

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

ATANIS LARISSA RUI ZANCHETTA

**RELAÇÕES DE TRABALHO EM EQUIPES MULTICULTURAIS: UM ESTUDO
SOBRE PROFISSIONAIS BRASILEIROS QUE ATUAM NO ORIENTE MÉDIO**

BENTO GONÇALVES

2023

ATANIS LARISSA RUI ZANCHETTA

**RELAÇÕES DE TRABALHO EM EQUIPES MULTICULTURAIS: UM ESTUDO
SOBRE PROFISSIONAIS BRASILEIROS QUE ATUAM NO ORIENTE MÉDIO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I: Prof^a. Dra. Fernanda Lazzari

Orientador TCC II: Prof^a. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein.

BENTO GONÇALVES

2023

ATANIS LARISSA RUI ZANCHETTA

**RELAÇÕES DE TRABALHO EM EQUIPES MULTICULTURAIS: UM ESTUDO
SOBRE PROFISSIONAIS BRASILEIROS QUE ATUAM NO ORIENTE MÉDIO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Aprovado em: ____/____/____

Banca examinadora

Orientador Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof^a.

Prof^a.

AGRADECIMENTOS

Não poderia iniciar este trabalho sem expressar minha profunda gratidão aos meus pais. Durante toda a minha vida acadêmica, eles foram uma fonte constante de apoio e encorajamento. Suas palavras de incentivo, amor e crença em meu potencial moldaram quem sou hoje e me deram a confiança necessária para enfrentar os desafios acadêmicos. O sacrifício e o apoio que eles me proporcionaram são inestimáveis, e eu lhes sou eternamente grata.

Gostaria de agradecer também aos meus amigos, que estiveram ao meu lado ao longo desta jornada. Suas palavras de incentivo, apoio emocional e compreensão nos momentos de pressão foram cruciais. Um agradecimento especial a uma amiga que me encorajou e me ajudou incessantemente neste processo. E um último, a uma amiga muito especial, você faz parte das conquistas e do sucesso futuro.

Aos meus estimados professores, quero expressar minha sincera gratidão por suas orientações e ensinamentos ao longo do processo acadêmico. Suas orientações e críticas contribuíram imensamente para o desenvolvimento das habilidades que hoje possuo. Um agradecimento especial à minha orientadora Simone pelo estímulo e paciência ao longo deste trabalho. Obrigado por sua generosidade e sabedoria que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

RESUMO

As migrações internacionais desempenham um papel importante na transformação social contemporânea, impulsionadas pela globalização e pela busca por melhores condições de vida. Cerca de 4,2 milhões de cidadãos brasileiros vivem no exterior, destes estima-se que aproximadamente 56 mil brasileiros moram no Oriente Médio. Tendo em vista estes fatos, este estudo tem o objetivo de analisar as características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros que atuam em empresas do Oriente Médio. Para atingimento do objetivo proposto, essa pesquisa possui abordagem qualitativa de nível exploratório, empregando-se estratégia de revisão bibliográfica. A partir da coleta e análise dos dados das entrevistas e questionários realizados com gestores atuantes em empresas do Oriente Médio, percebe-se que as principais razões para migração aos países do oriente referem-se à busca por melhores oportunidades de trabalho e qualidade de vida, em contrapartida, um dos desafios para os migrantes é a adaptação de suas famílias. Além disso, os migrantes contribuem para o crescimento econômico e preenchem lacunas de trabalho. Através dos achados da pesquisa, observa-se que equipes multiculturais podem aumentar a produtividade das empresas se geridas com eficácia, desta maneira, exige-se compreensão das diferenças culturais, comunicação eficaz e estratégias de gestão adaptadas à diversidade. Finalmente, os achados do estudo podem contribuir para a compreensão do funcionamento de equipes multiculturais, oportunizando o desenvolvimento de estratégias aos gestores.

Palavras-chave: Migrações Internacionais; Equipes Multiculturais; Gestão de Equipes; Cultura.

ABSTRACT

International migration plays an important role in contemporary social transformation, driven by globalization and the search for better living conditions. Around 4.2 million Brazilian citizens live abroad, of which it is estimated that approximately 56 thousand Brazilians live in the Middle East. Given these facts, this study aims to analyze the characteristics of work in multicultural teams carried out by Brazilian professionals who work in companies in the Middle East. To achieve the proposed objective, this research has a qualitative approach at an exploratory level, using a bibliographic review strategy. From the collection and analysis of data from interviews and questionnaires carried out with managers working in companies in the Middle East, it is clear that the main reasons for migrating to Eastern countries refer to the search for better work opportunities and quality of life, on the other hand, one of the challenges for migrants is the adaptation of their families. Additionally, migrants contribute to economic growth and fill job gaps. Through the research findings, it is observed that multicultural teams can increase the productivity of companies if managed effectively, thus requiring an understanding of cultural differences, effective communication and management strategies adapted to diversity. Finally, the study findings can contribute to understanding the functioning of multicultural teams, providing opportunities for managers to develop strategies.

Keywords: International Migrations, Multicultural Teams, Team Management, Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa conceitual dos resultados.....	57
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dez países de destino de migrantes internacionais entre 2000 e 2020.....	17
Quadro 2 – Principais aspectos das Migrações Internacionais.....	18
Quadro 3 – Principais aspectos das Equipes Multiculturais.....	21
Quadro 4 – Estratégias de gestão dos conflitos em equipes multiculturais.....	25
Quadro 5 – Principais aspectos da Gestão de Equipes Multiculturais.....	27
Quadro 6 – Principais aspectos da Cultura Árabe.....	32
Quadro 7 – Perfil dos participantes.....	37
Quadro 8 - Instrumento de coleta de dados.....	39
Quadro 9 – Quadro resumo dos Procedimentos Metodológicos.....	42
Quadro 10 - Resultados da análise bibliográfica.....	43
Quadro 11 - Artigos relevantes para a pesquisa.....	44
Quadro 12 - Principais aspectos da análise bibliográfica.....	46
Quadro 13 - Principais aspectos de como as migrações internacionais se desenvolvem.....	49
Quadro 14 - Principais características culturais presentes em equipes multiculturais no Oriente Médio	52
Quadro 15 - Principais aspectos do desempenho de equipes multiculturais com divergências culturais entre seus membros.....	54
Quadro 16 - Principais aspectos do funcionamento de equipes multiculturais no Oriente Médio.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS.....	16
2.2 EQUIPES MULTICULTURAIS.....	19
2.3 GESTÃO DE EQUIPES MULTICULTURAIS.....	21
2.4 ORIENTE MÉDIO E CULTURA ÁRABE.....	28
2.4.1 Implicações da orientação religiosa.....	28
2.4.2 Implicações da orientação em grupo.....	29
2.4.3 Implicações da orientação da ordem hierárquica.....	30
2.4.4 Implicações da resistência à mudança/apego à orientação histórica.....	30
2.4.5 Implicações da orientação do orgulho.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 DELINEAMENTO.....	33

3.1.1 Natureza.....	34
3.1.2 Níveis.....	34
3.1.3 Estratégias.....	35
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	35
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	40
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA.....	43
4.2 COMO AS MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS SE DESENVOLVEM.....	46
4.3 CARACTERÍSTICAS CULTURAIS PRESENTES EM EQUIPES MULTICULTURAIS NO ORIENTE MÉDIO.....	50
4.4 DESEMPENHO DE EQUIPES MULTICULTURAIS COM DIVERGÊNCIAS CULTURAIS ENTRE SEUS MEMBROS.....	52
4.5 COMO AS EQUIPES MULTICULTURAIS FUNCIONAM DINAMICAMENTE NO ORIENTE MÉDIO	54
4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO FINAL.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO AOS PROFISSIONAIS BRASILEIROS QUE ATUAM EM EMPRESAS DO ORIENTE MÉDIO.....	67
ANEXO 1 Apreciação do Trabalho de Conclusão de Curso I pelo Orientador.....	69

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais globalizadas, desta forma, percebe-se que o conhecimento do “outro” é imprescindível para o avanço da globalização, através dele é possível interagir, aceitar e integrar-se com outros povos (MINERVINI, 2012). A globalização refere-se a interdependência econômica entre países e suas organizações, maximizando o fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras dos países (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2019). Ainda, Clark e Knowles (2003), definem globalização como sendo o processo pelo qual sistemas econômicos, políticos, culturais, sociais se integram em sistemas mundiais.

O multiculturalismo, se refere a políticas que estimulam grupos culturais ou étnicos a viver em harmonia uns com os outros (GIDDENS; SUTTON, 2023). Para Parekh (2000), existem três *insights* no pensamento multicultural: (a) o primeiro diz que os seres humanos estão inseridos em um mundo culturalmente estruturado e são influenciados pelas suas culturas; (b) o segundo, de que cada cultura precisa de outras diferentes e com visões alternativas, estimulando assim, a reflexão crítica e a ampliação dos pensamentos; (c) em terceiro lugar, de que as culturas são internamente fartas, com debates entre as diferentes tradições.

Segundo o Ministério da Economia (2022), as interações do Oriente Médio com o Brasil têm sido fortalecidas pela troca de *commodities*. Em 2022, a corrente de comércio entre as regiões atingiu em média 30 milhões de dólares. Os dois territórios vêm afinando seus laços comerciais nos últimos anos, desta maneira, o presente trabalho tem por tema a análise das características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros que atuam em empresas do Oriente Médio.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo consiste na introdução, onde são delimitados o tema, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa da pesquisa. Em seguida, no segundo capítulo, no qual é apresentado o embasamento teórico, com ênfase em migrações internacionais, equipes multiculturais e a gestão destas equipes. No terceiro capítulo, é detalhada a metodologia utilizada neste estudo e no quarto capítulo as análises e discussão dos

resultados obtidos através das entrevistas realizadas. No quinto e último capítulo, encontram-se as considerações finais, apresentam-se as implicações e limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Patarra (2006), as migrações internacionais tornaram-se cada vez mais importantes na era da globalização. Elas têm sido objeto de diversas contribuições teóricas e empíricas que refletem as transformações econômicas, sociais, políticas, demográficas e culturais em curso no cenário internacional, em particular a partir dos anos 1980, decorrentes do processo de reestruturação da produção e das novas formas de mobilidade do capital e da população. Ainda, segundo a autora, no contexto da globalização, as novas formas de migração demandam uma reavaliação dos paradigmas existentes sobre o conhecimento e a compreensão das migrações internacionais no mundo. É de suma importância incorporar novas dimensões explicativas e revisar a própria definição do fenômeno migratório.

O Ministério das Relações Exteriores (MRE, 2022), realizou um levantamento das comunidades brasileiras residentes no exterior, tendo como referência o ano de 2020. Nesse ano, de acordo com as estimativas, a comunidade brasileira no exterior ultrapassou os 4,2 milhões de cidadãos, o que representou um aumento de mais de 600 mil pessoas em comparação ao último levantamento realizado, referente ao ano de 2018. Ainda segundo o MRE, estima-se que aproximadamente 56 mil brasileiros moram no Oriente Médio, representando um total de 1,2% da comunidade brasileira no exterior. Com tantos residentes estrangeiros é essencial lidar e conviver com diferenças culturais, pois cada pessoa percebe, entende e deduz as informações de formas diferentes.

Handy (1991), defende que a interligação entre culturas é fundamental. Para que ocorra a interligação entre as culturas, o autor ressalta três elementos básicos que devem ser atendidos: (i) tolerância cultural, reconhecendo que cada cultura tem suas próprias formas preferidas de coordenar e controlar, e, portanto, as organizações precisam aprender a trabalhar e gerenciar as diferenças culturais; (ii) pontes,

preparando as pessoas para fazer conexões entre as culturas; e (iii) uma linguagem comum, que permita que, mesmo com diferentes culturas se relacionando, a organização possa caminhar em uma mesma direção de forma coesa, tanto interna quanto externamente.

Os países estão cada vez mais, vivenciando uma crescente diversidade cultural e mudanças demográficas (WILLIAM; JOHNSON, 2011), o que faz com que o contato diário com pessoas de diversas nacionalidades, raças e culturas seja uma realidade em inúmeras situações e organizações sociais. Com o aumento da imigração, expatriação e a presença de organizações multiculturais, torna-se inevitável a interação cotidiana com pessoas de diferentes origens culturais, tanto por parte dos cidadãos dos países receptores quanto pelos deslocados. No entanto, trabalhar e interagir com pessoas de diferentes culturas pode se revelar um processo complexo para os indivíduos, pois as barreiras culturais podem gerar mal-entendidos e perturbar as interações interculturais (ADLER, 2002). Adequações linguísticas, conhecimento sobre distintas realidades sociais e o domínio alinhado às peculiaridades de cada cultura se fazem necessários para que uma equipe multicultural consiga desempenhar seu papel.

Com vistas a contribuir no desenvolvimento de conhecimentos acerca da adaptação intercultural, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: Quais as características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros que atuam em empresas do Oriente Médio?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar as características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros que atuam em empresas do Oriente Médio.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) De forma geral, compreender como as migrações internacionais se desenvolvem;
- b) Reconhecer as características culturais que são presentes em equipes multiculturais no Oriente Médio;

- c) Apresentar o desempenho de equipes multiculturais com significativas divergências culturais entre seus membros;
- d) Identificar como as equipes multiculturais funcionam dinamicamente no Oriente Médio;

1.4 JUSTIFICATIVA

A globalização e o avanço das tecnologias de comunicação e transporte permitiram que empresas de diferentes países e culturas se conectassem e cooperassem em nível global. Com isso, o trabalho em equipes multiculturais tornou-se uma realidade cada vez mais comum, especialmente em regiões do mundo com grande diversidade cultural, como é o caso do Oriente Médio. No entanto, a diversidade cultural também pode apresentar desafios para a gestão de equipes, incluindo a comunicação, a adaptação e a gestão de conflitos.

Nesse contexto, o estudo proposto pode trazer contribuições consideráveis para a gestão de equipes multiculturais. Ao investigar as características desse tipo de trabalho a partir dos olhos de profissionais brasileiros que atuam no Oriente Médio, a pesquisa pode oferecer informações valiosas sobre as dinâmicas interculturais envolvidas e as estratégias adotadas para lidar com elas. Isso pode ajudar as empresas a desenvolverem estratégias mais eficazes de gestão, a formar equipes mais integradas e produtivas e a reduzir conflitos que possam prejudicar o desempenho da equipe.

Além disso, a pesquisa pode contribuir para o avanço teórico e metodológico no campo da gestão intercultural e das relações internacionais. Com a crescente demanda por profissionais capazes de trabalhar em contextos interculturais, é importante que haja maior compreensão sobre as características e desafios envolvidos no trabalho em equipes multiculturais. A pesquisa proposta pode fornecer novos *insights* para o campo, ajudando a avançar a teoria e a prática da gestão intercultural e contribuindo para a formação de profissionais mais preparados para trabalhar em contextos interculturais.

A pesquisa proposta sobre o trabalho em equipes multiculturais no Oriente Médio apresenta uma oportunidade para a realização de um estudo relevante do ponto de vista acadêmico. Além disso, esta pesquisa pode fornecer informações para

empresas que desejam desenvolver estratégias mais eficazes de gestão e contribuir para a formação de profissionais mais preparados para trabalhar em contextos interculturais, proporcionando assim um ambiente de trabalho mais heterogêneo, onde diferentes perspectivas e visões possam se encontrar e contribuir para a promoção da sociabilidade e do respeito mútuo.

Em resumo, o objetivo desta pesquisa é contribuir para a promoção de um maior conhecimento sobre o tema entre profissionais e destacar a importância do multiculturalismo tanto para a comunidade organizacional quanto para a sociedade em geral, tornando-se assim um recurso valioso para empresas que buscam fomentar a diversidade e a inclusão em seus ambientes de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que embasa este estudo. Inicialmente, abordam-se questões relacionadas às migrações internacionais, explorando aspectos dos migrantes e suas características. Em seguida, discute-se sobre equipes multiculturais e como os migrantes internacionais se adaptam a elas, além de destacar suas particularidades e entender como é feita a gestão destas equipes. Posteriormente, apresentam-se elementos da cultura do Oriente Médio.

2.1 MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS

As migrações internacionais executam um papel significativo como agente de mudança social no mundo contemporâneo. São as transformações econômicas, demográficas, políticas e sociais que ocorrem dentro de uma determinada sociedade que motivam as pessoas a migrarem. Por sua vez, essas migrações colaboram para a criação de novas mudanças, tanto no país de origem quanto no país de acolhimento (CASTLES, 2005).

De acordo com Martine (2005), a globalização é o agente primordial dos movimentos migratórios entre países, ela aumenta o fluxo de informações a respeito das oportunidades, padrões de vida existentes ou imaginados nos países industrializados. Dessa forma, promove uma vontade cada vez maior de migrar e de aproveitar as oportunidades e as comodidades que aparentemente estão sendo criadas em outros países.

Atualmente, as condições de remuneração, de emprego e de proteção social implicam diretamente nos fluxos migratórios internacionais (SEITENFUS, 2013). De acordo com Faria (2015), existem dois fatores de migração, sendo eles: atração e repulsão. O primeiro refere-se aos migrantes que buscam melhores condições de vida, eles requerem emprego, padrões salariais e trabalhistas de qualidade. O segundo, representa aqueles que são forçados a sair de seus países, por fatores como, desastres naturais, conflitos civis ou perseguição política, racial ou religiosa.

O Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas (UNDESA, 2020), expôs que a maioria dos migrantes internacionais deslocou-se de países de renda média. Em 2020, aproximadamente 177 milhões de pessoas migraram para diferentes países. Destes, cerca de 63% vieram de países de renda

média, dentre eles, 90 milhões nasceram em países de renda média-baixa, enquanto 88 milhões vieram de países de renda média-alta. Por sua vez, cerca de 37 milhões de migrantes são originários de países de baixa renda(UNDESA, 2020) A partir dos dados coletados na Organização das Nações Unidas (ONU, 2020), nos anos de 2000 a 2020, realizou-se uma investigação quanto aos principais países de destino dos migrantes internacionais, as informações são expostas no Quadro 1.

Quadro 1 - Dez países de destino de migrantes internacionais entre 2000 e 2020

Migrantes em 2000	Migrantes em 2020
Estados Unidos	Estados Unidos
Rússia	Alemanha
Alemanha	Arábia Saudita
Índia	Rússia
França	Reino Unido
Ucrânia	Emirados Árabes Unidos
Canadá	França
Arábia Saudita	Canadá
Reino Unido	Austrália
Austrália	Espanha

Fonte: Adaptado da ONU (2020).

Com base nos dados coletados pela Organização das Nações Unidas (2020), a maioria dos migrantes internacionais estava concentrada em dez principais países. Percebe-se uma crescente diversificação dos destinos migratórios entre 2000 e 2020. Os Estados Unidos lideram como o principal país de destino desde 2000, Alemanha, Arábia Saudita, Rússia e Reino Unido também permanecem na lista de principais destinos no período analisado.

A Europa foi a região com o maior número de países entre os destinos, seguida pelo norte da África e o oeste da Ásia. Entre 2000 e 2020, o número de migrantes aumentou em 179 países, com destaque para Alemanha, Espanha, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos. Nota-se que os países do Oriente Médio estão entre os principais países de destino dos migrantes em 2020, favorecidos pelas oportunidades

de emprego em setores como construção, manufatura, indústria do petróleo e no setor doméstico (ONU, 2020).

Quando são implementadas políticas corretas, a migração internacional pode desempenhar um papel importante no crescimento e desenvolvimento econômico inclusivo e sustentável (ONU, 2020). Nos países de destino, os migrantes muitas vezes preenchem lacunas críticas de trabalho, realizando tarefas que os nativos não querem realizar (OTTAVIANO; PERI; WRIGHT, 2013). Além disso, os trabalhadores migrantes tendem a complementar os conjuntos de habilidades dos trabalhadores nativos, a migração também pode aumentar a demanda por bens e serviços nos países de destino (RUHS; VARGAS-SILVA, 2018).

Ainda, observa-se que as migrações internacionais sofreram alterações durante os anos para o público feminino. De acordo com a Organização das Nações Unidas (2020), no passado, as mulheres migravam como dependentes dos cônjuges ou outros membros da família, enquanto que atualmente elas migram cada vez mais por conta própria para estudar ou trabalhar. Em 2020, cerca de 48% de todos os migrantes internacionais eram do sexo feminino (ONU, 2020). Embora a maioria das mulheres migrantes se mude por motivos de trabalho, educação ou família, muitas são forçadas a deixar seus países devido a conflitos ou perseguições.

De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano (2009), a maioria dos migrantes internacionais, encontra em seu novo destino melhores possibilidades, acesso aprimorado à educação e assistência médica. O relatório também revela que, em geral, as pessoas têm a tendência de se mudar para regiões com níveis mais avançados de desenvolvimento (PNUD, 2009). Conclui-se que para a adaptação dos migrantes em outros países são necessárias adequações linguísticas, conhecimento sobre distintas realidades sociais e culturais. O Quadro 2 apresenta o resumo deste subcapítulo, apresentando as principais informações contidas nele.

Quadro 2 - Principais aspectos das Migrações Internacionais

- Papel das migrações internacionais como agentes de mudança social, uma vez que buscam melhores oportunidades de vida.
- Influência da globalização nos movimentos migratórios;
- Relação entre remuneração, emprego e proteção social nos fluxos migratórios;
- Fatores de atração e repulsão que motivam as pessoas a migrarem;
- Diversificação dos destinos migratórios ao longo do tempo;
- Impacto da migração no crescimento e desenvolvimento econômico inclusivo e sustentável;

- Contribuição dos migrantes para preencher lacunas críticas de trabalho nos países de destino;
- Aumento da presença feminina nas migrações internacionais;
- Melhoria de rendimentos e acesso a serviços nos novos destinos dos migrantes;
- Desafios de adaptação linguística, social e cultural para os migrantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Verifica-se, que as migrações internacionais desempenham um papel importante como agentes de mudança social em um mundo globalizado, influenciadas pela relação entre remuneração, emprego e proteção social. Fatores de atração e repulsão motivam as pessoas a migrarem, diversificando os destinos ao longo do tempo. Essa diversidade contribui para o crescimento econômico inclusivo e sustentável em países de origem e destino, enquanto os migrantes preenchem lacunas críticas de trabalho. A presença feminina nas migrações reflete transformações sociais e econômicas, levando a melhorias de rendimentos e acesso a serviços nos novos destinos. No entanto, os migrantes enfrentam desafios de adaptação linguística, social e cultural, destacando a importância de esforços globais para garantir migrações seguras e benéficas para todos.

2.2 EQUIPES MULTICULTURAIS

A evolução da globalização econômica rompeu as barreiras dos negócios, impulsionando as empresas a buscarem novos mercados e enfrentarem uma competição crescente. Este fator gerou a demanda de investir em profissionais capazes de satisfazer os diversos perfis de clientes em mercados distintos. Além disso, o avanço tecnológico ultrapassou as fronteiras das organizações, resultando na geração de empregos em todo o mundo, em um processo de trabalho ininterrupto, com equipes heterogêneas e culturalmente diversas (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Conforme Santos (2003), o termo “multiculturalismo” diz respeito à coexistência de formas culturais ou grupos que possuem características culturais distintas dentro de uma sociedade e em ambientes profissionais. Os diferentes pontos de vista do

multiculturalismo são fundamentados no reconhecimento das diferenças e na busca por construir uma convivência em meio a contrastes culturais de diversos tipos.

De acordo com Matveev e Milner (2004), equipes multiculturais são formadas por indivíduos de diversas nacionalidades e culturas, selecionados com base nas características almejadas pela organização. Essas equipes trazem consigo múltiplas perspectivas e abordagens criativas para lidar com problemas e desafios. Muitas empresas optam por formar equipes multiculturais com o objetivo de desenvolver uma melhor capacidade de pensar e compreender os clientes locais. Os autores mencionados acima, afirmam que essa estratégia é a melhor maneira para melhorar o desempenho em um ambiente de negócios global. Ainda, o desenvolvimento de equipe pode ser descrito como uma transformação qualitativa abrangente. Não se trata apenas de uma mudança superficial nos procedimentos, mas de um processo que afeta os sistemas pessoais e interpessoais, as percepções, os pensamentos, os sentimentos e os valores dos membros do grupo e da cultura coletiva (MOSCOVICI; CASTELLO; OLIVEIRA, 2010).

Para Black, Mendenhall e Oddou (1991), a ambientação das equipes deve ser considerada em três pontos: a) adaptação geral, que envolve questões como moradia e alimentação essenciais para o dia a dia; b) adaptação de interação, referente às interações com os membros da comunidade; e c) adaptação no trabalho, que é respectiva às responsabilidades no ambiente organizacional e ao desempenho individual. Esses três focos são essenciais para uma adaptação abrangente e bem-sucedida em um novo ambiente.

Além de se preocupar com os desafios de adaptação enfrentados por profissionais que se mudam por motivos de trabalho, os gestores de equipes multiculturais devem ficar atentos aos obstáculos que as diferenças culturais podem mostrar. Segundo Brett, Behfar e Kern (2009), existem quatro barreiras que podem resultar em conflitos destrutivos dentro da equipe multicultural. Essas barreiras culturais incluem: diferenças entre comunicação direta e indireta, problemas relacionados a sotaques e fluência na língua, diferentes condutas em relação à hierarquia e divergências nas normas de tomada de decisão. É necessário que os gestores estejam cientes dessas barreiras e busquem estratégias para promover uma comunicação efetiva e um ambiente de trabalho colaborativo, onde as diferenças culturais sejam valorizadas e respeitadas. O Quadro 3 apresenta o resumo deste subcapítulo, apresentando as principais informações contidas nele.

Quadro 3 - Principais aspectos das Equipes Multiculturais

- Surgimento de equipes multiculturais em virtude da globalização e do avanço tecnológico.
- Definição de multiculturalismo e sua aplicação em ambientes profissionais.
- Composição e benefícios das equipes multiculturais.
- Estratégia de formação de equipes multiculturais para melhorar o desempenho em um ambiente global.
- Desenvolvimento amplo da equipe como um processo de transformação qualitativa.
- Três aspectos da adaptação das equipes multiculturais: geral, de interação e no trabalho.
- Obstáculos e barreiras nas equipes multiculturais, como diferenças na comunicação, sotaques, hierarquia e tomada de decisão.
- Importância da gestão em lidar com as diferenças culturais e promover uma comunicação efetiva e ambiente colaborativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dessa forma, no contexto da globalização e dos avanços tecnológicos, equipes multiculturais emergem como uma realidade profissional incontornável, onde o multiculturalismo desempenha um papel crucial. Compostas por indivíduos de diversas origens culturais, essas equipes oferecem benefícios como uma ampla gama de perspectivas e inovação. A formação estratégica de equipes multiculturais é essencial para otimizar o desempenho, envolvendo um processo de desenvolvimento abrangente. Enquanto essas equipes buscam se adaptar a desafios como a comunicação intercultural e diferenças na tomada de decisões, a importância dos gestores em promover uma comunicação efetiva e um ambiente colaborativo torna-se evidente, destacando a necessidade de reconhecer e valorizar a diversidade cultural para o sucesso no cenário global.

2.3 GESTÃO DE EQUIPES MULTICULTURAIS

Para Ramos (2009), as populações estrangeiras possuem culturas, costumes e línguas diferentes e, ao partilharem espaços, atividades e o cotidiano, confrontam as sociedades.

Ao contratar um colaborador para integrar uma equipe multicultural, os principais fatores determinantes são a competência e o perfil da personalidade. Esses elementos permitem que o profissional seja capaz de atuar efetivamente em diversos países. Além disso, deve-se avaliar a capacidade do indivíduo em lidar de forma imparcial com as peculiaridades culturais, demonstrando equilíbrio e ausência de preconceitos (BASSI, 1997). Ainda segundo o autor, para gerenciar a diversidade e a complexidade em um ambiente turbulento, é preciso ter um desempenho fundamentado em traços de personalidade e habilidades profissionais diferenciadas.

Sendo assim, as organizações devem buscar a interação e promover o diálogo e o entendimento para alcançar eficiência nos negócios em um mundo globalizado. Isso ocorre porque os padrões culturais variam entre diferentes grupos, o que significa que a percepção de algo pode ser comum para membros de uma cultura, mas ao mesmo tempo parecer estranha para membros de outro grupo social (CRAIDE et al., 2012).

Nesse sentido Viana (2018), expõe que o trabalho do Gestor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de práticas de diversidade, pois ao realizar contratações, promoções e ações para valorizar os colaboradores, o setor baseia-se nas diretrizes da empresa com o objetivo de promover uma imagem e clima organizacional positivos. No contexto multicultural, os profissionais de RH e os responsáveis pelo recrutamento e seleção precisam estar cientes dos fatores específicos de cada candidato, como idioma, crenças religiosas e outras particularidades, pois esses elementos podem ser determinantes para o sucesso do candidato tanto em entrevistas quanto no desenvolvimento de suas atividades de trabalho (VIANA, 2018). Para Shen et al. (2009), gerenciar o crescimento da diversidade da força de trabalho e aumentar a representatividade dessas diversidades é uma estratégia concreta de recrutamento e seleção para a maioria das organizações.

No âmbito da gestão internacional de recursos humanos, Heenan e Perlmutter (1979) e Cerdin (2002) destacam quatro abordagens que influenciam as políticas e práticas nessa área e afetam as políticas de mobilidade internacional: etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica, conforme segue:

- a) abordagem etnocêntrica: as decisões estratégicas são tomadas pelos líderes da organização no país de origem, e as subsidiárias não possuem autonomia. Os cargos-chave no exterior são ocupados por profissionais do país de origem

em missão internacional, e as decisões e estratégias são baseadas na cultura, valores e suposições do país de origem;

- b) abordagem policêntrica: não considera a missão internacional como a principal ferramenta de desenvolvimento internacional. Nesse caso, os executivos locais ocupam cargos importantes nas subsidiárias, com poucas oportunidades de adquirir experiência internacional. A organização evita os custos e problemas de adaptação associados à missão internacional;
- c) abordagem geocêntrica: a estratégia da organização transcende o nível nacional diretamente para o internacional. As diferenças nacionais são consideradas secundárias, e o objetivo é preencher os cargos nas subsidiárias de acordo com a experiência e competências necessárias;
- d) abordagem regiocêntrica: envolve a gestão de gerentes locais a partir de uma região geográfica específica. Para controlar as subsidiárias em determinada região, é estabelecida uma base em um dos países mais importantes, na qual profissionais de diversas nacionalidades podem ser colocados.

Essas abordagens refletem diferentes formas de gerenciar a mobilidade e a alocação de recursos humanos em contextos internacionais, cada uma com suas implicações e ênfases distintas.

A diversidade nas organizações pode se manifestar de várias formas e, como resultado, pode haver conflitos de naturezas diversas durante os processos de interação. Conforme mencionado por Corso e Fossa (2008), esses conflitos podem se manifestar como incompatibilidades, desacordos ou dissonâncias. Nóbrega, Santos e Jesus (2014), destacam que os conflitos podem surgir tanto no âmbito da comunicação (diferenças de linguagem e valores) entre as pessoas pertencentes a diferentes grupos culturais, quanto em relação a divergências relacionadas à autoridade.

A gestão da diversidade pode resultar em uma vantagem competitiva, uma vez que as experiências e habilidades diversas dos funcionários têm o potencial de melhorar o desempenho da empresa no mercado (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Portanto, gerenciar a diversidade pode ser uma questão de sobrevivência, incorporando valores que são parte da cultura das pessoas e agregando-os à cultura organizacional. Isso pode trazer benefícios significativos para a empresa.

Para Fleury (2000), o conceito de diversidade está ligado ao respeito pela individualidade dos funcionários e ao reconhecimento dessa diversidade. Gerenciar a

diversidade implica desenvolver as competências necessárias para o crescimento e o sucesso do negócio. Segundo a autora, o gerenciamento dessa diversidade cultural, do ponto de vista empresarial, requer uma abordagem menos ideológica e mais estratégica, visando a obtenção de resultados em um período de tempo mais curto.

Shen et al. (2009), discutem a percepção das organizações e gestores em relação à diversidade. Segundo eles, deve-se oferecer oportunidades equitativas para todas as pessoas. No entanto, surgem desafios no gerenciamento das equipes multiculturais, todos os envolvidos precisam aprender, trabalhar e evoluir de acordo com suas próprias características, mantendo a equipe em harmonia. Ainda, segundo os autores, assegurar políticas e práticas de emprego oferecem oportunidades de desenvolvimento, planejamento de carreira, redução de conflitos trabalho-família e orientação para grupos desfavorecidos.

Identificam-se duas abordagens utilizadas pelas organizações para lidar com a diversidade. A primeira, refere-se à maximização da diversidade no ambiente de trabalho, visando ampliar os horizontes e diversificar a capacidade produtiva da organização. A segunda, aborda a implementação de sistemas de recursos humanos que estejam alinhados com o modo de operação da organização, com foco maior em características pré-estabelecidas pela mesma. O treinamento de grupos diversos e o desenvolvimento de habilidades de gerenciamento têm recebido atenção especial por parte das organizações, um dos principais motivos é a busca por transformar empresas locais em globais (VIANA, 2018).

No contexto empresarial multicultural, Bueno e Freitas (2015), citam que o respeito é fundamental, deve existir abertura para aprender e compreender o outro. Nesses ambientes, a capacidade de aceitar o outro trata-se de uma habilidade valorizada em um mundo plural, é inaceitável não saber lidar com as diferenças, como, por exemplo, problemas de comunicação devido à língua ou diferenças no ritmo e na sincronia de trabalho. Desconhecer a cultura do outro pode levar à criação de grupos isolados em um mesmo ambiente, gerando desconfianças e despertando sentimentos como ciúme e inveja. Ainda para os autores, o gestor deve promover a compreensão mútua e o respeito para construir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Ademais, Brett, Behfar e Kern (2009), através de estudos sobre gerentes eficazes de equipes multiculturais, identificaram quatro estratégias principais para lidar com conflitos culturais (Quadro 4). O objetivo dessas abordagens não é integrar as equipes em uma única cultura, mas sim permitir que trabalhem plenamente e

alcancem resultados produtivos, aproveitando a criatividade e a perspectiva de cada membro. Segundo os autores, quanto menor intervenção gerencial nos conflitos, sempre que a situação permitir essa ausência, mais benefícios para a equipe, pois ela poderá aprender com as divergências.

Quadro 4 - Estratégias de gestão dos conflitos em equipes multiculturais

Problemas representativos	Habilitando condições atuais	Estratégia	Fatores de complicação
<ul style="list-style-type: none"> - Conflito surge da tomada de decisão - Incompreensão ou bloqueio de perda surge das diferenças de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Os membros da equipe podem atribuir um desafio à cultura em vez de personalidade - Os gerentes de nível superior não estão disponíveis ou a equipe ficará envergonhada de envolvê-los 	- Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> - Os membros da equipe devem ser excepcionalmente conscientes - Negociar um entendimento comum leva tempo
<ul style="list-style-type: none"> - A equipe é afetada por tensões emocionais relacionadas a problemas de fluência ou preconceito - Os membros da equipe são inibidos por diferenças de <i>status</i> percebidas entre companheiros de equipe 	<ul style="list-style-type: none"> - O time pode ser subdividido para misturar culturas ou conhecimentos - As tarefas podem ser subdivididas 	-Intervenção Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> - Se os membros da equipe não forem cuidadosamente distribuídos, os subgrupos podem fortalecer diferenças preexistentes - As soluções de subgrupo devem voltar a juntar-se.
<ul style="list-style-type: none"> - Violações da hierarquia resultaram em perda de prestígio. - A ausência de regras básicas está causando conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> - O problema produziu um alto nível de emoção - A equipe atingiu um impasse - Um gerente de nível superior é capaz e disposto a intervir 	-Intervenção Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - A equipe fica excessivamente dependente do gerente - Os membros da equipe podem ser marginalizados ou resistentes
<ul style="list-style-type: none"> - Um membro da equipe não pode se adaptar ao desafio em questão e torna-se incapaz de contribuir para o projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - A equipe é permanente e não temporária - As emoções estão além do ponto de intervenção - Muitas pessoas foram perdidas 	- Saída	<ul style="list-style-type: none"> - Os custos de talentos e treinamento são perdidos

Fonte: Adaptado de Brett, Behfar e Kern (2009).

O Quadro 4, revela uma série de problemas representativos em equipes multiculturais, juntamente com as condições situacionais que os habilitam, as estratégias adotadas para enfrentá-los e os fatores que podem complicar sua resolução. Algumas questões comuns incluem conflitos decorrentes de diferenças na tomada de decisão e incompreensões na comunicação. Além disso, a disponibilidade limitada de gerentes de nível superior ou o receio da equipe em envolvê-los podem dificultar a resolução dos problemas. Para lidar com essas situações, as estratégias incluem adaptação, intervenção estrutural, intervenção gerencial e, em casos extremos, a possibilidade de saída de membros da equipe.

No entanto, Bueno e Freitas (2015), destacam algumas complicações que podem surgir ao implementar essas estratégias, como a formação de subgrupos que reforçam diferenças preexistentes ou a dependência excessiva do gerente. Além disso, a falta de regras básicas e emoções intensas podem agravar os conflitos. A falta de resolução adequada dos problemas pode resultar na perda de talentos, custos de treinamento desperdiçados e impactos negativos na equipe. Por este motivo, os gestores devem atentar-se aos desafios e agir de forma consciente para promover a cooperação e a resolução efetiva dos problemas em equipes multiculturais (BUENO; FREITAS, 2015).

Observa-se que a colaboração entre culturas diversas pode ser encarada como uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios. Gerenciar a diversidade, segundo Fleury (2000), traz benefícios e agrega valor à empresa, possibilitando maior compreensão mútua e o aproveitamento das habilidades individuais, aproveitando a diversidade para aprimorar a eficiência dos processos e decisões organizacionais. Em adição, Richard (2000) destaca que a diversidade cultural dentro do setor de gerenciamento da empresa pode levar a mudanças nas estratégias e aumentar a flexibilidade da organização, o que pode ser extremamente vantajoso, dependendo do contexto de mercado em que a empresa está inserida.

Dessa forma, as organizações conseguem reduzir os riscos de investimentos em ambientes cada vez mais diversos e em constante mudança. Os resultados provenientes dessa convivência intercultural podem significar um aumento nas capacidades de lidar com situações diversas e a redução dos efeitos negativos de determinados comportamentos. No entanto, inicialmente, as diferenças podem prevalecer e o potencial para conflitos é elevado. Isso demanda a complementação de conhecimentos, o aprimoramento das habilidades de comunicação e negociação,

além da capacidade de coordenar equipes multiculturais e multidisciplinares. Também, precisa-se promover a aprendizagem e a inovação como processos contínuos que emergem da constante reestruturação organizacional. Essa reestruturação requer níveis cada vez maiores de flexibilidade e sinergia (FREITAS, 2008). O Quadro 5 apresenta o resumo deste subcapítulo, apresentando as principais informações desenvolvidas nele.

Quadro 5 - Principais aspectos da Gestão de Equipes Multiculturais

- Competência e perfil da personalidade como fatores determinantes
- Gestão da diversidade como estratégia de recrutamento e seleção
- Abordagens na gestão internacional de recursos humanos (etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica)
- Conflitos, desafios e vantagens na interação entre culturas diversas
- Respeito, compreensão mútua e construção de um ambiente harmonioso
- Estratégias de gestão de conflitos em equipes multiculturais
- Redução de riscos e aumento da capacidade de lidar com situações diversas
- Necessidade de complementação de conhecimentos e habilidades de comunicação e negociação
- Aprendizagem, inovação e flexibilidade como processos contínuos
- Oportunidades equitativas e políticas de emprego para promover a diversidade
- Maximização da diversidade e implementação de sistemas de recursos humanos alinhados à diversidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conclui-se que a gestão de equipes multiculturais e a promoção da diversidade são elementos fundamentais para o sucesso organizacional em um mundo globalizado. A competência e o perfil da personalidade desempenham papéis determinantes na construção de equipes eficazes, enquanto as diferentes abordagens na gestão internacional de recursos humanos moldam a maneira como as diferenças culturais são abordadas. Embora conflitos e desafios surjam na interação entre culturas diversas, uma gestão cuidadosa, baseada em respeito e compreensão mútua, pode levar à criação de ambientes harmoniosos e inovadores. Estratégias de gestão de conflitos, aprimoramento contínuo de habilidades de comunicação e a promoção de oportunidades equitativas são essenciais para maximizar a diversidade e fortalecer sistemas de recursos humanos alinhados com essa diversidade, contribuindo para organizações mais inclusivas e para uma sociedade global mais justa.

2.4 ORIENTE MÉDIO E CULTURA ÁRABE

A compreensão das questões sociais e culturais do Oriente Médio pode ser alcançada através de uma abordagem histórica e geográfica. Historicamente, o Oriente Médio abrange um período que se inicia na Antiguidade, por volta de 2.000 a.C., atravessa a Idade Média e Moderna, e chega à Idade Contemporânea. Geograficamente, a região é caracterizada como sendo muito complexa, com paisagens, povos e culturas bastante diversas entre si. É formado por Afeganistão, Arábia Saudita, Bahrein, Catar, Emirados Árabes Unidos, Iêmen, Irã, Iraque, Israel, Jordânia, Kuwait, Líbano, Omã, Síria e Turquia. No entanto, mesmo com essa diversidade, há uma certa unidade geográfica que justifica sua categorização como uma única região (ARCHELA, 2009).

Ao analisar cada momento do modelo econômico-cultural, diversos temas-chave da cultura árabe se destacam: comprometimento com a religião, devoção ao grupo, reconhecimento da ordem hierárquica, resistência à mudança e apego à história, e um forte sentimento de orgulho (AL-KANDARI; GAITHER, 2011), a seguir, serão abordados individualmente.

2.4.1 Implicações da orientação religiosa

A religião e a tradição são, sem dúvida, os principais preditores que influenciam as atitudes, comportamentos e ações dos árabes (JANDT, 2006). Para os profissionais não árabes, é essencial incorporar a religião de forma adequada para o sucesso na implementação de tarefas de relações públicas na região árabe. Embora existam árabes ateus que podem ser mais persuadidos pela razão e explicações científicas dos fenômenos, em geral, as palavras de Alá e Maomé representam as fontes mais confiáveis e credíveis para os árabes muçulmanos quando se trata de informações e interpretação de eventos históricos e futuros (AL-KANDARI; GAITHER, 2011). Ainda, segundo os autores, é provável que os árabes classifiquem tudo o que é dito por Alá e Maomé como mais confiável do que qualquer coisa que seus pais, amigos, xeques, mídia ou outras pessoas possam dizer. Para incorporar a religião nas tarefas no mundo árabe, os profissionais não árabes devem familiarizar-se com os conceitos e fundamentos do Islã. Esse conhecimento permitirá compreender por que

os árabes têm uma profunda ligação com a religião, o que os atrai e o que os ofende. Os profissionais não árabes podem consultar o Alcorão e a Sunnah (os ditos do profeta *Muhammad*) para determinar métodos de abordagem e persuasão em questões específicas aos árabes. O uso de versos e histórias do Alcorão e da *Sunnah* pode ser uma ferramenta persuasiva para evitar ou adotar práticas e comportamentos. Por exemplo, ao tratar de questões relacionadas à guerra contra o terrorismo, enfatizar que a fé islâmica condena os ataques terroristas contra outros provavelmente terá os resultados mais positivos com os árabes muçulmanos. (AL-KANDARI; GAITHER, 2011)

Ainda, pelos autores, apelos emocionais são mais persuasivos para os árabes do que apelos lógicos. Os profissionais devem destacar que a prática está de acordo com os ensinamentos de *Allah*. Uma mensagem que inclua elementos religiosos pode fazer uso de elementos dramáticos e histórias, em sintonia com a cultura árabe. Além disso, o público árabe comum tende a receber ideias de interesses árabes-muçulmanos que empregam a religião em mensagens persuasivas de forma mais favorável do que se fossem disseminadas por um não-muçulmano ou estrangeiro (AL-KANDARI; GAITHER, 2011).

2.4.2 Implicações da orientação em grupo

Um valor árabe proeminente é a devoção às famílias, grupos e tribos. O árabe exemplar dedica tempo à sua família, amigos e obrigações sociais. Segundo Nydell (2005), nos escritos árabes e muçulmanos, o termo "privacidade" não possui um significado relevante. Rotular alguém que busca privacidade como solitário é algo provável. Na verdade, ter laços fortes e múltiplos com várias pessoas reflete um *status* elevado na sociedade: "Uma pessoa é identificada principalmente por sua rede de obrigações" (ROSEN, 2006). Além disso, os praticantes não árabes devem considerar cuidadosamente os canais de comunicação que empregam. Para os árabes, a comunicação representa uma experiência social e um ritual que envolve o compartilhamento de conhecimento e emoções. Por outro lado, para os ocidentais, a comunicação geralmente é vista como um meio de transmitir informações. Para os árabes, quase todas as formas de comunicação são impregnadas de emoções, mesmo as mensagens mais simples e rápidas (ZAHARNA, 1995).

2.4.3 Implicações da orientação da ordem hierárquica

Para Al-Kandari e Gaither (2011), os meios de comunicação de massa têm o potencial de divulgar informações e reforçar ideias sobre determinados assuntos, mas nem sempre são eficazes na produção de mudanças nas atitudes dos árabes. Outros métodos de comunicação, como o contato com formadores de opinião, podem ser mais eficazes nesse sentido. Muitos árabes são membros de tribos, que oferecem não apenas apoio social e espiritual, mas também recursos materiais e financeiros. Frequentemente, as pessoas procuram o xeque da tribo, que atua como intermediário junto às autoridades para ajudar um membro da tribo a conseguir um emprego, por exemplo. Além de respeitar os líderes tribais, os árabes admiram intelectuais, clérigos e pessoas com autoridade governamental, acreditando que esses indivíduos possuem o conhecimento necessário para tomar decisões acertadas. (AL-KANDARI; GAITHER, 2011)

Portanto, para os autores citados acima, é encorajado que os profissionais não árabes estabeleçam conexões com líderes políticos, religiosos, tribais e sociais árabes. Estabelecer laços com esses líderes pode ser útil, seja para influenciar as atitudes das pessoas sobre as quais eles têm poder, seja para manter suas atitudes e ações neutras. No entanto, os profissionais não árabes devem ter em mente que precisam abordar esses líderes com muito respeito, destacando sua importância e influência dentro de seu círculo de confiança. Nunca devem deixar transparecer aos líderes que estão estabelecendo relacionamentos com objetivos específicos, mesmo que seja uma compreensão implícita entre ambas as partes. Mostrar tal intenção pode ser prejudicial, pois indica que o relacionamento é baseado em objetivos materialistas.

2.4.4 Implicações da resistência à mudança/apego à orientação histórica

De forma geral, os árabes tendem a resistir à mudança e é importante abordar com cautela a ocidentalização e os conceitos associados a ela no mundo árabe. Muitos árabes e muçulmanos acreditam firmemente que a democracia e os direitos humanos são invenções puramente ocidentais que vão contra os ensinamentos do Islã. A adoção dessas ideias pode perturbar a harmonia das sociedades árabes e muçulmanas (AL-KANDARI; GAITHER, 2011).

Os árabes têm um grande orgulho de sua história e confiam no conhecimento e julgamento de seus ancestrais, que contribuíram significativamente para a ciência e o conhecimento da humanidade, estabelecendo um império duradouro. Para os árabes, esses valores são imutáveis e qualquer crítica à história ou herança árabe ou muçulmana pode ser interpretada como falta de respeito. Os profissionais não árabes podem precisar conectar o passado com o presente e o futuro, mostrando como o futuro pode ser tão glorioso quanto o passado foi para os árabes. Enquanto a cultura popular americana está associada a personagens fictícios futuristas, símbolos tradicionais e históricos podem ressoar mais com os árabes (AL-KANDARI; GAITHER, 2011).

Os profissionais não árabes podem aproveitar a história árabe e islâmica a seu favor, trazendo-a à vida e relacionando-a com as mudanças desejadas. Comerciais e mensagens que apelam para o apelo nostálgico têm sido utilizados para se conectar com o público árabe, destacando como a adoção de um produto ou uma atitude pode trazê-los de volta ao passado ou se assemelhar às escolhas de seus ancestrais. Ao dar vida à história, os profissionais despertam nos árabes a lembrança de um passado idealizado. (AL-KANDARI; GAITHER, 2011).

2.4.5 Implicações da orientação do orgulho

Na cultura árabe, segundo Al-Kandari e Gaither (2011), a crítica é frequentemente percebida como algo pessoal e prejudicial. Avaliações ou críticas negativas de um árabe, especialmente feitas em público, são consideradas degradantes e vergonhosas para a reputação de alguém na sociedade, pois estão relacionadas à honra e ao orgulho individual. Se a crítica for necessária, deve ser abordada com cuidado, de forma discreta e em ambiente privado. No âmbito da comunicação pessoal, os árabes apreciam receber elogios na frente de outras pessoas, pois isso confere um *status* social mais elevado ao indivíduo. Políticos não árabes podem demonstrar familiaridade com a história árabe e muçulmana, reafirmando que árabes e muçulmanos fizeram contribuições significativas para as civilizações e a ciência mundial, pois isso pode gerar boa vontade e estabelecer uma conexão positiva (AL-KANDARI; GAITHER, 2011). O Quadro 6 apresenta o resumo deste subcapítulo, apresentando as principais informações desenvolvidas nele.

Quadro 6 - Principais aspectos da Cultura Árabe

- Oriente Médio e sua complexidade geográfica e diversidade cultural.
- A religião e a tradição são elementos centrais na cultura árabe.
- A incorporação adequada da religião é essencial para o sucesso das relações no mundo árabe.
- A devoção ao grupo é um valor importante na cultura árabe, e estabelecer relacionamentos é uma prioridade.
- Os árabes têm uma forte orientação hierárquica, respeitando líderes políticos, religiosos e tribais.
- A resistência à mudança e o apego à história são características da cultura árabe.
- O orgulho cultural é valorizado, e a crítica é vista como pessoal e prejudicial.
- É necessário abordar com cautela a ocidentalização e valorizar a história e contribuições árabes.
- Apelos emocionais e conexões pessoais são mais persuasivos do que argumentos lógicos.
- Profissionais não árabes devem buscar compreender a cultura árabe para estabelecer relações eficazes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em um cenário global cada vez mais interligado, compreender a complexidade geográfica e a riqueza cultural do Oriente Médio é fundamental para forjar relações sólidas e significativas. A cultura árabe, com sua forte influência da religião e tradição, valoriza a devoção ao grupo, respeita a hierarquia e tem uma profunda ligação com a história. Para construir laços eficazes, é vital incorporar adequadamente esses elementos, respeitando o orgulho cultural e evitando críticas pessoais. Além disso, reconhecer a importância das conexões emocionais e pessoais sobre argumentos lógicos é crucial. Para profissionais não árabes, a busca pelo entendimento genuíno da cultura árabe se torna uma necessidade premente, pois isso não apenas facilita a comunicação eficaz, mas também promove uma apreciação mais profunda das contribuições e história desta região vital para a compreensão do nosso mundo globalizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Lakatos e Marconi (2021, p. 83) definem metodologia como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros”. Ainda, Gil (2010), diz que as pesquisas podem ser classificadas quanto ao seu método de estudo ou natureza, enquanto quantitativas ou qualitativas; nível de pesquisa como exploratória, descritiva ou explicativa; estratégia de pesquisa, podendo ser bibliográfica, bibliométrica, documental, experimental, enquete (*survey*), pesquisa-ação e estudo de caso qualitativo ou genérico.

Neste capítulo, foram expressos os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa, com a finalidade de atingir os objetivos geral e específicos em seu todo. O capítulo foi organizado em delineamento, sendo exploradas em maior grau questões como natureza do estudo, níveis e estratégias metodológicas, participantes do estudo e procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO

Para Gil (2019), entende-se como pesquisa um processo formal e sistemático, proporcionando novos conhecimentos e tomada de decisão. Em consentimento, Marconi e Lakatos (2021) definem pesquisa como resolução para um determinado problema, ou seja, através do estudo é possível encontrar as causas do problema e compreendê-las. Deste modo, a ciência pode ser caracterizada pela utilização de métodos, sistêmico ou racional, em que o pesquisador traça objetivos para alcance do conhecimento, uma etapa essencial durante a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Além disso, as pesquisas são classificadas de acordo com o objetivo de estudo: exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2019). Existem diferentes técnicas para obtenção de dados, são elas: levantamento bibliográfico, livros, teses, monografias, periódicos científicos, jornais ou revistas, pesquisa de campo e entrevistas (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Neste estudo, optou-se por utilizar abordagem de pesquisa qualitativa, nível exploratório, com estratégias de pesquisa bibliográficas, empregando-se a coleta de dados por intermédio de entrevistas, avaliadas por meio do conteúdo.

3.1.1 Natureza

Flick (2009), reconhece a pesquisa qualitativa como explicação para situações reais e cotidianas, visando analisar experiências individuais e em grupos. Em concordância, Yin (2016), traz que a pesquisa qualitativa proporciona o estudo de diferentes temas, sejam eles simples ou cotidianos. Ainda, revelam fatos importantes da vida real dos participantes do estudo (YIN, 2016).

As pesquisas qualitativas caracterizam-se pelo emprego de informações sobre determinado assunto, tendo como principal objetivo estudar a experiência vivenciada pelas pessoas (GIL, 2019). Ainda, pesquisas qualitativas incluem abordagens interpretativas, na qual o investigador deve estar envolvido com o assunto estudado, dividindo experiências com os entrevistados e envolvidos (CRESWELL, 2010).

Assim, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que tem por objetivo analisar as características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros que atuam em empresas do Oriente Médio.

3.1.2 Níveis

Segundo Zanotta (2018), a pesquisa exploratória deve ser o ponto inicial do estudo, considerando que ela é flexível, ou seja, na medida em que os objetivos vêm provocando modificações, outros métodos podem ser utilizados. Em concordância, Gil (2019, p.26), revela que as pesquisas exploratórias, “[...] têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Em contribuição, Marconi e Lakatos (2021), expressam que pesquisas de nível exploratório podem ser definidas como investigações sobre determinado problema e revelam três finalidades, sendo elas: desenvolvimento de hipóteses, aumento de familiaridade com o ambiente e modificação e clarificação de conceitos.

Perante ao conceito dos autores acima citados, verifica-se que a pesquisa de nível exploratório é utilizada quando o pesquisador quer conhecer melhor determinado assunto, ou seja, quando esse assunto ainda é pouco explorado. Ao fim, além de conhecer melhor o assunto da pesquisa, o pesquisador pode elaborar hipóteses, a partir de seus próprios olhares.

3.1.3 Estratégias

Em direção ao objetivo proposto, a estratégia utilizada no presente estudo foi a revisão bibliográfica. No que tange a pesquisa bibliográfica, Andrade (2010), salienta que além de proporcionar uma revisão sobre a literatura referente ao assunto, ela possibilita a determinação dos objetivos, construindo hipóteses sobre o assunto, desta maneira, demonstrando elementos para fundamentar a justificativa do tema. Ainda segundo a autora, através do levantamento bibliográfico obtêm-se os subsídios para elaborar um histórico da questão, bem como uma avaliação dos trabalhos publicados sobre o tema. Dessa forma, os estudos bibliográficos são importantes para avaliar a qualidade dos periódicos, explorar os autores/pesquisadores, permitindo a detecção de modelos de dispersão e padrões de comportamento de citações em sua produção científica, além de auxiliar na construção do referencial teórico e na análise dos dados coletados. A partir disso, a escolha da estratégia de revisão bibliográfica foi utilizada como forma de complementar e embasar os achados decorrentes das entrevistas e questionários, além de ter configurado a construção do referencial teórico.

No que se refere aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa iniciou-se com a realização de uma pesquisa bibliográfica abrangente. Essa etapa se fundamentou na análise de materiais já publicados, como por exemplo livros, jornais, artigos acadêmicos e dados oriundos de pesquisas anteriores. Essa abordagem tem a finalidade de oferecer ao pesquisador um acesso abrangente a informações que já foram documentadas, analisadas e consolidadas ao longo do tempo. Ela desempenha um papel importante no fornecimento de uma visão completa do conhecimento existente relacionado ao tema de pesquisa. Ao explorar as bases de dados existentes, pode-se obter informações, identificar tendências, pontos de acordo e controvérsias, o que contribui para o embasamento e direcionamento da pesquisa de forma mais precisa. Portanto, a revisão bibliográfica é uma etapa essencial no processo de pesquisa que fortalece a fundamentação teórica e a robustez do estudo em questão.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Considerando o principal objetivo deste estudo, que é analisar as características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros que atuam em empresas do Oriente Médio, optou-se por entrevistar

profissionais da área de gestão de empresas. A seleção dos participantes desta pesquisa foi realizada por meio de amostragem por conveniência, onde foram escolhidas pessoas que se moldam ao perfil desejado e que aceitaram participar do estudo. Para Malhotra (2005), a amostragem por conveniência é uma técnica que consiste em selecionar amostras de elementos convenientes para o pesquisador, ou seja, entrevistar pessoas que estão dispostas a participar da pesquisa. O autor também salienta que esse tipo de amostragem tende a ser mais fácil de realizar, e as entrevistas são geralmente acessíveis e cooperativas.

O Participante 1 foi expatriado para Dubai com o objetivo de supervisionar as operações de uma indústria do setor metalúrgico, ele atua no país há 16 anos. Possui formação acadêmica em Administração com ênfase em Comércio Exterior. Sua jornada profissional teve início na produção da empresa e, posteriormente, ele integrou a equipe de exportação. Mais tarde, recebeu o convite para se mudar para Dubai e assumir a gestão do escritório de vendas. Cerca de cinco anos depois, a empresa estabeleceu um centro de distribuição que passou a atender todos os países do Golfo. Como Gerente Geral das fábricas, ele desempenha um papel central na condução das operações comerciais. O Participante 2 também foi enviado como expatriado, mas para o Bahrein, com a finalidade de administrar a unidade da empresa em que trabalha, ele atua no país há 5 anos. Formado em Direito, no entanto, nunca exerceu a profissão. Ao ingressar na indústria, realizou cursos relacionados à gestão de negócios e gestão de pessoas. Ambos vivem no Oriente Médio com suas famílias.

O Quadro 7 apresenta a relação dos participantes do estudo, o segmento de atuação, idade, escolaridade e localidade dos participantes, bem como a forma de coleta dos dados para cada um dos casos. Ainda, por questões de ética e sigilo, os(as) participantes (as) foram anonimizados através de representação numérica por ordem de entrevista.

Quadro 7 – Perfil dos participantes

Participantes	Segmento	Idade	Escolaridade	Local	Formato
Participante 1 - (P1)	Indústria - Gerente geral	54	Ensino Superior Completo	Dubai	E-mail
Participante 2 - (P2)	Indústria - Gerente geral	38	Ensino Superior Completo	Bahrein	Google Meet

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto ao número de participantes, Ribeiro e Milan (2004) citam que, em entrevistas individuais, não é preciso entrevistar um grupo significativo de pessoas, e também não é preciso delimitar previamente o número de participantes. Todavia, o número de entrevistas deve ser avaliado de acordo com as necessidades do estudo. Na hipótese de que alguma pergunta não seja completamente esclarecida ao final da entrevista, novas entrevistas devem ser executadas. O número de entrevistas será relativo caso haja saturação teórica, ou seja, quando a coleta de dados não apresenta nada de novo, quando as respostas começam a se repetir (CHARMAZ, 2009).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização do processo de coleta de dados, Andrade (2010, p.137) revela que, inicialmente, é preciso por parte do pesquisador “[...] elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios de seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários ou formulários”.

Como procedimentos de coleta de dados para esse estudo, optou-se por entrevistas virtuais e questionários *on-line* com roteiro *semiestruturado*, que foram aplicados em formatos que alteraram de acordo com a disponibilidade ou preferência de cada participante.

A aproximação inicial para com os participantes do estudo ocorreu por meio de mídias sociais, como *Instagram*, *websites* e *e-mail*. As entrevistas e envio dos questionários transcorreram no período de 28 de agosto a 06 de outubro de 2023, através do auxílio de plataformas digitais como o *Google Meet* e *e-mail*. As interações duraram em média 30 minutos e com a autorização dos participantes, foi possível

realizar a gravação das entrevistas para posterior transcrição e análise adequada dos dados.

Como cita Gil (2021), a entrevista *semiestruturada* caracteriza-se pela elaboração de questões iniciais para definir uma sequência durante a entrevista, o formato destas entrevistas é variável, ou seja, durante a interação com o entrevistado o roteiro pode ser alterado. As perguntas abertas são utilizadas para promover maior liberdade ao entrevistado durante a conversa, o pesquisador busca respostas amplas e pessoais (YIN, 2016).

O questionário refere-se a um conjunto de questões elaboradas anteriormente e deve ser respondido por escrito e enviado ao pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2022). Em acréscimo, Matias-Pereira (2019), revela que o questionário deve ser objetivo, claro e esclarecer os pontos abordados para simplificar o preenchimento do respondente.

O roteiro de perguntas *semiestruturado* compõe-se em um conjunto de perguntas relativas a um tema pré-estabelecido, no qual os participantes são orientados por uma linha de pensamento e, por meio de suas vivências na área, somam informações para a elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Em relação à estrutura do roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas, Ribeiro e Milan (2004), afirmam que as questões devem seguir uma ordem: a) Pergunta introdutória: é feita uma rápida explicação sobre os objetivos da pesquisa e é confirmado o interesse e disponibilidade do entrevistado em participar; b) Pergunta inicial: busca-se quebrar o gelo e estabelecer a comunicação inicial entre o entrevistador e o entrevistado; c) Perguntas centrais: abordam as questões básicas relacionadas ao tema da pesquisa, explorando os aspectos principais e relevantes; d) Pergunta resumo: o entrevistador faz um resumo do que foi dito até então para verificar se a compreensão está correta e se as informações foram transmitidas de forma precisa; e) Pergunta final: questiona-se se o entrevistado tem mais alguma informação relevante a acrescentar ao estudo; f) Agradecimento: é expresso um agradecimento pela participação do entrevistado no estudo. A sequência estruturada de perguntas visa guiar a entrevista de forma organizada, garantindo que os objetivos da pesquisa sejam atingidos e que todas as informações relevantes sejam abordadas.

Para este estudo, considerou-se um instrumento de coleta de dados com perguntas abertas, formuladas a partir do referencial teórico e dos objetivos propostos (Apêndice A).

No Quadro 8 apresenta-se o instrumento de coleta de dados e sua relação com os objetivos específicos elencados neste estudo.

Quadro 8 - Instrumento de coleta de dados

Objetivos	Questões
Perguntas introdutórias	Você poderia contar um pouco sobre a história de sua carreira e como foi migrar para o Oriente Médio?
	Como você lida com as diferenças culturais?
	Que esforços pessoais você fez para desenvolver sua carreira no país de destino?
	Você fez o progresso na carreira que esperava fazer? Comente sobre.
a) Compreender como as migrações internacionais se desenvolvem.	Na sua opinião, quais são os principais fatores para migração de pessoas?
	Em seu caso, quais fatores foram determinantes para migrar ao Oriente Médio?
	Na sua experiência, quais foram as principais dificuldades de adaptação enfrentadas?
b) Reconhecer as características culturais que são presentes em equipes multiculturais no Oriente Médio.	Na sua opinião, quais são as principais características culturais percebidas em equipes multiculturais no ambiente de trabalho do Oriente Médio?
	Na sua percepção, como a diversidade cultural nas equipes afeta a comunicação e a colaboração entre os membros?
	No seu ambiente de trabalho, quais eram/são as nacionalidades presentes?
	Na sua opinião, as características culturais dos nativos se assemelham com as características dos migrantes internacionais? Comente.
c) Apresentar o desempenho de equipes multiculturais com significativas divergências culturais entre seus membros.	Na sua opinião, quais são os principais critérios de avaliação de desempenho em equipes multiculturais? Comunicação Efetiva, Colaboração, Resolução de Conflitos, Inovação e Criatividade, Produtividade, Satisfação da Equipe, Adaptação Cultural, Aprendizado Contínuo...
	Na sua visão, quais estratégias são efetivas para elevar os critérios de desempenho em equipes globais distintas?
	Sabe-se que no Oriente Médio a religião influencia todas as áreas. Na sua opinião, como a religião implica no ambiente de trabalho? Como você lida com este fator?
	Na sua percepção, quais características culturais contribuem positivamente para o desempenho de equipes globais no Oriente Médio?

d) Identificar como as equipes multiculturais funcionam dinamicamente no Oriente Médio.	Na sua visão, como as diferenças culturais podem acarretar mal-entendidos ou conflitos em equipes internacionais e quais medidas você adotaria para mitigá-las?
	Na sua percepção, como as diferentes perspectivas culturais influenciam a inovação e resolução de problemas nas equipes?
	Na sua opinião, quais tecnologias ou ferramentas você considera essenciais para manter a conectividade e eficiência em equipes multiculturais?
	Na sua visão, como promover um senso de pertencimento e coesão em equipes globais, mesmo diante da distância geográfica e cultural?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação aos procedimentos de coleta para a revisão bibliográfica, foram definidas palavras-chaves relacionadas ao tema do presente trabalho, a fim de realizar uma busca para coletar subsídios para o embasamento teórico do estudo proposto nas bases de dados da *Scopus* e *Web of Science*. As palavras-chaves utilizadas para cruzar as informações nas respectivas foram: "GLOBALIZATION" AND "INTERNATIONAL MIGRATION" OR "ECONOMIC MIGRATION" AND "MIGRANTS EXPERIENCE" AND "MULTICULTURAL TEAMS" AND "TEAM MANAGEMENT" AND "MIDDLE EASTERN CULTURALISM" OR "MIDDLE EAST" AND "INTERNATIONAL MIGRATION" AND "CULTURE".

Inicialmente, a revisão bibliográfica foi realizada em março de 2023 para incorporação ao referencial teórico e atualizada novamente em agosto de 2023, com filtros por artigos científicos no idioma inglês, termos descritos no título, resumo ou palavra-chave, nas áreas de ciências sociais, finanças, gestão e negócios, para embasamento e incremento quanto às análises dos dados obtidos. O objetivo da presente análise da produção científica foi identificar os trabalhos mais citados, os principais autores e as principais abordagens que versam sobre o tema.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise qualitativa de dados envolve duas atividades, como relata Gibbs (2009, p.17) “desenvolver uma consciência dos tipos de dados que podem ser examinados; desenvolver uma série de atividades práticas adequadas aos tipos de dados”. Em adição, o autor relata que qualquer forma de comunicação humana (escrita, auditiva ou visual) são essenciais para a análise de dados (GIBBS, 2009).

Para análise e interpretação dos dados dessa pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo que é feita de forma aberta, ou seja, foram definidas a partir das respostas obtidas nas entrevistas realizadas. Bardin (2011, p. 47) define análise de conteúdo como conjunto de técnicas que visam analisar os indicadores e adquirir conhecimento sobre o assunto. A partir da coleta de dados, o analista consegue explorar diferentes possibilidades e tirar conclusões. As informações coletadas devem ser organizadas e compactadas (matrizes, gráficos e tabelas), através destas informações o organizador pode interpretar as explicações (GIL, 2010).

Dessa forma, as análises compreendidas neste estudo se utilizaram das técnicas de análise de conteúdo com categorização, similaridade e comparação dos resultados.

De acordo com Andrade (2010, p.137), a análise de conteúdo busca “[...] organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto da investigação”. Em complemento, a autora revela que a categorização tem o objetivo de corrigir erros e excessos de informações, facilitando a organização dos resultados obtidos. A categorização consiste em analisar o conteúdo das entrevistas, buscar informações relevantes e comparar os resultados, aplicando nomes e classificações para as respostas (FLICK, 2009). Além disso, o processo de categorização proporciona a redução das categorias, pois o pesquisador percebe quando surgem dados novos ou existe a saturação no conteúdo analisado, nesta fase as informações são agrupadas por similaridade das classificações (GIL, 2019).

Para as análises dos dados decorrentes da revisão bibliográfica, considerou-se a elaboração de fichas, elas são importantes no processo de ordenação dos dados, colaborando para o desenvolvimento da pesquisa (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), as fichas devem apresentar uma síntese com as principais informações dos documentos. Segundo os autores, na primeira linha deve constar o título, na segunda o número de citações do artigo. A referência bibliográfica é descrita na terceira linha, o resumo do texto é encontrado na quarta linha, a área de pesquisa da obra é descrita na quinta linha da ficha e a sexta linha descreve o local (periódico) em que o pesquisador encontrou o artigo. Os artigos foram agrupados e classificados a partir das informações.

Para apresentar as informações presentes neste capítulo, elaborou-se o Quadro 9, que contempla uma síntese do procedimento metodológico utilizado neste

estudo, bem como os métodos de obtenção e análise de dados propostos nesta pesquisa.

Quadro 9 – Quadro resumo dos Procedimentos Metodológicos

Delineamento			Participantes da pesquisa	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativo	Exploratória	Revisão Bibliográfica.	Participantes da área de gestão de empresas.	Entrevista <i>semiestruturadas</i> Questionários <i>on-line</i> Bases de dados <i>Scopus e Web of Science</i>	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo principal apresentar as informações obtidas e dados coletados pelos métodos de pesquisa previamente descritos, bem como analisá-las de acordo com os objetivos do presente estudo. Conforme Vergara (2005), a análise de conteúdo auxilia na descoberta do conteúdo explorado, podendo confirmar ou não as hipóteses preestabelecidas.

4.1 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

O objetivo da presente análise da produção científica foi identificar os trabalhos mais citados, os principais autores e as principais abordagens que versam sobre o tema do estudo, a fim de complementar a análise e discussão dos resultados encontrados a partir das entrevistas e questionários.

Dessa forma, na base de dados *Scopus* e *Web of Science* foram identificados 43 estudos, limitados a partir das áreas de Ciências Sociais e Negócios e Gestão. O Quadro 10 apresenta os resultados identificados a partir da análise bibliográfica e as expressões e operadores de busca utilizados nas bases de dados a partir dos principais temas abordados no estudo.

Quadro 10 - Resultados da análise bibliográfica

Expressões e operadores de busca	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>
"GLOBALIZATION" AND "INTERNATIONAL MIGRATION" OR "ECONOMIC MIGRATION" AND "MIGRANTS EXPERIENCE"	17	4
"MULTICULTURAL TEAMS" AND "TEAM MANAGEMENT"	3	0
"MIDDLE EASTERN CULTURALISM" OR "MIDDLE EAST" AND "INTERNATIONAL MIGRATION" AND "CULTURE"	17	2

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após análises minuciosas a partir da leitura dos resumos dentre os 43 artigos emergentes na fase inicial da análise bibliográfica, foi possível identificar oito estudos

(artigos em formato aberto) que compreendem o assunto discutido durante essa pesquisa. Dessa forma, os artigos, autores e periódicos mais relevantes para complementação à análise e discussão dos resultados foram elucidados abaixo no Quadro 11.

Quadro 11 - Artigos relevantes para a pesquisa

Artigo	Ano	Citações	Revistas	Autores	Base
Managing multicultural teams	2006	98	Harvard Business School Publishing Corporation	Brett, J; Behfar, K; Kern, MC.	<i>Web of Science</i>
Multicultural Team Conflict Management	2014	1	Psychology and Psychiatry, Sociology and Healthcare, Education, Vol I	Heinz, K.	<i>Web of Science</i>
The value of intercultural competence for performance of multicultural teams	2004	65	Team Performance Management: An International Journal	Matveev, Alexei V.; Milter, Richard G.	<i>Scopus</i>
Encouraging informed balance in management education: An ethical path to understanding Middle Eastern culturalism	2016	2	International Journal of Management Education	Sekerka, Leslie E.; Marar Yacobian, Marianne	<i>Scopus</i>
Expatriate labour markets in rapidly globalising cities: reproducing the migrant division of labour in Abu Dhabi and Dubai	2016	20	Journal of Ethnic and Migration Studies	Ewers, M.C.; Dicce, R.	<i>Scopus e Web of Science</i>
Im/mobile highly skilled migrants in Qatar	2019	26	Journal of Ethnic and Migration Studies	Babar, Z.; Ewers, M.; Khattab, N.	<i>Scopus e Web of Science</i>
Expanding horizons and expatriate adjustment: Perceptions of Western expatriate managers in multinational companies in the United Arab Emirates	2018	30	Cross Cultural and Strategic Management	Tahir, R.	<i>Scopus e Web of Science</i>
The influence of the UAE context on management practice in UAE business	2016	12	International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management	de Waal, A; Frijns, M.	<i>Web of Science</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de pesquisas na *Scopus e Web of Science* (2023).

A partir do Quadro 11 observa-se que dos oito artigos elencados, três fazem parte apenas da *Web of Science* e dois da *Scopus*, os artigos restantes estão

presentes em ambas as bases de dados. O artigo “Managing multicultural teams” com autoria de Jeanne Brett, Kristin Behfar, e Mary C. Kern apresentou o maior número de citações (98) e examinou as diferenças culturais presentes em equipes multiculturais, demonstrando como a disparidade entre pessoas pode gerar conflitos destrutivos em uma equipe, além disso, os autores exemplificam ações para resolver os conflitos.

O artigo “Multicultural Team Conflict Management” de Krystyna Heinz trata dos potenciais problemas que ocorrem durante a formação de equipes, sendo eles: formar, atacar, normatizar, performar e adiar. Ainda, concentra-se na resolução de problemas em equipes, incluindo as multiculturais e as suas especificidades, apresenta vantagens e desvantagens de trabalhar em equipes multiculturais. Já o artigo “The value of intercultural competence for performance of multicultural teams” com autoria de Alexei V. Matveev e Richard G. Milter destaca a importância da gestão de qualidade em equipes multiculturais, descreve os desafios enfrentados pelos gestores através de dados coletados em entrevistas e além disso, reflete acerca da formação voltada para as competências interculturais. Os três estudos citados anteriormente contribuíram para compreender como as migrações internacionais se desenvolvem, reconhecer e avaliar as características em equipes multiculturais e compreender como gerir os conflitos existentes nas equipes.

O artigo “Encouraging informed balance in management education: An ethical path to understanding Middle Eastern culturalism” de Leslie E. Sekerka e Marianne Marar Yacobian abordam a necessidade de compreender a cultura do Oriente Médio, apresentando como as relações comerciais são construídas. O estudo de Michael C. Ewersa e Ryan Dicceb “Expatriate labour markets in rapidly globalising cities: reproducing the migrant division of labour in Abu Dhabi and Dubai” estuda os processos através dos quais trabalhadores internacionais qualificados são atraídos e incorporados de forma diferenciada nas cidades em rápida globalização de Dubai e Abu Dhabi. Já o artigo “Im/mobile highly skilled migrants in Qatar” com autoria de Zahra Babara, Michael Ewers e Nabil Khattab examinam os fatores que atraíram migrantes altamente qualificados para o Qatar mesmo com as duras políticas de permissão para sair do país e limitar-se a trabalhar apenas para seu empregador. Desta forma, os três estudos citados anteriormente contribuíram para compreender a cultura do Oriente Médio.

O estudo de Rizwan Tahir “Expanding horizons and expatriate adjustment: Perceptions of Western expatriate managers in multinational companies in the United

Arab Emirates” explora como as multinacionais selecionam, treinam e implantam gerentes expatriados nos Emirados Árabes Unidos. E o artigo “The influence of the UAE context on management practice in UAE business” de André de Waal e Miriam Frijns investiga o ambiente de negócios nos Emirados Árabes Unidos caracterizado pela influência religiosa, centralização de poder e cultura familiar. Os dois estudos citados anteriormente contribuíram para a discussão sobre o desempenho de equipes multiculturais no Oriente Médio, identificando os desafios culturais que podem beneficiar ou prejudicar gestores e funcionários de equipes multiculturais.

Conclui-se que os estudos identificados serviram como complementos para embasamento nos próximos subcapítulos, que tratam da análise dos dados e discussão dos resultados, separados de acordo com os objetivos específicos.

Quadro 12 - Principais aspectos da análise bibliográfica

- Objetivo da Análise da Produção Científica: Identificação dos estudos mais citados, autores e abordagens relacionados ao tema da pesquisa para complementar a análise dos resultados obtidos com entrevistas e questionários.
- Base de Dados Utilizada: Utilização das bases Scopus e Web of Science para identificar 43 estudos nas áreas de Ciências Sociais e Negócios e Gestão.
- Identificação dos Estudos Relevantes: Após análises detalhadas dos resumos, foram encontrados oito estudos relevantes que abordam o tema da pesquisa.
- Distribuição nas Bases de Dados: Dos oito artigos identificados, três estão exclusivamente na Web of Science, dois na Scopus, e os restantes estão em ambas as bases.
- Principais Estudos e Autores Selecionados: Destaque para três estudos que contribuem para a compreensão de migrações internacionais, gestão de equipes multiculturais e resolução de conflitos.
- Estudos sobre Cultura do Oriente Médio: Três estudos abordam a cultura do Oriente Médio, explorando as relações comerciais e a integração de migrantes altamente qualificados em Dubai, Abu Dhabi e Qatar.
- Estudos sobre Desempenho de Equipes Multiculturais no Oriente Médio: Dois estudos discutem o desempenho de equipes multiculturais no contexto dos Emirados Árabes Unidos, considerando desafios culturais e influências religiosas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2 COMO AS MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS SE DESENVOLVEM

Neste tópico, são apresentados os resultados correspondentes ao primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa, qual seja, “compreender como as migrações internacionais se desenvolvem”. Assim, os dois participantes expatriados, sendo um para Dubai e o outro para Bahrein foram questionados sobre os principais fatores para migração de pessoas e também, quais fatores foram determinantes para

migrar ao Oriente Médio no caso dos respondentes, elencando as dificuldades enfrentadas, as interações ocorreram no período de 28 de agosto a 06 de outubro de 2023, através do auxílio de plataformas digitais como o *Google Meet* e *e-mail*.

Ambos participantes citaram melhores oportunidades de trabalho e de vida como fator para a migração internacional. Para o Entrevistado 1, as empresas sempre buscam trabalhadores que têm um entendimento maior da cultura e buscam algo a mais na carreira, desta maneira as indústrias se sentem seguras em investir nesses profissionais. Já o Entrevistado 2, relata que existem dois tipos de migração, segundo ele, a primeira destaca o cenário positivo da migração de profissionais altamente qualificados que escolhem ir para o Oriente Médio para assumir cargos de gestão e posições de gerência. Estes geralmente provêm da Europa, dos Estados Unidos e, ocasionalmente, da América do Sul. Ao migrarem como expatriados, eles têm uma série de vantagens, despesas totalmente pagas, salários atrativos e melhoria significativa na qualidade de vida em comparação aos seus países de origem. O segundo tipo de migração, de acordo com o entrevistado, refere-se às pessoas que migram em busca de melhores condições de vida. Ele relata ainda que maioria consiste em homens que se deslocam para essa área sozinhos em relação às suas famílias, abrangendo uma faixa etária que vai dos dezesseis aos cinquenta anos. A principal nacionalidade desses trabalhadores é a Índia, além dos indianos, observa-se também a presença de migrantes vindos do Paquistão, Bangladesh e Sri Lanka, e uma crescente chegada de indivíduos da África, notadamente do Quênia e da Nigéria. Em concordância, o Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais (2020), revela que cerca de 37 milhões de migrantes são originários de países de baixa renda. Tais trabalhadores conforme o relato do entrevistado P2, na maioria das vezes, enfrentam jornadas exaustivas de doze a quinze horas por dia, sob condições climáticas adversas, apesar das dificuldades enfrentadas, a grande maioria desses trabalhadores remete a maior parte de seus ganhos, aproximadamente 90% para suas famílias em seus países de origem. Através do gerenciamento da organização, o entrevistado possui diálogo com os funcionários e segundo relato dos mesmos, o apoio financeiro enviado pelos trabalhadores aos países de origem possibilita a construção de moradias, a aquisição de terrenos e o financiamento da educação de seus filhos, mesmo que isso signifique permanecer longe de suas famílias por vários anos, sem a possibilidade de retorno às suas terras natais. Em adição, o autor

Seitenfus (2013), relata que as condições de remuneração, de emprego e de proteção social implicam diretamente nos fluxos migratórios internacionais.

O Oriente Médio é considerado uma região onde se pode desfrutar de uma elevada qualidade de vida e ganhar salários elevados (BABAR; EWERS; KHATTAB, 2019). Conforme o P2, os migrantes se estabelecem nos países do Oriente Médio por melhores condições de vida e realizam tarefas que os moradores locais não exercem. Tal aspecto está em concordância com o explicitado por Ottaviano, Peri e Wright (2013), ao indicar que, nos países de destino, os migrantes muitas vezes preenchem lacunas críticas de trabalho, realizando tarefas que os nativos não querem realizar.

“A maioria das pessoas que vêm para trabalhar, exerce funções que moradores locais não fariam, não se sujeitam a trabalhar apenas por ter casa e comida. No entanto, na engrenagem do mundo isso é necessário. Não é só glamour, vemos isso principalmente nos Emirados Árabes Unidos, Dubai, Qatar, mas mostram somente a parte bonita.” [ENTREVISTADO 2]

Além disso, P2 comenta que algumas mulheres também migram para a região para desempenhar papéis como empregadas domésticas, babás e diaristas, deixando suas famílias, elas são oriundas principalmente das Filipinas. Muitas delas residem nas casas das famílias que as empregam, especialmente em residências maiores, que possuem três quartos ou mais. Isso garante a elas um quarto separado com pequenas instalações de cozinha, eliminando a necessidade de preocupações com a acomodação.

Tanto para o P1 como para o P2, os fatores determinantes para a mudança ao Oriente Médio foi o desenvolvimento pessoal e profissional, além de melhores oportunidades para suas famílias. Em confirmação, Babar, Ewers e Khattab (2019), relatam sobre a mobilidade de migrantes altamente qualificados, especificamente para o Qatar, notou-se que segurança e estabilidade são uma das principais razões pelas quais foram atraídos para o país. Nas nações que contemplam o Oriente Médio, menos de 10% dos empregos disponíveis no setor privado são ocupados por cidadãos locais e a grande maioria dos empregos é preenchida por trabalhadores estrangeiros. Por isso, expatriados são necessários porque a população local não é grande o

suficiente para preencher todos os empregos necessários para sustentar as economias dos países e, na verdade, eles desempenharam um grande papel no rápido desenvolvimento econômico da região (DE WAAL; FRIJNS, 2016).

Além disso, ambos participantes mencionaram que o principal desafio ao mudar-se para o Oriente Médio foi a adaptação de suas famílias. O P2 destacou, ainda, a dificuldade inicial de adaptação de sua esposa e de seu filho, bem como a posterior adaptação de seu outro filho que nasceu na região, a distância da rede de apoio (família e amigos) dificulta a expatriação das famílias, pois não existem outros membros que possam oferecer suporte durante a permanência no país.

Nota-se que o principal motivo para migração internacional são melhores oportunidades de trabalho e qualidade de vida segundo os participantes, além disso, em relação à migração para o Oriente Médio, um fator predominante é a falta de mão de obra, influenciando as organizações recorrerem aos estrangeiros. No tópico seguinte, serão representadas as características culturais percebidas em equipes multiculturais no ambiente de trabalho do Oriente Médio.

Quadro 13 - Principais aspectos de como as migrações internacionais se desenvolvem

- Principal razão para migração internacional refere-se à busca por melhores oportunidades de trabalho e qualidade de vida.
- A maioria dos migrantes no Oriente Médio é composta por homens de várias nacionalidades, incluindo Índia, Paquistão, Bangladesh, Sri Lanka, Quênia e Nigéria.
- Impacto financeiro: A maioria dos migrantes envia aproximadamente 90% de seus ganhos para suas famílias em seus países de origem, contribuindo para moradia, educação e sustento, apesar de passarem longos períodos longe de suas famílias.
- A região do Oriente Médio é vista como um local que oferece alta qualidade de vida e salários elevados, e os migrantes desempenham um papel importante ao preencher lacunas críticas de trabalho que os moradores locais não desejam ocupar.
- Algumas mulheres migram para desempenhar funções como empregadas domésticas, babás e diaristas, e muitas delas residem nas casas das famílias que as empregam.
- Ambos os participantes destacam o desenvolvimento pessoal e profissional, além de oportunidades para suas famílias, como fatores determinantes para a mudança para o Oriente Médio.
- Ambos participantes mencionam que o principal desafio na mudança para o Oriente Médio é a adaptação de suas famílias, especialmente devido à distância da rede de apoio, como familiares e amigos, o que torna a expatriação desafiadora para as famílias.
- Os participantes apontam que a presença de expatriados desempenha um papel significativo no rápido desenvolvimento econômico da região devido à falta de mão de obra local em muitos setores.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.3 CARACTERÍSTICAS CULTURAIS PRESENTES EM EQUIPES MULTICULTURAIS NO ORIENTE MÉDIO.

Nesta etapa, os participantes do estudo foram questionados a respeito de seu conhecimento sobre as principais características culturais percebidas em equipes multiculturais no ambiente de trabalho do Oriente Médio e como a diversidade cultural nas equipes afeta a comunicação e a colaboração entre os membros.

Para o P1, a principal característica encontrada é o idioma, uma vez que existem diversos sotaques com características de seus países de origem, porém a maioria se comunica em inglês. Tal aspecto está em conformidade com Brett, Behfar e Kern (2006), ao ressaltar que membros não fluentes na língua dominante da equipe podem ter dificuldade em comunicar o seu conhecimento. Isso pode impedir que a equipe se desenvolva, criando frustração ou percepção de incompetência. Em conformidade com o entrevistado, uma das quatro barreiras no gerenciamento de equipes multiculturais refere-se a problemas com sotaques e fluência (BRETT; BEHFAR; KERN, 2006). No entanto, o entrevistado relata que não encontra nenhuma dificuldade na comunicação e colaboração entre membros em equipes multiculturais, e a principal semelhança que encontra entre nativos e migrantes é o respeito e a colaboração entre si, *“as pessoas vêm para trabalhar, para conseguir ajudar a família no país de origem e dessa forma, compreendem as diferenças”*. Segundo Heinz (2014), os profissionais em empresas multiculturais geralmente trabalham em um contexto de grupo e precisam estar familiarizados com termos como trabalho em equipe, habilidades de equipe, formação de equipe e desempenho de equipe, que se relacionam à capacidade de cooperar com pessoas em equipes com o objetivo de realizar projetos profissionais. Portanto, a comunicação eficaz em equipes multiculturais é uma competência cada vez mais procurada pelas empresas.

Equipes multiculturais podem proporcionar às empresas ganhos significativos de produtividade (MATVEEV; MILTER, 2004), como reflete o P2 a origem dos indivíduos pode influenciar a maneira como eles se encaixam em grupos sociais ou em ambientes de trabalho específicos e reflete:

“Através de onde nosso funcionário veio, sabemos onde ele vai se encaixar em uma turma, tipo de trabalho e postura no ambiente fabril, maior ou menor produtividade. Dessa forma, quando estamos contratando para alguns casos escolhemos alguém de determinado país e para outro cargo alguém de diferente nacionalidade, pois sabemos como eles funcionam entre eles.” [ENTREVISTADO 2]

Em contrapartida, o P1 relata que *“a cultura da empresa deve ser seguida, não temos como priorizar todos os idiomas, religiões e costumes”*. Em concordância, De Waal e Frijns (2016) relatam que a opinião dos funcionários nem sempre é ouvida, a gestão no oriente não se destaca na abertura comunicação, diálogo e envolvimento dos funcionários. A diversidade cultural é uma realidade em todos os ambientes laborais, cada grupo pode ter suas próprias práticas, valores e comportamentos.

De acordo com o P2, no contexto de uma empresa brasileira no Oriente Médio, a diversidade é uma característica marcante, os brasileiros têm a particularidade de serem considerados "neutros" nesse ambiente multicultural, uma vez que não carregam as tensões existentes entre algumas outras nacionalidades. Segundo ele, é comum observar atritos entre grupos de imigrantes, muitas vezes motivados por questões históricas, religiosas ou econômicas. Dessa forma, percebe-se que os autores Marquardt e Horvath (2001), quando refletem que os maiores desafios em equipes multiculturais são gerir a diversidade cultural, as diferenças e os conflitos; lidar com distâncias geográficas, dispersão e desespero; lidar com questões de coordenação e controle; manter a riqueza da comunicação e desenvolver e manter o espírito de equipe assemelham-se aos relatos do entrevistado. Ainda, segundo o P2, para promover a harmonia e o respeito mútuo, é essencial lembrar aos funcionários que, apesar das diferenças culturais, todos estão unidos em um objetivo comum no ambiente de trabalho. A empresa onde o entrevistado trabalha enfatiza essas questões através de uma abordagem hierárquica na empresa, onde diferentes níveis de cargos são identificados por cores de uniformes, como branco, azul, vermelho, entre outros. Essa hierarquia é respeitada, independentemente da origem do indivíduo.

Ainda de acordo com os participantes, as mulheres não ocupam altos cargos, segundo o entrevistado P2, *“tem outro ponto que é cultural e sensível de conversar, mas aqui é uma sociedade machista, eles preferem que o homem trabalhe, as*

mulheres não podem ser independentes.” Em consonância, Tahir (2018) revela que as mulheres devem cumprir seus papéis tradicionais, que se concentram principalmente em suas responsabilidades domésticas. Limitam-se a ser boas mães e esposas, a depender monetariamente dos homens da família e a prever que os homens cuidarão delas.

As principais características citadas pelos participantes nas equipes multiculturais referem-se à religião, respeito pessoal e hierárquico e segregação de gênero. No tópico seguinte, serão apresentadas informações sobre o desempenho das equipes.

Quadro 14 - Principais características culturais presentes em equipes multiculturais no Oriente Médio

- Observa que a comunicação e colaboração entre membros são eficazes devido ao respeito e compreensão das diferenças culturais.
- A comunicação eficaz é vista como uma habilidade valiosa em equipes multiculturais no ambiente de trabalho.
- Equipes multiculturais podem aumentar a produtividade das empresas, conforme Matveev e Milter (2004).
- Ter uma compreensão geral de onde alguém vem ajuda na formação de equipes e na alocação de funções.
- A cultura da empresa deve ser seguida, não priorizando todos os idiomas, religiões e costumes.
- A diversidade cultural é uma realidade em ambientes de trabalho, e diferentes grupos podem ter práticas, valores e comportamentos distintos.
- Entrevistado 2 menciona que as mulheres não ocupam altos cargos no Oriente Médio devido a normas culturais, refletindo a visão de Tahir (2018) sobre as responsabilidades tradicionais das mulheres na sociedade.
- Os desafios relatados pelos participantes em equipes multiculturais, como lidar com diferenças culturais, conflitos e manter uma comunicação eficaz, refletem as ideias dos autores Marquardt e Horvath (2001).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4 DESEMPENHO DE EQUIPES MULTICULTURAIS COM DIVERGÊNCIAS CULTURAIS ENTRE SEUS MEMBROS

Entre os objetivos específicos, a presente investigação buscou apresentar o desempenho de equipes multiculturais com significativas divergências culturais entre seus membros.

O P1 comenta que o principal critério de avaliação de desempenho em equipe multicultural é comunicação efetiva, satisfação da equipe, aprendizado contínuo e que as estratégias para avaliar esse desempenho envolvem realizar uma seleção dos profissionais que ingressaram na empresa, especialmente no ambiente fabril, em que existe uma ampla variedade de nacionalidades e culturas.

O entrevistado P2 menciona que muitos asiáticos, especialmente indianos, tendem a ser mais submissos, demonstrando uma disposição notável para colaborar e um comportamento amigável. Já os africanos, com ênfase nos nigerianos, geralmente não hesitam em expressar suas opiniões e não toleram desrespeito, eles mantêm uma forte cultura de respeito mútuo. Ainda de acordo com o P2, *“quando contrata-se um cidadão do Bahrein, é essencial compreender que eles podem se recusar a realizar horas extras e não demonstram disposição para trabalhar além de oito horas por dia”*, a carga horária na empresa do entrevistado conta com dois turnos de doze horas, sendo oito horas de trabalho regulares e quatro horas de hora extra, de acordo com as normas da região. Em algumas situações, para o melhor funcionamento da equipe de trabalho é importante considerar que funcionários com responsabilidades familiares, especialmente aqueles que têm filhos em casa, podem preferir evitar a realização de horas extras, informações que ratificam o estudo dos autores Brett, Behfar e Kern (2006), eles relatam que em equipes cujos membros vêm de diferentes países e origens, os funcionários podem impor exigências especiais aos gerentes. Em adição, o P2 expõe que os trabalhadores filipinos, possuem formação acadêmica e fluência em inglês, são reconhecidos pela competência técnica, desta maneira, recrutados principalmente para funções relacionadas à manutenção. Já os profissionais indianos, são reconhecidos pela disposição na execução das tarefas atribuídas e não pela fluência no inglês.

Nota-se, que os migrantes executam tarefas distintas de acordo com suas habilidades, e que cada cultura possui particularidades que beneficiam seu desempenho na empresa. Os achados da pesquisa vão ao encontro da pesquisa realizada por Heinz (2014), segundo ele, equipes diversas têm melhor desempenho do que equipes homogêneas, pois incluem benefícios como variedade de perspectivas, habilidades e atributos pessoais, e a interação eficaz entre os membros da equipe do projeto permite a formação de uma cultura de equipe forte. Para melhor

exemplificação, o Quadro 15 abaixo visa demonstrar os resultados obtidos no subcapítulo.

Quadro 15 - Principais aspectos do desempenho de equipes multiculturais com divergências culturais entre seus membros

- Os critérios de avaliação de desempenho em equipes multiculturais incluem comunicação efetiva, satisfação da equipe e aprendizado contínuo.
- Estratégias de avaliação incluem a seleção de profissionais que ingressam na empresa.
- O Entrevistado 2 observa que diferentes grupos culturais, como asiáticos, africanos e cidadãos do Bahrein, têm comportamentos distintos. Asiáticos tendem a ser colaborativos, africanos são francos e valorizam o respeito mútuo, enquanto os cidadãos do Bahrein podem evitar horas extras. Os trabalhadores filipinos são reconhecidos por sua competência técnica e fluência em inglês, frequentemente recrutados para funções de manutenção. Já os indianos são conhecidos por sua disposição no trabalho, não necessariamente pela fluência em inglês.
- A pesquisa destaca que equipes multiculturais podem oferecer vantagens, como uma variedade de perspectivas e habilidades, contribuindo para um melhor desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No próximo subcapítulo, são expostos os resultados resultantes do questionamento, aos participantes, quanto ao funcionamento das equipes multiculturais no Oriente Médio.

4.5 COMO AS EQUIPES MULTICULTURAIS FUNCIONAM DINAMICAMENTE NO ORIENTE MÉDIO

Através deste estudo, buscou-se identificar como as equipes multiculturais funcionam dinamicamente no Oriente Médio. O entrevistado P1, revela que a implementação da cultura empresarial desempenha papel essencial na mitigação dos desafios das equipes multiculturais, todas as culturas são respeitadas, no entanto, as regras da empresa devem ser seguidas independente das características pessoais. Quando os membros da organização não são capazes de lidar com a diversidade cultural, conflitos e baixa produtividade podem surgir (EWERS; DICCE, 2016).

O entrevistado P2 declara que existe preconceito por parte de alguns funcionários, devido às diferenças religiosas e geográficas, confirmando o pensamento dos autores Ochieng e Price (2010), segundo eles, membros de equipes

multiculturais têm percepções diferentes do ambiente, o que pode ter um impacto negativo na coesão social da equipe. Ainda, Jandt (2006) relata que a religião e a tradição são os principais preditores que influenciam as atitudes, comportamentos e ações. Para diminuir as diferenças religiosas, o entrevistado implementou algumas atitudes para o bom funcionamento da equipe.

“Da mesma forma que usamos as cores nas camisas para definir a ordem hierárquica, utilizamos as bandeiras para trabalhar a religião, cada um usa a sua. Além disso, temos uma sala para os muçulmanos rezarem, eles rezam em torno de duas vezes por dia e está tudo bem. É sua cultura, precisamos respeitar. Outra coisa, nos dias específicos religiosos de cada uma das religiões, fazemos um almoço ou os funcionários recebem folga.” [ENTREVISTADO 2]

Ainda segundo o P2, os nativos no Oriente Médio frequentemente possuem concepções pré-estabelecidas sobre outros grupos étnicos, o que pode dificultar a colaboração no ambiente de trabalho, “*os nativos são muito patriotas, eles acreditam que os estrangeiros estão aqui para tirar o emprego e o dinheiro deles*”. Em contrapartida, Matveev e Milter (2004), expõem que o sucesso das organizações depende do bom relacionamento entre os funcionários e como eles são capazes de lidar com as complexidades culturais e de compreender, aceitar e responder às diferenças culturais.

Verifica-se que algumas pessoas possuem a mentalidade mais fechada, focada apenas em sua própria cultura, tornando-se desafiador promover a interação entre grupos distintos. Dessa maneira, conforme descrito anteriormente, na empresa do entrevistado P2, para organizar a hierarquia optou-se por utilizar uniformes com cores variadas, assim eles seguem as ordens de acordo com a cor, independente da nacionalidade do funcionário. Nota-se que uma das quatro barreiras em equipes multiculturais de acordo com Brett, Behfar e Kern (2006), refere-se à hierarquia, os membros da equipe provenientes de culturas hierárquicas esperam ser tratados de forma diferente de acordo com seu *status* na organização e as medidas adotadas pelo entrevistado P2 minimizam esses atritos.

Consoante aos participantes, Ewers e Dicce (2016), revelam que os trabalhadores estrangeiros constituem a maior parte da força de trabalho no Oriente Médio. Além disso, os autores salientam que o mercado de trabalho está dividido em linhas estrangeiras e locais, setores público e privado. Conforme as empresas estrangeiras entram na região, devem competir com as estruturas e instituições locais de emprego na formulação das suas estratégias de recrutamento, os trabalhadores são alocados nos empregos de acordo com hierarquias de ocupação, desempenho e remuneração, e com base em caracterizações socialmente construídas de nacionalidade, raça, etnia e sexo (EWERS; DICCE, 2016).

Percebe-se que as organizações dos participantes buscaram estratégias para minimizar as desavenças entre os funcionários, uma vez que, cerca de 90% da força de trabalho na região é estrangeira (MATVEEV; MILTER, 2004). No Quadro 16 são apresentados os resultados obtidos no subcapítulo.

Quadro 16 - Principais aspectos do funcionamento de equipes multiculturais no Oriente Médio

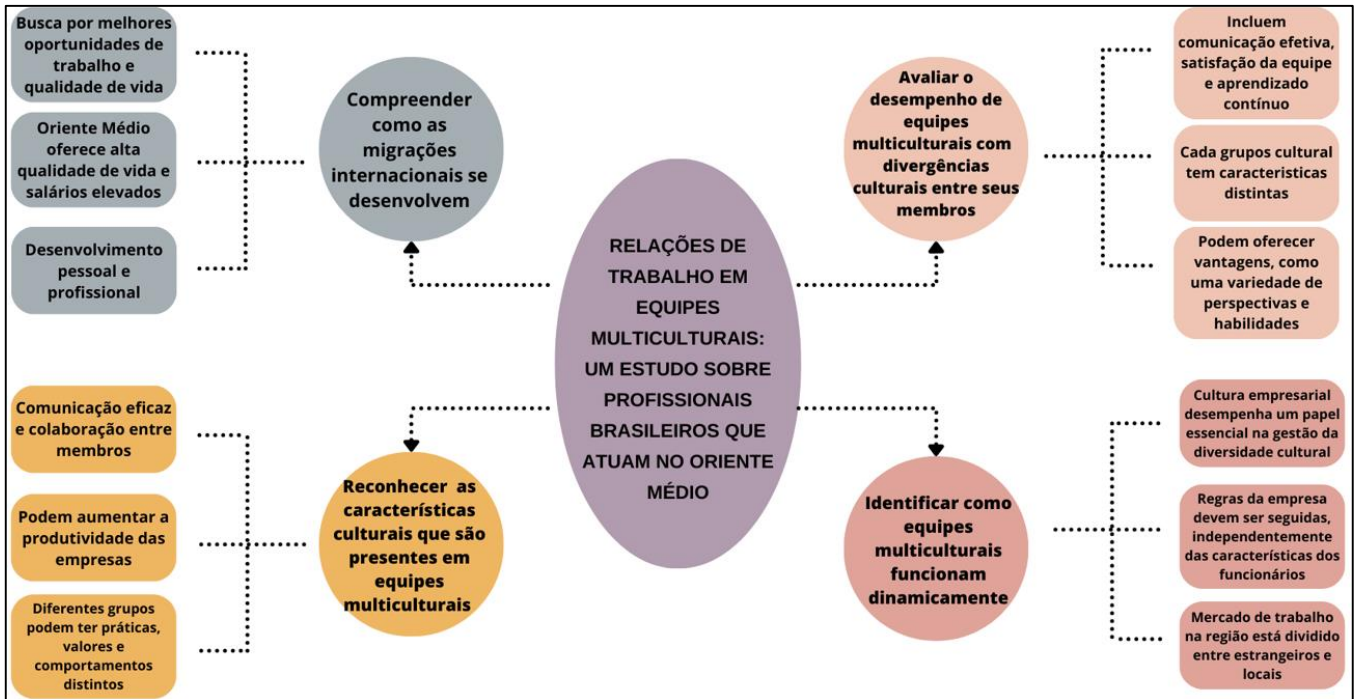
- O capítulo se concentrou em entender como as equipes multiculturais funcionam no Oriente Médio.
- A implementação da cultura empresarial desempenha um papel essencial na gestão da diversidade cultural. As regras da empresa devem ser seguidas, independentemente das características pessoais dos funcionários, para evitar conflitos e baixa produtividade.
- A pesquisa aponta que o mercado de trabalho na região está dividido entre estrangeiros e locais, tanto no setor público quanto no privado, com trabalhadores alocados em empregos com base em nacionalidade, raça, etnia e gênero.
- Ambos os participantes destacaram estratégias para lidar com a diversidade cultural e minimizar conflitos em um contexto de mão de obra majoritariamente estrangeira no Oriente Médio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO FINAL

O esquema conceitual apresentado na figura abaixo tem por objetivo elucidar as informações obtidas com este estudo, sintetizando em tópicos os principais enfoques estudados.

Figura 1 – Mapa conceitual dos resultados



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão cada vez mais globalizadas, desta forma, percebe-se a importância de estudos sobre equipes culturalmente distintas. Nota-se um aumento significativo da comunidade brasileira no exterior e principalmente no Oriente Médio. Dessarte, o objetivo geral do estudo é analisar as características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros no Oriente Médio. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com roteiros *semiestruturados*, a fim de que os objetivos pudessem ser satisfeitos.

Em equipes multiculturais, a diversidade cultural é uma riqueza, mas também pode ser uma fonte de conflitos. Para superar esses conflitos, é essencial que os membros da equipe estejam dispostos a se adaptar e compreender as diferenças culturais. Isso envolve não apenas reconhecer as distintas maneiras de pensar, comunicar e abordar problemas, mas também aceitar essas diferenças como uma parte importante do ambiente de trabalho. A chave para o sucesso de equipes multiculturais está na capacidade dos membros de identificar e abordar as diferenças de maneira respeitosa e construtiva. Isso pode ser alcançado através da promoção da consciência intercultural e da educação cultural, de modo que todos compreendam e respeitem as normas, valores e expectativas uns dos outros. Os gerentes expatriados desempenham um papel crucial nesse processo, pois geralmente possuem experiência em trabalhar em diferentes contextos culturais. Eles têm a responsabilidade de liderar pelo exemplo, criar estratégias que promovam a integração cultural e facilitar a comunicação eficaz entre os membros da equipe. Sua capacidade de minimizar as diferenças culturais e fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo é de grande valor para as empresas, uma vez que isso pode levar a uma maior eficiência, inovação e satisfação dos funcionários. Portanto, a adaptação e a aceitação das diferenças culturais, juntamente com a liderança eficaz dos gerentes expatriados, desempenham um papel fundamental no sucesso das equipes multiculturais nas organizações, resultando em benefícios tangíveis tanto para os funcionários quanto para a empresa como um todo.

A pesquisa proporcionou diversas contribuições teóricas essenciais para a compreensão das dinâmicas em equipes multiculturais. Inicialmente, ao examinar as dinâmicas dessas equipes no contexto do Oriente Médio, ela amplia o conhecimento

existente sobre as diferenças de equipes multiculturais. Foi identificado que fatores como comunicação, cultura e religião desempenham um papel fundamental na configuração das relações de trabalho. Isso enriquece a compreensão das dinâmicas multiculturais no ambiente profissional. Adicionalmente, a pesquisa ressalta a relevância das competências de comunicação intercultural e da capacidade de adaptação cultural para o êxito de equipes multiculturais, ampliando a compreensão sobre a significância dessas habilidades em contextos específicos.

As descobertas possuem importantes implicações práticas para as organizações que contratam profissionais brasileiros no Oriente Médio. Inicialmente, sugere-se a introdução de programas de capacitação em competência intercultural, visando preparar os profissionais para lidar com as diversidades culturais e religiosas no ambiente de trabalho. Essa abordagem pode aprimorar a eficiência da equipe e minimizar conflitos e além disso, as recomendações práticas podem ajudar as organizações a melhorar a eficácia de suas equipes multiculturais e criar ambientes de trabalho mais inclusivos.

No âmbito pessoal, a pesquisa ofereceu uma oportunidade única de crescimento e aprendizado. A condução deste estudo permitiu o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão de equipes multiculturais e desafiou a aprimorar habilidades de pesquisa e análise. Além disso, o estudo preparou para futuras oportunidades profissionais relacionadas a equipes multiculturais no Oriente Médio.

Como limitação do presente trabalho, verificou-se a escassez de pesquisas e artigos acadêmicos que abordem especificamente as características das equipes multiculturais no Oriente Médio. A falta de referências nessa área dificultou a obtenção de uma base teórica sólida e aprofundada, bem como a contextualização das descobertas em relação a pesquisas anteriores. Além disso, outra limitação que merece destaque é a dificuldade encontrada na obtenção de respostas completas e representativas para o questionário aplicado. A ausência de respostas de participantes pode ter sido influenciada por várias razões, incluindo questões de disponibilidade por conta de seus trabalhos. Este fato impactou a capacidade de coletar dados em quantidade suficiente para uma análise robusta.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a exploração de questões relevantes, como o potencial enriquecimento das descobertas e percepções obtidas por meio de uma base de entrevistados mais abrangente, o que pode proporcionar uma visão ampla de como se desenham as equipes multiculturais e como elas funcionam

dinamicamente. Ademais, aprofundar a investigação das barreiras idiomáticas em contexto de trabalho multicultural pode aprimorar a compreensão dos desafios enfrentados e das soluções possíveis. Adicionalmente, investigações sobre o desempenho e a remuneração de estrangeiros e nativos podem oferecer informações valiosas sobre a equidade no local de trabalho e a integração bem-sucedida de profissionais internacionais em empresas locais.

REFERÊNCIAS

ADLER, A.; GUNDERSEN, N. **International dimensions of organizational behavior**. 5. ed. Cincinnati: Thomson South-Western, 2008.

AL-KANDARI, Ali; GAITHER, T. Kenn. **Arabs, the west and public relations: A critical/cultural study of Arab cultural values**. *Public Relations Review*, v. 37, n. 3, p. 266-273, 2011.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 137 p.

ARCHELA, R. **Geografia do Oriente Médio**. Londrina: Portal da Cartografia, v. 3 n. 1, 2010.

BABAR, Zahra; EWERS, Michael; KHATTAB, Nabil. Im/mobile highly skilled migrants in Qatar. **Journal Of Ethnic And Migration Studies**, [S.L.], v. 45, n. 9, p. 1553-1570, 9 jul. 2018. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1369183x.2018.1492372>. Acesso em: 30 abr. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011. 229 p.

BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BLACK, J. S., MENDENHALL, M. E., ODDOU, G. R. **Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives**. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 291-317, 1991.

BRETT, J.; BEHFAR, K.; KERN, M. C. **Managing Multicultural Teams**. Harvard Business Review, 2009.

BUENO, Janaina Maria. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. 2010. 300 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2010.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. AS EQUIPES MULTICULTURAIS EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS DE MULTINACIONAIS: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 22, n. 72, p. 15-34, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230721>. Acesso em: 30 abr. 2023.

CASTLES, S. **Globalização, Transnacionalismo e Novos Fluxos Migratórios**. Dos Trabalhadores convidados às Migrações Globais. Fim de Século, 2005, p. 7.

CERDIN, J. L. **L'expatriation**. 10. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: um guia prático para análise qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre : Artmed, 2009.

CLARK, T.; KNOWLES, L. **Global myopia**: Globalization theory in International Business. *Journal of International Management*, v. 9, p. 361-372, 2003.

CORSO, K. B. (2009). “**A união faz a força**”? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em Redes de Empresas. *Redes*, 13(2), 289-307. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/redes.v13i2.293>. Acesso em: 04 out. 2023.

CRAIDE et al., Aline. “I came from there (but no one warned me!)”: reflections on people management policies that target intranational interculturality. **Revista de Administração**, [S.L.], v. 46, n. 4, p. 358-372, abr. 2011. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1017>. Acesso em: 04 out. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. – Porto Alegre : Penso, 2021.

DANE, F. *Research methods*. Brooks/Cole Publishing Company: California, 1990.

EWERS, Michael C.. International knowledge mobility and urban development in rapidly globalizing areas: building global hubs for talent in dubai and abu dhabi. **Urban Geography**, [S.L.], v. 38, n. 2, p. 291-314, 1 mar. 2016. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/02723638.2016.1139977>. Acesso em: 10 jun. 2023.

FARIA, Maria Rita Fontes. **Migrações internacionais no plano multilateral** : reflexões para a política externa brasileira / Maria Rita Fontes Faria. – Brasília : FUNAG, 2015.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 10 jun. 2023.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: ARTMED, 2009.

FREITAS, M. E. **As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais**: um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 22, n. 72, p. 15-34, 2015.

FREITAS, M. E. **O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea**. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, Artmed; 2009.

GIDDENS, A. **Sutton P. Sociologia**. tradução: Daniel Vieira ; revisão técnica: Fernando Coutinho Cotanda. – 9. ed. – Porto Alegre : Penso, 2023.

Gil, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo, 2007

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019

HANASHIRO, D M. M.; CARVALHO, S. G. de. **Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira.** READ - Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 5, 2005, pp. 1-21.

HEENAN, David A.; PERLMUTTER, Howard V.. **Multinational organization development.** Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1979. 194 p.

HEINZ, Krystyna. Multicultural team conflict management. **Securitologia**, [S.L.], v. 19, n. 1, p. 117-128, 1 jan. 2014. Uniwersytet Jagiellonski - Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellonskiego. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5604/18984509.1129727>. Acesso em: 30 abr. 2023.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica: Competitividade E Globalização: Conceitos.** 12. ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 400 p.

JANDT, Fred E. **An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community.** International Journal Of Intercultural Relations, Canadá, v. 31, n. 5, p. 625-628, 14 set. 2007. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.07.001>. Acesso em: 04 out. 2023

LUDOVICO N. **Mercados e Negócios Internacionais**, 1ª edição. São Paulo. Editora Saraiva. 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson, 2005.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo, SP: Atlas 2003.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa.** Atualização da edição João Bosco Medeiros. - 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINE, G.. **A globalização inacabada: migrações internacionais e pobreza no século 21.** São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 3, p. 3–22, jul. 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4. ed. - [3.Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

MATVEEV, Alexei, V.; MILTER, Richard G.. **The value of intercultural competence for performance of multicultural teams.** Team Performance Management. Emerald Group Publishing Limited, [S. I.], v. 10 n. 5/6, p. 104-111, 2004.

MINERVINI, Nicola. **O exportador.** 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOSCOVICI, Fela; CASTELLO, Fátima Gonçalves; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 13.ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2010.

NÓBREGA, Bruno Andrade; SANTOS, Jair Nascimento; JESUS, Gláucia Alves de. Um estudo da Relação entre Diversidade, Criatividade e Competitividade em

Organizações Brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 16, n. 39, p. 194-209, 15 ago. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p194>. Acesso em: 30 set. 2023.

NYDELL, M. **Understanding Arabs: A guide for modern times**. Yarmouth, ME, Boston, MA: Intercultural Press. 2005. 16 p.

OTTAVIANO, Gianmarco I.P.; PERI, Giovanni; WRIGHT, Greg. Immigration, Offshoring and American Jobs. **American Economic Review**, [S.L.], v. 103, n. 5, p. 1925-59, 5 out. 2010. National Bureau of Economic Research. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3386/w16439>. Acesso em: 30 set. 2023.

PAREKH, B. (2001). **Rethinking multiculturalism: Cultural diversity and political theory**. *Ethnicities*, 1(1), 109-115.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.

RAMOS, N. **Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural – políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural**. *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 34, n. 20, p. 9-32, jan./abr. 2009.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. **Entrevistas individuais: Teoria e Aplicações**. Porto Alegre: FEENG, UFRGS, 2004, 106 p.

RICHARD, O. C.. RACIAL DIVERSITY, BUSINESS STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE: a resource-based view.. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 43, n. 2, p. 164-177, 1 abr. 2000. Academy of Management. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/1556374>. Acesso em: 30 set. 2023.

RODRIGUES, Ivete; SBRAGIA, Roberto. **Gestão de Equipes de Projetos Globais e Cultura: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. 2011. 17 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Altec, Peru, 2011. Disponível em: <https://repositorio.altecasociacion.org/bitstream/handle/20.500.13048/588/2165-2165-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 maio 2023.

ROSEN, Lawrence. Expecting the Unexpected: cultural components of arab governance. **The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science**, [S.L.], v. 603, n. 1, p. 163-178, jan. 2006. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0002716205282329>. Acesso em: 30 maio 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SEITENFUS, Ricardo. **Relações Internacionais**. São Paulo. Editora Manole, 2013. 238 p.

SEKERKA, Leslie E.; YACOBIAN, Marianne Marar. Encouraging informed balance in management education: an ethical path to understanding middle eastern culturalism. **The International Journal Of Management Education**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 102-115,

jul. 2016. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2016.03.003>. Acesso em: 30 abr. 2023.

SHEN, Jie; CHANDA, Ashok; D'NETTO, Brian; MONGA, Manjit. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 235-251, fev. 2009. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802670516>. Acesso em: 8 jun. 2023.

SILVA, Edilson Adao C.. **ORIENTE MÉDIO: A GÊNESE DAS FRONTEIRAS**. São Paulo: Zouk, 2003. 182 p.

SILVA, Nilce da; PEREIRA, Luzia Estevão. **Diálogo entre Brasil e Canadá: colonização, identidade e aprendizado das línguas oficiais na instituição escolar**. Interfaces Brasil/Canadá: Revista Brasileira de Estudos Canadenses, v. 7, n. 1, p. 195-212, 2007.

SILVA, Nilce da; PEREIRA, Luzia Estevão. Diálogo entre Brasil e Canadá: colonização, identidade e aprendizado das línguas oficiais na instituição escolar. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**, Rio Grande, v. 7, n. 1, p. 195-212, 11 set. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/interfaces/article/view/6945>. Acesso em: 8 jun. 2023.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS. Caderno da Fucamp. Minas Gerais, p. 64-83. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 30 abr. 2023.

TAHIR, Rizwan. Expanding horizons and expatriate adjustment. **Cross Cultural & Strategic Management**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 401-424, 8 mar. 2018. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ccsm-02-2017-0024>. Acesso em: 30 abr. 2023.

UNITED NATIONS. **International Migration 2020**. 2020. Disponível em: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2020_international_migration_highlights.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

VARGAS-SILVA, Carlos; SUMPTION, Madeleine. The Labour Market Effects of Immigration. **Migration Observatory Briefing: COMPAS**, Oxford, v. 6, n. 1, p. 2-5, 24 mar. 2023. Disponível em: <https://migrationobservatory.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2016/04/MigObs-Briefing-The-Labour-Market-Effects-of-Immigration.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, Rodrigues Emilie; DREWS, Arno Gustavo. **O papel do gestor de RH na gestão da diversidade cultural: estratégias de agregação de valores à organização**. 2018. Disponível em:

<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5542/Emilie%20Rodrigues%20Viana.pdf?sequence=1>. Acesso em: 8 jun. 2023.

WAAL, André de; FRIJNS, Miriam. The influence of the UAE context on management practice in UAE business. **International Journal Of Islamic And Middle Eastern Finance And Management**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 236-253, 20 jun. 2016. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/imefm-01-2015-0012>. Acesso em: 30 abr. 2023.

WEBSTER, Jane; WATSON, Richard T.. ANALYZING THE PAST TO PREPARE FOR THE FUTURE: WRITING A LITERATURE REVIEW. **Webster & Watson/Guest Editorial**, Canadá, v. 26, n. 2, p. 130-141, 2 jun. 2002. Disponível em: https://web.njit.edu/~egan/Writing_A_Literature_Review.pdf. Acesso em: 8 jun. 2023.

WILLIAMS, Christina T.; JOHNSON, Laura R.. Why can't we be friends?: multicultural attitudes and friendships with international students. **International Journal Of Intercultural Relations**, [S.L.], v. 35, n. 1, p. 41-48, jan. 2011. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.11.001>. Acesso em: 8 jun. 2023.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAHARNA, R.S. Understanding cultural preferences of Arab communication patterns. **Public Relations Review**, [S.L.], v. 21, n. 3, p. 241-255, set. 1995. Elsevier BV. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90024-1](http://dx.doi.org/10.1016/0363-8111(95)90024-1). Acesso em: 8 jun. 2023.

ZANOTTA, E. B. **Pesquisa de marketing: foco na definição do problema e sua resolução**. 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO AOS PROFISSIONAIS BRASILEIROS QUE ATUAM EM EMPRESAS DO ORIENTE MÉDIO

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Atanis Larissa Rui Zanchetta, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul.

Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão. Essa pesquisa tem o objetivo de analisar as características do trabalho em equipes multiculturais exercido por profissionais brasileiros que atuam em empresas do Oriente Médio. Cabe ressaltar, que as informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica de conclusão do TCC.

Perguntas introdutórias:

- A. Você poderia contar um pouco sobre a história de sua carreira e como foi migrar para o Oriente Médio?
- B. Como você lida com as diferenças culturais?
- C. Que esforços pessoais você fez para desenvolver sua carreira no país de destino?
- D. Você fez o progresso na carreira que esperava fazer? Comente sobre.

Perguntas centrais:

- E. Na sua opinião, quais são os principais fatores para migração de pessoas?
- F. Em seu caso, quais fatores foram determinantes para migrar ao Oriente Médio?
- G. Na sua experiência, quais foram as principais dificuldades de adaptação enfrentadas?
- H. Na sua opinião, quais são as principais características culturais percebidas em equipes multiculturais no ambiente de trabalho do Oriente Médio?
- I. Na sua percepção, como a diversidade cultural nas equipes afeta a comunicação e a colaboração entre os membros?
- J. No seu ambiente de trabalho, quais eram/são as nacionalidades presentes?
- K. Na sua opinião, as características culturais dos nativos se assemelham com as características dos migrantes internacionais? Comente.

- L. Na sua opinião, quais são os principais critérios de avaliação de desempenho em equipes multiculturais? Comunicação Efetiva, Colaboração, Resolução de Conflitos, Inovação e Criatividade, Produtividade, Satisfação da Equipe, Adaptação Cultural, Aprendizado Contínuo...
- M. Na sua visão, quais estratégias são efetivas para elevar os critérios de desempenho em equipes globais distintas?
- N. Na sua percepção, quais características culturais contribuem positivamente para o desempenho de equipes globais no Oriente Médio?
- O. Na sua visão, como as diferenças culturais podem acarretar mal-entendidos ou conflitos em equipes internacionais e quais medidas você adotaria para mitigá-las?
- P. Na sua percepção, como as diferentes perspectivas culturais influenciam a inovação e resolução de problemas nas equipes?
- Q. Sabe-se que no Oriente Médio a religião influencia todas as áreas. Na sua opinião, como a religião implica no ambiente de trabalho? Como você lida com este fator?
- R. Na sua opinião, quais tecnologias ou ferramentas você considera essenciais para manter a conectividade e eficiência em equipes multiculturais?
- S. Na sua visão, como promover um senso de pertencimento e coesão em equipes globais, mesmo diante da distância geográfica e cultural?

Pergunta final:

- T. Há mais algum aspecto que você gostaria de comentar?

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome:
Idade:
Escolaridade:
Segmento de atuação:
Local:

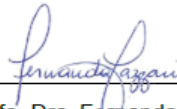
ANEXO 1 - Apreciação do Trabalho de Conclusão de Curso I pelo Orientador

Apreciação do Trabalho de Conclusão de Curso I pelo Orientador

Eu, Fernanda Lazzari, informo que recebi do (da) estudante Atanis Larissa Rui Zanchetta cópia do Trabalho de Conclusão de Curso I (TCC I), sob o tema Trabalho em equipes multiculturais sendo nessa etapa um projeto de pesquisa, com o propósito de apropriação de conceitos e construção do embasamento teórico necessário à investigação científica que será concretizada no TCC II. Observo que o trabalho: a) tem potencial transformador frente às demandas emergentes da sociedade civil, empresarial ou acadêmica; b) tem o estudante como protagonista de sua elaboração; c) oportuniza o desenvolvimento de competências discentes que irão se projetar na vida profissional deste e terão reflexos na sociedade; d) os resultados do estudo visam contribuição à sociedade, em questões de âmbito econômico, social e/ou cultural.

Caxias do Sul, junho de 2023.

Atenciosamente,



Profa. Dra. Fernanda Lazzari
Orientadora

Parecer da Coordenadora do Curso de Comércio Internacional /UCS:



Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein