



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

CAROLINA DO NASCIMENTO BRAGA

**EMPRESAS MULTINACIONAIS E EQUIPES MULTICULTURAIS DE
TRABALHO:
Inovando em tempos de crise ambiental**

Rio de Janeiro

2021

CAROLINA DO NASCIMENTO BRAGA

**EMPRESAS MULTINACIONAIS E EQUIPES MULTICULTURAIS DE
TRABALHO:
Inovando em tempos de crise ambiental**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador Professor: Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro

2021

AGRADECIMENTOS

À minha maior inspiração, minha mãe, Severina Cosma do Nascimento, que me ensinou tudo o que eu precisava ser e fazer para conquistar os meus sonhos. Ela, que estudou até a terceira série, empregada doméstica, nordestina, teve muitos sonhos interrompidos e me sinto muito orgulhosa de poder proporcionar e realizar o sonho dela, que é me formar. Obrigada por ter me apoiado em uma das minhas decisões mais difíceis que foi a transição acadêmica, saindo de Engenharia na UFF para a minha então sonhada Administração na UFRJ, no curso que eu sempre quis fazer. Minha formação acadêmica é o resultado de toda a sua dedicação ao longo da minha vida. Sem você nada disso seria possível.

À minha madrinha, Acir, por desde criança ter me ensinado que o estudo e a dedicação são importantes e essenciais para a nossa vida. Lembro até hoje das aulas extras pós-escola, você me ensinando a ler e a escrever, a fazer contas de matemática, para que eu pudesse me destacar dos demais. À minha irmã, Fernanda, e ao meu cunhado, Paulo, por acreditarem em mim e por nunca me deixarem desanimar. Agradeço pelos ensinamentos e trocas enriquecedoras sobre a faculdade e o mercado de trabalho, vocês me ajudaram ainda mais a correr atrás dos meus sonhos.

Aos meus colegas de trabalho, da LafargeHolcim Brasil, que fizeram a minha rotina ser mais divertida, por me ensinarem muito sobre o mercado de trabalho, o mundo corporativo e principalmente sobre o tema da expatriação e multiculturalidade. Antes de fazer parte desse time, eu não sabia que existia um mundo, assim, tão abrangente e diverso. Gostaria de agradecer às chefes que tive, todas mulheres, fortes e excelentes profissionais, exemplos de dedicação. Obrigada por sempre terem acreditado em mim como profissional e por terem me ensinado tanto. Se hoje eu sei exatamente o que quero fazer da vida, vocês têm um papel fundamental nisso.

Aos meus amigos, todos que torceram por mim desde quando passei para a UFRJ, aos que ficaram me acompanhando e incentivando a minha conclusão de curso. Vocês são incríveis, me deram a força que eu precisava e a leveza que era necessária, ainda mais nesses tempos obscuros em que estamos vivendo. Sem vocês nada disso seria possível.

Ao professor orientador, Renato Bittencourt, por ter tido muita paciência, disponibilidade e por sempre acreditar em mim. Agradeço imensamente.

RESUMO

Vivemos em um mundo cada vez mais conectado, em que o tempo-espaço se encurta a velocidades avassaladoras. Embora este fenômeno seja muito visível no cotidiano da internet, ele é resultado, em parte, de um processo anterior e mais amplo de expansão da economia industrial pelo mundo. Conforme as grandes empresas públicas e privadas abriam novos escritórios e fábricas em outras regiões e países — e com isso se transformavam em multinacionais —, era preciso desenvolver tecnologias que facilitassem e agilizassem a comunicação entre suas unidades, além da produção e a distribuição das mercadorias produzidas. Por sua vez, a internacionalização das empresas vem promovendo enorme trânsito de funcionários entre suas diferentes sedes, de modo que o intercâmbio cultural tem se ampliado na mesma medida em que as dificuldades de relacionamento e gestão das equipes multiculturais. Segundo a pesquisa Mobility Brasil 2019, algumas das maiores dificuldades enfrentadas por expatriados são as barreiras linguísticas e culturais de um modo geral, além da falta de apoio destas empresas em seu processo de adaptação. Neste trabalho teórico, serão apresentados argumentos a favor do investimento na expatriação de funcionários de todos os níveis, destacando sua importância no estímulo a processos inovativos em face da crise ambiental global. Com este objetivo, serão abordados alguns benefícios e os principais desafios enfrentados na gestão de equipes multiculturais em empresas multinacionais, tendo em vista as interações existentes entre a cultura organizacional baseada na matriz e as diferentes culturas nacionais de seus funcionários. Por fim, serão apresentadas possíveis soluções para estes problemas de acordo com o que a literatura especializada vem demonstrando nos últimos anos, assim como a importância destas equipes na busca de caminhos para um sistema econômico mais sustentável. Pretende-se, com este trabalho, contribuir para a percepção de que as vantagens são mais importantes do que os custos operacionais necessários.

Palavras-chave: Empresas Multinacionais. Cultura organizacional. Equipes Multiculturais. Inovação.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução da base de transferidos por nacionalidade e tipo de empresa.....	26
Gráfico 2: Posições ocupadas pelos transferidos na empresa.....	28
Gráfico 3: Utilização das equipes multiculturais (% das empresas).....	29
Gráfico 4: Objetivo das transferências de profissionais (% das transferências).....	30
Gráfico 5: Benefícios e serviços oferecidos pelas empresas.....	32
Gráfico 6: Principais pontos de insatisfação dos funcionários expatriados.....	33
Gráfico 7: Principais desafios das equipes multiculturais de trabalho.....	34
Gráfico 8: Motivos do insucesso da transferência.....	35

LISTA DE SIGLAS

BM	Banco Mundial
EUA	Estados Unidos da América
FIA	Fundação Instituto de Administração
FMI	Fundo Monetário Internacional
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologias da Informação
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Contextualização.....	7
1.2 Objetivo Geral.....	10
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4. Metodologia e estrutura do trabalho.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Globalização e neoliberalismo: impactos no mundo empresarial	12
2.2 Cultura organizacional e multiculturalismo.....	16
2.3 Equipes multiculturais de trabalho e inovação.....	19
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
3.1 Pesquisa Mobility Brasil 2019: Universo pesquisado e metodologia.....	25
3.2 Principais resultados.....	26
3.2.1. Perfil da população transferida.....	26
3.2.2. Perfil das equipes multiculturais de trabalho.....	29
3.2.3. Benefícios e desafios das equipes multiculturais de trabalho.....	31
3.2.4. Nível de satisfação dos funcionários.....	34
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O mundo mudou vertiginosamente nas últimas décadas. Desde o colapso da União Soviética (URSS) e o fim da Guerra Fria, entre os anos 1970 e 1990, as fronteiras econômicas entre as nações rapidamente se fragmentaram e diluíram a olhos vistos. Países classificados como de “terceiro mundo”, submersos em guerras civis, ditaduras sangrentas e crises econômicas; antigos países socialistas sofrendo verdadeiras “terapias de choque” na transição para o capitalismo; e mesmo os países capitalistas centrais, propulsores desta nova etapa da globalização: todos tiveram que se adaptar a uma nova era de produção de mercadorias e de acumulação de capital.

Neste novo mundo, as indústrias se tornaram movediças, desenraizadas de seus ambientes naturais, desconectadas de suas matrizes políticas nacionais. Ecossistemas locais se regeneraram com a liberação de suas terras, desintoxicando pedaços do “primeiro mundo”, enquanto uma nova onda de expansão produtiva e financeira avançava despididamente sobre terras e florestas em outras paragens, até então consagradas aos velhos costumes e paisagens, impondo a seus habitantes uma nova cultura devotada ao crescimento econômico, à competição e à acumulação de bens materiais.

Nesse período, em que muitos acreditavam viver o princípio do “fim da história” (FUKUYAMA, 1992), uma nova revolução abalou os alicerces da civilização moderna. As bases morais, políticas e religiosamente regradas que conferiam ritmo ao pulsar das máquinas, ao andar dos automóveis, às hierarquias profissionais e aos comportamentos sociais, de repente solaparam sob o peso de uma novidade que ampliou os horizontes da tecnologia e do futuro das sociedades humanas.

O advento da computação e da internet — e as descobertas tecnológicas que estes fenômenos proporcionaram —, abriram um portal para uma nova compreensão do tempo-espaço: até pouco tempo considerado inexorável em suas distâncias, inapreensível em seus limites, inapelável aos desejos humanos imediatos, em poucos anos se comprimiu no tamanho de um *chip* e na velocidade de um *tweet*.

Pessoas afastadas por oceanos passaram a se comunicar de forma quase instantânea, conectadas por cabamentos submarinos e aparelhos de computador cada dia mais diminutos e sofisticados, ao ponto de se chegar a uma era de comunicação via satélite em que, não apenas a informação é propagada em alta velocidade, como a própria realidade material é reproduzida

à distância em forma de áudio e vídeo. Este *admirável mundo novo* de múltiplas conexões e de circulação incessante da informação, ao qual Manuel Castells (1999) chamou de “sociedade em rede”, tem gerado impactos inimagináveis e, aparentemente, irreversíveis em todo o sistema econômico internacional.

Se, por um lado, as transformações da terceira revolução industrial — ou, como tem sido chamada, da revolução técnico-científica-informacional —, proporcionaram uma expansão inédita da capacidade produtiva das grandes empresas públicas e privadas, ampliando ao mesmo tempo as possibilidades de consumo das mais diversas sociedades, por outro lado, esta expansão se dá por meio da intensificação da exploração dos recursos naturais necessários à produção e comercialização de suas mercadorias.

Se antes, não muitos anos atrás, eram comuns as estórias sobre a única casa do povoado que tinha uma televisão, à qual todos corriam a ver o novo capítulo da novela ou a final da Copa do Mundo de futebol, atualmente quase todas as casas possuem televisão, conectadas o dia inteiro a uma programação copiada de países distantes e com culturas muito diferentes da nossa. Além disso, muitas casas têm mais de uma televisão, trocando-as de ano em ano como alguns trocam de carro ou de celular, procurando satisfazer o desejo de adquirir a mais nova geração disponível no mercado.

Contudo, poucas pessoas param para pensar que, para tornar possível essa difusão da tecnologia e a multiplicação de seus produtos, mais minérios precisaram ser extraídos do solo, mais rios tiveram que ser represados em hidrelétricas, mais gasodutos e oleodutos tiveram que atravessar territórios imensos, mais caminhões tiveram que percorrer diariamente as estradas pavimentadas com o petróleo retirado do mundo subterrâneo.

Desta forma, a revolução tecnológica veio acompanhada de uma exploração sem precedentes do meio ambiente, o que levou, a partir das décadas de 1970 e 1980, a uma tomada de consciência, talvez pela primeira vez universal, de que a natureza está em perigo. E se, em parte, este perigo é resultado de uma cultura ligada ao consumo individual, à eterna (in)satisfação dos desejos pessoais, ignorando os custos elevados que eles possam ter à natureza e às relações de trabalho; para que a atual crise ambiental possa ser revertida, será necessário o aporte de outros modelos de produção e consumo, o que só poderá ser feito a partir do intercâmbio entre diferentes perspectivas culturais.

Se, como estamos defendendo, a era de riscos climáticos que se apresenta às gerações mais jovens é resultado da imposição de certos aspectos de uma cultura regional europeia sobre as demais culturas humanas do globo — em geral, nomeada como “cultura ocidental” —, é

preciso abrir espaço à diversidade em todos os âmbitos da vida social, para que assim as ideias e as soluções floresçam enraizadas nas diferentes experiências do mundo praticadas pelos variados povos que o habitam.

Por sua vez, se os aspectos culturais aos quais nos referimos são, em grande medida, de natureza econômica, é preciso que estas novas ideias influenciem e modifiquem também as esferas de produção e circulação de mercadorias.

Entre os vários agentes responsáveis pelas transformações em questão e, portanto, igualmente responsáveis pela busca de soluções para os problemas enfrentados, estão as grandes empresas privadas e, em especial, as multinacionais. Embora muitas das invenções científicas e das inovações tecnológicas durante as revoluções industriais sejam fruto de inventores isolados, de aventureiros autodidatas ou de pesquisadores universitários (CASTELLS, 1999) — além de serem, em grande medida, financiadas com capital estatal —, sua produção e disseminação em escala industrial só foi possível através destas empresas.

É difícil encontrar dados sobre o quantitativo de empresas multinacionais existentes no Brasil e no mundo, mas algumas estimativas apontavam para a existência, em 2009, de mais de 80 multinacionais de origem brasileira atuando em outros países. No mesmo ano, o *Boston Consulting Group* contabilizava quatorze firmas brasileiras entre as cem novas desafiantes globais (COSTA, 2017).

Anualmente, a Revista Forbes publica a lista Global 2000: um ranking com as duas mil maiores empresas de capital aberto do mundo. A base de cálculo é a média ponderada entre quatro valores: as receitas, os lucros, os ativos e o valor de mercado. No ano de 2021, em plena pandemia, o Brasil contava com vinte e uma empresas nesta lista, enquanto a grande maioria tinha suas matrizes em países desenvolvidos: Estados Unidos (590), China (291), Japão (215), Reino Unido (66), Alemanha (54) e França (53)¹.

Neste trabalho, dedicaremos nossa atenção à participação das multinacionais na formação de uma economia global, destacando os intercâmbios culturais proporcionados pelo encontro entre executivos e funcionários de diferentes nacionalidades nos processos de mobilidade internacional (expatriação). Em seguida, discutiremos os benefícios e os principais desafios na formação de equipes multiculturais de trabalho, especialmente no fomento aos processos inovativos, tão necessários numa era de destruição e contaminação em larga escala

¹ Disponível em: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#4cd2ecae5ac0>. Publicado em: 13 mar. 2021. Acesso em: 27 set. 2021.

da natureza e da vida na Terra, e que exige da inventividade humana um esforço na transição para uma economia mais sustentável.

1.2. Objetivo geral

Partindo da problemática apresentada, discutiremos os benefícios para a inovação que podem advir da formação de equipes multiculturais de trabalho em empresas multinacionais, assim como os principais obstáculos para sua efetivação.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar os impactos da globalização e da ordem neoliberal sobre as empresas multinacionais.
- Discutir a importância das inovações em processos e produtos no contexto atual e futuro da crise ambiental, com destaque para as empresas multinacionais.
- Analisar as interações entre equipes multiculturais de trabalho e processos inovativos.

1.4. Metodologia e estrutura do trabalho

Esta é uma pesquisa teórica que visa discutir o tema das equipes multiculturais de trabalho em empresas multinacionais, relacionando-o com a importância das inovações em processos e produtos, em especial diante do contexto de expansão da globalização econômica e de aprofundamento da crise ambiental a nível mundial.

Com este objetivo, faremos uma revisão bibliográfica a partir de dois autores clássicos, Manuel Castells e Joseph Schumpeter, para entendermos o contexto e o quadro conceitual mais amplo em que a discussão está assentada; e, também, de um conjunto de outros autores contemporâneos que vêm pesquisando, nas últimas duas décadas, o tema das equipes multiculturais de trabalho nas empresas multinacionais. Por fim, analisaremos os dados de um estudo da empresa Global Line (2019), que trata da expansão da mobilidade internacional em empresas multinacionais sediadas no Brasil, de modo a ilustrar e subsidiar com dados empíricos os nossos argumentos.

O trabalho está dividido em quatro partes, sendo a primeira esta introdução. Na segunda parte, apresentaremos o quadro conceitual e teórico que baliza nossos argumentos, destacando os impactos da nova ordem neoliberal global sobre a formação e expansão das empresas multinacionais, configurando aquilo que Castells (1999) chamou de “sociedade em rede”.

Diante dos problemas provocados por esta nova estrutura socioeconômica, evocaremos a importância do intercâmbio cultural dentro das empresas multinacionais, de modo a aprimorar as culturas organizacionais herdadas de um período histórico anterior, e que muito contribuíram para a atual crise climática. Nesse ínterim, argumentaremos a favor do incentivo à formação de amplas equipes multiculturais de trabalho como forma de estimular os processos inovativos (Schumpeter, 2002), alimentados por perspectivas culturais diversas e complementares.

Na terceira parte, apresentaremos o estudo realizado pela Global Line (2019), demonstrando como a implementação destas equipes de trabalho já está em ampla expansão nas empresas sediadas no Brasil. O estudo apresenta, ainda, uma lista de benefícios e obstáculos nestes processos, aos quais acrescentaremos, em nossas considerações finais, algumas questões de ordem cultural e ambiental.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Globalização e neoliberalismo: impactos no mundo empresarial

De acordo com Castells (1999), o capitalismo passou por uma profunda reestruturação nas últimas décadas do século XX, marcada, entre outros fatores, por maior flexibilidade e descentralização no gerenciamento, organização das empresas em rede (tanto interna quanto externamente), e pela individualização e diversificação das relações de trabalho. Em seu modo de ver, tudo isto estaria nos levando à substituição progressiva de uma economia industrial por uma economia informacional, fundada na revolução em torno das novas tecnologias de informação.

Para Castells, trata-se de uma mudança profunda comparável à Revolução Industrial do século XVIII, e por isso ela é tratada por muitos autores como uma Terceira Revolução Industrial, ou também conhecida como Revolução Técnico-Científica e Informacional (JUNIOR, 2000; SILVA et al, 2012).

Quando Castells (1999) fala em revolução tecnológica, está se referindo à cultura material da civilização moderna, mais especificamente ao uso de conhecimentos científicos na produção de bens reproduzíveis. A transformação radical desta base material seria o denominador comum entre as três revoluções industriais — sendo que atualmente já se fala em uma quarta revolução industrial, ou em capitalismo 4.0 (SAKURAI; ZUCHI, 2018) —, enquanto a especificidade da terceira etapa seria a convergência de tecnologias em microeletrônica, computação (*hardware* e *software*), telecomunicações/rádiodifusão e optoeletrônica (comunicação via fibra óptica).

Estes avanços tecnológicos seriam os principais responsáveis pela emergência de uma economia global, em que os diferentes mercados nacionais estariam, pela primeira vez na história, interconectados em tempo real através de redes transnacionais de produção, distribuição e consumo de mercadorias e serviços, tornadas possíveis pelo advento da internet e da rede mundial de computadores.

A definição para o conceito de redes de Castells está intimamente relacionada ao conceito de globalização e à inovação como um dos pilares do atual sistema capitalista:

Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos. São mercados de bolsas de valores e suas centrais de serviços auxiliares avançados na rede dos fluxos

financeiros globais [...]. A inclusão/exclusão em redes e a arquitetura das relações entre redes, possibilitadas por tecnologias da informação que operam à velocidade da luz, configuram os processos e funções predominantes em nossas sociedades. Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede [...]. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na *inovação, globalização* e concentração descentralizada (1999, p. 566, *grifos nossos*).

Castells argumenta que na construção destas redes e, conseqüentemente, da internacionalização do sistema econômico, os diferentes Estados Nacionais desempenharam papel central nas mesmas décadas em que estas tecnologias se massificaram. Iniciando pelas políticas dos Estados Unidos (EUA) dos anos 1970, seguidas pelo governo de Margareth Thatcher no Reino Unido dos anos 1980, rapidamente elas se espalharam pela União Europeia e demais países do mundo, tornando-se o “padrão normal no sistema econômico internacional na década de 1990” (Ibid, p. 178).

Com isso, a nova ordem global do capitalismo esteve ancorada (até os dias atuais) sobre três alicerces, todos identificados com a ideologia neoliberal baseada na Escola de Chicago dos anos 1970: (a) a desregulamentação das atividades econômicas domésticas (com destaque para os mercados financeiros e as relações de trabalho); (b) a liberalização do comércio e dos investimentos internacionais (também conhecidos como investimento direto estrangeiro – IDE); e (c) a privatização das empresas públicas (em sua maioria, vendidas para grupos estrangeiros).

Por sua vez, é somente nos anos 1990 que a globalização será regulamentada e começará a ser imposta ao restante do mundo, seja por pressão política direta dos governos, seja por intermédio das principais organizações multilaterais: o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BM) e a Organização Mundial do Comércio (OMC). Este foi, justamente, o caso do Brasil, com as primeiras políticas liberalizantes ainda no governo Fernando Collor (1990-1992), que seriam aprofundadas pelas políticas monetária, fiscal e de privatizações de empresas públicas do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

Assim, a revolução tecnológica na década de 1970 — pavimentada pelo ambiente cultural, tecnológico e institucional dos anos 1950 e 1960 — permitiu a reestruturação do

sistema econômico e político internacional nos anos 1980, ao mesmo tempo em que este contribuiu para a transformação e difusão do sistema de computadores e internet nos anos 1990.

Por outro lado, Castells acredita que os nós centrais destas redes, isto é, os centros de gravitação por onde são canalizados os fluxos de materiais, produtos e processos, e em torno dos quais orbitam os mais variados agentes políticos e econômicos, passam a ser, progressivamente, as empresas multinacionais. Ele defende, inclusive, que estas sejam adotadas como unidades preferenciais de análise para entender esta nova economia global em ascensão, na medida em que elas se conectam a partir de redes de empresas locais e transnacionais, procurando produzir e comercializar onde for possível e mais vantajoso, independente das fronteiras políticas.

Surge uma economia em rede profundamente interdependente que se torna cada vez mais capaz de aplicar seu progresso em tecnologia, conhecimentos e administração na própria tecnologia, conhecimentos e administração. Um círculo tão virtuoso deve conduzir à maior produtividade e eficiência, considerando as condições corretas de transformações organizacionais e institucionais igualmente drásticas (Castells, 1999, p. 120).

Conforme as grandes empresas vão se atrelando ao sistema financeiro com a abertura das bolsas de valores nos principais centros econômicos do capitalismo global, o resultado deste processo é o aumento da concentração de capital na esfera financeira, também interconectada pelos sistemas de informática, de modo que “a globalização dos mercados financeiros é a espinha dorsal da nova economia global” (Ibid., p. 120).

Assim, a internacionalização da produção se acelerou durante os anos 1990, respondendo por três processos interligados: (1) o aumento do investimento direto estrangeiro, (2) o papel dos grupos multinacionais na produção e (3) a formação de redes internacionais de produção.

Castells faz, ainda, uma discussão sobre o caráter nacional ou multinacional destas empresas. Por um lado, a maioria delas tem sua sede em países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que reúne os países mais ricos do Norte Global, por mais que eles sejam cada vez mais penetrados por multinacionais com sedes em outras regiões (principalmente da Ásia). Por outro lado, as filiais em outros países são frequentemente fonte de rendimentos importantes para a sede, já que toda empresa multinacional tem sua matriz em

um único Estado Nacional, para onde são enviadas as remessas de lucros produzidas no estrangeiro.

O termo “empresas multinacionais” se deve por manterem múltiplos vínculos nacionais, mesmo que a empresa matriz seja preponderante sobre a cultura empresarial. Com relação aos funcionários, Castells aponta para um intercâmbio cada vez maior de profissionais qualificados e de alto escalão, muitos deles sendo recrutados nos locais de origem das filiais, o que contribui para uma “mistura multicultural” nos altos escalões.

Este é o tema que será abordado nas próximas seções, e que será exemplificado, no último capítulo, a partir do estudo realizado pela Global Line (2019). Se é correto afirmar que as empresas multinacionais são elementos centrais neste processo de expansão e consolidação do capitalismo global, veremos como também passa por elas, necessariamente, a busca de soluções para os problemas ambientais que o próprio sistema tem gerado nos últimos três séculos.

Embora a literatura dos anos 1990, na qual se inclui este livro de Castells, caracterizasse as multinacionais como um fenômeno de origem nos países centrais do capitalismo, com destaque para Estados Unidos, Europa e Japão, a partir dos anos 2000 novos atores passam a competir no mercado internacional. Armando Costa (2017) destaca a emergência de multinacionais latinas, lideradas por Brasil, México e Argentina. Enquanto nos anos 1990 e 2000 o IDE das empresas brasileiras esteve concentrado no Mercosul, na década subsequente elas se expandiram para mercados mais distantes, especialmente os Estados Unidos e a China.

Justamente, a China é o país a ser destacado. Após o *boom* econômico a partir dos anos 1990, primeiro ela se tornou o país mais atrativo para as multinacionais, para depois lançar suas próprias empresas no mercado global. Como vimos na introdução, elas correspondem a 14,5% das duas mil maiores empresas de capital aberto do mundo (FORBES, 2021), sendo um dos países mais avançados em termos de tecnologias de informação, inclusive liderando o desenvolvimento do 5G, considerado a mais nova etapa da revolução tecnológica.

Conforme mais empresas adentram o mercado global, seus executivos e funcionários circulam por diferentes países com o objetivo de instalar novas filiais e introduzir a cultura organizacional da empresa nos novos territórios. Esta maior mobilidade das pessoas, intensificada pelas novas tecnologias de comunicação, favorece o intercâmbio cultural e aquilo que vem sendo chamado de multiculturalismo.

2.2. Cultura organizacional e multiculturalismo

Quando uma empresa passa a operar em diferentes países, seus executivos e funcionários precisam aprender a lidar com as especificidades das *culturas nacionais* das novas sedes. Existem diversas definições para o conceito de cultura, a maioria delas partindo do campo da antropologia, disciplina na qual é tratada, de um modo geral, como o conjunto de hábitos, crenças, conhecimentos, costumes e tecnologias de um grupo social ou de uma sociedade.

O primeiro autor a definir antropologicamente o termo foi Edward Tylor, em sua obra *Cultura Primitiva*, originalmente publicada em 1871, na qual o conceito é tratado como sinônimo de civilização. Para ele, a cultura deve ser estudada em sua totalidade, como a identidade de um povo transmitida de geração a geração, sendo o “conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, as artes, a moral, as leis, os costumes e quaisquer outras atitudes e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR, 1977, p 19, *tradução nossa*).

Nas décadas subsequentes, este conceito de cultura foi sendo transformado, à medida que autores como Franz Boas passaram a questionar o evolucionismo de Tylor e de seus contemporâneos, que viam as diferentes culturas como etapas cronológicas e hierarquizadas na evolução da civilização humana. Questionando o etnocentrismo dos primeiros antropólogos, que situavam a cultura europeia como a mais complexa e evoluída, Boas (2005) propôs um relativismo cultural, em que todas as sociedades teriam seu próprio modo de viver e de entender o mundo.

Nesta nova concepção, todas as culturas são válidas e legítimas, na medida em que são reais e úteis para quem as vivencia, portanto nenhuma é superior à outra. Certamente, este foi um dos impulsos à atual valoração positiva da diversidade cultural, uma das principais características das sociedades ocidentais contemporâneas.

Outro importante autor é Clifford Geertz (2008), que trabalha com um conceito de cultura mais semiótico, em que a cultura é pública na medida em que ele a entende como uma teia de significados compartilhados pelos membros de uma mesma sociedade. Se a língua falada e escrita é a principal identidade de uma cultura específica, Geertz nos mostra que o trabalho de tradução vai muito além de substituir o texto de uma língua por outra, uma vez que todo significado é necessariamente interpretado pelo receptor da mensagem.

Esta percepção é fundamental, por exemplo, para se pensar as estratégias de comunicação dentro de uma empresa com funcionários de diferentes países ou dela com seu

público consumidor. É preciso adaptar os produtos e serviços aos significados compartilhados socialmente, isto é, à cultura local.

Portanto, ao mesmo tempo em que a cultura é o conjunto de elementos que confere identidade ou unidade a um povo, é também o que o distingue dos demais. Nenhuma cultura é igual à outra, e por isso quando se viaja a outro país ou mesmo a uma região distante de sua cidade natal, inevitavelmente é preciso se adequar às normas sociais, que podem ser regidas pela moral e pelo “bom senso” (GEERTZ, 2008), ou ainda redigidas e formalizadas em leis. Caso não o faça, poderá se sentir deslocado, isolado ou até mesmo sofrer sanções penais.

No caso de uma empresa, mesmo que ela tenha uma *cultura organizacional* bem estabelecida, esta deverá ser adaptada, por exemplo, às diferentes formas de controle e regulação estatal, assim como aos hábitos de trabalho e de consumo de cada país. Caso contrário, dificilmente obterá sucesso nas relações com seus funcionários, e menos ainda na venda de seus produtos. No pior dos cenários, em que desrespeite as regras econômicas e morais locais, poderá ser proibida de operar na região.

É nesse sentido que muitos autores argumentam que as empresas multinacionais se transformaram em verdadeiras organizações multiculturais. Paiva, Rodriguez e Oliveira (2012) as definem do seguinte modo:

Entende-se por organização multicultural aquela em que trabalham indivíduos de diferentes perspectivas culturais e que articula suas atividades a esta pluralidade, levando-a em consideração no próprio processo de construção da cultura organizacional, tendo como consequência melhor desempenho empresarial. Uma organização multicultural deve incentivar e valorizar as diferenças culturais (p. 10).

Segundo estes autores, o multiculturalismo está dentro das organizações e, por isso, os executivos devem compreender as perspectivas culturais de seus funcionários para adaptar o gerenciamento às suas diferenças. Fatores extra-econômicos têm cada vez mais impacto no clima organizacional, o que interfere, por exemplo, nas dinâmicas de fusões e aquisições, assim como nos projetos locais e globais da empresa. De outro modo, fatores socioambientais são cada vez mais determinantes para a competitividade das empresas, de modo que equipes multiculturais podem contribuir para *inovações* neste sentido.

No mundo globalizado de hoje, estarão mais aptas a sobreviver as organizações que souberem construir uma cultura organizacional que reconheça e incentive valores culturais plurais. Um exemplo desta gestão de *equipes multiculturais* está nas diferentes percepções

coletivas que se pode ter do tempo; algo que pode parecer banal, como se a noção de um tempo linear e cronometrado, caminhando do passado para o futuro, fosse universal. Segundo Paiva, Rodriguez e Oliveira (2012, p. 5):

[...] em algumas sociedades é mais importante o que alguém conquistou no passado, enquanto em outras é mais importante os planos para o futuro. Em algumas culturas o tempo é visto como transcorrendo numa linha reta, uma sequência de eventos consecutivos (tempo sequencial), enquanto outras culturas veem o tempo como um círculo em movimento, ou seja, o passado e o presente junto com as possibilidades futuras (tempo sincrônico). Isto gera diferenças no planejamento, estratégia, investimento e posições sobre desenvolvimento interno nas empresas.

Vejamos como uma informação que poderia, em muitos casos, ser tomada como anedótica ou como simples curiosidade, é capaz de interferir diretamente no desempenho da empresa e no seu desenvolvimento interno. Por isso, cada vez se fala mais em cultura, seja na identificação de hábitos e preferências de consumo, seja na gestão do ambiente de trabalho dentro da empresa.

Segundo estes autores, o termo "cultura organizacional" é relativamente recente, tendo aparecido em trabalhos de língua inglesa pela primeira vez nos anos 1960, inicialmente como sinônimo de "clima organizacional". Apropriando-se do trabalho de Hofstede (1991), afirmam que se trata de uma "forma específica de atuar e interagir que os diferencia das pessoas que trabalham para outras organizações" (p. 6).

Como vimos, se a cultura de um povo são os hábitos, crenças, costumes, modos de pensar e agir que os unem, ao mesmo tempo em que os distingue dos outros povos, há uma correlação entre o conceito de *cultura nacional* e de *cultura organizacional*. Em ambos os casos, a cultura exprime a identidade do povo ou da empresa, seus padrões de percepção, de representação e de comunicação (SROUR, 2005 apud PAIVA; RODRIGUEZ; OLIVEIRA, 2012).

E, da mesma forma como existem cidades cosmopolitas, onde dezenas de culturas diferentes coabitam em um espaço regulado por uma cultura nacional predominante, numa sede de empresa multinacional também podem coexistir funcionários com culturas nacionais distintas, mas capazes de se adaptarem à cultura organizacional da empresa.

Entretanto, existem diferenças entre a cultura de um povo e a cultura empresarial. Se a primeira tem relação com os hábitos, crenças e valores compartilhados por grande parte de seus

membros, transmitidos através da educação e da sociabilidade entre as gerações, a cultura organizacional é estabelecida pelo fundador da empresa e imposta aos seus funcionários, através das práticas de seleção, das ações dos dirigentes e dos métodos de socialização. Quanto maior o comprometimento dos funcionários, mais forte ela será (PAIVA; RODRIGUEZ; OLIVEIRA, 2012).

No caso das grandes organizações, eles alertam, ainda, para a possibilidade de haver uma cultura organizacional dominante e várias subculturas. Apropriando-se de Robbins (2004), para quem a cultura nacional tem mais impacto sobre o comportamento do funcionário do que a cultura empresarial, os autores argumentam que “as organizações multiculturais trabalham as tensões entre uma cultura organizacional desejada e as culturas dos sujeitos e grupos que aí atuam” (PAIVA; RODRIGUEZ; OLIVEIRA, 2012, p. 11).

Nesse sentido, defendem o multiculturalismo como algo que vá além do simples reconhecimento da multiculturalidade, isto é, como uma prática que favoreça o interculturalismo, estimulando uma predisposição nas pessoas para que troquem, se conheçam e se transformem mutuamente. Acreditam que o multiculturalismo tem o potencial para equilibrar o “paradoxo da diversidade” de Robbins (2004): adaptar o funcionário à cultura da empresa ao mesmo tempo em que valoriza as especificidades culturais que ele traz para dentro dela.

Diante destas questões a favor do multiculturalismo dentro das empresas multinacionais, passaremos a uma discussão sobre a formação e gestão destas equipes multiculturais de trabalho, além de sua importância para os processos de inovação.

2.3. Equipes multiculturais de trabalho e inovação

Quando uma empresa abre uma filial em um país estrangeiro, é fundamental que conte com o apoio e os serviços de moradores locais. Este apoio poderá ser útil no conhecimento da legislação local e dos trâmites costumeiros com as burocracias; numa maior facilidade e fidedignidade na compra de bens e equipamentos; no mapeamento de potenciais fornecedores e prestadores de serviços; além de agregar um conhecimento mais profundo dos hábitos e comportamentos de consumo locais, caso a empresa tenha como objetivo comercializar seus produtos e serviços no mercado doméstico.

Por outro lado, não convém deixar tudo nas mãos desses apoiadores. Se a proposta é abrir uma nova filial, é preciso exportar os padrões de operação da empresa em sua sede, para o qual o conhecimento e prática acumulados por gestores experientes será de enorme

contribuição. Em outras palavras, é preciso estabelecer um encontro produtivo entre a cultura local e a cultura da empresa. Para tanto, é essencial que se formem equipes multiculturais de trabalho, que serão responsáveis pela tradução constante entre os dois ou mais universos de significados compartilhados.

Bueno e Freitas (2015) argumentam que, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, as multinacionais têm promovido o trânsito de funcionários entre suas sedes com o fim de melhorar a eficiência e disseminar sua cultura entre seus membros.

A demanda de mobilidade faz com que as organizações estabeleçam processos e controles que permitam o envio e o acompanhamento dos profissionais em outros países onde a finalidade da transferência determina a sua duração e, conseqüentemente, o pacote de benefícios, remuneração e impacto na carreira do profissional” (Ibid, p. 16).

Como eles descrevem, a decisão de expatriar funcionários deve ser acompanhada por um conjunto de medidas que facilitem sua adaptação ao novo ambiente de trabalho. As transferências podem ser de longo ou curto prazo e envolvem a seleção, recrutamento, adaptação e condições de retorno. Com este objetivo, surge a necessidade de formar uma “administração de base intercultural” que coordene essa movimentação e faça a gestão das “equipes de trabalho”.

Em sua concepção, a convivência intercultural pode oferecer resultados positivos no “acréscimo de capacidades para lidar com situações diversas” (Ibid., p. 18), mesmo que o início do trabalho possa gerar muitos conflitos devido às dificuldades na comunicação entre os funcionários de diferentes nacionalidades. Ainda que existam estudos alegando o potencial benéfico da gestão intercultural, os autores acreditam que “as organizações ainda não aproveitam toda a riqueza que a interação intercultural pode trazer” (Ibid., p. 26).

De acordo com Robbins (2004), a diversidade cultural favorece a inovação, fator crucial para o desenvolvimento de qualquer empresa na atualidade. Por inovação, o autor entende as mudanças realizadas de forma planejada pela organização. No entanto, nós adotaremos o conceito mais abrangente de “função empreendedora”, cunhado por Schumpeter (2002 [1949]).

Para este autor clássico da teoria econômica, o capitalismo se desenvolveu graças ao espírito inovador dos empreendedores, através da introdução de novos materiais, produtos e processos nas etapas de produção das mercadorias. Com isso, ele diferencia o papel dos empreendedores daquele tradicionalmente atribuído aos capitalistas: enquanto os últimos são os proprietários do capital e responsáveis pelo financiamento da produção, os empreendedores

são os administradores da empresa, aqueles que efetivamente conduzem e, eventualmente, inovam a rotina organizacional.

Schumpeter argumenta que raramente os ganhos baseados em métodos e procedimentos já estabelecidos geram rendimentos que ultrapassem o necessário à manutenção dos fornecedores. Os grandes lucros, em geral, aparecem em novas indústrias ou naquelas que adotam um novo método ou, principalmente, naquelas que abrem um novo campo de atuação.

No entanto, poderia se argumentar que uma vez iniciado, bastaria dar sequência aos procedimentos de rotina ou fazer pequenas alterações de acordo com influências externas, de modo que a atividade do empreendedor não passaria de uma atividade administrativa. Schumpeter nega esta proposição, baseando-se no argumento de Jean Baptiste Say de que muitas das combinações não são herdadas do passado, tendo que ser sempre renovadas; e mesmo muitas decisões corriqueiras agregam elementos novos.

Por fim, a função empreendedora não necessariamente é desempenhada por um único indivíduo ou por uma pessoa física: ela pode ser preenchida de várias formas, a depender do ambiente social. Muitas vezes, esta função é desempenhada cooperativamente, o que tem se tornado um fenômeno de maior importância a partir do desenvolvimento de corporações de larga escala. Muitas vezes, é praticamente impossível nomear quem é o empreendedor responsável por algo, já que as ações das pessoas influenciam umas às outras.

Todos estes fatores indicam a importância de se promover encontros entre pessoas diferentes no ambiente de trabalho. Nosso argumento é de que, além do intercâmbio entre funcionários de diferentes formações profissionais, deve-se favorecer também o intercâmbio cultural, uma vez que o processo inovativo não depende apenas de conhecimentos técnicos, como também da devida compreensão das necessidades e desejos do público consumidor, assim como das condicionantes ambientais que influenciam as decisões estratégicas da empresa.

Embora as políticas internas de expatriação de funcionários para sedes em outros países tenham se tornado rotineiras, continuam restritas basicamente aos executivos e funcionários mais qualificados, que naturalmente adentram o novo ambiente em posição de superioridade e autoridade sobre os demais funcionários.

Acredito que um ambiente propício à inovação deve ser plural em todos os seus níveis, dos funcionários mais altos até os mais baixos, dos mais antigos aos novatos, de modo a favorecer a complementaridade entre experiências de vida e dos conhecimentos de cada um. Assim, as equipes multiculturais devem ser capazes de, em meio à diversidade, estabelecer e

perseguir objetivos comuns, atendendo aos objetivos estratégicos da empresa (MORAES; BUENO; DOMINGUES, 2020).

Estas autoras, que realizaram um estudo empírico em três equipes multiculturais de trabalho de duas multinacionais diferentes, identificaram como seu principal benefício a tendência de equipes heterogêneas (raça, gênero, nacionalidade, idade) responderem positivamente a ambientes desafiadores. Por outro lado, julgam necessário que a informação circulada seja adequada aos diferentes contextos de comunicação, sendo que a diversidade cultural (ou, em outros termos, o interculturalismo) demanda tempo, paciência e empatia.

Para elas, as equipes multiculturais surgem como uma necessidade das empresas multinacionais em seus processos de internacionalização, à medida que precisam encontrar um equilíbrio entre integração global e capacidade de resposta às especificidades locais.

Nos últimos anos, vêm sendo aprimorados e intensificados o uso de tecnologias e procedimentos de trabalho virtuais, o que ganhou ainda mais importância com a chegada da pandemia do Covid-19, instaurando o *home office* como modelo preferencial de trabalho em muitas empresas. No entanto, as autoras argumentam que a formação de equipes multiculturais virtuais é positiva apenas em projetos menores e com custos menos elevados. Nestas, os processos de gestão, integração e aprendizagem são mais complicados, muitas vezes impedindo que se aproveite todo o potencial da multiculturalidade. Por isso, em projetos maiores e de médio e longo prazo, é preferível a formação de equipes de trabalho tradicionais com funcionários expatriados.

Em ressonância com a proposição de Robbins (2004) sobre a preponderância da cultura nacional sobre a empresarial, Moraes, Bueno e Domingues (2020) resgatam o estudo clássico de Hofstede (1984) sobre a mobilidade internacional e seus efeitos sobre as empresas e indivíduos. Para as autoras, “sua pesquisa foi um marco sobre o papel da cultura nacional na explicação das diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho” (op. cit., p. 171).

Neste estudo, o Brasil esteve entre os países pesquisados, tendo sido caracterizado por uma sociedade coletivista, com grande distância de poder, orientação de curto prazo e a fuga das incertezas. Por outro lado, a partir do trabalho de Chu (2011), apontam alguns traços da cultura brasileira que interferem diretamente na gestão empresarial: “o jeitinho, a desigualdade de poder e hierarquia, a aversão ao conflito, a flexibilidade, a postura de expectador, a plasticidade, a feminilidade, o personalismo, a falta de planejamento e o formalismo” (MORAES; BUENO; DOMINGUES, 2020, p. 171).

Um ponto interessante em sua argumentação é de que as equipes multiculturais, erigidas em meio à globalização, teriam o papel de reformular os modelos gerenciais de modo a amenizar os aspectos considerados negativos das culturas nacionais, formando aquilo que Chu nomeia “modelo Glocal”. Temos, portanto, uma concepção de cultura nacional mais heterogênea, em que alguns elementos podem aprimorar o trabalho em equipe, enquanto outros podem dificultá-lo. Entretanto, dos dois modos, há vantagem em promover o multiculturalismo.

Segundo estas autoras, uma das principais contribuições das equipes multiculturais se refere à aprendizagem organizacional na criação, aquisição e integração de conhecimentos que aprimorem a performance da empresa. No entanto, para que surta o efeito desejado e este processo configure uma vantagem competitiva para a empresa, é preciso que os aprendizados e as tomadas de decisão individuais sejam devidamente registrados, construindo uma memória organizacional e evitando que as informações se percam caso o funcionário venha a se desligar no futuro.

Pecly et al (2016) defendem a importância das equipes multiculturais nas empresas multinacionais e indicam algumas de suas vantagens: conhecimentos de diferentes mercados de produtos, atendimento a clientes culturalmente sensíveis e funcionamento ininterrupto. No entanto, apontam também para as perdas de eficácia que podem ocorrer por conta das diferenças culturais.

A partir de estudo empírico realizado na sede de uma companhia multinacional estadunidense que atua no Brasil, os autores constataram uma preferência por parte dos funcionários entrevistados em trabalhar em equipes multiculturais. Além disso, eles argumentam que estas equipes de trabalho são mais propensas à inovação, fator central no estágio atual do capitalismo global.

No entanto, os mesmos entrevistados demonstraram insegurança a respeito da condução do processo de integração por parte de seus líderes, assim como foi constatada uma baixa propensão à inovação por parte dos trabalhadores. Os autores atribuem este resultado desfavorável a um conjunto de fatores de ordem política, econômica e social, como a falta de políticas públicas, baixos investimentos das empresas, o grau de educação dos funcionários, entre outros. Isto explicaria, ao seu modo de ver, a baixa colocação do Brasil no ranking da *The Global Innovation Index* (2015).

Eles definem a inovação como a introdução de algo novo ou melhorado, podendo ser produtos (bens e serviços) ou processos. Assim como Schumpeter, não acreditam na inovação como um evento isolado, individual. Pelo contrário, é necessário que haja um ambiente social

e coletivo propício à sua ocorrência. Assim, defendem que “na formação do meio inovador, a cultura social do país, ou seja, valores compartilhados, crenças e comportamentos desempenham um papel importante” (PECLY et al, 2016, p. 4).

Neste ponto, o grau de educação dos funcionários é visto como fundamental, pois quanto mais qualificados, eles têm uma tendência maior a questionar procedimentos comuns, favorecendo processos de inovação. As “equipes multiculturais de inovação” devem ser estimuladas tanto nos processos internos da empresa — melhorias nos produtos segundo os hábitos de consumo, investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) — como nas suas relações externas: solicitação de patentes, produção de artigos científicos etc.

Todos estes trabalhos indicam benefícios e desafios na implementação e gestão de equipes multiculturais de trabalho, concordam sobre a importância delas na difusão e aprimoramento da cultura organizacional de grandes empresas, assim como atestam sua influência positiva sobre os processos de inovação. Na próxima seção, apresentaremos o estudo realizado pela empresa Global Line com multinacionais no Brasil, cujos resultados serão utilizados para ilustrar as questões apresentadas até aqui.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Pesquisa Mobility Brasil 2019: universo pesquisado e metodologia

A pesquisa nasce de uma parceria entre a empresa Global Line, especializada em consultoria e treinamento, e a associação global Worldwide ERC, dedicada à formação e conexão entre profissionais do mercado de mobilidade internacional. O estudo contou também com apoio da Fundação Instituto de Administração (FIA) e está em sua oitava edição anual, com o objetivo de apoiar o trabalho de profissionais de Recursos Humanos (RH) envolvidos com mobilidade internacional.

Entre os meses de julho e setembro de 2019, foram realizadas entrevistas com 235 funcionários expatriados de 195 empresas multinacionais, de modo a averiguar seu nível de satisfação com a transferência, assim como os principais benefícios e obstáculos para os funcionários que tenham sido integrados a equipes multiculturais de trabalho.

A maioria dos entrevistados trabalha em empresas de grande porte (55% delas tinham acima de 10.000 funcionários), operando em média em 44 países, sendo que 82% têm sede fora do Brasil. A população total coberta pela pesquisa é de 6.923 profissionais transferidos, sendo 64% *outbound* e 36% *inbound*.

O *benchmark* de satisfação do funcionário expatriado foi calculado com base na metodologia do Net Promoter Score, onde os entrevistados devem responder com uma pontuação de 0 a 10 na seguinte pergunta: “Com base no suporte que você recebeu da sua empresa durante a expatriação, qual a chance de você recomendar a um colega próximo que aceite uma oferta de transferência internacional?” (Global Line, 2019, p. 24).

Quanto maior a pontuação conferida, maior o grau de recomendação, de modo que respostas entre 9 e 10 caracterizam “promotores”, enquanto respostas entre 0 e 6 caracterizam “detratores”. O índice de satisfação final é calculado pela fórmula: Índice de Satisfação = (Número de Promotores — Número de Detratores) / Número de Respondentes.

Esta metodologia é utilizada para medir a percepção dos expatriados e gera, portanto, uma análise de base qualitativa, embora o perfil dos entrevistados seja caracterizado de forma quantitativa. No entanto, seus autores alertam para o fato de ser uma pesquisa amostral, de modo que pequenos subgrupos podem não estar adequadamente representados.

3.2. Principais resultados

3.2.1. Perfil da população transferida

Todos os dados apresentados no relatório têm como base a evolução do quadro pesquisado entre os anos de 2018 e 2019. De acordo com o Gráfico 1, foi observado um crescimento de 22% na população expatriada, sendo majoritariamente de funcionários estrangeiros transferidos para as sedes de empresas estrangeiras no Brasil, especialmente nos setores de alimentos, petróleo e tecnologias da informação (TI).

Perfil da População Transferida

Evolução da Base de Transferidos*

número de profissionais transferidos

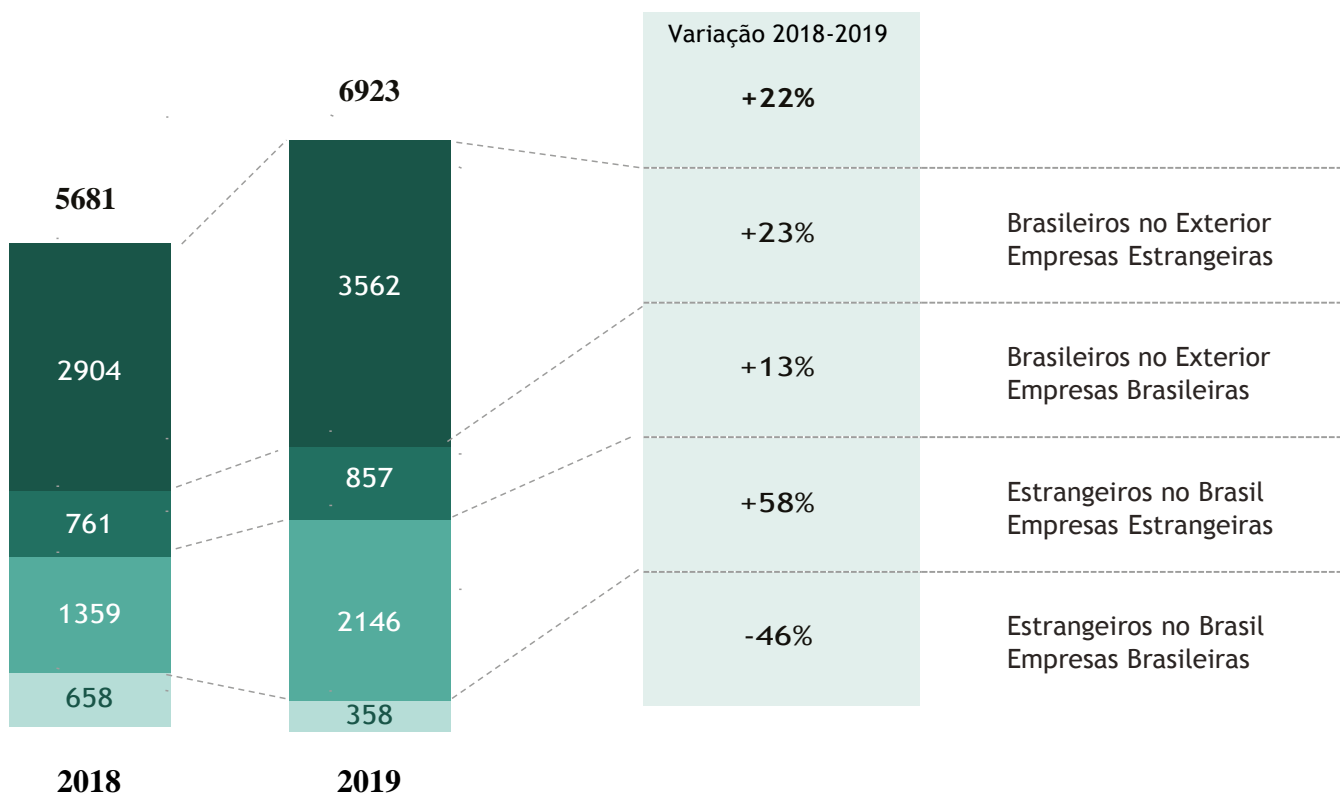


Gráfico 1. Evolução da base de transferidos por nacionalidade e tipo de empresa.

Fonte: Global Line (2019).

Estes dados revelam o aumento relativo de estrangeiros no Brasil, porém o percentual mais significativo é o de profissionais brasileiros trabalhando em sedes de empresas estrangeiras no exterior. Os números parecem acompanhar a maior internacionalização das empresas brasileiras e a maior qualificação profissional dos brasileiros desde os anos 2000, quando se inverteu o quadro histórico em que as multinacionais se instalavam no país trazendo seus gestores e profissionais qualificados.

Este ponto é de grande interesse estratégico para o Brasil, uma vez que as multinacionais estrangeiras com sede aqui tradicionalmente são importadoras de tecnologias desenvolvidas em suas matrizes. Conforme se amplia a mobilidade internacional de profissionais brasileiros qualificados, maior é o acesso a estas tecnologias e processos inovadores, o que contribui para o aumento da *expertise* de nossas empresas.

O estudo aponta que os principais destinos de brasileiros expatriados são os Estados Unidos, a França e a Argentina, correspondendo a 35% do total. Com relação aos estrangeiros transferidos para o Brasil, os mesmos três países concentram a maior parte dos profissionais expatriados, correspondendo a 25% do total.

Além disso, as entrevistas revelaram que o perfil do transferido sofreu uma redução na concentração característica em funções sênior, o que os autores interpretam como a indicação de um novo ciclo de projetos, após uma série histórica de cinco anos. Mesmo assim, o Gráfico 2 indica uma preferência pela transferência de presidentes, diretores e gestores, em detrimento de cargos técnicos e operacionais.

Posições Ocupadas pelos Transferidos

(% dos transferidos)

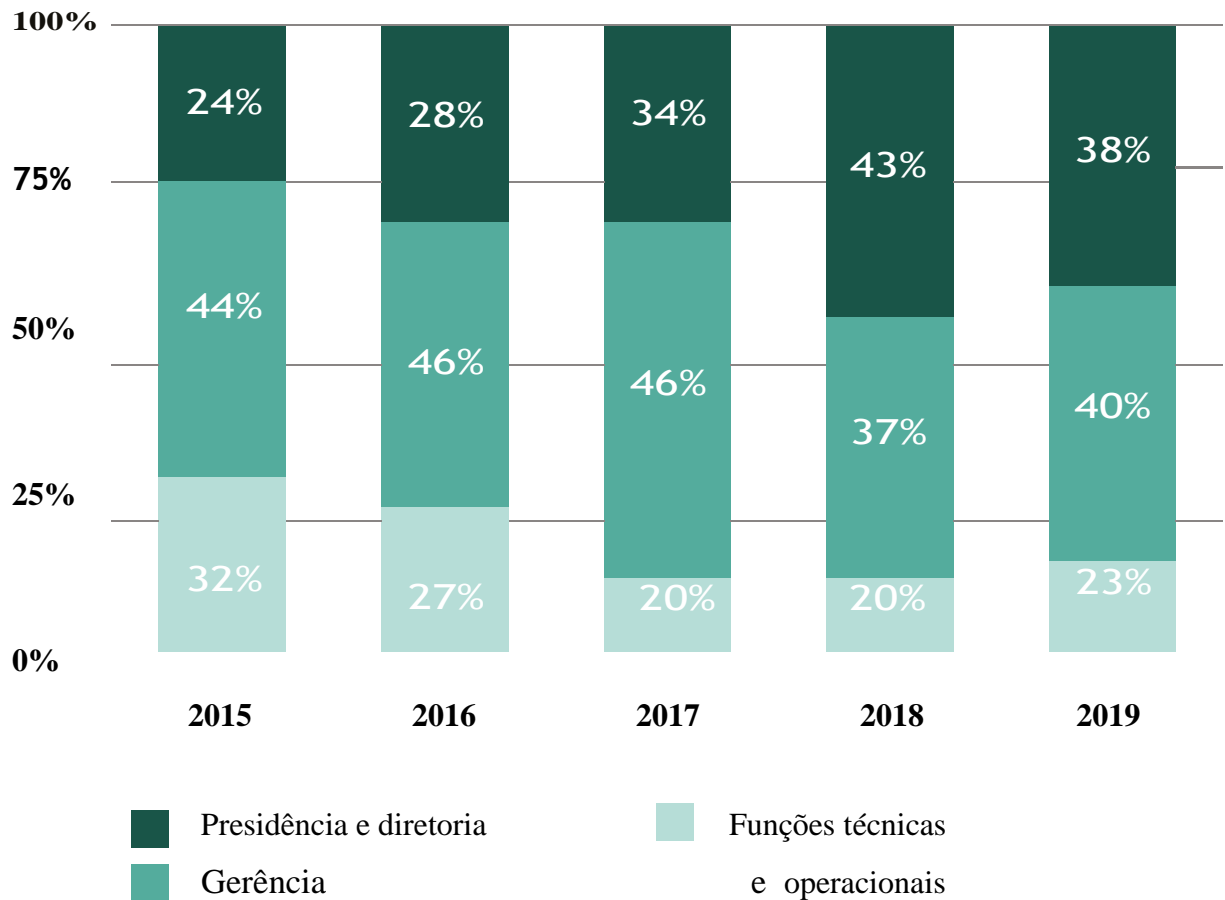


Gráfico 2. Posições ocupadas pelos transferidos na empresa.

Fonte: Global Line (2019)

Como foi discutido nas seções anteriores, acredito que a mobilidade internacional deveria ser estimulada em todos os níveis de carreira. Equipes multiculturais formadas por profissionais técnicos e gestores de variadas formações e nacionalidades têm muito a contribuir com o aperfeiçoamento dos processos de gestão, assim como na busca de soluções para os principais problemas enfrentados pela empresa e pela sociedade, de um modo geral.

Muitas vezes, os gestores são naturais de grandes centros urbanos, com sólida formação acadêmica e profissional, cuja base de conhecimentos é de origem ou sofre influência da cultura europeia ocidental. Os funcionários que ocupam posições mais baixas na hierarquia tendem a estar mais enraizados em culturas periféricas, como as diversas culturas regionais brasileiras, e detêm, com isso, mais informações a respeito dos hábitos de consumo populares, assim como

compreendem melhor os impactos socioambientais do setor produtivo sobre ecossistemas e populações locais.

Se pretendemos interromper a espiral crescente de destruição da natureza terrestre, será preciso mensurar os impactos nocivos da indústria em termos mais concretos, humanos e materiais, deixando de lado a aplicação de modelos econométricos que escondem, muitas vezes, o sofrimento ambiental e social das populações afetadas.

Quando se trata de empresas estrangeiras com sedes em países em desenvolvimento como o Brasil, mostra-se ainda mais importante a mobilidade internacional destes profissionais enraizados, já que os locais onde estão sendo desenvolvidas as tecnologias são muito diferentes daqueles onde serão aplicadas. De um modo geral, falta aos seus empreendedores o conhecimento das diferentes realidades locais com as quais a empresa tem que lidar em seu processo de internacionalização.

3.2.2. Perfil das equipes multiculturais de trabalho

Utilização de Equipes Multiculturais

(% das empresas)

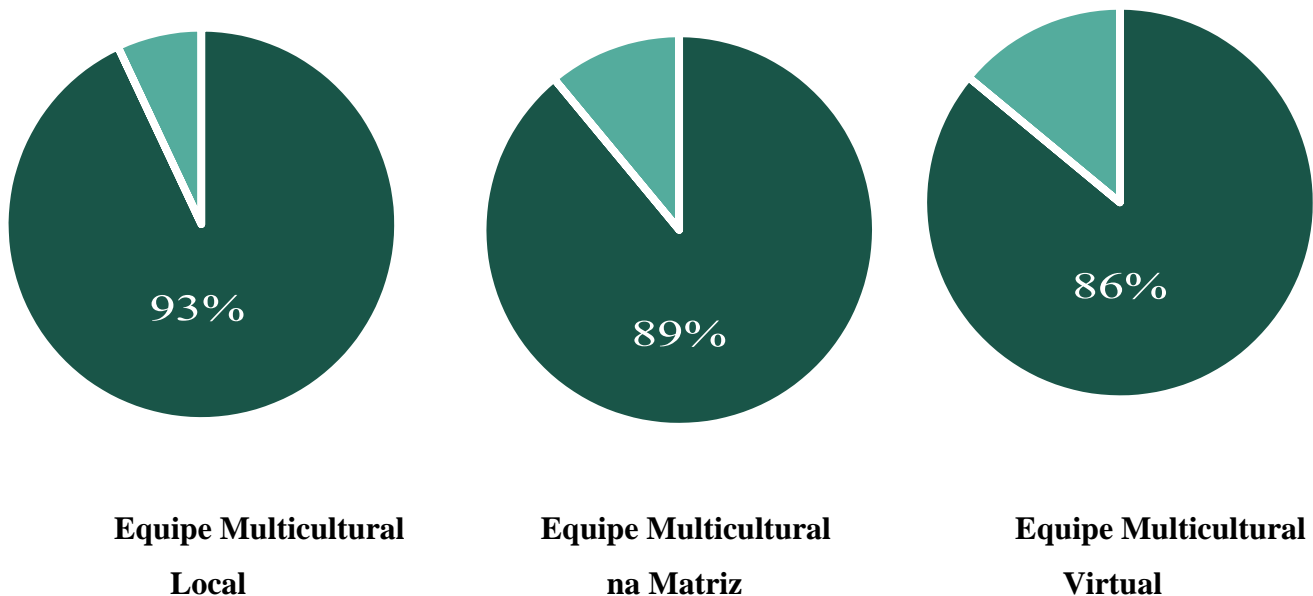


Gráfico 3: Utilização das equipes multiculturais (% das empresas).
Fonte: Global Line (2019)

A pesquisa deixou claro que as equipes multiculturais são largamente utilizadas pelas empresas multinacionais, embora elas ainda ofereçam pouco apoio para a superação dos principais desafios em sua implementação, como veremos logo adiante. No Gráfico 3, vemos como as equipes podem adotar diversos formatos:

(a) a *equipe multicultural local* está baseada no país da sede em que atua, reunindo profissionais de diversas nacionalidades;

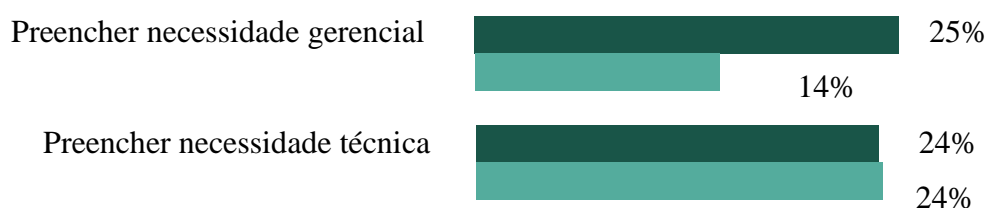
(b) a *equipe multicultural matricial* está baseada na matriz ou centro regional em que a empresa atua com uma ou mais filiais;

(c) a *equipe multicultural virtual* reúne membros de diversas nacionalidades atuando em seus próprios países de origem, conectados pelas tecnologias de informação, e que devem se reportar à matriz ou ao centro regional.

Os dados apresentam uma distribuição equilibrada entre os três tipos de equipes multiculturais, mas podemos supor que estamos vivendo, atualmente, um processo de intensificação nas equipes virtuais em decorrência da pandemia do Covid-19. Como já discutimos anteriormente, elas agilizam a comunicação e os processos de tomada de decisão, mas não são as mais indicadas em projetos de médio e longo prazo e se a proposta é fomentar processos inovativos nas diferentes sedes da empresa.

Como veremos no gráfico 4, entre os principais objetivos apontados para a formação das equipes multiculturais, figuram necessidades de ordem técnica e gerencial. No entanto, com base nos estudos que apresentamos em nossa fundamentação teórica, percebemos o enorme potencial das mesmas para a difusão da cultura organizacional e para a inovação. Ao constatar que estes são dois pontos de menor destaque nas entrevistas realizadas, podemos afirmar que os líderes e os gestores ainda não se aperceberam destes benefícios, o que talvez explique o baixo incentivo à integração cultural dos funcionários.

Objetivo da Transferência (% das transferências)



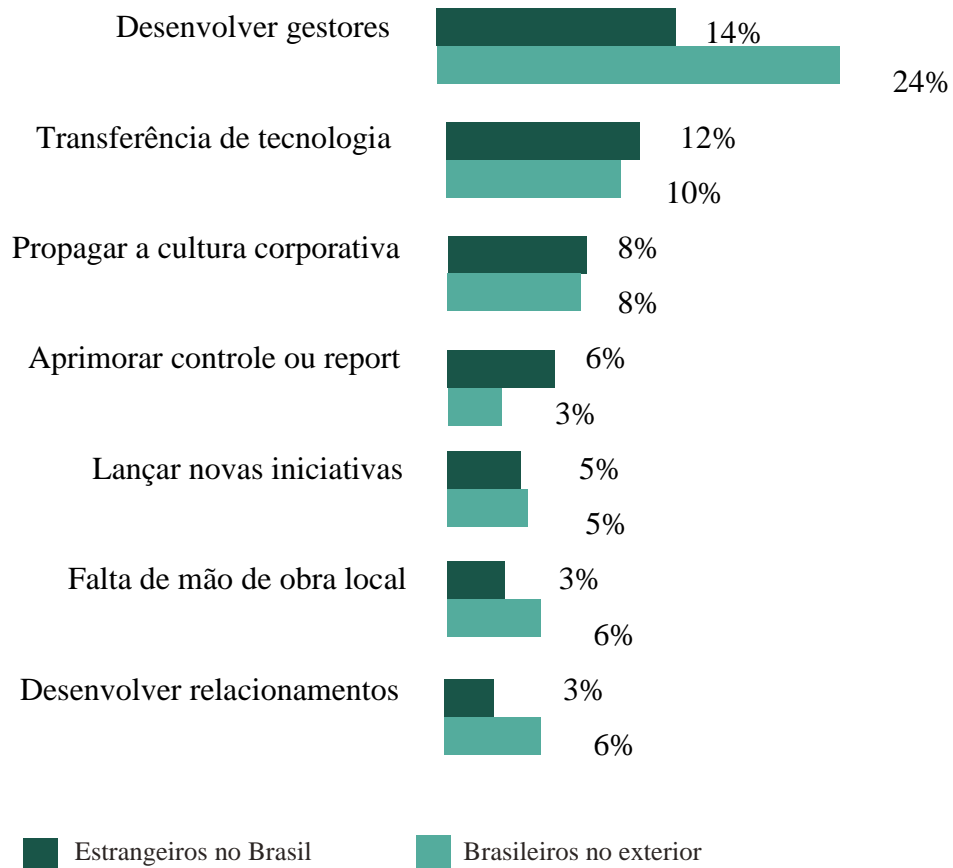


Gráfico 4. Objetivo das transferências de profissionais (% das transferências).
 Fonte: Global Line (2019).

3.2.3. Benefícios e desafios das equipes multiculturais de trabalho

Nesta seção, ilustraremos algumas das discussões feitas anteriormente com base na literatura especializada na área. Se a maior parte dos estudos apresentados se restringia a pesquisas qualitativas em duas ou três empresas multinacionais, o relatório Mobility Brasil 2019 contribui com a apresentação de um universo mais abrangente.

Com isso, temos um panorama mais detalhado dos principais benefícios concedidos pelas empresas para os profissionais que desejam expatriar, considerando-se sempre os diferentes perfis de pessoas: solteiras ou casadas; com ou sem filhos; jovens ou mais maduras; com perspectiva ou não de crescimento na empresa e na busca por uma carreira profissional.

Justamente, um dos pontos levantados por este estudo é a necessidade de que as empresas adotem políticas flexíveis de mobilidade internacional, tentando adaptar os incentivos concedidos aos projetos estratégicos da empresa e aos interesses do funcionário ao qual se requisita que troque de país e de cultura. Um funcionário bem recebido e integrado ao novo

ambiente de trabalho tem melhores chances de se tornar um profissional qualificado para a função à qual é atribuído.

No gráfico 5, são apresentados alguns dos principais serviços e benefícios oferecidos pelas empresas. Segundo o estudo, são fornecidos, em média, 13 tipos diferentes de benefícios, com destaque para aqueles que impactam positivamente no orçamento familiar: auxílio para moradia e escola dos filhos, passagens, previdência social, compensação em impostos, entre outros. O estudo destaca, ainda, os benefícios de ordem cultural, em especial o treinamento intercultural para que os funcionários se adaptem mais rapidamente ao novo contexto.

Benefícios e Serviços

(% das empresas)



Gráfico 5. Benefícios e serviços oferecidos pelas empresas. Fonte: Global Line (2019).

Se no Gráfico 5 tivemos um panorama dos aspectos objetivos das políticas de expatriação, no Gráfico 6 temos acesso a dados de ordem mais subjetiva. Os entrevistados foram estimulados a responder sobre os aspectos que mais os deixaram insatisfeitos em sua transferência internacional, isto é, que tipos de benefícios não foram contemplados pela empresa.

Aspectos Críticos do Apoio Recebido

Avaliação “necessita melhoria”, % dos transferidos



Gráfico 6. Principais pontos de insatisfação dos funcionários expatriados.

Fonte: Global Line (2019).

A partir deste gráfico, podemos constatar que as maiores insatisfações parecem advir de um desencontro entre as políticas oferecidas pela empresa e as expectativas dos funcionários expatriados. Em primeiro lugar, destaca-se a falta de oportunidades para a sequência da carreira destes profissionais. Quando se oferece um programa de mobilidade internacional, a empresa deve considerar que está pedindo ao funcionário que faça sacrifícios em nome dela, já que emigrar ou não é sempre uma decisão difícil.

Quando um funcionário aceita a proposta, provavelmente ele se ancorou nas informações que a empresa lhe forneceu, assim como na própria perspectiva que ele tem de seu futuro profissional. No entanto, mudanças de vida tão bruscas estão sujeitas a imprevistos e intempéries, e por isso é esperado que a empresa tenha “jogo de cintura” para atender às necessidades que possam surgir no decurso do trabalho.

Este ponto nos leva aos principais desafios apresentados no relatório e que são apresentados no Gráfico 7. É interessante notar como, apesar das várias dificuldades de caráter técnico que possam surgir em um novo ambiente de trabalho, as duas mais ressaltadas pelos entrevistados foram de ordem cultural: as barreiras linguísticas e as barreiras culturais. Mais uma vez, isso demonstra que as empresas devem investir mais tempo e recursos nestes quesitos, caso o objetivo seja uma equipe integrada, disciplinada e capacitada para o trabalho.

Desafios das Equipes Multiculturais

(% ponderado das citações dos 3 principais desafios)

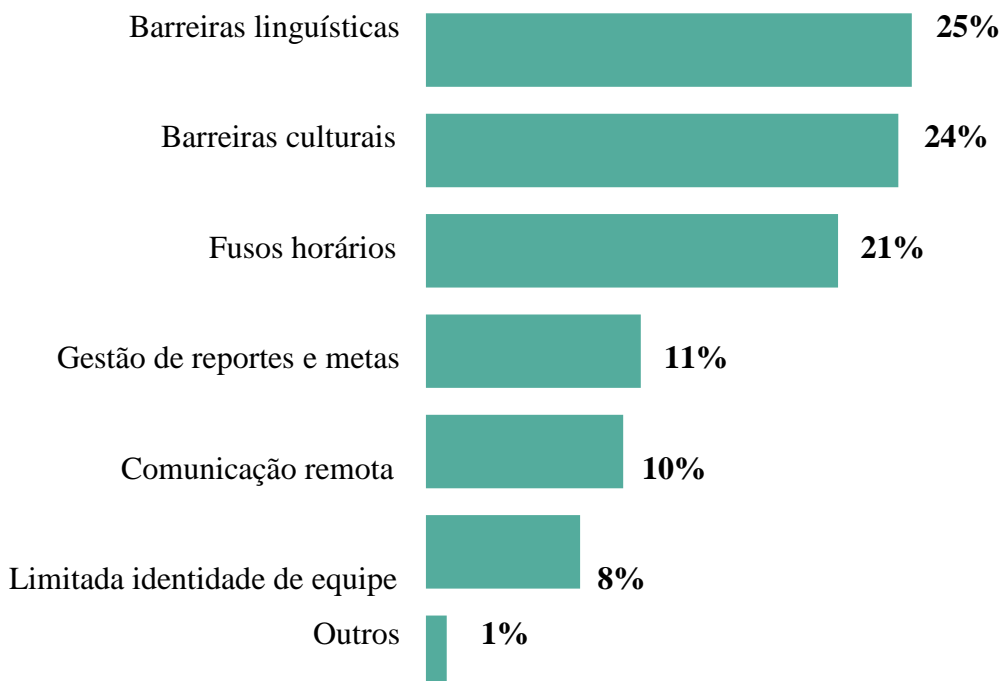


Gráfico 7. Principais desafios das equipes multiculturais de trabalho.

Fonte: Global Line (2019).

3.2.4. Nível de satisfação dos funcionários

Um último ponto a ser destacado diz respeito à satisfação dos profissionais expatriados, o que reforça vários dos dados que apresentamos anteriormente. O resultado geral foi de uma

insatisfação com relação à mobilidade internacional, mas principalmente devido à falta de estrutura oferecida pelas empresas.

Seguindo a metodologia do Net Promoter Score, em que 0 é totalmente insatisfeito e 10 é totalmente satisfeito, a média dos entrevistados foi de apenas 31%. Houve, ainda, uma diferença de 10 pontos percentuais entre os profissionais transferidos sem família (38%) e aqueles transferidos com suas famílias (28%). O estudo indica que esta diferença corresponde às necessidades mais complexas que uma pessoa com família costuma ter.

Justamente, ao elencar os principais motivos para o insucesso das transferências (Gráfico 8), as questões pessoais e familiares assumem a primeira posição, logo acompanhadas das dificuldades de adaptação cultural ou social. Vemos, portanto, que a lista de benefícios econômicos concedidos pelas empresas corresponde a muitas das expectativas dos funcionários, mas é preciso um investimento maior na integração cultural, que deve ser direcionada também aos seus familiares.

Motivos do Insucesso da Transferência (% das empresas)

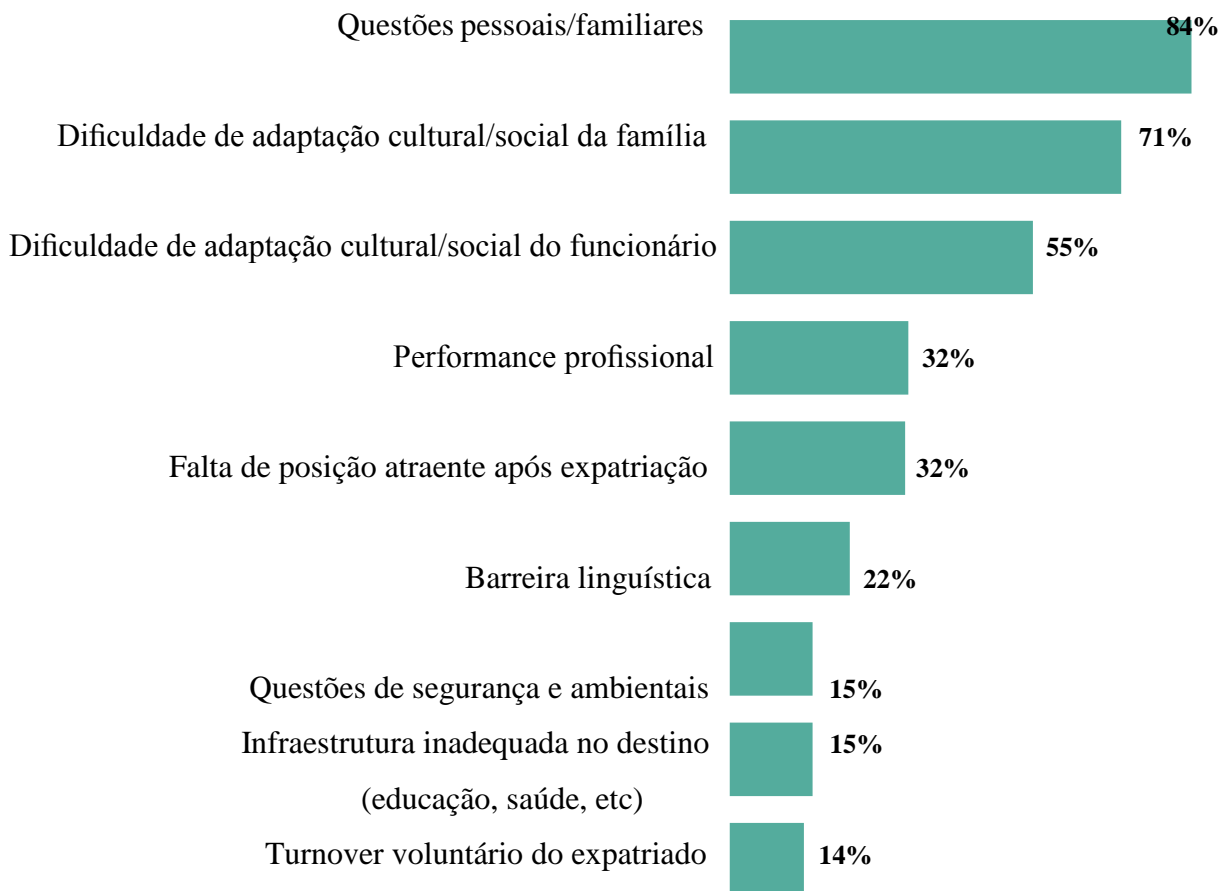


Gráfico 8. Motivos do insucesso da transferência. Fonte: Global Line (2019).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior parte dos estudos apresentados é taxativo na importância das equipes multiculturais de trabalho para o processo de adaptação das empresas multinacionais às culturas locais. No entanto, ficam muito restritos à administração interna das organizações, de modo que a decisão do gestor em adotar ou não este modelo de trabalho parece se limitar a uma análise de custos e benefícios em termos econômicos e de recursos humanos.

O que desejo ressaltar com este trabalho é o fato de que o sistema econômico mundial avança a passos largos com o processo de globalização, ainda que os Estados Nacionais continuem soberanos dentro de suas fronteiras territoriais. Esta internacionalização da economia, como vimos, é impulsionada pelas novas tecnologias de transporte e comunicação, mas seu objetivo final é o lucro e o crescimento econômico das empresas e nações.

Neste sentido, desenvolvimento econômico significa a expansão do poder de consumo das famílias em todos os pontos do planeta, para que se estimule a ampliação da produção. Quanto maior o consumo de bens e serviços, maior a extração de matérias-primas e de poluição industrial. É urgente que o sistema econômico seja repensado, e para isso as empresas multinacionais têm papel destacado, já que são as grandes promotoras da globalização.

O modelo econômico neoliberal se mostrou crucial para a internacionalização das empresas e para a abertura de novos mercados de consumo, porém ele acelerou processos em curso de expropriação de terras, desmatamento e contaminação das águas e dos solos. É preciso encontrar um equilíbrio, que passa necessariamente pela invenção de novas formas de produzir e comercializar, ou seja, é preciso incentivar novos processos inovativos.

A lógica da competição, introduzida em larga escala pelo modelo capitalista de produção, precisa ser balanceada com a cooperação entre as empresas e, internamente, entre seus funcionários. Somente assim conseguiremos encontrar soluções coletivas para o desastre ambiental em curso, independente de nossas ideologias, opiniões políticas ou estilos de vida.

Em grande medida, foi a cultura organizacional inaugurada e imposta pelas empresas propulsoras da industrialização e do consumo de massas que nos trouxe à condição climática atual. Já se sabe que o aquecimento global é resultado das revoluções industriais, compartilhadas tanto por países capitalistas quanto socialistas, mas cuja origem se deu naqueles que inventaram o capitalismo como um modo de viver e de enxergar o mundo.

É preciso resgatar a conexão com a natureza, preservando-a para que nós mesmos possamos sobreviver com qualidade de vida. Existem milhares de culturas diferentes no mundo,

sendo que cada uma se adaptou por centenas ou milhares de anos ao seu ambiente natural. Cada uma delas tem contribuições a dar sobre como conviver com a natureza sem destruí-la. É preciso estimular esse intercâmbio cultural em todos os âmbitos da sociedade, mas é crucial que ele se dê no setor mais responsável pelo atual contexto ambiental, que é o setor econômico.

Por isso, acredito que as equipes multiculturais de trabalho são um passo importante nesse sentido. São muitas as dificuldades envolvidas, a maioria de ordem linguística, familiar ou cultural, ou seja, no âmbito da convivência social. É preciso que os gestores estejam aptos a gerir equipes multiculturais e multidisciplinares, mas para isso precisam estar abertos a ouvir seus funcionários sobre os seus objetivos pessoais e suas principais insatisfações no processo de expatriação. Este estudo procurou apresentar alguns dos principais benefícios e desafios da mobilidade internacional, servindo de base de apoio às decisões dos gestores do século XXI.

Será preciso desenvolver novos estudos com equipes multiculturais de trabalho que meçam o nível de satisfação dos expatriados, mas também de seus gestores, de modo a verificar a evolução desta tendência no tempo histórico. Além disso, são necessários estudos empíricos que averiguem, no caso em que as condições aqui apresentadas sejam satisfeitas, o grau de participação destas equipes em processos inovadores que criem produtos e processos mais condizentes com uma economia mais sustentável.

Por fim, as novas tecnologias de informação podem nos ajudar nos processos de integração e comunicação, mas não são capazes de substituir as relações humanas que só se realizam na vida real, no encontro presencial. E, mesmo que o investimento de tempo e de recursos seja alto num primeiro momento, os ganhos econômicos, sociais e ambientais compensarão o esforço realizado pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- BOAS, Franz. **Antropologia cultural**: Franz Boas; textos selecionados. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BUENO, Janaína; FREITAS, Maria Ester. **As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais**: um estudo de casos múltiplos. *Revista O&S*, vol. 22, nº 72, p. 15-34, Salvador, jan./mar. 2015.
- COSTA, Armando. **Multinacionais brasileiras**: possibilidades e desafios. *Artigo apresentado no XII Congresso Brasileiro de História Econômica, Niterói, ago. 2017.*
- CHU, R. **Modelo contemporâneo da gestão à brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FUKUYAMA, Francis. **O fim da história e o último homem**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1992.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work related values. 5ed. Beverly Hills: Sage, 1984.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. 1.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.
- JUNIOR, Moisés. **A terceira revolução industrial e o novo paradigma produtivo**: algumas considerações sobre o desenvolvimento industrial brasileiro nos anos 90. *Revista FAE*, vol. 3, núm. 2, Curitiba, p. 45-61, mai/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/501/396>. Acesso em: 20 set. 2021.
- MORAES, Fernanda; BUENO, Janaína; DOMINGUES, Carlos. **Os desafios de equipes multiculturais de trabalho**: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, nº 11, vol. 2, São Paulo, p. 164-189, mai./ago. 2020.
- PAIVA, Marcia; RODRIGUEZ, Jorge. **Cultura organizacional e organizações multiculturais**. *Trabalho apresentado na XIII Mostra de Pós-Graduação, Universidade de Taubaté, outubro de 2012.*
- PECLY, Pedro; ANDRADE, Emmanuel; CÂNDIDO, João; SEIXAS, Maria; MOURÃO, Cláudia. **O impacto de equipes multiculturais na inovação**: o caso de uma multinacional situada no Brasil. *Artigo apresentado no Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Juiz de Fora/MG, dezembro de 2016.*
- ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SAKURAI, Ruudi; ZUCHI, Jederson. **As revoluções industriais até a indústria 4.0.** *Revista Interface Tecnológica*, vol. 15, núm. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/386>. Acesso em: 20 set. 2021.

SCHUMPETER, Joseph. **Economic theory and entrepreneurial history.** *Revista Brasileira de Inovação*, vol. 1, nº 2, jul./dez. 2002 [1949].

SILVA, D. B. da. et al. **O Reflexo da Terceira Revolução Industrial na Sociedade.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2012, Curitiba. Curitiba, ABEPRO, 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr82_0267.pdf. Acesso em: 20 jun. 2108.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

The Global Innovation Index (2015). Disponível em: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/>. Acesso em: 22 set. 2021.

TYLOR, Edward. **Cultura Primitiva.** Ed. Ayuso, 1977.