

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E  
ATUARIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DESAFIOS INTERCULTURAIS NA COMUNICAÇÃO  
PROFISSIONAL: A EXPERIÊNCIA DE BRASILEIROS NO  
EXTERIOR**

GISELLE ANGELO TANABE

São Paulo - SP

2025

**GISELLE ANGELO TANABE**

**DESAFIOS INTERCULTURAIS NA COMUNICAÇÃO  
PROFISSIONAL: A EXPERIÊNCIA DE BRASILEIROS NO  
EXTERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração, do Departamento de  
Administração, da Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção  
do título de Bacharel em Administração, orientado pelo  
Professor Dr. Eduardo Fernandes P. Moreira.

São Paulo – SP

2025

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica, mas também a soma de esforços, incentivos e aprendizados compartilhados ao longo dessa jornada. Por isso, é com profunda gratidão que registro meus sinceros agradecimentos.

Aos meus pais e meu irmão, pelo amor e apoio incondicional, pela paciência nos momentos de dificuldade e pela confiança que sempre depositaram em mim e minhas decisões. Sem vocês, nada disso seria possível.

Ao meu professor orientador, pela dedicação, pela escuta atenta e pelas valiosas contribuições que enriqueceram este projeto. Sua orientação foi essencial para que eu pudesse transformar ideias em conhecimento estruturado.

Aos amigos de faculdade, que tornaram essa caminhada mais leve e significativa. Compartilhar dúvidas, seminários, descobertas e, principalmente, esta conquista com vocês foi parte fundamental do meu crescimento pessoal e acadêmico.

A todas as pessoas que gentilmente participaram da pesquisa, disponibilizando seu tempo e suas experiências para contribuir com este estudo. Sua colaboração foi indispensável para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta trajetória. Cada gesto de apoio, cada conversa e cada incentivo contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

## RESUMO

**PALAVRAS-CHAVE:** **Cultura Organizacional, Internacionalização, Comunicação Interna.**

Este trabalho tem como objetivo analisar os desafios e aprendizados vivenciados por profissionais brasileiros atuando em ambientes corporativos internacionais, com foco nas dinâmicas interculturais que emergem da convivência com colegas de diferentes nacionalidades. A pesquisa foi conduzida em uma empresa multinacional do setor de radiocomunicação, cuja sede está localizada na Nova Zelândia, e contou com entrevistas realizadas com quatro colaboradores brasileiros que atuaram em países distintos: Japão, Nova Zelândia, Itália e Argentina. A partir dos relatos, foram identificadas diferenças significativas nos estilos de comunicação, nas relações hierárquicas, nos hábitos cotidianos e nas práticas organizacionais, evidenciando os impactos da diversidade cultural no ambiente de trabalho. O estudo também destaca a importância de competências como adaptabilidade, escuta ativa e abertura ao aprendizado para a integração em contextos multiculturais. Os resultados apontam para a necessidade de estratégias organizacionais que promovam ambientes mais inclusivos, capazes de valorizar a pluralidade cultural e potencializar o desempenho coletivo. Assim, este trabalho contribui para a compreensão das relações interculturais nas empresas e para o desenvolvimento de práticas de gestão mais sensíveis às diferenças culturais.

## ABSTRACT

### **KEY WORDS : Organizational Culture, Internationalization, Internal Communication**

This study aims to analyze the challenges and insights experienced by Brazilian professionals working in international corporate environments, focusing on the intercultural dynamics that emerge from interactions with colleagues of different nationalities. The research was conducted within a multinational company in the radiocommunication sector, headquartered in New Zealand, and involved interviews with four Brazilian employees who worked in distinct countries: Japan, New Zealand, Italy, and Argentina. The findings reveal significant differences in communication styles, hierarchical relationships, daily habits, and organizational practices, highlighting the impact of cultural diversity in the workplace. The study also emphasizes the importance of competencies such as adaptability, active listening, and openness to learning for successful integration in multicultural contexts. Results point to the need for organizational strategies that foster more inclusive environments, capable of valuing cultural plurality and enhancing collective performance. Thus, this research contributes to the understanding of intercultural relations in companies and to the development of management practices that are more culturally sensitive and effective.

## **SUMÁRIO**

### **Sumário**

INTRODUÇÃO.....	7
1. A RELAÇÃO MULTICULTURAL EM EMPRESAS.....	11
2. A EMPRESA E O SETOR.....	16
3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS INTERCULTURAIS DE BRASILEIROS NO EXTERIOR.....	21
3.1 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NO JAPÃO .....	22
3.2 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ITÁLIA.....	25
3.3 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ARGENTINA.....	29
3.4 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA NOVA ZELÂNDIA .....	32
3.5 ASPECTOS COMUNS E PARTICULARES DO RELACIONAMENTO INTRA EMPRESA.....	38
CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43

## INTRODUÇÃO

A crescente internacionalização das empresas tem transformado profundamente as dinâmicas organizacionais, especialmente no que diz respeito à diversidade cultural presente nos ambientes de trabalho. Com a globalização dos mercados e a expansão das operações multinacionais, tornou-se comum a convivência entre profissionais de diferentes nacionalidades, o que exige das organizações uma atenção especial à gestão intercultural (Moran; Harris; Moran, 2011). Nesse contexto, compreender como diferentes culturas interagem dentro de uma empresa é essencial para promover um ambiente de trabalho produtivo, respeitoso e colaborativo.

A diversidade cultural pode ser uma fonte de inovação e criatividade, ao reunir diferentes perspectivas, valores e formas de pensar. Segundo Hofstede (2001), as culturas nacionais influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos nas organizações, afetando desde a comunicação interpessoal até a tomada de decisões e a resolução de conflitos. No entanto, essas diferenças também podem gerar mal-entendidos, tensões e dificuldades de adaptação, especialmente quando não são devidamente reconhecidas e gerenciadas.

A pesquisa foi fundamentada em uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais atuantes em empresas multiculturais. Com isso, foi possível ter como resultado a contribuição para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais inclusivas e sensíveis às dinâmicas culturais presentes no ambiente corporativo internacional.

Ao investigar o relacionamento entre diferentes nacionalidades dentro de uma empresa, este estudo contribuiu para a compreensão das dinâmicas culturais que permeiam o mundo corporativo contemporâneo, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores, líderes e profissionais que atuam em contextos internacionais.

No contexto contemporâneo, marcado pela intensificação da globalização e pela crescente internacionalização das empresas, os ambientes organizacionais tornaram-se verdadeiros espaços multiculturais. Essa diversidade, embora enriquecedora, impõe desafios significativos à convivência entre colaboradores de diferentes origens culturais, uma vez que

aspectos como comunicação, valores e comportamentos podem variar consideravelmente de uma cultura para outra.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os desafios enfrentados por colaboradores brasileiros em um ambiente corporativo internacional. O estudo foi conduzido em uma organização multinacional do setor de radiocomunicação, cuja sede está situada na Nova Zelândia, com foco nas dinâmicas interpessoais entre seus funcionários. Entretanto, para se ter uma melhor compreensão das diferenças culturais de cada país, foi-se analisada a experiência de 4 brasileiros, todos situados em países distintos, sendo eles a Nova Zelândia, Japão, Itália e Argentina.

A compreensão dessas diferenças culturais é essencial para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Segundo Moran, Harris e Moran (2011), a gestão intercultural eficaz é capaz de transformar potenciais conflitos em oportunidades de crescimento organizacional. Assim, este estudo teve como objetivos identificar os pontos de convergência e divergência entre essas culturas, bem como propor estratégias que favoreçam a integração e a cooperação entre os colaboradores.

Ademais, o estudo abrange desde situações cotidianas e informais até dinâmicas mais complexas de trabalho, como desenvolvimento de projetos conjuntos e cooperação em demandas corporativas. Tais interações exigem dos profissionais não apenas conhecimento técnico, mas também uma elevada capacidade de adaptação cultural e habilidades interpessoais refinadas. Portanto, este trabalho propôs a investigar como experiências interculturais no ambiente corporativo podem contribuir para o desenvolvimento de competências profissionais, como a adaptabilidade, a escuta ativa e a abertura ao aprendizado.

A investigação foi conduzida com base na percepção de funcionários brasileiros que atuam na sede ou nas filiais da empresa, os quais atualmente convivem ou já conviveram diariamente com colegas estrangeiros e acabam por estarem totalmente inseridos em uma cultura nacional distinta. Nessas ocasiões, é notável a intensificação da demanda por competências interculturais, uma vez que os colaboradores precisam constantemente ajustar sua comunicação para garantir a harmonia nas interações.

Ao investigar as vivências de brasileiros em diferentes países, este estudo buscou não apenas compreender os desafios enfrentados, mas também evidenciar os aprendizados e competências desenvolvidas ao longo dessas experiências. A partir disso, obteve-se a

contribuição para a construção de ambientes corporativos mais inclusivos, colaborativos e sensíveis às diferenças culturais, reconhecendo que a valorização da diversidade é um caminho promissor para o fortalecimento das relações interpessoais e para o crescimento sustentável das organizações em escala global.

No que diz respeito à escolha do tema, ela foi feita, principalmente, pois a convivência entre indivíduos pode frequentemente ser marcada por conflitos, inclusive no âmbito de relações interpessoais mais próximas. Quando pessoas com origens culturais e visões de mundo distintas compartilham um mesmo espaço social, aumentam-se significativamente as possibilidades de mal-entendidos e situações desconfortáveis. Um exemplo ilustrativo reside na comunicação não verbal: determinados gestos com as mãos e a expressividade típica de brasileiros podem ser interpretados como inadequados ou ofensivos em algumas culturas orientais. Nesse contexto, é fundamental considerar a forma como cada indivíduo reage diante desses impasses, avaliando se a situação lhe causa incômodo ou se é relativizada, com base em experiências prévias semelhantes.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar, de forma aprofundada, os desafios enfrentados nas interações interpessoais entre colaboradores oriundos de distintos contextos socioculturais em ambientes organizacionais internacionalizados. Busca-se compreender os fatores que potencializam o surgimento de conflitos no cotidiano corporativo, considerando aspectos como diferenças de valores, estilos de comunicação e expectativas profissionais. Paralelamente, pretende-se identificar os mecanismos que promovem a integração, a colaboração e o fortalecimento dos vínculos entre os membros da equipe - tais como práticas comunicacionais eficazes, celebrações culturais compartilhadas e experiências coletivas que favoreçam o sentimento de pertencimento e coesão grupal.

Ademais, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória. A abordagem qualitativa permite compreender os significados atribuídos pelos participantes às suas vivências, enquanto o caráter exploratório é justificado pela busca por *insights* e padrões ainda pouco discutidos na literatura sobre relações interculturais no ambiente corporativo. O estudo não pretende generalizar os resultados, mas sim aprofundar a compreensão sobre experiências individuais em contextos específicos.

Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas como principal técnica de coleta de dados. Essa escolha se fundamenta na flexibilidade proporcionada por esse tipo de

instrumento, que permite ao pesquisador explorar temas relevantes de forma direcionada, ao mesmo tempo em que abre espaço para que os entrevistados compartilhem suas percepções e sentimentos de maneira espontânea. As entrevistas foram elaboradas com o auxílio do professor-orientador, garantindo alinhamento com os objetivos da pesquisa e com os princípios éticos da investigação científica.

No que diz respeito aos participantes da pesquisa, o total de quatro profissionais se disponibilizaram para ajudar na pesquisa. Todos brasileiros, tanto do sexo masculino quanto feminino, e que atuaram por vários anos fora do Brasil. Ademais, cada um deles atuou em um país diferente que o outro, sendo eles a Nova Zelândia, Japão, Argentina e Itália, justamente em ambientes marcados pela predominância de colaboradores de outras nacionalidades. A escolha dos entrevistados foi realizada por meio de amostragem intencional, considerando critérios como nacionalidade, tempo de atuação no exterior e vivência em contextos multiculturais. A seleção buscou garantir que os participantes tivessem experiências relevantes e consistentes com o objeto de estudo.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e remota, visto que um dos participantes está atuando fora do país. Cada entrevista teve uma duração estimada entre 20 e 30 minutos e foi gravada com o consentimento prévio dos entrevistados, exclusivamente para fins de análise.

## 1. A RELAÇÃO MULTICULTURAL EM EMPRESAS

O cenário empresarial contemporâneo é marcado por uma crescente globalização e pela intensificação das interações entre diferentes culturas. A mobilidade de talentos, a expansão para novos mercados e a digitalização das comunicações contribuíram para que as organizações se tornassem ambientes cada vez mais diversos em termos de origem, etnia, crenças, valores e estilos de vida. Essa diversidade, que outrora poderia ser vista como um obstáculo, é hoje reconhecida como um elemento estratégico capaz de impulsionar a inovação, a criatividade e a competitividade. Robbins e Judge (2019) destacam que a diversidade da força de trabalho, incluindo a diversidade cultural, é uma característica intrínseca das organizações modernas.

Para entender o porquê as diferenças culturais podem ser vistas como negativas, é preciso entender, primeiramente, o que é cultura. A cultura foi criada pelos próprios seres humanos, e é a principal característica que distingue cada indivíduo e torna nossa sociedade mais rica e diversa. José Aranha (2009), dizia que “A cultura nos fornece uma série de emoções pela linguagem cotidiana, por meio de um conjunto de palavras que acabam designando os tipos de emoções.”.

Entretanto, apesar de seu papel enriquecedor, a cultura também pode ser fonte de mal-entendidos e conflitos, especialmente quando diferentes sistemas de valores, normas e comportamentos entram em contato em ambientes organizacionais. As percepções individuais são moldadas por experiências culturais específicas, o que pode gerar interpretações distintas diante de uma mesma situação. Assim, quando colaboradores de diferentes origens culturais interagem, é comum que surjam desafios relacionados à comunicação, à linguagem não verbal, à hierarquia e à tomada de decisões. Esses aspectos tornam evidente a necessidade de compreender como a cultura influencia as dinâmicas interpessoais e organizacionais, preparando o terreno para uma abordagem mais estratégica da multiculturalidade nas empresas.

A relação multicultural em empresas, portanto, refere-se à interação e coexistência de indivíduos com diferentes *backgrounds* culturais dentro de uma mesma estrutura organizacional. Compreender e gerenciar essa diversidade de forma eficaz tornou-se uma competência essencial para líderes e gestores, pois impacta diretamente a comunicação, a colaboração, a tomada de decisões, o clima organizacional e, em última instância, o

desempenho e a sustentabilidade do negócio. Cox e Blake (1991), por exemplo, já apontavam a gestão da diversidade como um fator crucial para a competitividade organizacional.

Ademais, entende-se a importância de se ter uma boa relação entre os colaboradores devido à crescente onda pelos trabalhos em equipe ao invés de grupos. Essa diferença nos termos é apresentada por Robbins e Judge (2019, p. 213) em que é dito que: “Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.”. Por outro lado, a definição de equipes, que são as mais utilizadas pelas empresas atualmente, é apresentada por ambos como: “Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais.”.

Diante disso, entende-se a importância de ter uma equipe bem engajada no ambiente organizacional. Também é compreensível que a relação entre diferentes culturas em um mesmo ambiente é um importante tópico para pesquisa e desenvolvimento, principalmente devido à crescente relação multicultural em empresas. Sobre o tema, alguns autores consideram que a relação pode ser conflitante. Neste tópico, Mendes (2021, p. 12) diz:

“Muitas vezes são factores culturais que suscitam possíveis dificuldades em concretizar negócios internacionais. Infelizmente nem todas as organizações e profissionais estão conscientes da importância da multiculturalidade e não estão preparadas para lidar com diferenças culturais, o que acaba ocasionando perda de oportunidades de negócio suscitadas pela globalização económica e tecnológica, ocasionais falta de sensibilidade e conhecimento multicultural.”

Sabendo disso, é importante ressaltar o motivo pelo qual podem existir estas barreiras e falta de preparação para o convívio multicultural. Essa justificativa é dada por Mendes (2021, p. 22), que dizia:

“A cultura determina que comportamentos, linguagem, símbolos, ou princípios são aceitáveis para os membros de uma dada cultura, e essas características variam de país para país. Por isso, tais características podem revelar-se obstáculos aos negócios internacionais, porque indivíduos de cada cultura podem fazer julgamentos negativos sobre as características de outras culturas.”

Ainda sobre o tópico, Martins e Garcia (2011, p.3) destacam:

“Quando pessoas de diferentes culturas entram em conflito, elas frequentemente têm expectativas diferentes de como lidar com ele, desde a definição do problema referente ao conflito, seu evento disparador e como veem os alvos para resolução.”

Com base nos argumentos apresentados, é possível concluir que a presença de múltiplas culturas em um mesmo ambiente organizacional, embora enriquecedora, exige preparo e sensibilidade por parte das empresas e seus profissionais. A falta de consciência sobre as implicações da diversidade cultural pode gerar ruídos na comunicação, conflitos interpessoais e perda de oportunidades estratégicas, especialmente em contextos internacionais. Como evidenciam Mendes (2021) e Martins e Garcia (2011), as diferenças culturais não se limitam a aspectos superficiais, mas envolvem valores profundos que moldam comportamentos, expectativas e formas de resolução de problemas. Portanto, para que a multiculturalidade seja um fator de fortalecimento organizacional, é imprescindível que haja investimento em capacitação intercultural, políticas inclusivas e práticas de gestão que promovam o diálogo e a compreensão mútua entre os colaboradores.

Entretanto, para se ter a sensibilidade multicultural não basta apenas o conhecimento de sua formação acadêmica, pois também é preciso ter uma boa “bagagem cultural” (MENDES, 2021). Mendes (2021) ainda diz que, com a aprendizagem de uma nova língua, há também o conhecimento de uma nova cultura, possibilitando um ambiente mais harmonioso aos interlocutores. Com isso, entende-se a importância desse estudo e a necessidade das empresas por oferecer um incentivo a esse aprendizado, que também irá aguçar novas *soft skills* dos colaboradores.

Além disso, este assunto também é abordado por Robbins e Judge (2019). Os autores descrevem que a aprendizagem de uma nova língua também muda a percepção do indivíduo sobre a entonação das frases, conotações e, até mesmo, pela percepção do uso das palavras. Além disso, a sua percepção do mundo muda de acordo com a língua que você sabe falar. Segundo os autores (2019, p. 250): “Pessoas que falam idiomas diferentes, na verdade, veem o mundo de formas diferentes. Os esquimós percebem as diversas nuances da neve, tendo até diferentes nomes para cada uma. Os tailandeses percebem o “não” diferentemente dos demais povos já que essa palavra não existe no seu vocabulário.”. Dessa forma, é possível compreender que o idioma não apenas facilita a comunicação, mas também molda a forma como os indivíduos interpretam e interagem com o mundo ao seu redor. A diversidade linguística, portanto, contribui para ampliar horizontes cognitivos e culturais, sendo um elemento valioso na construção de ambientes organizacionais mais sensíveis, inclusivos e inovadores.

Essa influência da linguagem sobre a percepção reforça a complexidade dos encontros multiculturais no ambiente organizacional. Quando indivíduos de diferentes culturas interagem, não apenas trazem consigo distintos repertórios linguísticos, mas também formas diversas de interpretar o mundo. Essa pluralidade pode gerar ruídos e julgamentos equivocados,

especialmente quando não há preparo para reconhecer e respeitar essas diferenças. Sobre o tópico, Mendes (2021) comenta, levando em conta a relação de negociação internacional:

“O impacto na negociação destes factores culturais surge na medida em que o ser humano tem dificuldade em enquadrar a cultura do “outro” sobre estas dimensões dentro de sua própria cultura, e tende a considerar a cultura do outro como errada, e a sua como certa. Estar preparado para as peculiaridades que surgirão com os relacionamentos multiculturais contribui para ultrapassar esta “miopia cultural”. Na verdade, um bom agente internacional não pertence a um determinado país; ele deve ser um cidadão global, deve ser “geocêntrico”.”

Outro elemento relevante para compreender a influência da percepção cultural no ambiente organizacional é a teoria do contexto cultural proposta por Edward T. Hall (1976). De acordo com o autor, as culturas podem ser categorizadas como de alto ou baixo contexto, conforme o nível de dependência da comunicação implícita, do ambiente e das relações interpessoais na transmissão de mensagens. Essa classificação permite entender como tais diferenças impactam os processos de comunicação, adaptação e interação dentro das organizações.

Culturas de alto contexto são aquelas em que grande parte da informação é transmitida de forma indireta, por meio de gestos, silêncios, expressões faciais, relações interpessoais e normas culturais compartilhadas. Nesses ambientes, o significado das mensagens está fortemente ligado ao contexto em que são emitidas, e não apenas às palavras utilizadas. Exemplos típicos incluem Japão, China e países árabes. Hall afirma que “muito do significado está embutido no contexto físico ou interno da pessoa.” (Hall, 1976, p. 91).

Por outro lado, as culturas de baixo contexto privilegiam a comunicação direta, explícita e verbal. A informação é transmitida de forma clara e detalhada, com menor dependência de elementos externos ao discurso. Países como Alemanha, Estados Unidos e Suíça são frequentemente citados como exemplos. Nessas culturas, “a massa da informação está explícita no código” (Hall, 1976, p. 91), ou seja, nas palavras propriamente ditas.

Essa distinção entre culturas de alto e baixo contexto tem implicações significativas no ambiente organizacional, especialmente em contextos multiculturais. Em equipes compostas por indivíduos de diferentes origens culturais, mal-entendidos podem surgir quando estilos de comunicação não são reconhecidos ou respeitados. Por exemplo, um profissional de uma cultura de baixo contexto pode interpretar a sutileza ou a ausência de respostas diretas de um

colega de uma cultura de alto contexto como falta de clareza ou evasividade, enquanto este último pode considerar a comunicação direta como insensível ou desrespeitosa. Assim, compreender essas diferenças é essencial para promover uma comunicação eficaz, reduzir conflitos interculturais e fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo.

Também foi visto que uma outra forma de barreira cultural existente é pela diferente entonação das frases e palavras, a depender do país de origem da pessoa. Com isso, cada indivíduo terá uma diferente interpretação do que se foi dito. De acordo com Robbins e Judge (2019, p.250):

“Terceiro, existem as barreiras causadas pelas diferenças de entonação. Em algumas culturas, a linguagem é formal; em outras, informal. Às vezes, a entonação depende do contexto: as pessoas falam diferente quando estão em casa, numa festa ou no trabalho. A utilização de um tom pessoal e informal em uma situação que demanda um estilo mais formal pode causar embaraço e até constrangimento.”

Diante dos aspectos abordados, é possível concluir que a relação multicultural nas empresas representa tanto um desafio quanto uma oportunidade estratégica. A convivência entre diferentes culturas exige preparo, empatia e habilidades de comunicação intercultural, especialmente em contextos de negociação internacional. Ao mesmo tempo, essa diversidade amplia a visão de mundo dos colaboradores, estimula a inovação e fortalece a competitividade organizacional. A compreensão de que a linguagem, os valores e os comportamentos são moldados culturalmente permite que líderes adotem posturas mais inclusivas e geocêntricas, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e sustentáveis. Assim, investir na gestão da diversidade cultural não é apenas uma resposta às demandas da globalização, mas uma escolha consciente pelo desenvolvimento humano e organizacional.

## 2.A EMPRESA E O SETOR

A organização analisada nesta pesquisa é uma empresa multinacional de origem neozelandesa, especializada no fornecimento de produtos e serviços voltados à área de radiocomunicações. Com mais de cinco décadas de atuação no mercado global, foi fundada em 1969 por um empreendedor visionário e, atualmente, encontra-se sob a liderança de seu atual CEO. A empresa possui presença internacional consolidada, com escritórios distribuídos em diversos países, incluindo três unidades na Austrália (Brisbane, Melbourne e Sydney), duas na Nova Zelândia (Christchurch e Wellington), além de filiais em Viena (Áustria), Milão (Itália), Houston (Estados Unidos), Singapura, Buenos Aires (Argentina), Cambridgeshire (Reino Unido) e São Paulo (Brasil). Sua sede e principal centro de fabricação estão localizados em Christchurch, onde se concentram as estruturas de design, engenharia e manufatura. Esse campus está estrategicamente inserido em uma rede de fornecedores e parceiros, contribuindo significativamente para as economias local, regional e nacional.

A empresa oferece uma ampla gama de soluções voltadas a setores estratégicos. No campo dos serviços, sua atuação é fortemente direcionada às áreas de segurança pública, concessionárias de energia, indústrias, serviços de emergência, transportes, mineração, gás e petróleo. Para cada um desses segmentos, são desenvolvidas modalidades específicas de prestação de serviço, todas com o objetivo comum de promover segurança e eficiência operacional. Um exemplo notável está no suporte a operações de emergência e segurança pública, por meio de uma funcionalidade conhecida como "man down". Essa tecnologia permite que os usuários sejam alertados imediatamente quando um colega se encontra em situação de risco. Através da combinação de um sensor de inclinação e um temporizador, o sistema detecta alterações físicas no indivíduo, possibilitando a rápida identificação de casos em que o profissional esteja incapacitado e necessite de assistência.

No que diz respeito aos produtos, o portfólio da empresa é composto principalmente por rádios digitais e analógicos, sendo estes os principais itens comercializados. Entre as variações disponíveis, destacam-se os rádios digitais DMR (Tier 2 e Tier 3), rádios digitais P25 e rádios analógicos em diferentes formatos (portáteis, de base, móveis e de rede). Além disso, a empresa também oferece uma linha de acessórios complementares, como baterias, microfones, carregadores e itens para transporte, incluindo cases e alças avulsas.

A organização estudada demonstra forte alinhamento com as inovações tecnológicas e enxerga esse movimento como algo estimulante. De acordo com informações disponíveis em seu site institucional, a empresa acredita que a constante evolução da tecnologia é uma fonte de entusiasmo, pois contribui para melhores resultados aos clientes e benefícios à comunidade. A cultura organizacional valoriza a resolução de problemas com pensamento inovador e foco nas necessidades específicas de cada cliente.

A liderança da empresa é composta por profissionais com ampla experiência no setor de radiocomunicações, cujos nomes e cargos estão divulgados publicamente. O atual Chief Executive Officer (CEO) está no cargo desde junho de 2021 e possui mais de 30 anos de atuação em uma das principais concorrentes do setor, tendo iniciado sua carreira como engenheiro elétrico e alcançado o posto de vice-presidente. Outros membros relevantes da equipe executiva incluem: o vice-presidente de desenvolvimento corporativo; o Chief Revenue Officer (CRO); o Chief Transition and Organizational Performance Systems Officer; o Chief Financial Officer (CFO); o Chief Operating Officer (COO); a primeira mulher a ocupar o cargo de Chief Marketing Officer (CMO); e o Chief Legal Officer (CLO). Essa diversidade de funções e perfis contribui para uma gestão estratégica e integrada.

Por sua vez, é muito importante entender quais são a missão, visão e valores definidos pela empresa, visto que esses são os pilares da forma como ela irá se comportar com o cliente e no mercado. Além disso, tendo estes pontos bem definidos, pode-se atrair talentos que estejam alinhados com a cultura da empresa. Sobre ter esses pontos bem definidos, segundo a empresa Totvs (2020): “[...] são essenciais para estabelecer uma identidade corporativa sólida, diferenciar a empresa no mercado e inspirar colaboradores a trabalhar em prol de objetivos comuns.” Portanto, vê-se a necessidade de também analisar esses pilares da organização pesquisada.

A missão da organização é tornar o mundo mais seguro, eficiente e melhor por meio de suas soluções em comunicação crítica. Com presença em mais de 150 países, a empresa atua junto a organizações de segurança pública, serviços públicos, mineração, petróleo, gás e transporte, contribuindo para a proteção e produtividade desses setores.

A sua visão é desenvolver organizações mais seguras e proativas, redefinindo o conceito de comunicações críticas. E, por fim, os valores centrais incluem: o compromisso de ouvir, reconhecendo as necessidades únicas de cada cliente; a coragem para agir, impulsionando a

inovação tecnológica; e a integridade para cumprir o que é prometido, com transparência e dedicação ao longo de toda a vida útil das soluções oferecidas.

Outro aspecto relevante é o compromisso da empresa com a sustentabilidade, inspirado na visão de seu fundador. O programa de sustentabilidade é estruturado em três pilares: pessoas, planeta e propósito. A responsabilidade social corporativa vai além do cumprimento de normas legais, sendo guiada por um senso ético de fazer o que é certo. Esses princípios são incorporados às práticas diárias da organização, evidenciando seu empenho genuíno em contribuir para um futuro mais sustentável e socialmente justo.

Após a apresentação da empresa, é importante compreender sobre o seu setor de atuação. Primeiramente, é apresentado o que é a radiocomunicação que, de acordo com Grupo CDC (2021): “[...] é um sistema bem modernizado de transmissão de voz que recorre às ondas eletromagnéticas captadas através de um receptor, consequentemente, possibilita que haja comunicação nos dois sentidos, portanto, os dois aparelhos conseguem receber e passar diferentes informações.”. Atualmente, os rádios não são muito usados pelas pessoas no cotidiano, visto que os celulares cumprem mais que a função que ele desempenha. Entretanto, para alguns setores, ele continua sendo indispensável para o cotidiano, justamente por ser um aparelho pequeno que serve apenas para se comunicar, sem falhas ou interferências e de forma confiável. Alguns dos segmentos que fazem uso das radiocomunicações são de segurança, elétrico, florestal, industrial, agronegócio e logística.

Entretanto, outros setores também podem adotar o uso de rádios em seu cotidiano, visto que há várias vantagens para a empresa. Segundo o Grupo CDC (2020), a utilização deles no cotidiano da empresa pode aumentar o desempenho dos times, além de reduzir os gastos da empresa. Ademais, outras vantagens citadas são: Maior integração entre equipes e colaboradores; Aumento da produtividade; Comunicação sem falhas ou interferências; Mais segurança na execução de tarefas e tomadas de decisão; Possibilidade de integrar monitoramento GPS; Aprimoramento dos métodos de coordenação de equipes e processos; Possibilidade de customização do sistema de acordo com as necessidades e particularidades; Possibilidade de transmitir uma mensagem para equipes inteiras, desde que estejam todos conectados na mesma frequência; Serviço não tarifado e que pode ser utilizado sem restrições.

No que diz respeito à diversidade cultural na empresa, em todos os países o seu ambiente corporativo é marcado pela convivência entre profissionais de diferentes nacionalidades,

línguas, valores e formas de trabalho. Nesse contexto, a gestão da diversidade cultural é tratada como um elemento estratégico, essencial para o fortalecimento da cultura organizacional e para o sucesso das suas operações globais.

A empresa mantém uma política clara de diversidade e inclusão, apoiada diretamente pela alta liderança. Essa política orienta desde o processo de integração de novos colaboradores até as práticas cotidianas de trabalho, garantindo que todos tenham igualdade de oportunidades e sejam respeitados em sua individualidade. A valorização da escuta ativa, do respeito às diferenças e da colaboração entre equipes multiculturais são práticas recorrentes, que visam fortalecer o senso de pertencimento e promover a troca de experiências entre os colaboradores.

Além disso, a organização investe no desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, estimulando o crescimento de talentos diversos e promovendo a equidade em processos de promoção e reconhecimento. Há também um esforço contínuo para revisar e aprimorar suas práticas de diversidade, com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho cada vez mais justo, representativo e colaborativo.

Outro aspecto relevante é o alinhamento entre a gestão da diversidade e os valores institucionais da organização. Princípios como o compromisso de ouvir, a coragem para agir e a integridade para cumprir o que é prometido orientam a convivência entre os colaboradores, independentemente de sua origem cultural. Esses valores contribuem para a construção de uma cultura organizacional sólida, que respeita as diferenças e promove a inclusão como parte fundamental de sua identidade.

Dessa forma, a gestão de diversidade cultural na organização pesquisada revela-se como um modelo estratégico e humanizado, capaz de transformar a pluralidade de seus colaboradores em um diferencial competitivo. Ao promover ambientes inclusivos e colaborativos, a empresa não apenas fortalece sua atuação global, como também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais ética, inovadora e socialmente responsável.

Diante de todos os aspectos apresentados, é possível compreender a relevância da organização estudada tanto no cenário global quanto em seu setor específico de atuação. Sua estrutura multinacional, aliada ao compromisso com a inovação, sustentabilidade e excelência operacional, torna-a um ambiente propício para a análise de dinâmicas interculturais. A atuação em áreas críticas como segurança pública e energia, somada à diversidade de colaboradores e à presença em diferentes países, oferece um contexto rico para investigar os desafios e

aprendizados vivenciados por profissionais brasileiros em ambientes corporativos internacionais.

### **3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS INTERCULTURAIS DE BRASILEIROS NO EXTERIOR**

Com o intuito de enriquecer a compreensão sobre o tema central deste trabalho, optou-se por realizar uma investigação empírica baseada em entrevistas semiestruturadas com quatro participantes que possuem vivência internacional significativa. As entrevistas foram conduzidas ao longo do mês de setembro e tiveram como objetivo captar percepções individuais, experiências práticas e reflexões pessoais que pudessem contribuir para uma análise mais profunda e contextualizada do fenômeno estudado.

Todos os entrevistados viveram e atuaram profissionalmente por um período superior a seis meses fora do Brasil, cada um em um país distinto: Japão, Argentina, Nova Zelândia e Itália. Essa diversidade geográfica e cultural foi intencionalmente buscada para garantir uma amostra rica em perspectivas, permitindo observar nuances e contrastes entre diferentes contextos socioculturais. A escolha dos países também levou em consideração critérios como relevância econômica, diversidade linguística, diferenças nos modelos sociais e acessibilidade dos participantes.

As entrevistas foram realizadas de forma híbrida, combinando encontros presenciais e remotos, conforme a disponibilidade e localização atual dos entrevistados. Aqueles que ainda residem no exterior participaram por meio de chamadas de vídeo, enquanto os que estavam no Brasil foram entrevistados presencialmente. Essa flexibilidade metodológica permitiu manter a qualidade da interação, respeitando as limitações logísticas e temporais de cada participante.

Cada entrevista teve duração média de 20 minutos, tempo suficiente para explorar os principais tópicos propostos, mas também para permitir digressões espontâneas que enriqueceram o conteúdo obtido. Em duas das entrevistas, os áudios foram gravados com o consentimento dos participantes, visando facilitar a posterior análise qualitativa dos discursos. As demais foram registradas por meio de anotações detalhadas, garantindo a fidelidade das informações.

O roteiro de perguntas foi previamente estruturado e aplicado de forma uniforme a todos os entrevistados, com o objetivo de assegurar a comparabilidade dos dados. No entanto, como é comum em entrevistas semiestruturadas, houve espaço para que os participantes

compartilhassem experiências adicionais, levantassem reflexões não previstas inicialmente e aprofundassem aspectos que consideraram relevantes. Esse caráter flexível da abordagem permitiu que emergissem dados espontâneos e valiosos, especialmente nas entrevistas presenciais, onde a interação direta favoreceu uma maior abertura e fluidez na conversa.

Além disso, buscou-se manter uma postura empática e não diretiva durante as entrevistas, incentivando os participantes a se expressarem livremente, sem julgamentos ou direcionamentos excessivos. Essa estratégia contribuiu para a autenticidade dos relatos e para a construção de um ambiente de confiança, essencial para a obtenção de informações sensíveis e significativas.

A seguir, apresenta-se a síntese individual de cada entrevista, destacando os principais pontos abordados por cada participante. Em seguida, será realizada uma análise comparativa entre os relatos, com o intuito de identificar convergências, divergências e padrões recorrentes, bem como aspectos singulares que possam oferecer *insights* relevantes para a discussão teórica e prática do tema.

### **3.1 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NO JAPÃO**

Nesta primeira entrevista, foi analisada a experiência de Fabiana, que atualmente voltou a morar a trabalhar no Brasil. Entretanto, ela trabalhou com diferentes pessoas de diversos países do mundo, além de ter tido um longo período morando no exterior. Nesta entrevista, ela focou em como foi a sua experiência morando no Japão, bem como trabalhando majoritariamente com os japoneses. Fabiana morou no Japão pelo período de 1 ano e meio, mas por mais 6 meses continuou a trabalhar com a sua equipe japonesa de forma remota, quando já havia voltado para o Brasil.

Inicialmente, ela descreveu as principais diferenças entre os países, principalmente, na questão da formalidade cotidiana e na comunicação. No âmbito empresarial, ela ainda apontou que a relação entre a liderança e os funcionários é muito distinta de nosso país. Isso se deve, principalmente, pelo máximo respeito e admiração que eles têm com a liderança, sendo esse um ponto que chamou sua atenção. Entretanto, essa relação mais distante acabou por provocar alguns mal entendimentos e situações constrangedoras. A começar pela forma de cumprimentar as pessoas, já que ela estava acostumada com o beijo no rosto e um leve abraço e,

diferentemente do que estava habituada, eles fazem apenas uma pequena reverência. Outra situação que acabou por gerar desconforto é algo que ela diz nunca imaginar. No dia do aniversário de uma de suas colegas, ela levou um bolo de presente e iria cantar parabéns, como uma forma de demonstração de carinho pelo seu dia. Entretanto, a aniversariante ficou extremamente constrangida e, então, Fabiana entendeu que a prática de comemorar aniversários no ambiente de trabalho não é comum no país.

Por um outro lado, o jeito caloroso do brasileiro acabou por contribuir positivamente no seu cotidiano, visto que teve uma grande facilidade de se relacionar com novas pessoas. Ademais, percebeu que a adaptabilidade é um ponto forte da nossa cultura, a destacando como “o jeitinho brasileiro”. Nisso, Fabiana comentou que os japoneses acabam por ter grande dificuldade de se adaptarem a situações não planejadas. Nesses momentos, ela se destacava da equipe por trazer soluções rápidas e conseguia ajudar aqueles que necessitavam de suporte.

No que diz respeito há dificuldades de comportamentos, foi destacada a grande atenção que é dada à separação de lixo. Em todo lugar, inclusive no ambiente de trabalho, é preciso ser feita essa separação em 16 diferentes tipos de lixo. Caso ela seja feita de forma incorreta, o funcionário recebe uma advertência, que é levada na mesma intensidade que uma falta não justificada. A entrevistada comentou que sempre teve grande dificuldade em entender quais eram as diferenças entre cada tipo de lixo, além de manifestar desconforto com a presença de câmeras de monitoramento que verificam a correção do descarte. Por isso, ela acredita que esse seja o único costume que não conseguiu se adaptar.

Outros pontos que foram perguntados durante a entrevista era se a entrevistada se sentia confortável ao expressar sua opinião em um ambiente com pessoas que pensavam tão diferente dela. Entretanto, sua resposta foi afirmativa, dizendo que seus colegas davam espaço e abertura para escutarem todos os pontos de vista, entretanto, na hora das decisões, era difícil de aceitar um ponto de vista que divergisse do escolhido. Nisso, foi também levantada a questão da resolução de problemas e outras decisões que, diferentemente do que estava habituada, ocorria de forma muito lenta e sempre necessária a vistoria pela alta gestão. Esse comportamento ocorre por, justamente, eles buscarem sempre atingir a perfeição. Entretanto, acabava que por muitas vezes decisões simples se estendiam por muito mais tempo que o necessário. E, de um modo geral, ela apontou esse ser o seu maior desafio no trabalho.

Ao perguntar sobre eventos ou ações realizadas pela empresa que ela tenha achado interessante, Fabiana mencionou uma ação voluntária realizada anualmente no escritório de limpeza das ruas. Isso é algo que achou extremamente bom, visto que se foi usado um dia de trabalho comum para se ter uma melhora coletiva. Ademais, ela comentou que o ato de limpar aquilo que sujou e fazer com todos o que quer que seja feito com você é uma das ações mais admiráveis da cultura japonesa, sendo essas lições ensinadas desde a infância nas escolas japonesas.

Ademais, também foi feito o questionamento sobre a inclusão de diferentes nacionalidades dentro do ambiente de trabalho japonês, mais especificamente, quais ações colaborariam para tornar o ambiente mais amigável às diferentes nacionalidades. Como resposta, Fabiana apontou novamente a questão da necessidade do processo hierárquico em todas as decisões de trabalho. Ela acredita que o que contribuiria seria dar maior autonomia, liberdade e espaço para se tomar risco dentro das organizações, sendo assim, trazer uma simplificação das tarefas e processos cotidianos.

Com o intuito de entender as diferenças nas culturas e seus principais pontos fortes e fracos, foi-se perguntado sobre as questões mais admiráveis na cultura japonesa pela entrevistada e o que, em sua opinião, deveria também ser incorporado em nosso país. Em primeiro lugar, foi citado o respeito que existe entre todos os cidadãos, independente do seu histórico, proximidade ou qualquer outro contexto, há um grande respeito entre cada um deles. Fazendo uma relação com esse ponto, Fabiana citou, também, o senso de coletividade, em que a valorização do bem comum e da harmonia entre os indivíduos se reflete em ações cotidianas, como o cuidado com a limpeza dos espaços públicos e o respeito às normas coletivas, como a rigorosa separação do lixo. Esse modelo, pautado pela empatia e responsabilidade social, é um exemplo inspirador para sociedades e, por isso, acredita que seria um ótimo exemplo a se seguir em todos os lugares do mundo.

Outros pontos da cultura japonesa que chamaram sua atenção, principalmente no ambiente corporativo, são a pontualidade e a organização. A pontualidade é vista como um sinal de respeito ao tempo do outro e à coletividade, sendo valorizada em compromissos profissionais, reuniões e entregas de tarefas. Além disso, a organização é levada a sério em todos os aspectos do trabalho: desde a disposição dos materiais no escritório até os processos internos, tudo émeticamente planejado e executado com precisão. Por isso, ela aponta essas

características como extremamente admiráveis e, ademais, aponta que o ambiente de trabalho brasileiro por muitas vezes não respeita esses pontos.

Encerrando a entrevista, a experiência compartilhada por Fabiana reforça a importância de atitudes fundamentais para brasileiros que desejam atuar em equipes predominantemente estrangeiras: ter humildade e estar sempre abertos ao aprendizado. Em contextos multiculturais, essas qualidades se tornam essenciais para uma convivência respeitosa e produtiva, permitindo que o profissional reconheça e valorize diferentes formas de pensar, agir e se comunicar. A disposição para aprender com o outro, somada à capacidade de adaptação, não apenas facilita a integração, como também contribui para o crescimento pessoal e profissional.

De forma geral, a vivência da entrevistada evidencia como a diversidade cultural nas empresas pode ser tanto um desafio quanto uma oportunidade de crescimento. Ao vivenciar o ambiente corporativo japonês, ela se deparou com diferenças marcantes em relação à comunicação, hierarquia, formalidade e até mesmo hábitos cotidianos, como a separação de lixo e celebrações no trabalho. No entanto, sua capacidade de adaptação e o calor humano, que apontou serem característicos da cultura brasileira, contribuíram para a construção de pontes entre os dois mundos. Essa vivência reforça a importância de promover ambientes organizacionais mais inclusivos, que valorizem a autonomia, a escuta ativa e a flexibilidade diante da pluralidade cultural. Assim, o relato de Fabiana não apenas enriquece a compreensão sobre os impactos da diversidade cultural nas empresas, como também aponta caminhos para uma convivência mais harmoniosa e produtiva entre diferentes nacionalidades.

### **3.2 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ITÁLIA**

Nesta entrevista, foi possível falar com um homem que, atualmente, mora e trabalha na Itália, onde já reside há mais de 6 anos. Como ele ainda está no exterior, ela foi realizada de forma remota através de uma plataforma de videoconferências. O entrevistado apresentou algumas questões similares com a entrevistada anterior, apesar de estar residindo e trabalhando com pessoas de nacionalidades diferentes. A seguir, será mostrada a análise e questões abordadas por ele.

Desde o início, o entrevistado destaca a diferença marcante entre o calor humano brasileiro e a formalidade italiana. No Brasil, é comum que as relações profissionais se

misturem com a vida pessoal, criando um ambiente mais acolhedor e espontâneo. Já na Itália, há uma separação mais clara entre esses dois mundos, o que exige do estrangeiro uma adaptação ao estilo mais reservado e estruturado dos italianos. Essa diferença, embora sutil, pode gerar impactos significativos na forma como os vínculos são construídos dentro das equipes. Por isso, ele descreveria essa como uma das principais diferenças culturais que ele encontra no ambiente de trabalho.

Ademais, quando se foi questionado sobre os pontos positivos da cultura brasileira para o ambiente de trabalho, foi citada a habilidade de saber lidar com as coisas de forma leve, especialmente em momentos de crise. A habilidade de improvisar e resolver problemas com criatividade - o famoso “jeitinho brasileiro” - foi vista como um diferencial valioso. Essa flexibilidade cultural, muitas vezes criticada em contextos formais, mostrou-se uma força quando aplicada com responsabilidade e sensibilidade. Essa foi uma questão que também foi apresentada na entrevista anterior por Fabiana, que comentou esse também ser um grande diferencial no ambiente de trabalho japonês. Desta forma, pode-se enxergar um ponto forte de nossa cultura que é muito valorizado no mercado de trabalho internacional.

No que diz respeito aos costumes e comportamentos italianos, o entrevistado teve certa dificuldade inicialmente ao perceber que a forma deles se expressarem é mais direta e “forte”. Por não estar acostumado com esse estilo de comunicação, encarava aquilo como uma ofensa, mas com o tempo percebeu que era apenas uma diferente forma de se expressar. Essa sua perspectiva também sugere que o entendimento das intenções por trás dos comportamentos comunicativos é fundamental para evitar conflitos e promover uma convivência mais harmoniosa em contextos multiculturais.

Outro aspecto relatado e perguntado foi sobre mal-entendidos no ambiente corporativo devido às diferenças culturais, que no início ocorriam devido às diferenças nos estilos de comunicação. A sutileza típica da cultura brasileira foi interpretada pelos colegas italianos como falta de clareza ou convicção. Essa experiência evidencia como normas culturais de expressão podem gerar ruídos na comunicação. A solução encontrada por ele foi adotar uma postura mais direta e utilizar perguntas abertas. Com isso, pode-se enxergar em prática uma importante competência intercultural: a capacidade de ajustar o próprio estilo comunicativo para promover entendimento mútuo.

Ao ser questionado sobre como se sentia em expressar suas opiniões no ambiente de trabalho, o entrevistado afirmou que, com o tempo e a experiência acumulada, ele passou a se sentir confortável para expressá-las e participar das decisões da equipe. Ele destaca que a valorização da participação por parte do grupo foi essencial para esse processo. Essa resposta reforça a importância de ambientes inclusivos, onde a escuta ativa e o incentivo à colaboração são fundamentais para que profissionais de diferentes origens se sintam pertencentes. Essa característica é importante não apenas em ambientes multiculturais, mas também em todos os outros ambientes organizacionais.

Também foi feita uma comparação entre os métodos brasileiros e italianos para resolver problemas, em que se revelou uma diferença cultural significativa: enquanto no Brasil há uma tendência à ação imediata, na Itália prevalece uma abordagem mais estruturada e analítica. Essa distinção também foi vista na entrevista anterior, com a participante que trabalhou com uma equipe japonesa. Isso demonstra um traço forte da cultura brasileira, que se diverge dessas duas outras nacionalidades e surte um grande impacto na velocidade de tomada de decisões e na gestão de processos. Com isso, tem-se a percepção de que a diversidade pode enriquecer as soluções, combinando a agilidade típica brasileira com profundidade e meticulosidade italiana.

No que diz respeito aos desafios encontrados, foi citada, principalmente, a adaptação ao estilo de comunicação italiano e à língua, sendo esses ditos como os pontos mais difíceis de aprender. Ademais, a diferença de ritmo de trabalho e a formalidade também foram apontados como desafios. Esses elementos indicam que a integração cultural envolve, principalmente, aspectos subjetivos, como o tom, a postura e os rituais sociais. O entendimento e convívio com esses desafios não é simples, pois exige tempo, sensibilidade e abertura do indivíduo para o novo. Para que se tenha uma melhor adaptação, a ajuda próxima de um nativo pode tornar a experiência mais suave.

O entrevistado não mencionou um evento específico ou tradicional do ambiente organizacional italiano que tenha participado e ajudado em sua interação com os colegas, entretanto, ele conta que almoçar com eles foi um momento marcante para sua inclusão. Principalmente devido à alta formalidade no ambiente de trabalho italiano, o brasileiro relatou que ter esse ambiente informal permitiu a construção de vínculos mais autênticos com seus colegas de equipe. Seu relato reforça o papel desses espaços informais como facilitadores da integração cultural, funcionando como locais de troca de experiências e aproximação entre diferentes culturas.

Entre as sugestões para tornar o ambiente mais inclusivo e leve, o entrevistado propõe iniciativas que poderiam ser realizadas pela própria empresa, como eventos culturais e cafés de línguas. Tais ações seriam ótimos momentos para criar pontes entre os colaboradores, em que seria possível o compartilhamento de experiências em seus países e o aprendizado de todos sobre novas culturas. Além disso, a proposta do “café de línguas” seria uma ótima oportunidade para que todos possam aprender um pouco sobre novas expressões, palavras e gírias em diferentes línguas, contribuindo para a bagagem cultural do indivíduo.

Assim como na entrevista anterior, também foi questionado sobre os aspectos que fizeram o entrevistado repensar aspectos da cultura brasileira. Em seu caso, a convivência com a cultura italiana o levou a repensar a informalidade de seu país, que julga ser excessiva, principalmente no ambiente profissional. Ele afirmou que ter um certo nível de formalidade e estrutura pode ser muito positivo para a eficiência e organização no trabalho. Entretanto, no nível de convívio social, não foi citado nenhum ponto de divergência.

Por fim, foi-se dado um conselho do entrevistado a outros brasileiros que também desejam trabalhar no exterior com uma equipe diversa culturalmente. Ele afirmou que é importantíssimo estar aberto para ouvir e aprender, sendo essa a única maneira que você conseguirá viver e desfrutar da experiência em sua totalidade. Ele também aconselhou a ser direto e fazer perguntas, sendo essas formas que você demonstra interesse em aprender e melhorar. Adicionalmente, entender que o que parece rude pode ser apenas um jeito diferente de se comunicar, visto que estamos acostumados com a simpatia a todo momento. E, principalmente, valorizar a sua própria cultura, pois ela traz uma perspectiva única e valiosa para a equipe.

A partir da experiência compartilhada pelo entrevistado, torna-se evidente que a convivência multicultural no ambiente corporativo exige mais do que conhecimento técnico - ela demanda abertura, empatia e disposição para aprender com o outro. As diferenças culturais, especialmente nos estilos de comunicação, nas formas de resolver problemas e nas dinâmicas sociais, podem gerar desafios iniciais, mas também oferecem oportunidades valiosas de crescimento pessoal e profissional. A capacidade de adaptar-se, de valorizar a própria cultura e de reconhecer o valor das demais é essencial para construir ambientes inclusivos e colaborativos. Assim, o relato reforça que o sucesso em equipes diversas depende da construção de pontes entre culturas, onde o respeito mútuo e o aprendizado contínuo são os principais pilares para uma convivência harmoniosa e produtiva.

### 3.3 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ARGENTINA

Para essa entrevista, analisamos a experiência de um profissional brasileiro expatriado para a Argentina, com o objetivo de compreender as nuances culturais que permeiam o ambiente de trabalho e os desafios enfrentados na adaptação intercultural. Essa é a sua primeira experiência de expatriação e ele continua atuando no país, por isso, a entrevista foi realizada de forma remota.

Segundo o entrevistado, o ambiente de trabalho argentino apresenta semelhanças com o brasileiro, mas com diferenças marcantes no estilo de interação. A influência italiana na cultura argentina se manifesta em uma abordagem mais calorosa e informal, onde os vínculos afetivos são valorizados. Enquanto no Brasil predomina uma postura mais pragmática e objetiva, na Argentina há uma tendência à construção de amizades no ambiente profissional, o que pode ser percebido como uma exigência social para o bom funcionamento das equipes.

Além disso, aspectos do cotidiano argentino, como a prática da *siesta* (pausa pós-almoço), jantares tardios e uma vida noturna intensa, impactam diretamente os horários de funcionamento dos serviços e o ritmo de trabalho, que é percebido como mais lento em comparação ao Brasil.

No que diz respeito à contribuição da cultura brasileira no ambiente corporativo argentino, o entrevistado destaca o pragmatismo como uma contribuição positiva. A objetividade e o foco no trabalho são vistos como diferenciais que favorecem a produtividade. Ademais, o “jeitinho brasileiro” também é altamente valorizado neste contexto, visto que a habilidade de adaptação e resolução criativa de problemas também sejam características que faltam no ambiente organizacional argentino.

Como seus principais desafios neste novo ambiente, a exigência de vínculos afetivos no trabalho foi apontada como a mais difícil. Neste caso, principalmente porque a prática era vista como necessária para se trabalhar com qualquer pessoa, mesmo que fossem estar juntos apenas em questões pontuais. Outro ponto que lhe causou estranheza foi uso de apelidos sem distinções. Seja em reuniões formais ou até mesmo para se referir ao diretor de alguma área da empresa, é comum chamar a pessoa pelo seu apelido. Ademais, a prática de beber, levar e compartilhar mate (bebida típica argentina), também foi atípica para o entrevistado, visto que

estava acostumado a ver pessoas no ambiente de trabalho bebendo apenas café. Esses elementos revelam que, mesmo em países com idiomas e costumes semelhantes, há diversos fatores cotidianos que são distintos e característicos de cada um deles.

Apesar da proximidade entre português e espanhol, o entrevistado enfrentou dificuldades linguísticas, especialmente relacionadas aos sotaques regionais. Ele está situado em um escritório na cidade de Córdoba, no interior do país, e acredita que a diferença entre a fala desta cidade comparada com a capital (Buenos Aires), seja muito grande. Esses pontos são percebidos por ele tanto na questão da velocidade quanto em vocabulário e, com isso, acabou por gerar mal-entendidos que impactaram a comunicação no ambiente de trabalho. Um exemplo que foi citado durante a entrevista foi em uma de suas entregas, que deveria ter sido realizada no fim da semana, mas ele havia entendido que seria apenas para a próxima. Entretanto, foi possível conversar com o diretor a tempo e entender o que ele realmente havia estipulado de prazos.

Na questão de expressar opiniões dentro da organização, o entrevistado relata sentir-se confortável, especialmente por já conhecer os colegas antes da mudança para a Argentina. Antes de sua expatriação, o brasileiro já tinha contato com o time argentino dentro de sua área e, por isso, nunca apresentou grandes dificuldades nessa questão. No entanto, destaca o estilo das reuniões argentinas como “engraçado”, sugerindo uma abordagem mais descontraída e horizontal, em contraste com a formalidade que predominava em sua equipe antiga brasileira.

Uma característica marcante da cultura organizacional argentina é a participação ampla: profissionais de diferentes áreas opinam sobre temas que não são de sua especialidade. O entrevistado acredita que essa característica traz grande influência na tomada de decisões, visto que ela geralmente terá a visão de diferentes setores. Essa horizontalidade pode ser vista como colaborativa, mas também como um desafio para quem está acostumado a estruturas mais hierárquicas. Além disso, a necessidade de vínculos afetivos para viabilizar o trabalho em equipe é reiterada como um traço cultural forte.

Curiosamente, os maiores desafios enfrentados pelo entrevistado não foram de ordem cultural, mas técnica. Ao ser expatriado, passou de uma função especializada para uma atuação generalista, o que exigiu maior adaptação profissional. De certa forma, o entrevistado acredita que o choque cultural foi mitigado pela similaridade entre os países e pela familiaridade com a equipe.

Ademais, foi destacado como um evento marcante que não se tinha no Brasil algo que denominavam “Nissayuno”, prática mensal em que cada área apresenta seus projetos e compartilha um café da manhã coletivo. O entrevistado apontou o evento como aquele que mais esperava chegar em sua semana e, mesmo por ser algo aparentemente simples, acredita que unia todas as áreas da empresa. Essa iniciativa promove integração e reforça os laços entre os colaboradores, evidenciando o valor atribuído à convivência no ambiente corporativo argentino.

Como sugestão para tornar o ambiente mais inclusivo aos estrangeiros, o entrevistado partiu para outra premissa e sugere a criação de relações de amizade entre os colaboradores. A sua sugestão é dada como um conselho aos brasileiros, uma forma em que eles perceberiam o ambiente mais acolhedor e inclusivo. No contexto argentino, essa perspectiva afetiva da diversidade demonstra que a proximidade interpessoal atua como um facilitador da integração e da cooperação entre diferentes culturas. Ao valorizar conexões humanas, a inclusão deixa de ser apenas uma política institucional e passa a ser vivida no cotidiano das relações.

Outro ponto mencionado na entrevista são os hábitos do país em que o entrevistado morou que o fizeram repensar hábitos brasileiros. A valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (*work-life balance*) foi o fator citado nesta entrevista. Ele observa que, no Brasil, há menor atenção à saúde, à família e ao bem-estar, o que contrasta com a cultura argentina, mais voltada à qualidade de vida. Com essa sua vivência, ele passou a questionar os valores que vivemos no Brasil e, então, os implementou em seu cotidiano, levando como inspiração o que experienciou na Argentina.

Do ponto de vista de sua primeira experiência internacional de longo prazo, o entrevistado recomenda que outros brasileiros aproveitem a vivência ao máximo, explorando o país e suas particularidades. É enfatizada a importância de, principalmente nos dias não laborais, conhecer a cidade e o país, sendo essa uma forma de se sentir cada vez mais familiarizado com ele. Ele também destaca a importância de compreender a cultura local sem julgamentos, buscando entender os motivos por trás dos comportamentos e tentar ao máximo não os comparar com costumes próprios. Essa postura empática é essencial para uma adaptação bem-sucedida.

A experiência do entrevistado revela que, embora Brasil e Argentina compartilhem proximidade geográfica e linguística, suas culturas organizacionais apresentam diferenças significativas. A valorização das relações interpessoais, o ritmo de trabalho e os hábitos

cotidianos exigem dos expatriados e outros estrangeiros uma postura aberta, empática e adaptativa. Ademais, diferentemente do que era acreditado anteriormente, essas diferenças no ambiente organizacional são sentidas por todos os colaboradores, não apenas o expatriado.

### **3.4 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA NOVA ZELÂNDIA**

Para finalizar as entrevistas, foi possível também entender o ponto de vista de um brasileiro que trabalhou por mais de 2 anos na Nova Zelândia. O homem esteve por todo esse tempo na sede da empresa pesquisada, onde teve contato direto com os neozelandeses, denominados Kiwis, e com a presença da cultura nativa Maori. A seguir, é mostrada toda a sua experiência no país, bem como o seu ponto de vista sobre as diferenças culturais ao compará-las com o Brasil.

O entrevistado inicia sua reflexão destacando as principais diferenças culturais, alegando que, embora ambos os países sejam considerados ocidentalizados, suas culturas divergem significativamente. A Nova Zelândia, com raízes britânicas e presença da cultura Maori, apresenta um comportamento coletivo mais reservado e respeitoso. Os neozelandeses (Kiwis) tendem a manter distância emocional no ambiente profissional, evitando perguntas pessoais e demonstrando sobriedade nas interações. Essa postura contrasta com o estilo brasileiro, mais expansivo, caloroso e informal. Ademais, ele destaca ter se encontrado com apenas 1 local que possuía essas características, que o fizeram lembrar dos latinos e seus colegas de trabalho que tinha no Brasil.

Outro ponto de divergência encontrado é que os Kiwis raramente fazem perguntas sobre sua vida pessoal, mesmo depois de anos te conhecendo. De acordo com o entrevistado, elas vão acontecer somente em um contexto em que o outro iniciou o assunto e, mesmo assim, eles irão pedir permissão para perguntar. Em um exemplo citado, o entrevistado comentou sobre uma pergunta que um amigo que já conhecia há alguns meses lhe perguntou: "Se você não se importa em responder, qual é sua profissão?". Isso lhe causou estranheza, mas principalmente achou a situação engraçada, por ser algo considerado tão comum de se perguntar no Brasil.

Além disso, a fala do entrevistado revela uma comparação entre os valores sociais observados na Nova Zelândia e no Brasil, com foco na percepção de bens materiais, aparência e comportamento coletivo. Ele inicia destacando que os bens materiais são irrelevantes no

convívio, apontando que nunca ouviu comentários sobre julgamentos relacionados ao modelo de carro que um colega possui, por exemplo. Segundo ele, em ambientes onde o acesso é mais universalizado, como sugere ser o caso da Nova Zelândia, esses marcadores econômicos e sociais através da posse de bens materiais perdem força simbólica. Essa ideia é reforçada quando o brasileiro afirma que gerentes e pessoas de outros cargos que recebem bons salários vão para o trabalho com carros simples, às vezes muito antigos, e outros de bicicleta. A escolha pelo uso de meios de transporte simples por pessoas de alto poder aquisitivo indica uma cultura de baixo consumo ostentatório. No Brasil, o uso da bicicleta no cotidiano é comum apenas para as classes mais baixas, sendo por esse motivo que houve o choque com o entrevistado.

A fala segue com uma comparação direta entre o valor de um liquidificador da marca Ninja nos dois países. Enquanto no Brasil este produto tem um valor altíssimo, na Nova Zelândia ele tem um valor justo levando em consideração os salários que as pessoas recebem, sendo o equivalente a apenas algumas horas de trabalho. O entrevistado também afirma que muitos itens que no Brasil são considerados de luxo é, por muitas vezes, visto jogado no lixo na Nova Zelândia, ilustrando a desigualdade econômica e o impacto disso na percepção de valor. O preço excessivo dos itens no Brasil torna coisas básicas em itens de luxo.

A aparência e o modo de vestir também são abordados como elementos de vaidade inexistente. O entrevistado afirma que “o modo de vestir mais formal nada mais é do que parte do trabalho de alguns executivos e vendedores, ou quando recebem clientes, mas normalmente os homens vão bem à vontade, inclusive usando shorts no verão e isso também nunca é assunto”. A informalidade no vestir, mesmo em ambientes profissionais, sugere uma valorização da funcionalidade sobre a estética. Essa prática pode ser interpretada como reflexo de uma sociedade com menor pressão por conformidade visual, o que pode estar relacionado à menor desigualdade social e à maior segurança econômica. Além disso, ele complementa contando outro fato cultural curioso relacionado às aparências. O entrevistado diz que algo que o assustou é o fato de as pessoas andarem descalças em locais públicos, como shoppings e supermercados. Isso o assustou principalmente ao pensar na limpeza das ruas que, por mais que sejam mais limpas que no Brasil, ele não às vê como próprias para se andar descalços.

Após a análise de suas respostas à pergunta, percebe-se que o entrevistado propõe uma tese central: o fator econômico molda o comportamento coletivo. A acessibilidade aos bens reduz sua função como critério de julgamento social. Com isso, ele conclui com uma crítica à cultura brasileira: “o Brasil, de modo geral, é um país em que a aparência exerce uma maior

relevância na formação de uma opinião positiva sobre um indivíduo, do que os valores e caráter dessa mesma pessoa". Seu ponto de vista oferece uma rica perspectiva sobre como o contexto econômico influencia a construção de valores sociais e os critérios de julgamento interpessoal. Ao comparar práticas cotidianas entre Brasil e Nova Zelândia, ele evidencia como a acessibilidade aos bens e a menor desigualdade podem promover culturas menos centradas na ostentação e na aparência.

Ao ser questionado sobre aspectos da cultura brasileira que contribuíram positivamente para o ambiente de trabalho, o entrevistado destacou que características da cultura brasileira, como a alegria e a abertura nos relacionamentos, contribuem positivamente para tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico e interativo. Essa postura contrasta com o comportamento observado em países como a Nova Zelândia, onde, segundo o relato, é comum que os profissionais permaneçam isolados em seus espaços durante toda a semana, com interações sociais limitadas e geralmente restritas às demandas funcionais. Tal diferença evidencia como o estilo relacional brasileiro pode atuar como um elemento integrador em contextos organizacionais mais reservados ou individualistas.

Outro ponto relevante mencionado na entrevista refere-se à proatividade e à ambição profissional dos brasileiros. O entrevistado observa que, em geral, os brasileiros são incentivados a buscar crescimento na carreira, assumindo novas responsabilidades e cargos. Em contraposição, muitos profissionais neozelandeses demonstram preferência pela estabilidade, evitando promoções, especialmente aquelas que envolvem a gestão de pessoas. Essa diferença é atribuída a uma estrutura organizacional distinta, em que a regulamentação do trabalho é mais flexível e permite que pessoas com o mesmo cargo recebam salários diferentes, baseando-se exclusivamente no desempenho individual. Dessa forma, não há necessidade de ascensão hierárquica para obter aumentos salariais, o que altera significativamente a lógica de progressão profissional e pode gerar estranhamento para profissionais oriundos de culturas que valorizam a promoção como reconhecimento.

A vivência de brasileiros em ambientes de trabalho no exterior envolve não apenas a adaptação a rotinas profissionais distintas, mas também a incorporação de hábitos culturais que, muitas vezes, desafiam padrões profundamente enraizados. Um exemplo marcante relatado na entrevista refere-se ao costume alimentar na Nova Zelândia. O entrevistado destaca que o horário de almoço é significativamente mais curto (apenas 30 minutos) e geralmente destinado a um lanche rápido, diferentemente do Brasil, onde o almoço é considerada a principal refeição

do dia e costuma envolver uma pausa mais longa, seja em restaurantes ou com marmitas levadas de casa. Essa diferença exigiu uma mudança significativa na rotina alimentar, especialmente porque a oferta de restaurantes acessíveis para o almoço é limitada, sendo mais comum encontrar lojas de conveniência ou estabelecimentos sofisticados e caros. A solução encontrada foi aderir ao costume local, realizando apenas um lanche ao meio-dia e reservando a refeição principal para o jantar, como é tradicional entre os neozelandeses. Esse tipo de adaptação revela como práticas cotidianas, aparentemente simples, podem gerar desconforto ou exigir esforço de integração por parte de profissionais expatriados. Além disso, evidencia a importância de compreender que hábitos alimentares também fazem parte da cultura organizacional, influenciando a dinâmica dos horários, a socialização entre colegas e até mesmo o bem-estar no ambiente de trabalho.

Outro aspecto relevante abordado na entrevista diz respeito aos mal-entendidos decorrentes de diferenças culturais. O entrevistado compartilha uma situação envolvendo uma brincadeira típica local chamada “amigo X”, cuja dinâmica é distinta da versão brasileira do “amigo secreto”. Por desconhecer as regras específicas da brincadeira, acabou revelando informações antes do tempo apropriado, o que comprometeu o andamento da atividade. Apesar do equívoco, os colegas demonstraram compreensão ao perceber que se tratava de uma diferença cultural, e o entrevistado pôde explicar como a brincadeira é conduzida no Brasil. Com isso, entende-se a importância da compreensão e paciência de ambos os lados para o fortalecimento das relações interpessoais e para o aprendizado mútuo entre os envolvidos.

No que diz respeito à sua participação nas decisões de equipe e a liberdade para expressar opiniões, o entrevistado relatou sentir-se confortável e respeitado. Segundo ele, nas reuniões de trabalho, todos os colaboradores são considerados relevantes para os assuntos tratados, sendo ouvidos com atenção e consideração. Essa postura demonstra uma cultura organizacional inclusiva, onde o respeito mútuo é uma característica marcante. Mesmo quando suas sugestões foram refutadas, o processo ocorreu com base em argumentos técnicos e de forma respeitosa, o que contribui para um ambiente de segurança psicológica e incentivo à colaboração. Essa abordagem contrasta com experiências comuns em ambientes corporativos brasileiros, onde a informalidade e a flexibilidade hierárquica podem ser mais presentes, mas nem sempre garantem o mesmo nível de escuta ativa e valorização da diversidade de opiniões.

Sobre abordagem neozelandesa para resolução de problemas e tomada de decisões, o entrevistado destacou diferenças significativas em relação ao perfil brasileiro. Enquanto o

brasileiro tende a ser mais ágil, porém menos estruturado, os neozelandeses adotam uma postura mais cautelosa e metódica. É comum que decisões levem meses e envolvam diversas reuniões, evidenciando uma cultura de consenso e respeito às atribuições formais de cada função. Um exemplo citado foi a clara delimitação de responsabilidades: um desenvolvedor, mesmo conhecendo a melhor solução técnica, não toma decisões sobre o que será desenvolvido, pois essa competência é atribuída ao gerente de produto. O rito organizacional consiste em expor as opções e aguardar a decisão da pessoa responsável, evitando ultrapassagens de função e promovendo clareza nos processos internos.

Sobre desafios, um dos principais enfrentados pelo entrevistado foi o idioma. Embora o inglês seja a língua oficial da Nova Zelândia, trata-se de uma variante derivada do inglês britânico, com sotaque e expressões próprias, bastante distintas do inglês americano ensinado no Brasil. Para ele, essa diferença linguística representou uma barreira inicial significativa, não apenas na comunicação cotidiana, mas também na compreensão de nuances culturais e profissionais. A linguagem, nesse contexto, não se limita à gramática e vocabulário, mas envolve também a interpretação de códigos sociais, humor, informalidade e formas de expressão que são específicas da cultura local. Superar esse obstáculo exigiu esforço contínuo, sensibilidade intercultural e disposição para aprender com a prática.

No entanto, apesar das dificuldades iniciais com o idioma, o entrevistado relatou uma experiência de acolhimento desde o primeiro dia na empresa, sendo isso algo que chamou sua atenção e nunca irá esquecer. A organização promove regularmente eventos de socialização entre os funcionários, como sessões de cinema, barracas de comida e sorvete durante o almoço, além de celebrações de fim de ano. Embora nenhum desses eventos tenha sido particularmente marcante, eles contribuíram para a construção de um ambiente receptivo e amigável, e isso é algo memorável. O fato de o entrevistado se sentir incluído desde o início indica que a empresa possui uma cultura organizacional voltada para a integração de seus colaboradores, independentemente de sua origem cultural.

Ao ser questionado sobre possíveis sugestões para tornar o ambiente mais inclusivo para pessoas de diferentes nacionalidades, ele afirmou não ter vivenciado situações negativas que justificassem mudanças. Para ele, a chave está em seguir a cultura local que, em seu caso, seria a cultura “Kiwi”, como é conhecida a identidade neozelandesa. Com essa resposta, pode-se perceber que o seu processo de adaptação foi bem-sucedido, já que, principalmente, o brasileiro

reconhece e respeita os valores e práticas do país anfitrião, sem perder sua identidade, mas buscando harmonia com o novo contexto.

Também foi perguntado a respeito dos aspectos da cultura neozelandesa que fizeram o entrevistado repensar sua própria cultura e, com isso, ele destacou a postura não invasiva dos kiwis, especialmente no que tange à vida privada dos colegas de trabalho. Na Nova Zelândia, é incomum que os profissionais façam perguntas pessoais ou busquem informações sobre a vida íntima dos outros, o que cria um ambiente de respeito e discrição. Essa característica impactou diretamente o entrevistado, que passou a valorizar esse tipo de abordagem e a reproduzi-la em suas interações, mesmo após retornar ao Brasil. A comparação com a cultura brasileira, onde é comum a curiosidade sobre aspectos pessoais, evidenciou um desconforto que antes era naturalizado, mas que passou a ser questionado após a experiência internacional.

Além das reflexões culturais, o entrevistado também compartilhou um conselho importante para brasileiros que pretendem trabalhar em equipes predominantemente estrangeiras: não ter medo ou vergonha do próprio domínio da língua local. Segundo ele, muitos países ocidentais enfrentam escassez de mão de obra e estão habituados a receber imigrantes que ainda estão em processo de aprendizado linguístico. A percepção de julgamento, segundo o entrevistado, veio apenas de outros brasileiros, enquanto os estrangeiros demonstraram compreensão e acolhimento.

O relato evidencia que, embora existam desafios, como a barreira linguística, os hábitos alimentares e as diferenças na dinâmica profissional, há também oportunidades valiosas de crescimento pessoal e profissional ao viver em um ambiente tão distinto e distante igual à Nova Zelândia. A cultura brasileira, marcada pela alegria, abertura relacional e ambição, mostrou-se um diferencial positivo, contribuindo para ambientes mais integradores e dinâmicos. Por outro lado, aspectos da cultura neozelandesa, como a discrição, o respeito à privacidade e a valorização da escuta ativa, provocaram reflexões importantes sobre práticas naturalizadas no Brasil. A convivência com uma estrutura organizacional mais horizontal, pautada pelo consenso e pela clareza de funções, também trouxe novos olhares sobre liderança e tomada de decisão.

Ademais, o entrevistado demonstrou que o sucesso na integração cultural não depende da renúncia à própria identidade, mas da capacidade de reconhecer, respeitar e aprender com o contexto local. Sua trajetória revela que o intercâmbio cultural no ambiente de trabalho é uma via de mão dupla, onde o acolhimento, a paciência e a disposição para compreender o outro são

fundamentais para construir relações saudáveis e produtivas. Assim, o trabalho no exterior se apresenta não apenas como uma oportunidade profissional, mas como uma experiência transformadora que amplia horizontes e fortalece competências interculturais.

### **3.5 ASPECTOS COMUNS E PARTICULARES DO RELACIONAMENTO INTRA EMPRESA**

A partir da análise individual das entrevistas realizadas, observou-se a recorrência de diversos elementos comuns nas vivências relatadas pelos participantes, evidenciando padrões que atravessam diferentes contextos geográficos e culturais. Paralelamente, emergiram divergências significativas em aspectos inicialmente presumidos como homogêneos, o que revela a complexidade e a singularidade de cada trajetória. Cabe destacar, contudo, que os relatos obtidos refletem experiências subjetivas e situadas, não sendo passíveis de generalização. Cada brasileiro que atua profissionalmente no exterior vivencia desafios e percepções singulares, condicionados por múltiplos fatores, como o país de destino, o setor de atuação, o nível de preparo prévio e as estratégias de adaptação adotadas.

Com isso em mente, entende-se que as experiências de brasileiros atuando profissionalmente no exterior são marcadas por uma série de desafios e aprendizados, muitos dos quais estão diretamente relacionados às diferenças culturais entre o Brasil e os países de acolhimento. Para compreender como essas diferenças influenciam a comunicação, a adaptação e as relações no ambiente corporativo, foi-se utilizado como base a teoria de contexto cultural desenvolvida por Edward T. Hall (1976). Como já demonstrado anteriormente na revisão de literatura, a classificação das culturas como de alto ou de baixo contexto são extremamente importantes para se ter um bom entendimento do contexto em que os indivíduos locais estão habituados e, durante as entrevistas, foi perceptível o quanto isso afeta o cotidiano de um estrangeiro.

Segundo Hall (1976), o Japão é um exemplo clássico de cultura de alto contexto, na qual grande parte da comunicação ocorre de forma implícita, sendo fortemente influenciada por elementos não verbais, relações interpessoais e normas sociais compartilhadas. Essa característica pode gerar dificuldades para brasileiros que, apesar de também ser considerado um país advindo de alto contexto, possuem uma comunicação mais direta e explícita. Isso foi perceptível e confirmado pela entrevistada que atuou no Japão, visto que relatou desafios na

interpretação de mensagens sutis e na leitura do ambiente corporativo, principalmente no que diz respeito à tomada de decisões. Nesses momentos, as ideias que eram antes avaliadas como boas ou inovadoras não eram levadas em consideração se divergissem da opinião da alta gestão.

De acordo com o estudo de Hall, o Brasil é classificado, também, como um país de alto contexto, mas não tão alto quanto o Japão. Entretanto, a diferença que uma cultura de alto contexto para outra de baixo causa na comunicação também pode ser observada pelo entrevistado que atua na Itália, em que foi visto que os italianos transmitiam as mensagens de forma mais forte do que ele estava acostumado. Esse modo direto e firme, por muitas vezes, o intimidava e a sua forma de comunicação era vista como muita fraca e sutil. Para que ele pudesse ter suas opiniões validadas e respeitadas, o brasileiro passou a adotar a mesma forma de comunicação, como um meio de se encaixar no contexto cultural em que estava inserido.

Ademais, apesar de atuarem em países diferentes, foi possível encontrar semelhanças que o comportamento brasileiro trouxe para o contexto internacional. Sobre aquelas observadas entre os contextos culturais da Argentina, Japão e Itália, destaca-se que o chamado "jeitinho brasileiro", caracterizado pela criatividade, flexibilidade e habilidade em lidar com situações complexas de forma informal, em que ele é frequentemente percebido como um diferencial positivo. Em ambientes onde as relações interpessoais e a adaptabilidade são valorizadas, como nas culturas de alto contexto desses países, essa capacidade de encontrar soluções alternativas e contornar obstáculos com empatia e engenhosidade é vista com admiração. O jeitinho, longe de ser apenas uma estratégia informal, pode representar uma competência cultural que favorece a negociação, a resolução de conflitos e a construção de vínculos interpessoais nestes cenários multiculturais.

Outro aspecto caracterizado como um ponto forte da cultura brasileira nos outros países foi a facilidade na criação de laços com as outras pessoas. Essa habilidade de se conectar rapidamente, demonstrar empatia e estabelecer vínculos afetivos é especialmente valorizada em culturas de alto contexto como a argentina e a japonesa, onde as relações interpessoais desempenham papel central na comunicação e na convivência. Mesmo em países de baixo contexto, como a Nova Zelândia, onde a interação tende a ser mais reservada e objetiva, o estilo caloroso e espontâneo dos brasileiros pode se destacar positivamente, contribuindo para ambientes mais acolhedores e colaborativos. Essa competência social, aliada à flexibilidade e à criatividade típicas do "jeitinho brasileiro", reforça a imagem do brasileiro como alguém

adaptável, sociável e capaz de promover conexões humanas significativas em diferentes contextos culturais.

Por outro lado, observou-se uma distinção significativa em relação à percepção dos brasileiros no ambiente de trabalho, evidenciada por um contraste específico entre os relatos das organizações entrevistadas. Enquanto a organização argentina descreveu os brasileiros como profissionais pragmáticos, focados em resultados e objetivos claros, os demais entrevistados apresentaram uma visão oposta, destacando os brasileiros como indivíduos afetuoso, sociáveis e propensos a integrar relações pessoais às dinâmicas profissionais. Essa divergência revela como a imagem de uma cultura pode variar substancialmente conforme o contexto de comparação, os valores predominantes em cada país e as experiências particulares de interação. Assim, fica evidente que a percepção cultural não é fixa nem universal, mas sim moldada por referências locais, expectativas sociais e pelo tipo de relação estabelecida entre os interlocutores.

Outro ponto observado durante as entrevistas e que é confirmado em pesquisas é a barreira cultural existente pela diferente entonação das frases e palavras. Isso foi particularmente comentado como algo que lhe causa estranheza pelo brasileiro que vive na Itália. Em sua visão, a entonação mais forte nas frases em que os italianos falam causa uma impressão de uma comunicação mais dura, sendo que por muitas vezes é apenas o costume e modo de falar da cultura. Entretanto, ao longo de seu tempo convivendo com os locais, compreendeu que aquela era apenas uma diferente forma de comunicação.

Por outro lado, foi possível perceber que, em todos os casos, não há uma atividade específica para a inclusão dos estrangeiros no novo país. Principalmente por se tratar de uma multinacional com altos número de expatriações e contratações de estrangeiros, era esperado que houvesse uma iniciativa para facilitar a chegada dessas pessoas ao novo país. Entretanto, como foi visto na pesquisa, os brasileiros não sentiram que isso causou uma maior dificuldade na integração com a equipe, e uma justificativa disso é a facilidade de interação com outros indivíduos e criação de laços da cultura.

Entretanto, este ponto traz o questionamento de como seria a adaptação de outras culturas com características mais reservadas no mesmo ambiente. Tal constatação evidencia a importância de que as próprias organizações desenvolvam programas estruturados de integração cultural, com o objetivo de promover uma conexão mais efetiva entre colaboradores

estrangeiros e os profissionais locais. Nesse sentido, identifica-se uma lacuna relevante para investigações futuras, que podem contribuir com novos achados sobre estratégias de inclusão e adaptação intercultural no contexto corporativo.

Portanto, a partir das entrevistas conduzidas, foi possível observar de maneira concreta a manifestação prática dos conceitos estudados no contexto cotidiano. Embora os participantes tenham enfrentado dificuldades iniciais ao lidarem com divergências nos estilos de comunicação, eles demonstraram capacidade de superação ao se adaptarem com êxito às novas dinâmicas vivenciadas. Esse processo de ajustamento evidencia não apenas a aplicabilidade teórica do conceito, mas também a resiliência e flexibilidade dos indivíduos diante de desafios comunicacionais em ambientes diversos. Ademais, as entrevistas trouxeram a perspectiva de uma nova pesquisa a ser feita: a percepção de indivíduos de nacionalidades mais reservadas em um novo país.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender os desafios e as nuances vivenciadas por brasileiros que atuam profissionalmente no exterior, especialmente no que diz respeito às diferenças culturais e seus impactos na comunicação e na adaptação no ambiente corporativo. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar padrões recorrentes entre os relatos, bem como divergências significativas que evidenciam a complexidade das experiências individuais. Esses achados reforçam a ideia de que a vivência internacional é profundamente influenciada por fatores como o país de destino, o setor de atuação e as estratégias pessoais de adaptação.

Ademais, a aplicação da teoria de contexto cultural de Edward T. Hall mostrou-se essencial para interpretar as dinâmicas comunicacionais observadas. A distinção entre culturas de alto e baixo contexto revelou-se um fator determinante na forma como os brasileiros se inserem e interagem em diferentes ambientes profissionais. Os relatos destacaram tanto os desafios enfrentados - como a dificuldade em interpretar mensagens implícitas ou lidar com estilos de comunicação mais diretos - quanto as estratégias adotadas para superar essas barreiras, evidenciando a capacidade de adaptação dos indivíduos.

Além disso, aspectos da cultura brasileira, como o “jeitinho” e a facilidade em estabelecer vínculos interpessoais, foram frequentemente percebidos como diferenciais positivos em diversos contextos. Essas competências culturais contribuíram para a construção de ambientes mais colaborativos e acolhedores, mesmo em países com estilos comunicacionais distintos. Por outro lado, a percepção sobre o profissional brasileiro variou conforme o país, revelando que a imagem cultural é sempre contextual e moldada pelas interações locais.

Por fim, a análise das entrevistas demonstrou que, embora existam obstáculos iniciais na convivência intercultural, os brasileiros mostraram resiliência, flexibilidade e capacidade de aprendizado ao se ajustarem às novas realidades. Esses elementos não apenas validam os conceitos teóricos abordados, como também reforçam a importância de compreender as dimensões culturais como parte fundamental da experiência profissional internacional. Assim, este estudo contribui para ampliar o entendimento sobre os impactos da cultura na comunicação organizacional e oferece subsídios para futuras pesquisas e práticas voltadas à internacionalização de outros profissionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANHA, José Alberto S. **Interfaces**: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502100848. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502100848/>. Acesso em: 01 set. 2025.
- COX, Taylor; BLAKE, Stacy. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.
- GRUPO CDC TELECOM. **O que é radiocomunicação**. Disponível em: <https://grupocdctelecom.com.br/o-que-e-a-radiocomunicacao/#:~:text=De%20forma%20geral%2C%20a%20radiocomunica%C3%A7%C3%A3o,difunde%20por%20meio%20do%20espa%C3%A7o>. Acesso em: 10 ago. 2025.
- HALL, Edward T. **Beyond Culture**. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976.
- HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- MARTINS, G. de C.; GARCIA, A. Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus, AM. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S.I.], v. 14, n. 12, p. 179-194, 2011. DOI 10.11606/issn.1981-0490.v14i2p179-194. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25702>. Acesso em: 24 abril 2025
- MENDES, Cristiano de Miranda. **A diferença cultural como potencial barreira aos negócios internacionais**. 2021. 36 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Negócios Internacionais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/76049>. Acesso em: 07 ago. 2025.
- MORAN, Robert T.; HARRIS, Sarah P.; MORAN, William J. **Managing Cultural Differences**. 8. ed. Burlington: Elsevier, 2011.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.
- TAIT COMMUNICATIONS. **Corporate Overview – Fact Sheet**. Christchurch: Tait Communications, 2025. Disponível em:

[https://www.taitcommunications.com/hubfs/All%20PDFs/About%20Us/TAI0151-Corporate-Overview\\_Fact-Sheet.pdf](https://www.taitcommunications.com/hubfs/All%20PDFs/About%20Us/TAI0151-Corporate-Overview_Fact-Sheet.pdf). Acesso em: 13 maio 2025.

TAIT COMMUNICATIONS. Soluções em segurança pública. Disponível em: <https://www.taitcommunications.com/pt-br/industrias-e-soluoes/seguranca-publica/solucoes-em-seguranca-publica>. Acesso em: 13 maio 2025.

TAIT. Our values. Disponível em: <https://www.taitcommunications.com/about-us/our-values>. Acesso em: 14 maio 2025.

TOTVS. Missão, visão e valores: entenda a importância desses pilares. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

## APÊNDICE

Perguntas entrevista:

- Como você descreveria as principais diferenças culturais entre o Brasil e o país em que trabalha(ou)?
- Houve algum costume ou valor cultural específico do país em que trabalha(ou) que você precisou se adaptar?
- Há aspectos da cultura brasileira que você acha que contribuíram positivamente para o ambiente de trabalho?
- Há algum costume ou comportamento do país em que trabalha(ou) que você considerou difícil de compreender ou incorporar no seu dia a dia?
- Já houve situações em que as diferenças culturais resultaram em mal-entendidos? Como você lidou com elas?
- Você se sente confortável expressando sua opinião e participando das decisões da equipe? Por quê?
- Como os estilos de liderança no país em que trabalha diferem de outros lugares onde você já trabalhou?
- Você percebe diferenças na abordagem do país em que trabalha(ou) para resolver problemas ou tomar decisões no trabalho?
- Quais foram os maiores desafios de trabalhar em um ambiente culturalmente diferente?
- Algum evento ou interação social na empresa foi particularmente marcante para ajudar você a se sentir mais incluída?
- Há algo que você sugeriria para tornar o ambiente mais inclusivo e confortável para pessoas de diferentes origens culturais?
- Existe algo na cultura do país em que trabalha(ou) que fez você repensar aspectos da sua própria cultura ou hábitos?

- Qual seria o maior conselho que você daria a outras brasileiros que pretendem trabalhar em equipes predominantemente estrangeiras?