores a Universidade que mais teve destaque foi a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, conforme apresentado na Figura 3. Foram identificadas as seguintes formações acadêmicas: Graduação, Doutorado, Pós-Doutorado, Mestrado e especialização.

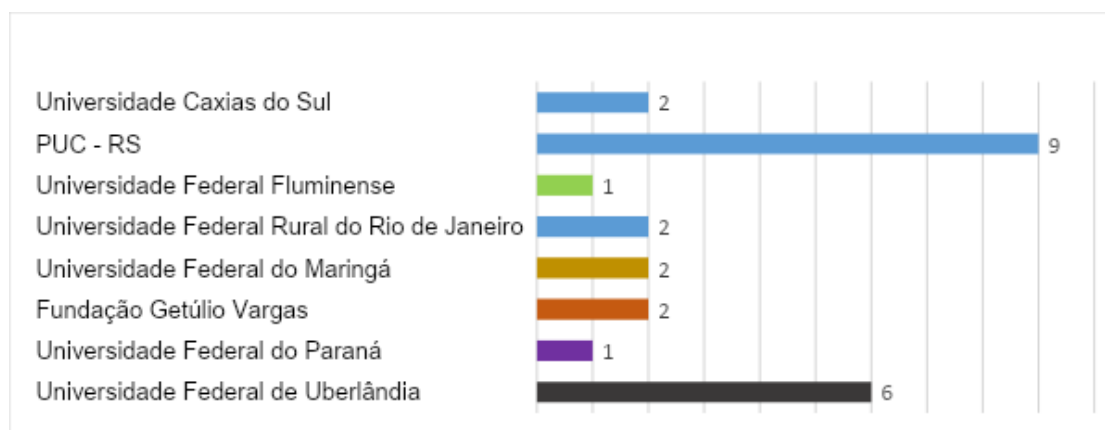


Figura 3 – Filiação Acadêmica

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Foi conferida, também, a área do conhecimento que geraram tais artigos da seleção, constatando que a maior parte advinha da área da Administração, mostrada na Figura 4.

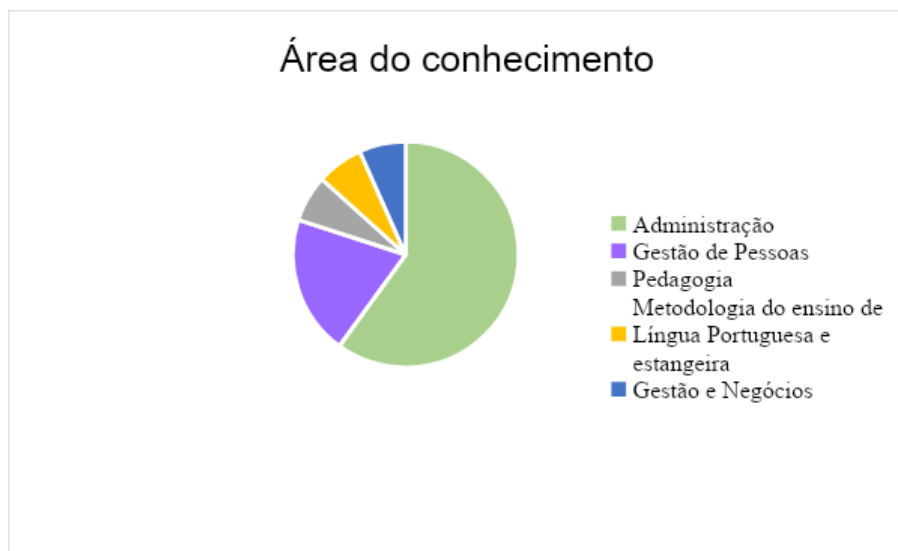


Figura 4 – Área do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa.

No contexto atual, a diversidade cultural tem se tornado uma característica cada vez mais presente nas organizações, devido à globalização e à mobilidade internacional de profissionais. A formação de equipes multiculturais, ou seja, equipes compostas por pessoas de diferentes origens culturais, tem se tornado uma realidade comum em muitas empresas ao redor do mundo. Essa diversidade cultural pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, pois pode proporcionar uma ampla gama de perspectivas e experiências diferentes, levando a um maior potencial de criatividade, inovação e resolução de problemas (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

Entretanto, a gestão de equipes multiculturais também pode ser um desafio, uma vez que diferenças culturais podem levar a mal-entendidos, conflitos e problemas de comunicação. Por isso, é fundamental que os gestores e líderes estejam preparados para lidar com a complexidade e as nuances envolvidas na gestão de equipes multiculturais, com base em fundamentos teóricos sólidos (Moraes, Bueno e Domingues, 2020)

A gestão de negócios tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionada pela crescente globalização e diversificação das equipes de trabalho. Nesse contexto, as equipes multiculturais têm ganhado cada vez mais espaço, sendo uma realidade presente em muitas organizações ao redor do mundo. Essas equipes são compostas

por indivíduos de diferentes origens culturais, que compartilham tarefas e objetivos em um ambiente de trabalho comum (SCHMIDMEIER et al., 2020(**RESULTADOS**

Diversos estudos têm sido realizados na área de administração e gestão de pessoas com foco nas equipes multiculturais. Essas pesquisas têm contribuído para o avanço do conhecimento nesse campo, proporcionando insights valiosos sobre as melhores práticas e estratégias para gerenciar equipes compostas por pessoas de diferentes culturas (ADLER; GUNDERSEN, 2008).

Em seguida são apresentados os objetivos da pesquisa, conforme Figura 5.

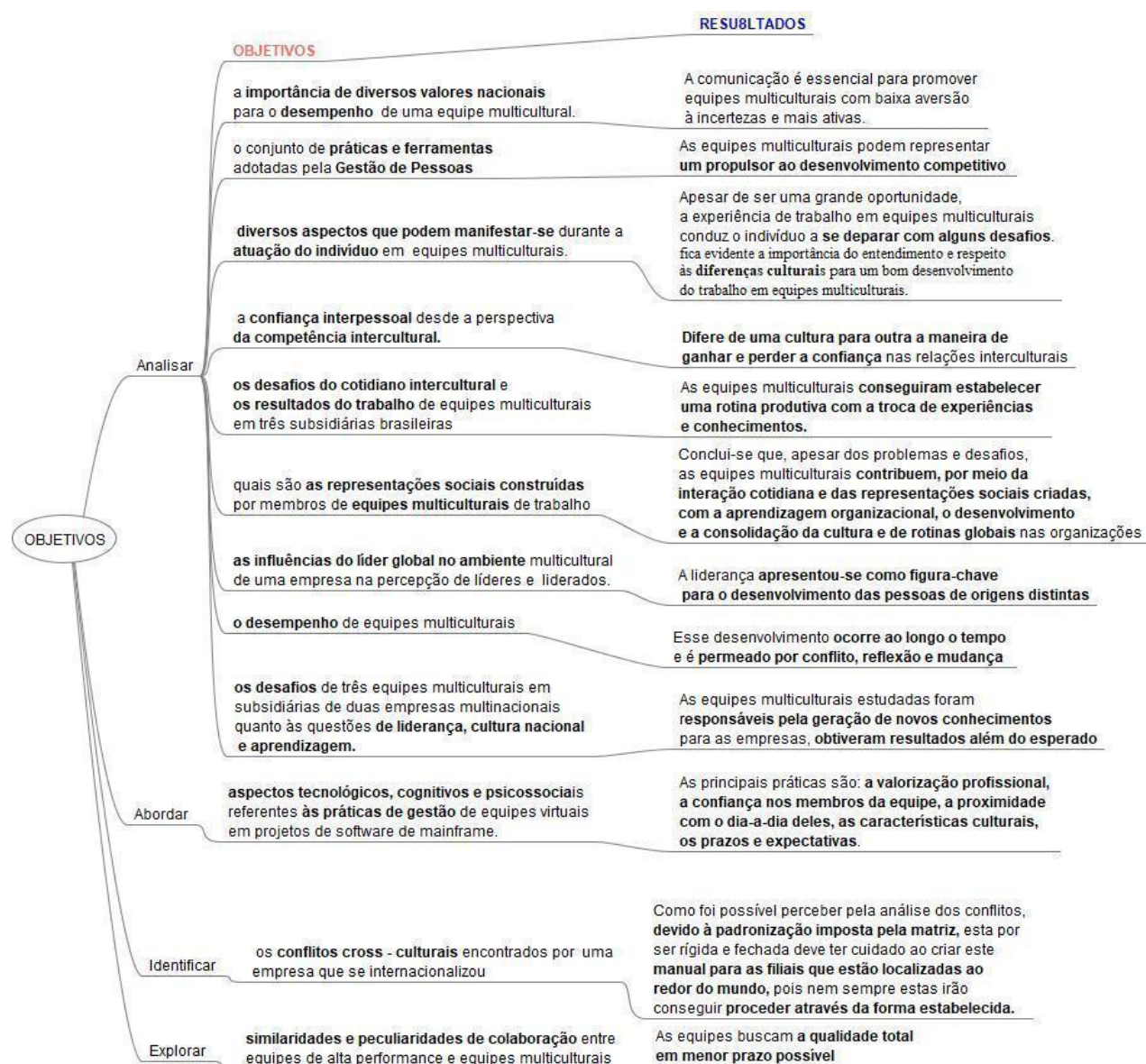


Figura 5: Análise dos Objetivos e Resultados

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos objetivos, pode-se observar que além de serem, na maioria, voltados para analisar, há uma difusão quanto ao foco de pesquisa, o que aponta que estudos multi casos e multi casos comparados têm trazido mais elementos para o campo. Também apontam para a importância de as organizações gerenciarem os processos que envolvem a gestão de equipes multiculturais, tendo por base não somente elementos burocráticos e normativos, como também de ordem, psicológica, psicossocial, histórica e sociológica. Esta interdisciplinaridade para se trabalhar em um ambiente com equipes multiculturais, longe de ser uma abordagem idealista, está embasada nos mais elementares elementos que estas ciências podem oferecer.

Neste quadro, é detalhada a abordagem metodológica utilizada na revisão integrativa sobre equipes multiculturais. É descrito o método utilizado para realizar a revisão, incluindo os critérios de seleção dos estudos, a estratégia de busca nas bases de dados, a análise e síntese dos resultados dos estudos incluídos. Também são apresentados os procedimentos adotados para garantir a qualidade e confiabilidade da revisão.

É apresentado o tipo de pesquisa realizada na revisão integrativa. Pode ser descrito se a pesquisa foi qualitativa, quantitativa, mista ou outro tipo de abordagem metodológica adotada na revisão. É destacado como essa abordagem foi adequada para responder à pergunta de pesquisa proposta no trabalho.

São detalhadas as limitações identificadas na revisão integrativa. Podem ser incluídas limitações relacionadas à disponibilidade e qualidade dos estudos incluídos, à generalização dos resultados, à qualidade das evidências encontradas, entre outros aspectos que podem ter afetado a validade e confiabilidade dos resultados obtidos na revisão.

São apresentadas sugestões para pesquisas futuras na área de equipes multiculturais. Podem ser indicadas lacunas de conhecimento identificadas na revisão integrativa que merecem ser exploradas em estudos futuros, bem como sugestões de novos enfoques, métodos ou abordagens de pesquisa para avançar na compreensão do tema.

Foram destacadas as lacunas de conhecimento que foram preenchidas pela revisão integrativa realizada no trabalho. É destacado como a revisão contribuiu para a atualização do conhecimento existente sobre equipes multiculturais no período de 2000 a 2021, identificando novas evidências, conceitos ou abordagens que foram incorporadas na revisão.

No Quadro 4, são apresentadas as características das pesquisas quanto às suas limitações, sugestão de pesquisas futuras e as lacunas do conhecimento preenchidas.

Nº	Abordagem metodológica	Tipo da Pesquisa	Limitações	Sugestão de Pesquisa Futura	Lacunas do conhecimento preenchidas
AT1	Exploratória quantitativa	Estudo multi-casos	Número de casos amostrais/Consideração sobre fatores externos que influenciam as equipes	Expandir a amostra de pesquisa/considerar fatores externos que influenciam as equipes	A heterogeneidade da equipe contribui para maior qualidade
AT2	Exploratória qualitativa	Estudo de caso	Não esgota o saber	Abranger equipes atenas	A interação e adaptação na equipe cultural a torna potencialmente estratégica
AT3	Exploratória qualitativa	Estudo de caso	Aplicação de questionário/ maior parte dos respondentes brasileiros	Aplicação de entrevistas/ explorar outros aspectos das equipes multiculturais, em diferentes espaços e contextos	Diante dos conflitos entre os membros das equipes multiculturais, é necessária a mobilização de ações e recursos que revertam o conflito em oportunidades de reflexão e aprendizado.
AT4	Exploratória qualitativa	Revisão de Literatura	Não declarou	Não declarou	A gestão de equipes multiculturais exige uma postura aberta ao conhecimento, sensível e flexível para que seja possível, pelo processo de comunicação, estabelecer pontos de união em busca de um objetivo comum.
AT5	Descritiva qualitativa	Estudo de multi-casos	Não contemplou situações de fracasso	Investigar situações de fracasso, retorno do profissional e desligamento de organizações	Os desafios dos trabalhos em equipes multiculturais são superados pela experiência de seus membros
AT6	Descritiva Quali-quantitativa	Estudo de caso	Pesquisa de caso único, não esgota o saber/ considerou apenas a visão do gestor	Ampliar para múltiplos casos e considerar a visão de todos os membros de equipes multiculturais	Incentivos financeiros aos membros das equipes culturais promovem maior motivação
AT7	Descritivo qualitativo	Estudo de caso	Foi estudado um único caso/ considerou as situações de conflito	Expandir estudo para múltiplos casos, considerando demais situações	Os conflitos surgem pelas diferenças de personalidade e, não necessariamente, da cultura.
AT8	Exploratório qualitativo	Revisão Bibliográfica	Não realizou estudo de caso	Utilizar aporte teórico para realizar pesquisa de campo	O mercado altamente competitivo exige equipes multiculturais e de alta performance
AT9	Exploratória Qualitativa	Estudo de multi-casos			O mapeamento das representações compartilhadas contribui para compreender de que forma os significados são construídos e tornam-se comuns entre a equipe
AT10	Exploratória quali-quantitativa	Estudo de multi-casos	Estudo foi focado em equipes multiculturais que atuam no Brasil	Abranger equipes que atuam em outros países.	A contemplação dos aspectos multiculturais garante que as empresas permaneçam no mercado

AT11	Exploratória-d escritivo qualitativa	Estudo de multi-cas os	Faltou explorar o desenvolvimento dos conceitos da Competência intercultural grupal em diversos contextos e dimensões.	Validar o conceito do GIC, usando outras EMNs, métodos e estratégias de pesquisa; examinar a aprendizagem intercultural ao nível grupal e organizacional com base no modelo proposto.	A competência intercultural grupal é composta pelo ciclo conflitos, reflexões, interações e mudanças
AT12	Descritiva Qualitativa	Estudo de multi-cas os	Tamanho da amostra	Estudar a opinião de maior número de estrangeiros em equipes multiculturais	

Quadro 4 – Delineamento das pesquisas

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Foram identificados os descritores utilizados pelos artigos selecionados e a frequência de sua ocorrência. O descritor com maior frequência foi “equipes multiculturais”, seguido de “ambiente multicultural” e “aprendizagem organizacional”. Para compreender melhor o conteúdo dos artigos, foi feita a análise integrativa, conforme descrita a seguir.

No contexto brasileiro, as publicações sobre equipes multiculturais têm abordado uma série de questões relevantes para a compreensão desse fenômeno. Dentre os principais temas abordados, destacam-se os desafios da comunicação intercultural, a gestão da diversidade cultural, a liderança em equipes multiculturais e os processos de adaptação e socialização dos membros em ambientes multiculturais.

Uma das principais áreas de pesquisa no Brasil é a comunicação intercultural em equipes multiculturais. Diversos estudos têm analisado os desafios da comunicação em equipes compostas por membros de diferentes culturas, como as diferenças de linguagem, estilos de comunicação, normas culturais e valores. Essas publicações têm destacado a importância da consciência e competência intercultural dos membros das equipes para o estabelecimento de uma comunicação efetiva e a promoção da cooperação e compreensão mútua.

Outro tema relevante nas publicações brasileiras é a gestão da diversidade cultural em equipes multiculturais. Esses estudos têm explorado como as organizações podem promover um ambiente inclusivo e acolhedor para a diversidade cultural, bem como como as políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar a efetividade das equipes multiculturais. As publicações têm enfatizado a importância de estratégias de gestão que

valorizem a diversidade, promovam a igualdade de oportunidades e reconheçam as diferenças culturais como uma fonte de riqueza e criatividade nas equipes.

Outro aspecto abordado nas publicações brasileiras é a liderança em equipes multiculturais. Estudos têm investigado as características e competências dos líderes eficazes em ambientes multiculturais, bem como os estilos de liderança que podem promover a coesão e desempenho das equipes compostas por membros de diferentes culturas. As publicações têm destacado a importância de líderes que sejam sensíveis às diferenças culturais, capazes de adaptar seu estilo de liderança de acordo com o contexto cultural e que promovam a inclusão e participação ativa de todos os membros da equipe.

Por fim, as publicações no Brasil também têm se dedicado a compreender os processos de adaptação e socialização dos membros em equipes multiculturais. Estudos têm investigado como os membros das equipes multiculturais lidam com as diferenças culturais, os desafios da adaptação e como constroem suas identidades e relacionamentos em ambientes multiculturais. Essas publicações têm destacado a importância do suporte organizacional, da capacidade de flexibilidade cultural e do desenvolvimento de relações de confiança entre os membros da equipe como elementos essenciais para a adaptação e desempenho efetivo em equipes multiculturais.

Além das publicações brasileiras, é relevante também observar as contribuições das publicações internacionais sobre o tema das equipes multiculturais. A literatura internacional tem trazido insights importantes para a compreensão desse fenômeno, apresentando estudos de diferentes contextos culturais e organizacionais, enriquecendo a compreensão teórica e prática do tema. As publicações internacionais têm abordado temas similares às publicações brasileiras, incluindo a comunicação intercultural, a gestão da diversidade cultural, a liderança e os processos de adaptação e socialização em equipes multiculturais.

Dentre as principais teorias que têm embasado as publicações sobre equipes multiculturais, destaca-se a Teoria do Choque Cultural, que enfatiza os desafios enfrentados pelos membros de equipes multiculturais ao lidar com diferenças culturais e suas consequências emocionais, cognitivas e comportamentais. A Teoria do Capital Social também tem sido amplamente utilizada para entender os processos de adaptação e socialização dos membros em equipes multiculturais, ressaltando a importância das relações de confiança e cooperação para o desempenho efetivo das equipes.

Dentre as principais referências teóricas nas publicações sobre equipes multiculturais, destacam-se os trabalhos de Hofstede (1980), Trompenaars e Hampden-Turner (1997), Adler (1997), Cox (1994), Thomas e Inkson (2004) e Earley e Mosakowski (2004), que têm

fornecido bases conceituais importantes para a compreensão dos aspectos culturais e suas influências nas equipes multiculturais.

Em relação às metodologias de pesquisa utilizadas nas publicações sobre equipes multiculturais, têm sido empregadas abordagens qualitativas e quantitativas, tais como estudos de caso, entrevistas, questionários e análise de dados secundários. Essas metodologias têm permitido uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos em contextos específicos e a identificação de padrões e tendências em relação às equipes multiculturais.

Em síntese, as publicações no Brasil e as publicações internacionais sobre equipes multiculturais têm fornecido um corpo crescente de conhecimento teórico e prático sobre o tema. As pesquisas têm abordado uma série de questões relevantes, como a comunicação intercultural, a gestão da diversidade cultural, a liderança e os processos de adaptação e socialização dos membros em equipes multiculturais. As teorias do Choque Cultural e do Capital Social têm sido amplamente utilizadas como fundamentos teóricos, e as metodologias de pesquisa têm sido diversificadas para compreender a complexidade desse fenômeno. As referências teóricas e metodológicas aqui mencionadas podem servir como base para futuras pesquisas e contribuir para o avanço do conhecimento sobre equipes multiculturais no contexto brasileiro e internacional.

Composta por pessoas de variadas culturas e nacionalidades, as equipes culturais são cada vez mais frequentes em ambiente organizacional. Tal empreendimento tem como objetivo compor estratégias e projetos que possam gerar diferencial competitivo para a organização. Para compreender os desafios envolvidos no trabalho de uma equipe multicultural, Moraes, Bueno e Domingues (2020) realizaram entrevistas semiestruturadas com pessoas que integram equipes multiculturais de duas empresas distintas.

Schmidmeier, Takahashi e Bueno (2020) analisaram, na prática, a competência intercultural grupal – CIG entrevistando 20 pessoas que trabalham em equipes multiculturais entre brasileiros e estrangeiros e um estudo de caso, com observação, entrevista e grupo focal com uma equipe multicultural da área de marketing, formada por 1 brasileiro, 2 costarriquenhos e 1 argentino, além do gerente de Recursos Humanos.

Estudando casos de equipes multiculturais em multinacionais, Bueno e Freitas (2015) entrevistaram 33 membros de equipes entre brasileiros e estrangeiros. Silva, Ferreira e Dobelin (2015) realizaram um estudo em uma multinacional localizada na cidade de São Paulo por meio de entrevistas com funcionários que integram equipes multiculturais, o gerente do setor de expatriação e o diretor de Recursos Humanos. Compuseram os entrevistados: brasileiros, venezuelano e alemão.

Pontes, Oliveira e Ramos Filho (2015) entrevistaram 9 líderes de equipes virtuais que integram o quadro de funcionários de uma multinacional do ramo da tecnologia da informação que atua em mais de 170 países. Já Mascarello e Lazari (2014) buscaram a percepção de tripulantes de um cruzeiro que atua por equipes multiculturais por meio de entrevistas semiestruturadas. Garcia-Cabrera e Garcia-Souto (2010) identificaram a influência dos valores multiculturais como recursos para as estratégias empresariais competitivas.

Brandão (2013) realizou um estudo de caso com a empresa Volvo, identificando as contribuições das equipes multiculturais para a competitividade no mercado empresarial. Alvarez e Baños (2014) propuseram a análise da confiança multicultural em seus aspectos afetivos e cognitivos. Souza e Martins (2016) realizaram uma análise comparativa entre equipes de alta performance e equipes multiculturais. Bueno e Freitas (2018), em sua pesquisa, identificaram os impactos das equipes multiculturais para as organizações. Por fim, Amaral et al (2019) aplicaram questionário a indivíduos que fazem parte de equipes multiculturais, bem como, para as suas lideranças, compreendendo as percepções de ambos acerca do trabalho multicultural. Entre os artigos selecionados, foram analisados aspectos da liderança, da aprendizagem, dos conflitos, da criação de uma cultura organizacional global que atue para a valorização da diversidade, capaz de fomentar a criação de estratégias que valorizem o trabalho elaborado, o tornando potente recurso de competitividade. O Quadro 5 reúne os argumentos mais enfatizados em cada artigo para valorizar a prática das equipes multiculturais.

Artigo	Principais benefícios das equipes multiculturais
AT1	Maior competitividade pela heterogeneidade das culturas
AT2	As equipes multiculturais são propulsoras de inovação, contribuindo para o desenvolvimento da organização
AT3	Conhecimento profundo em diversos mercados e o atendimento ajustado à cultura do cliente
AT4	A confiança intercultural da equipe fortalece sua atuação em busca de objetivos em comum
AT5	Aumento de desempenho, da tolerância, da produtividade e do diferencial competitivo
AT6	Maior proatividade e inovação
AT7	Cultura organizacional global e alto potencial de criação de estratégias competitivas
AT8	Proporciona o trabalho altamente diversificado
AT9	Catalisadora de cultura e diversidade que agregam valor a empresa
AT10	Cultura da diversidade

AT11	Aprendizagem intercultural
AT12	Geração de novos conhecimentos para a organização

Quadro 5 – Benefícios das equipes multiculturais

Fonte: dados da pesquisa

Com as informações apresentadas nota-se que são diversos os benefícios que as equipes multiculturais podem gerar para a organização. O objetivo da formação de equipes multiculturais pode ser definido como o alcance do equilíbrio entre o mercado global e as demandas locais (BRANDÃO, 2013). O valor da diversidade formada por pequenos grupos heterogêneos é um dos principais benefícios das equipes multiculturais, pois, espera-se maior conhecimento, experiência e perspectivas que geram superior potencial para a produtividade em busca de soluções criativas para as mais diversas demandas da empresa (MORAES; BUENO; DOMINGUES, 2020).

Garcia-Cabrero e Garcia-Soto (2010) também enfatizam a diversidade como um dos pontos fortes das equipes multiculturais, pois há a ampliação da visão de mercado e da elaboração de estratégias competitivas. Alvarez e Baños (2014) afirmam que as equipes multiculturais estabelecem, em sua realidade prática, uma série de intercâmbios, sociais, afetivos, estabelecimento de comunicação e orientação, exploratórios e de conhecimento, formando o diferencial que auxiliará na manutenção da empresa no mercado.

Schmidmeier, Takahashi e Bueno (2020) constataram que em equipes multiculturais ocorre o desenvolvimento de aprendizagem organizacional de forma gradual, atravessando o conflito, a reflexão que direcionam para mudanças de forma a abranger os elementos da Competência Intercultural Grupal que são as interações, a eficácia, a comunicação e a aprendizagem intercultural e as diferenças culturais.

Em seu estudo, Bueno e Freitas (2015) revelaram que uma equipe multicultural na organização é permeada por diversos elementos que enriquecem a experiência dos colaboradores, otimizando por processos produtivos, como a adaptação, em que há o acolhimento do expatriado para que se sinta confortável, o que gera vínculo de confiança e solidariedade entre a equipe. Ademais, há potencialidades para a realização de projetos que integrem as características e interesses globais e locais, em uma perspectiva ampla de visão do negócio. Quando a liderança é exercida por expatriado tem-se a diversidade como maior valor no decurso do desenvolvimento de projetos, atuando com novos ritmos e concepções de trabalho em equipe, a partir do intercâmbio de conhecimentos (BUENO; FREITAS, 2015).

Para Moraes, Bueno e Domingues (2020), as experiências e conhecimentos adquiridos ao participar das equipes multiculturais são alavancadoras da carreira do colaborador, pois tornam-se pessoas e profissionais com maior visão de mundo, flexibilidade e criatividade colaborando para que possam atuar com maior conhecimento e assertividade diante das demandas organizacionais. Souza e Martins (2016) revelam que as equipes, em suas variadas funções e formatos são necessárias para que se tenha visão do mercado interno e externo, atuando de acordo com as necessidades organizacionais.

As equipes virtuais extrapolam qualquer limitação espacial e temporal, cuja atuação estão causando transformações importantes em auxílio para o enfrentamento do novo cenário competitivo global que demandam projetos dinâmicos e complexos superando as abordagens tradicionais do trabalho em equipe (PONTES; OLIVEIRA; RAMOS FILHO, 2015).

Pontes, Oliveira e Ramos Filho (2015), em seu estudo identificaram 12 categorias que envolvem 57 práticas da liderança em equipes multiculturais, sendo essas: a gestão do conhecimento, o gerenciamento intercultural, gestão de problemas, melhorias, controle gerencial, diagnóstico, recursos organizacionais, planejamento, ambiente de trabalho, construção da confiança, estilo gerencial, envolvimento e motivação para o trabalho.

Diversas são as empresas que têm por base de trabalho o ambiente multicultural. Bueno e Freitas (2018) acreditam que as equipes multiculturais contribuem para o estabelecimento de uma cultura global na empresa. Nesse ínterim de empresas globais, o ambiente multicultural é expresso em benefícios por Mascarello e Lazzari (2014) pelas possibilidades de ajustar o atendimento de acordo com as necessidades do cliente, além de formar o colaborador em habilidades como empatia, maior calor humano, menor rivalidade ao trabalhar em equipe e equilibrar ansiedade e incertezas.

Já no Quadro 6 são apresentados os principais desafios enfrentados pelas equipes multiculturais destacadas pelos estudos analisados.

Artigo	Principais desafios enfrentados pelas equipes multiculturais
AT3; AT6; AT7; AT11	Gestão de conflitos/ motivação do colaborador/ comunicação
AT1; AT2; AT5; AT9	Trabalho de adaptação inicial
AT8; AT10	Liderança
AT4; AT12	Aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional

Quadro 6 – Os desafios das equipes multiculturais

Fonte: dados da pesquisa.

Um dos principais desafios das equipes multiculturais é o conflito. O conflito é um fenômeno comum na relação humana, e é ocasionado pela discordância, ou pelo fato de as pessoas possuírem valores, ideias e visões distintas. Ou seja, sempre que há a interação humana existe a possibilidade de conflitos (BRANDÃO, 2013).

Outro dos grandes desafios das equipes multiculturais exposto por Bueno e Freitas (2015; 2018) é a prática do trabalho à distância em contexto multicultural, exigindo que haja comunicação clara entre os membros da equipe. O impacto das falhas na comunicação é ininteligência que gera a resposta para projetos e distância, com ausência de contatos e feedbacks entre a equipe.

É pela cultura global que os comportamentos da equipe são norteados, porém, os membros mantêm traços de sua cultura, o que pode gerar a necessidade de tempo para adaptação e minimização das diferenças conflitantes. O conflito, entretanto, é visto como natural às relações humanas, podendo ser oportunizado para a reflexão que gera valorosas mudanças e flexibilização das relações (MORAES; BUENO; DOMINGUES, 2020).

Ao analisar o cotidiano de uma empresa com equipes multiculturais, Bueno e Freitas (2015) revelaram que faz parte do cotidiano as dificuldades com o idioma, a divergência de visões para o negócio, um ambiente de trabalho informal, a diversidade levada como principal valor organizacional, evidência de traços culturais, o que exige trabalho e paciência para que sejam contornados não gerando o conflito.

Para Silva, Ferreira e Dobelin (2015) afirmam que a mobilização internacional de funcionários gera as equipes multiculturais impactando em desafios de adaptação, como a familiarização com o idioma, sendo mais usual o uso da língua inglesa por ser universal. Quanto aos conflitos, é percebido que advém das diferenças de personalidade e não, necessariamente, da cultura.

Mascarello e Lazzari (2014), entretanto, ressaltam que as diferenças no modo de agir e de pensar resultantes da cultura do indivíduo podem gerar o estresse pelo choque entre culturas. No contexto dos Cruzeiros Internacionais, ambiente permeado pelas equipes multiculturais, os pesquisados de Mascarello e Lazzari (2014) mencionaram que o trabalho em equipe multicultural exige um grande controle de emoções para que possa se adaptar com pessoas de outras nacionalidades e ficar longe de seu país de origem e das pessoas de sua convivência.

Tanto a saudade do país de origem quanto as dificuldades de comunicação somada a incorrência em estereótipos depreciativos comprometem o desempenho do colaborador e geram frustrações, fazendo com que ele se afaste da experiência (BRANDÃO, 2013). É,

portanto, necessária uma eficaz liderança para gerir os recursos humanos, valorizando o colaborador e o contemplando com planos de carreira a partir dos conhecimentos e experiências adquiridas (AMARAL et al, 2019).

Souza e Martins (2016) elucidam que as lideranças devem contemplar os aspectos que integram e caracterizam as equipes para explorar todo o potencial que existe para a formação do diferencial competitivo, tanto nos aspectos multiculturais, como da alta performance em busca de inovação e resultados em curto espaço de tempo.

Amaral et al (2019) prossegue revelando que a liderança global é a chave central dos resultados das atividades exercidas pelas equipes multiculturais. Para que se possa aproveitar todos os benefícios das equipes multiculturais é necessário contemplar aspectos da confiança, da integração e adaptação compreendendo por meio dos fundamentos da inteligência multicultural (ALVAREZ; BAÑO, 2014). Tornar otimizada a gestão dentro da diversidade cultural é desafiador pois envolve complexidades e subjetividade inerentes à cada cultura. Líderes e liderados devem atuar dentro da perspectiva das rápidas mudanças que exigem adaptação e flexibilidade para atuar no mercado competitivo.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi identificar as contribuições das equipes multiculturais para o desenvolvimento estratégico empresarial. Para tanto foi feita uma revisão integrativa entre artigos científicos dos repositórios digitais: Capes, Scielo, Spell e Google Scholar, identificando 12 artigos que correspondiam aos termos de busca.

A pesquisa pode ser limitada pela disponibilidade de fontes relevantes, como artigos científicos, relatórios e estudos sobre o tema específico de equipes multiculturais no período de 2000 a 2021. Dependendo do acesso aos recursos e bases de dados, a pesquisa pode ser restrita em termos de quantidade e qualidade das fontes utilizadas.

A pesquisa pode estar sujeita a variações na qualidade dos estudos incluídos na revisão integrativa. Nem todos os estudos revisados podem ter a mesma qualidade metodológica, o que pode afetar a validade dos resultados obtidos e a conclusão geral da revisão.

As equipes multiculturais são benéficas à empresa e aos indivíduos, pois, para a empresa representa a fusão de conhecimentos e experiências que podem contribuir para a atuação mais assertiva frente às necessidades do cliente. Para o indivíduo inserido nas equipes multiculturais, é conferida uma ampliação da visão de mundo, aprendizagem organizacional gradativa, maior tolerância e valorização da diversidade, gerando o crescimento individual e coletivo.

Os achados apresentam quais perspectivas para os profissionais em termos de carreira, considerando as dificuldades e as demandas do ambiente empresarial, também apontam para diferentes desdobramentos tanto no ambiente das organizações, nas carreiras dos profissionais, como também no mercado de recursos humanos e os benefícios na composição estratégica para a competitividade do mercado global.

Entretanto, as equipes multiculturais precisam de uma liderança que possa superar seus desafios de adaptação, convivência, conflitos e problemas na comunicação. Para pesquisas futuras é sugerido que seja observado o cotidiano prático de uma equipe multicultural, acompanhando os resultados positivos para a empresa e as principais dificuldades enfrentadas no cotidiano da organização.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. 5a ed. New York: South Western, 2008.
- ALEMU, M. M. Multicultural Team Management in the Context of a Development Work. **Journal of Sustainable Development** Vol. 9, n. 1; 2016
- ALVAREZ, A. A.; BAÑOS, R. V. Confiança interpessoal e competência intercultural nas equipes de trabalho virtuais. **Organicom**, n.21, v.11, 2014.
- AMARAL, Paola Reis do *et al.* A influência do líder global no ambiente multicultural. **Revista Inteligência Competitiva**, v.9, n.1, 2019.
- AZEVEDO, I. L. **Multiculturalismo: Como Impactam na Cultura Organizacional de Empresas Multinacionais**. Trabalho de Conclusão de Curso. 63f. (Administração de Empresas). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2018.
- BRANDÃO, L. M. F. A. Vencendo as barreiras culturais no processo de expatriação por meio da excelência na Gestão de Pessoas: o caso dos profissionais da Volvo em Curitiba. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 8, p. 94-111, dez. 2013.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de múltiplos casos. **Revista O&S**, v. 22 - n. 72, p. 15-34, 2015.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. **Cadernos EBAPE**, n.16, v.1, 2018.
- FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R.; MORETTO, C. F. O uso da revisão integrativa na administração: um método possível? **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 1, p. 55-72, 2019.
- GARCIA-CABRERA, A. M.; GARCÍA-SOTO, M. G. The impact of cultural resources on multicultural team performance. **INNOVAR**, v.20, n.38, p.141-160, 2010.
- JAYANTHI, M. **A study on multicultural team and culture diversity in multi-national companies**. Vallam: PeriyarManiammaiUniversity, 2014.
- LIMA, N.; PATAH, L. A. A Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, p. 90-112, 2016.
- MASCARELLO, J.; LAZZARI, F. A percepção de tripulantes de cruzeiros internacionais sobre a atuação em equipes multiculturais. **Espacios**, v. 35, n.3, 2014.
- MORAES, F. V.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.11, n.2, p.164-189, 2020.
- PONTES, P. M.; OLIVEIRA, S. B.; RAMOS FILHO, A. C. Gestão de equipes virtuais em projetos de desenvolvimento e manutenção de software: o caso de uma multinacional de tecnologia da informação. **Sistema & Gestão**, v.10, p.426-440, 2015.

SCHMIDMEIER, J.; TAKAHASHI, A. R. W.; BUENO, J. M. Group Intercultural Competence: Adjusting and Validating Its Concept and Development Process. **Journal of Contemporary Administration**, v.24, n.2, p.151-166, 2020.

SILVA, R. A.; FERREIRA, S. S.; DOBELIN, S. Conflitos Cross-culturais: um estudo de caso em uma multinacional. **Caderno de Administração**, v.23, n.5, 2015.

SOGANCILAR, N.; ORS, H. Understanding the challenges of multicultural team management. **Journal of Business, Economics and Finance -JBEF**. Vol.7, n. 3, p.259-268, 2018.

SOUZA, E. C. P.; MARTINS, C. B.. Equipes de alta performance X equipes multiculturais: diferentes equipes, objetivos iguais. **REGIT**, v.6, n.2, 2016.

SZYMANSKI, M. K. Performance effects of interaction between multicultural managers and multicultural team members: evidence from elite football competitions. **Thunderbird International Business Review**, v. 63, p. 235–251, 2021. DOI: 10.1002/tie.22175

APÊNDICE

- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. 5a ed. New York: South Western, 2008.
- ALEMU, M. M. Multicultural Team Management in the Context of a Development Work. **Journal of Sustainable Development** Vol. 9, n. 1; 2016
- ALVAREZ, A. A.; BAÑOS, R. V. Confiança interpessoal e competência intercultural nas equipes de trabalho virtuais. **Organicom**, n.21, v.11, 2014.
- AMARAL, Paola Reis do *et al.* A influência do líder global no ambiente multicultural. **Revista Inteligência Competitiva**, v.9, n.1, 2019.
- BRANDÃO, L. M. F. A. Vencendo as barreiras culturais no processo de expatriação por meio da excelência na Gestão de Pessoas: o caso dos profissionais da Volvo em Curitiba. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 8, p. 94-111, dez. 2013.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de múltiplos casos. **Revista O&S**, v. 22 - n. 72, p. 15-34, 2015.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. **Cadernos EBAPE**, n.16, v.1, 2018.
- FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R.; MORETTO, C. F. O uso da revisão integrativa na administração: um método possível? **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 1, p. 55-72, 2019.
- GARCIA-CABRERA, A. M.; GARCÍA-SOTO, M. G. The impact of cultural resources on multicultural team performance. **INNOVAR**, v.20, n.38, p.141-160, 2010.
- JAYANTHI, M. **A study on multicultural team and culture diversity in multi-national companies**. Vallam: Periyar Maniammai University, 2014.
- LIMA, N.; PATAH, L. A. A Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, p. 90-112, 2016.
- MASCARELLO, J.; LAZZARI, F. A percepção de tripulantes de cruzeiros internacionais sobre a atuação em equipes multiculturais. **Espacios**, v. 35, n.3, 2014.
- MORAES, F. V.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.11, n.2, p.164-189, 2020.
- SCHMIDMEIER, J.; TAKAHASHI, A. R. W.; BUENO, J. M. Group Intercultural Competence: Adjusting and Validating Its Concept and Development Process. **Journal of Contemporary Administration**, v.24, n.2, p.151-166, 2020.

SILVA, R. A.; FERREIRA, S. S.; DOBELIN, S. Conflitos Cross-culturais: um estudo de caso em uma multinacional. **Caderno de Administração**, v.23, n.5, 2015.

SOGANCILAR, N.; ORS, H. Understanding the challenges of multicultural team management. **Journal of Business, Economics and Finance -JBEF**. Vol.7, n. 3, p.259-268, 2018.