

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM COMÉRCIO EXTERIOR**

**PAOLA DE BONA**

**DIVERSIDADE DE GÊNERO E INTELIGÊNCIA CULTURAL:  
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM DUAS LOCALIDADES DA  
MULTINACIONAL SAP**

**SÃO LEOPOLDO**  
**2018**

PAOLA DE BONA

DIVERSIDADE DE GÊNERO E INTELIGÊNCIA CULTURAL:

Um estudo de caso múltiplo em duas localidades da multinacional SAP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comércio Exterior, pelo Curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Pereira

São Leopoldo

2018

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por terem me ensinado a lutar pelos meus objetivos, por acreditarem em mim e sempre apoiarem meus sonhos.

Aos meus amigos, por estarem sempre comigo, acompanharem, apoiarem e reconhecerem todo o meu esforço.

Aos meus colegas e amigos do Pride@SAP e do BWN, por todo apoio, incentivo e suporte.

Às integrantes do BWN, que colaboraram com a minha pesquisa e foram essenciais para a conclusão deste estudo.

À SAP, por acreditar na diversidade como caminho para um mundo melhor e permitir a realização desta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Ms. Alexandre Pereira, pela liberdade, confiança e dedicação em apoiar a realização deste estudo, além de todo o conhecimento transmitido ao longo de todo o curso.

Aos professores da Unisinos, que não medem esforços para fazer de nós, alunos, profissionais competentes, sempre nos guiando e orientando para o nosso sucesso profissional.

À Unisinos, pelo ensino de qualidade e estrutura durante estes seis anos de graduação.

A todos que não foram diretamente citados aqui, mas que de alguma forma torceram por mim e contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito obrigada!

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a inteligência cultural influencia na inclusão da diversidade de gênero na empresa SAP, multinacional líder no mercado de tecnologia da informação, em seus laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de São Leopoldo, Brasil e Bangalore, Índia. Para tal propósito, foram realizadas entrevistas com algumas integrantes do grupo de diversidade existente na empresa que se dedica aos temas relacionados à inteligência de gênero das duas localidades, o Business Women's Network. Além disso, o embasamento teórico desse estudo foi realizado através da consulta de literaturas, artigos, estudos e websites disponíveis sobre a temática de diversidade de gênero, cultura e inteligência cultural. Os principais autores deste estudo foram Rocha e Luz (2011), Hofstede (1991) e Livermore (2012). Realizou-se um estudo de casos múltiplos, desenvolvendo-se uma pesquisa caracterizada exploratória, na qual executou-se uma análise de conteúdo baseado nos dados qualitativos coletados em entrevistas e análise de documentos. Através das entrevistas realizadas com as integrantes do grupo BWN, perceberam-se os aspectos que moldam a cultura da localidade da empresa em comparação à cultura de seu país, além de identificar de que forma as participantes agem em situações interculturais. Dessa forma, observou-se que todas as entrevistadas possuem habilidades de inteligência cultural desenvolvidas nas quatro dimensões propostas por Livermore (2012) – IC Motivacional, IC Cognitiva, IC Metacognitiva e IC Comportamental – e que estas impactam positivamente na inclusão da diversidade de gênero em um ambiente hegemonicamente dominado pelo sexo masculino. Como sugestões de pesquisas futuras, indica-se o estudo da influência da IC em outras áreas da empresa e/ou em outras localidades, o relacionamento dessa teoria a outros grupos de diversidade da SAP e também a aplicação do estudo em outras empresas que compartilhem de tal cenário.

**Palavras-chave:** Diversidade de Gênero. Inclusão. Tecnologia da Informação. Cultura. Inteligência Cultural.

## ABSTRACT

This study aims to analyze how the cultural intelligence influences the inclusion of gender diversity in the SAP Company, a leading multinational company in the information technology market, in its research and development laboratories located in São Leopoldo, Brazil and Bangalore, India. For this purpose, interviews were conducted with some members of the existing diversity group in the company that focuses on gender intelligence topics in the two locations, the Business Women's Network. In addition, the theoretical basis of this study was accomplished through available literature, articles, studies and web sites research regarding gender diversity topic, Culture and Cultural Intelligence. The main authors of this study were Rocha and Luz (2011), Hofstede (1991) and Livermore (2012). A multi-case study was carried out, developing a research characterized as exploratory, where a content analysis was performed based on qualitative data collected through interviews and document analysis. Through the interviews with the members of the BWN group, the aspects that shape the culture of the company's location in comparison to the culture of its country were perceived, as well as identifying in which way the participants act in intercultural situations. In this way, it was observed that all interviewees have cultural intelligence skills developed in the four dimensions proposed by Livermore (2012) – Motivational IC, Cognitive IC, Metacognitive IC and Behavioral IC – and these positively impact on the gender diversity inclusion in an environment hegemonically dominated by the male sex. As future research suggestions, it is indicated the study of the IC influence in other areas of the company and/or other locations, the relationship of this theory with other SAP diversity groups and the application of this study to other companies that share the same scenario.

**Keywords:** Gender Diversity. Inclusion. Information technology. Culture. Cultural Intelligence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – “Onion diagram” .....	20
Figura 2 – As quatro dimensões da inteligência cultural segundo Livermore .....	34
Figura 3 – O ciclo de quatro passos da Inteligência Cultural.....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distância de poder no Brasil e na Índia.....	22
Gráfico 2 – Individualismo no Brasil e na Índia.....	24
Gráfico 3 – Masculinidade no Brasil e na Índia.....	26
Gráfico 4 – Aversão à incerteza no Brasil e na Índia.....	28
Gráfico 5 – Orientação para longo prazo no Brasil e na Índia.....	29
Gráfico 6 – Indulgência no Brasil e na Índia.....	31
Gráfico 7 – Grupos de diversidade e inclusão em organizações por região.....	45
Gráfico 8 – Grau de disparidades de gênero por região entre 1995 e 2015.....	50

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Distância de poder segundo Hofstede .....	22
Quadro 2 – Individualismo segundo Hofstede .....	24
Quadro 3 – Masculinidade segundo Hofstede .....	26
Quadro 4 – Aversão à incerteza segundo Hofstede .....	28
Quadro 5 – Orientação para longo prazo segundo Hofstede.....	30
Quadro 6 – Indulgência segundo Hofstede.....	31
Quadro 7 – Estágios de desenvolvimento da inteligência cultural.....	33
Quadro 8 – Categorias de análise: BWN .....	67
Quadro 9 – Categorias de análise: dimensões culturais.....	67
Quadro 10 – Categorias de análise: inteligência cultural.....	67
Quadro 11 – Destaques da entrevista sobre o BWN .....	73
Quadro 12 – Destaques das entrevistas sobre masculinidade .....	80
Quadro 13 – Destaques das entrevistas sobre distância de poder.....	84
Quadro 14 – Destaques das entrevistas sobre individualismo .....	88
Quadro 15 – Destaques das entrevistas sobre IC motivacional .....	91
Quadro 16 – Destaques das entrevistas sobre IC cognitiva .....	95
Quadro 17 – Destaques das entrevistas sobre IC metacognitiva .....	100
Quadro 18 – Destaques das entrevistas sobre IC comportamental.....	105
Quadro 19 – Resumo da análise de resultados.....	106



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil das entrevistadas..... 63

**LISTA DE SIGLAS**

BWN	Business Women's Network
IC	Inteligência Cultural
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
STEM	Science, Technology, Engineering and Math – Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática
TI	Tecnologia da Informação
CQ	Cultural Coefficient – Coeficiente cultural
D&I	Diversity and Inclusion – Diversidade e Inclusão
RH	Recursos humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 CULTURA.....	19
<b>2.1.1 A Teoria das Dimensões Culturais</b> .....	<b>21</b>
2.1.1.1 Distância do Poder.....	21
2.1.1.2 Individualismo .....	23
2.1.1.3 Masculinidade .....	25
2.1.1.4 Aversão à Incerteza .....	27
2.1.1.5 Orientação para Longo Prazo.....	29
2.1.1.6 Indulgência .....	30
2.2 INTELIGÊNCIA CULTURAL.....	32
<b>2.2.1 Inteligência Cultural Motivacional</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.2 Inteligência Cultural Cognitiva</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.3 Inteligência Cultural Metacognitiva</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2.4 Inteligência Cultural Comportamental</b> .....	<b>39</b>
2.3 DIVERSIDADE .....	41
<b>2.3.1 Gestão da Diversidade</b> .....	<b>42</b>
<b>2.3.2 Tipos de diversidade</b> .....	<b>44</b>
2.4 DIVERSIDADE DE GÊNERO .....	45
<b>2.4.1 Movimento feminista</b> .....	<b>48</b>
<b>2.4.2 Mulheres no trabalho</b> .....	<b>49</b>
2.5 DIVERSIDADE DE GÊNERO EM TI.....	52
<b>2.5.1 Disparidade entre homens e mulheres no TI</b> .....	<b>53</b>
<b>2.5.2 Impactos</b> .....	<b>55</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	58
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	60

<b>3.2.1 Sujeitos de Pesquisa</b> .....	<b>62</b>
<b>3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>63</b>
<b>3.3.1 Entrevistas</b> .....	<b>63</b>
<b>3.3.2 Análise Documental</b> .....	<b>64</b>
<b>3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>65</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO</b> .....	<b>67</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>69</b>
<b>4.1 BUSINESS WOMEN'S NETWORK</b> .....	<b>69</b>
<b>4.2 DIMENSÕES CULTURAIS</b> .....	<b>74</b>
<b>4.2.1 Masculinidade</b> .....	<b>74</b>
<b>4.2.2 Distância de Poder</b> .....	<b>81</b>
<b>4.2.3 Individualismo</b> .....	<b>85</b>
<b>4.3 INTELIGÊNCIA CULTURAL</b> .....	<b>88</b>
<b>4.3.1 Inteligência Cultural Motivacional</b> .....	<b>89</b>
<b>4.3.2 Inteligência Cultural Cognitiva</b> .....	<b>92</b>
<b>4.3.3 Inteligência Cultural Metacognitiva</b> .....	<b>96</b>
<b>4.3.1 Inteligência Cultural Comportamental</b> .....	<b>101</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Marcadas por transformações profundas, as últimas décadas serviram de palco para grandes e históricos avanços estimulados pela globalização. Vivenciou-se a saída de uma economia industrial para uma economia de informação e de transformação. (CAVALCANTE, 2000). De acordo com Pilati (2013), com o crescimento da internet, a ascensão das economias da informação e a globalização, a tecnologia da informação passou a atuar de forma essencial no mundo todo, de modo que empresas tendem a investir cada vez mais em sistemas de tecnologia e informação, adotando-os como estratégia competitiva de mercado.

Entretanto, apesar do grande crescimento do mercado de tecnologia da informação mencionado anteriormente, segundo relatórios de diversidade das empresas Apple, Google, Facebook e Microsoft (2015), em média, apenas 30% dos colaboradores das quatro principais empresas de tecnologia do mundo são mulheres. O número diminui ainda mais ao ver a parcela de mulheres trabalhando diretamente com tecnologia ou em cargos de liderança nas empresas citadas. (EXAME, 2017b). Esse fato aponta uma forte “masculinização” do setor, considerando que a taxa de mulheres de toda a população atinge 45,5%. (RAMOS; BOSCH; GARCÍA, 2017).

Diversas razões podem ser mencionadas para explicar essa diferença, incluindo preconceito e discriminação, falta de modelos, acesso diferenciado às redes sociais, questões relacionadas ao equilíbrio entre vida profissional e familiar, e ainda, as responsabilidades familiares. (BEAR; WOOLLEY, 2011).

Não obstante, segundo alguns autores, um dos motivos para a disparidade de gênero nos ambientes tecnológicos está na construção social do indivíduo desde a infância, conforme afirma Rapkiewicz (1998, p. 23):

Os estereótipos femininos e masculinos que conduzem a aceitação dos papéis sociais e profissionais são forjados desde a infância através da socialização familiar. [...] essa socialização sexuada influi na orientação diferenciada de homens e mulheres para as profissões científico-tecnológicas, entre as quais se incluem as categorias profissionais de informática.

A construção social do indivíduo mencionada por Rapkiewicz é uma condição que está diretamente ligada à cultura que, segundo Thomas e Inkson (2006), representa um conjunto de valores, atitudes, crenças e significados que estão relacionados entre si e ao contexto ambiental. De acordo com Saboya (2013), a

maioria dos autores contemporâneos aborda os conceitos de gênero sob a perspectiva de que os mesmos são construções histórico-sociais, constituídos a partir da percepção cultural.

Os estereótipos de sexo instaurados na infância são reforçados ao longo da vida e as ameaças desses estereótipos desestimulam meninas e mulheres a se interessarem por áreas técnicas, como a de tecnologia da informação, por exemplo, por serem consideradas áreas tradicionalmente ocupadas por homens. (SANDBERG, 2013).

Em contrapartida aos elementos sociais discriminatórios transmitidos pela cultura e ao cenário atual das mulheres no mercado de trabalho, a inclusão da diversidade de gênero em empresas e/ou ambientes tecnológicos tem sido tema de diversos estudos, sugerindo uma relação positiva entre diversidade e negócios, uma vez que a diversidade de gênero contribui para melhorar as relações sociais, desenvolvendo um clima de trabalho mais aberto, conforme afirmam Nielsen e Huse (2010). Além disso, contribui para estabelecer uma visão muito mais variada dos problemas e, conseqüentemente, gerar ideias mais diversas. (MILLIKEN; MARTINS, 1996).

No entanto, Livermore (2016) defende que tais avanços não são alcançados apenas em razão da diversidade, mas, sim, a partir de sua combinação com um alto nível de inteligência cultural, que é definido pelo autor como a capacidade de funcionar eficazmente em situações culturalmente diversas.

Estudos sobre inteligência cultural revelam quatro recursos conscientemente encontrados nos indivíduos, que podem funcionar efetivamente em situações interculturais, são eles:

- a) IC Motivacional: ter o interesse, a confiança e a motivação para se adaptar transculturalmente;
- b) IC Cognitiva: entender as normas e diferenças interculturais;
- c) IC Metacognitiva: fazer sentido em experiências culturalmente diversas e planejá-las de acordo;
- d) IC Comportamental: alterar as ações verbais e não-verbais apropriadamente ao interagir entre culturas. (LIVERMORE, 2016).

Tendo em vista o contexto acima descrito, o presente estudo visa investigar de que forma a inteligência cultural influencia em como a diversidade de gênero é trabalhada na empresa SAP, multinacional de Tecnologia da Informação, em dois diferentes laboratórios de pesquisa e desenvolvimento: SAP Labs Latin America, localizado em São Leopoldo, e SAP Labs Índia, localizado em Bangalore, a fim de identificar o impacto causado por tais práticas nestes locais.

A seguir são abordados os tópicos relacionados à definição do tema deste estudo, delimitações do trabalho, bem como sua justificativa e a relevância do estudo. No próximo capítulo é apresentado o referencial teórico, resultado de uma compilação de estudos sobre os conceitos presentes nesse trabalho. Na sequência, é abordada a metodologia utilizada, a fim de esclarecer os processos utilizados para a abordagem do presente estudo e obtenção das informações. Em seguida, são expostos os resultados da pesquisa, bem como uma análise das respostas das entrevistas. Por fim, são apontadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Diversos estudos (CASAGRANDE et al., 2005; LOMBARDI, 2006; SCHWARTZ et al., 2006; CARVALHO, 2007 apud ROCHA; LUZ, 2011) comprovam que as mulheres são minoria em carreiras científicas e tecnológicas, não apenas no Brasil, mas também em outros países do mundo.

Para Rocha e Luz (2011), essa realidade é reforçada na história da ciência e da tecnologia por serem áreas consideradas hegemonicamente masculinas. As autoras afirmam, ainda, que “a cultura científica e tecnológica ocidental foi construída a partir de valores de dominação e controle tipicamente masculinos, revelando-se ainda hoje com marcas de sexismo e discriminação de gênero”. (ROCHA; LUZ in CASAGRANDE; LUZ; CARVALHO, 2011, p. 144).

A diversidade tem sido motivo de discussão há muitos anos, buscando compreender a maneira como se percebem, tratam e administram as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental, cultural e, entre outros aspectos, na força de trabalho. (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016). Para Saboya (2013), a diversidade sexual e de gênero são, na realidade, construções culturais, que tornam a generalização de conceitos um fato ilusório, considerando que cada cultura

é irreduzível à outra. Contudo, Livermore (2016) afirma que a inteligência cultural aborda tais questões ao fornecer uma abordagem mais sofisticada para se trabalhar em todas as culturas.

A inteligência cultural é a capacidade de relacionamento efetivo em situações culturalmente diversas. O coeficiente de inteligência cultural (CQ) desenvolve-se em quatro capacidades, que são: CQ motivacional; CQ cognitivo; CQ metacognitivo; e CQ comportamental. Quando equipes diversas baseiam suas diferenças na inteligência cultural, obtêm-se melhores resultados. (LIVERMORE, 2016).

Líder de mercado na venda de softwares de aplicações empresariais, a SAP é uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo. De acordo com os dados da companhia, a empresa possui mais de 388 mil clientes espalhados em mais de 180 países, que foram adquiridos ao longo de 46 anos de mercado. Além disso, atualmente a empresa possui mais de 91 mil funcionários localizados em mais de 130 países. (SAP, 2018c).

A sede da SAP está localizada em Walldorf, na Alemanha e, além dessa localidade existem outros 19 laboratórios de pesquisa e desenvolvimento espalhados pelo mundo, dentre eles o SAP Labs Latin America, localizado em São Leopoldo e o SAP Labs Índia, localizado em Bangalore.

A igualdade de gênero é uma parte importante para a missão da SAP. A empresa menciona que, apesar de operar em uma indústria constantemente referida por sua falta de diversidade, vem trabalhando para contrariar essa tendência e ser uma empresa que lidera pelo exemplo. Por isso, a SAP foi a primeira empresa de tecnologia multinacional a receber o certificado de Dividendos Econômicos para a Igualdade de Gênero (EDGE - *Economic Dividends for Gender Equality*) pelo compromisso global com a igualdade de gênero no local de trabalho. Os critérios examinados na certificação incluem recrutamento e promoção, formação em desenvolvimento de liderança, orientação, trabalho flexível e cultura da empresa. (SAP, 2018d).

Acreditando que as misturas das perspectivas de gênero ajudam a impulsionar a inovação e permitem atender melhor os clientes, a SAP criou inúmeras iniciativas para aumentar a inclusão da diversidade de gênero em seu ambiente de trabalho, dentre elas o Business Women's Network, também chamado de BWN, uma rede de funcionários com mais de 10.000 membros espalhados em 60 subgrupos no mundo todo, incluindo Brasil e Índia. (VERHAAG, 2013).



Considerada a maior rede direcionada para funcionários da SAP, a missão do BWN é ajudar as mulheres a alavancarem suas carreiras através da construção de relacionamentos fortes, desenvolvimento de habilidades, compartilhamento de ideias, mentorias, entre outros. A empresa afirma que a ambição do BWN é “aumentar a visibilidade das líderes femininas na SAP, mostrar o impacto comercial, ajudar a atingir os objetivos de sustentabilidade da SAP e impulsionar o sucesso da empresa.” (SAP, 2018d).

Assim, pode-se resumir o tema desta pesquisa à seguinte pergunta: de que maneira é mobilizada a inteligência cultural e como esta influencia na inclusão da diversidade de gênero praticada pela SAP nos laboratórios de P&D do Brasil e da Índia?

## 1.2 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos desta pesquisa, dentre eles, o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar como a inteligência cultural é mobilizada e como influencia na inclusão da diversidade de gênero praticada pela SAP nos laboratórios de P&D do Brasil e Índia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) apresentar o programa de diversidade de gênero da SAP (Business Women’s Network) nos laboratórios de São Leopoldo e Bangalore;
- b) mapear a cultura do grupo nas duas localidades sob a ótica do estudo de Hofstede;
- c) caracterizar a mobilização da inteligência cultural nas integrantes da equipe principal do grupo, em São Leopoldo e Bangalore.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar do atual movimento chamado globalização, este não ocasiona a homogeneização do trabalho, uma vez que persistem as desigualdades sociais e de trabalho entre países, sexos, raças e gerações. (HIRATA, 2002).

Ao passo que as relações de trabalho se globalizam, aumentam também as discussões sobre a questão da gestão da diversidade em diferentes empresas, onde estudos visam investigar desafios enfrentados pelas diferenças existentes nos ambientes organizacionais, a fim de encontrar estratégias para gerir essa diversidade de forma eficaz. (REEVES; MCKINNEY; AZAM, 2013).

Não obstante ao aumento das oportunidades de trabalho para as mulheres, ainda existe a segregação de “trabalho de homem” e “trabalho de mulher” nos dias de hoje, apesar de toda evolução científica e tecnológica. Segundo Luz (2003, p. 9), “isso acontece, em parte, porque as relações sociais tanto se expressam na tecnologia quanto moldam a tecnologia, assim como a medida e a direção do desenvolvimento tecnológico refletem as relações de gênero existentes”.

Rapkiewicz (1998, p. 171-197) afirma que:

Apesar da participação cada vez maior das mulheres na esfera dito produtiva, o senso comum lhes atribui uma certa incompetência na área científica e tecnológica. Esses domínios, e em particular a tecnologia, são considerados coisas de homem. [...] se ainda hoje o senso comum considera, em certa medida, o domínio tecnológico como sendo masculino, o constante aumento da participação feminina em certas profissões demonstra que a origem do problema não é natural. As diferenças entre os sexos são constituídas em diferentes esferas como a família, a escola e o mercado de trabalho. [...]

Gênero é uma questão social e culturalmente construída, conforme afirma Scott (1989). Por outro lado, a cultura representa uma forma de descrever o que as pessoas fazem e por que, composta pela lógica por trás da vida que ocorre em determinados contextos. (LIVERMORE, 2012).

Estudos recentes revelam que as inovações científicas mais importantes são cada vez mais produzidas por equipes colaboradoras. (WUCHTY et al., 2007). Além disso, evidências sugerem fortemente que a colaboração em grupo é grandemente melhorada pela presença de mulheres. (WOOLLEY et al., 2010). Essas recentes descobertas implicam que promover o papel das mulheres em carreiras tecnológicas pode ter consequências positivas para a produtividade científica, ao melhorar a qualidade da colaboração que ocorre em equipes. (BEAR; WOOLLEY, 2011).

Portanto, este estudo se faz viável e significativo, pois para quebrar o paradigma social, precisa-se falar em diversidade, seja relacionada a mulheres ou a qualquer outro grupo de minoria. Esses grupos, somados, representam uma maioria capaz de lidar com problemas e realidades diferentes, com públicos diversos, onde equipes formadas por pessoas diferentes representam melhor a sociedade em que as empresas atuam e fazem seus negócios.

Por este motivo, é importante também o estudo da inteligência cultural, dado que, de acordo com Livermore (2016), as principais razões pelas quais as organizações precisam de pessoas culturalmente inteligente são a crescente realidade de mercados cada vez mais diversificados e a crescente diversidade entre os membros da força de trabalho. Segundo o autor, empresas com alto nível de CQ podem obter expansão em mercados culturalmente diversos, produtos ou serviços de qualidade para seus clientes, eficácia de uma equipe multicultural e diversificada, entre outros. (LIVERMORE, 2016).

Além disso, ao realizar uma investigação em outro país de cultura diferente, podem ser obtidos exemplos e ideias de práticas que possam ser adaptadas para outras localidades, de forma a ampliar o alcance do programa e melhorar seus resultados para a empresa como um todo.

A razão que motivou a autora do presente estudo na escolha deste tema foi sua participação nos grupos de diversidade da empresa estudada, nos quais colabora ativamente na busca por um ambiente social e de trabalho de mais igualdade.

Ao final desta pesquisa, o estudo poderá auxiliar a empresa a aprimorar suas práticas para a inclusão da diversidade de gênero, observando também as questões culturais das regiões estudadas. Além disso, o estudo poderá servir como exemplo para outras empresas, do mesmo setor ou não, que buscam investir em iniciativas para a inclusão da diversidade de gênero.

Sendo assim, no capítulo seguinte apresenta-se a revisão bibliográfica, abordando de forma teórica conceitos que serão explanados na pesquisa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura utilizada para a elaboração desta pesquisa. São apresentados e discutidos conceitos, informações, motivações e benefícios da inclusão da diversidade de gênero em ambientes de tecnologia da informação, no qual se encontra a empresa estudada.

### 2.1 CULTURA

Existem diversas definições para o termo “cultura”. Harris e Moran (1996, p. 10) citam que cultura é uma capacidade humana de adaptar-se a circunstâncias e poder transmitir esta habilidade a outras gerações. Para Livermore (2012), o termo cultura serve para descrever o que as pessoas fazem e porque. O mesmo autor ainda afirma que a cultura não é algo que simplesmente acontece, mas sim é criado pelas próprias pessoas. Hofstede (1991) menciona que a cultura é aprendida no ambiente social, ou seja, não é herdada através de genes.

Entretanto, a origem social não é considerada o único ponto de referência para definir uma cultura, mas também devem ser consideradas ideias nunca realizadas, novos horizontes, opções de ser diferente e o futuro. (BAUER, 2016).

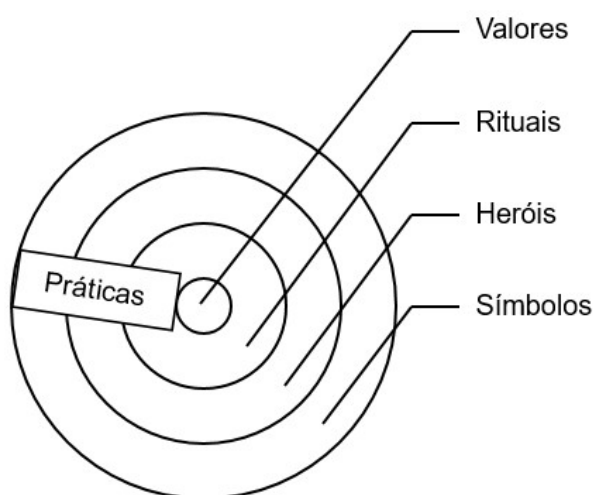
A cultura pode ser definida de duas formas distintas, afirma Hofstede (1991). Na primeira, em seu sentido mais estreito e baseado nas línguas ocidentais, cultura significa civilização. Em contrapartida, interpretar a cultura como um software mental representa um sentido muito mais amplo da palavra, que a considera um fenômeno coletivo, pois é compartilhada com indivíduos do mesmo ambiente social onde a cultura foi aprendida. O mesmo autor sustenta, ainda, que “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de um povo, do outro”. (HOFSTEDDE, 1991, p. 5). Portanto, para ser uma cultura é necessário que exista um padrão de pensamentos e comportamentos que a distinga de outros grupos.

Thomas e Inkson (2006) mencionam que, ao contrário dos aspectos observáveis, a cultura é, na maior parte, invisível. Os mesmos autores ainda afirmam que compreender uma cultura vai além de entender comportamentos superficiais, nos quais os elementos invisíveis são os mais importantes, como valores e formas de pensar, por exemplo.

O comportamento de uma população carrega uma dimensão simbólica, o que não é somente uma realidade observável, portanto, deve-se buscar entender as motivações e significados de cada atitude. Com isso, pode-se abordar a realidade social, considerando os diferentes aspectos da sociologia integrados à cultura. (DELGADO; VOZMEDIANO, 2016).

Há diversas maneiras em que as diferenças culturais se manifestam na sociedade. Hofstede (1991) resume essas manifestações em quatro pilares: símbolos, heróis, rituais e valores. A Figura 1, denominada pelo autor como “*onion diagram*” (diagrama da cebola), representa os níveis de profundidade das manifestações de cultura, onde os símbolos representam uma camada mais superficial, ao contrário dos valores, que estão inseridos na parte mais aprofundada da cultura.

Figura 1 – “Onion diagram”



Fonte: Hofstede (1991).

A cultura é apontada como um conceito de unificação, segundo Deleuze (1992), que somente faz sentido se assumida na diferença. Para Hofstede (1991), os indivíduos pertencem a diversos grupos e categorias de pessoas ao mesmo tempo. Por isso, cada sujeito possui várias “camadas de programação mental” dentro de si mesmo, que correspondem a diferentes níveis culturais, como, por exemplo nível étnico, religioso, de geração, de gênero, entre outros. Portanto, conforme afirma Bauer (2016, p. 6), “a diversidade torna-se um termo cultural e político usado nos contextos de novos horizontes conceituais sobre as sociedades.”.

### 2.1.1 A Teoria das Dimensões Culturais

O psicólogo holandês Geert Hofstede promoveu uma pesquisa para examinar de que forma os valores culturais afetam o comportamento dos indivíduos, com 100.000 empregados de uma grande corporação multinacional, atuante em mais de 50 países. Seu estudo ficou conhecido mundialmente como “A Teoria das Dimensões Culturais”. Em sua pesquisa, Hofstede descreveu seis tipos de perspectivas de valores entre as culturas, que são chamadas de “dimensões culturais”. São elas: distância de poder; individualismo; masculinidade; aversão à incerteza; orientação para longo prazo; e indulgência. (HOFSTEDÉ, 1991). A seguir são detalhadas cada uma das seis dimensões culturais.

#### 2.1.1.1 Distância do Poder

A dimensão de distância do poder está diretamente ligada ao problema social relacionado à hierarquia. Representa o grau de desigualdade entre as pessoas, que se supõe ser um estado natural em algumas sociedades. Essa dimensão evidencia as respostas encontradas nos países para a questão básica de como lidar com o fato de que as pessoas são desiguais. (HOFSTEDÉ, 1991).

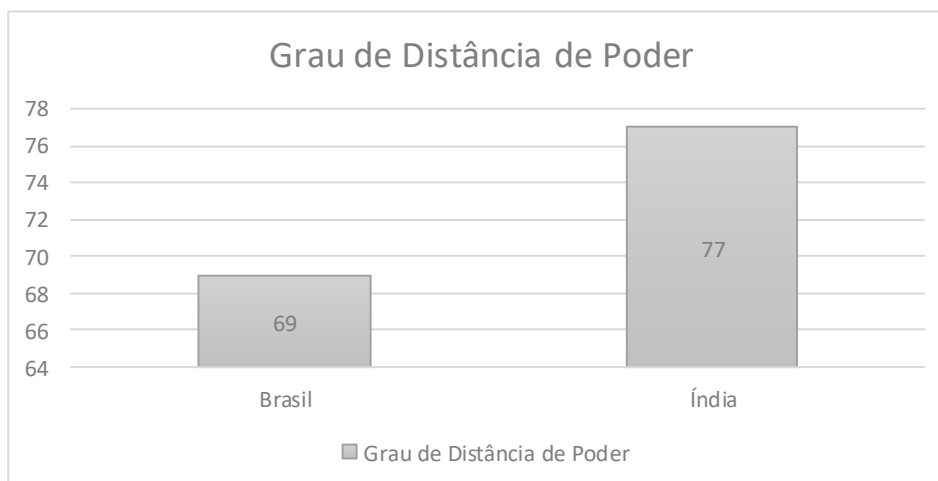
Em um país com baixo nível de distância do poder, há uma interdependência entre chefe e subordinado, onde a distância emocional também é relativamente pequena; então, os subordinados sentem-se livres para abordar e contradizer seus chefes.

Entretanto, em países com alto nível de distância do poder, existe uma dependência considerável entre subordinados e chefes. Nesses casos, os subordinados afirmam aceitar essa dependência ou rejeitá-la inteiramente, o que caracteriza a contra-dependência – dependência em sua forma negativa. Nos casos de alto nível de distância do poder, a distância emocional entre subordinados e chefes também é grande: provavelmente, os subordinados não abordarão seus chefes, nem os contradizerão.

Portanto, Hofstede (1991) sustenta que a distância do poder pode ser definida como o grau em que os membros menos poderosos das instituições (família, escola, comunidade) e das organizações (locais de trabalho) expectam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.

O gráfico abaixo representa o resultado das pontuações dos dois países estudados nesta categoria, de acordo com o site Hofstede Insights.

Gráfico 1 – Distância de poder no Brasil e na Índia



Fonte: Hofstede Insights (2017a).

Além disso, o Quadro 1 abaixo denota a explicação de Hofstede com relação ao resultado de sua pesquisa, no que diz respeito à distância de poder, para cada um dos dois países estudados nesta pesquisa.

Quadro 1 – Distância de poder segundo Hofstede

<b>Brasil</b>	<b>Índia</b>
Com uma pontuação de 69, o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição de poder diferente justifica o fato de que os detentores de poder têm mais benefícios do que os menos poderosos na sociedade. Nas empresas, existe um chefe que assume total responsabilidade. Os símbolos de status do poder são muito importantes para indicar a posição social e "comunicar" o respeito que pode ser mostrado.	Com 77 pontos, a Índia indica uma apreciação pela hierarquia e uma estrutura de cima para baixo na sociedade e nas organizações. O poder real é centralizado mesmo que não pareça ser e os gerentes contam com a obediência dos membros da equipe. Os funcionários esperam ser direcionados claramente quanto às suas funções e o que se espera deles.

Fonte: Hofstede Insights (2017a).

A seguir, apresenta-se a segunda categoria do estudo de Hofstede, relacionada ao individualismo das sociedades.

### 2.1.1.2 Individualismo

A dimensão de individualismo representa a maneira como os indivíduos de uma sociedade agem, baseando-se em seus próprios interesses ou nos interesses do grupo como um todo. (HOFSTEDE, 1991). O individualismo e o coletivismo são dimensões em que diferentes culturas podem adaptar-se, reiteram Thomas e Inkson (2006).

Hofstede (1991) define que o individualismo pertence a sociedades em que os laços entre os indivíduos são soltos, de modo que cada um deve cuidar de si mesmo e de sua família. Por sua vez, o coletivismo refere-se a sociedades em que as pessoas, desde o seu nascimento, são integradas a grupos que ao longo da vida continuam protegendo-as em troca de lealdade.

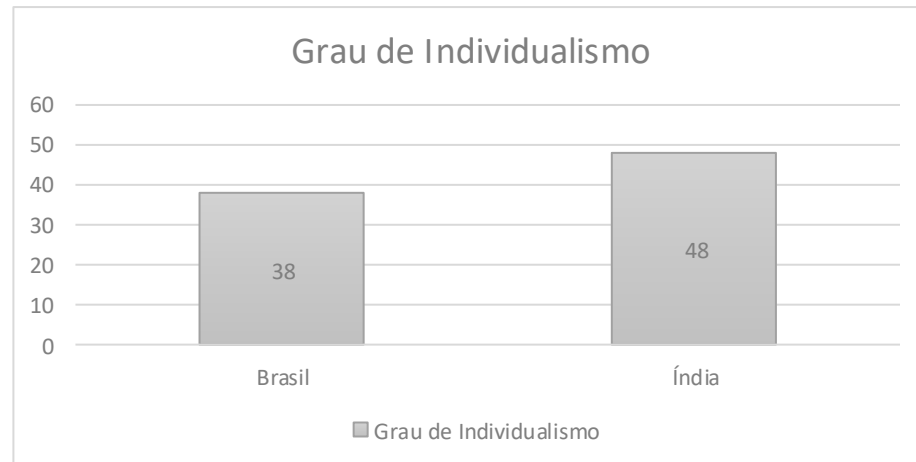
Nas culturas individualistas, as decisões são tomadas pelo indivíduo, preocupado com a consequência da ação para ele mesmo, de acordo com seu julgamento ou pelas recompensas que irão lhe trazer, afirmam Thomas e Inkson (2006). Já nas culturas coletivistas, as pessoas se enxergam como membros de um grupo e não como indivíduos autônomos, de modo que as decisões são tomadas através de consensos, levando em consideração as consequências para o grupo todo. (THOMAS; INKSON, 2006).

De acordo com o estudo de Hofstede, as culturas dos países mais ricos do mundo são relativamente individualistas, enquanto as dos países mais pobres são relativamente coletivistas. Nesse caso, observa-se o coletivismo como uma adaptação à pobreza e aos recursos limitados, em contrapartida ao individualismo, em que há riqueza e recursos mais amplos, afirmam os autores Gert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen e Geert Hofstede (2002). Os mesmos autores declaram, ainda, que é necessário haver um equilíbrio entre o coletivismo e o individualismo, considerando que os indivíduos podem precisar reprimir suas identidades individuais em culturas muito coletivistas, enquanto que em culturas individualistas os indivíduos podem sentir-se solitários e isolados, desenvolvendo comportamentos antissociais. (HOFSTEDE; PEDERSEN; HOFSTEDE, 2002).

O gráfico abaixo representa o resultado das pontuações dos dois países estudados na categoria de individualismo, segundo o site Hofstede Insights.



Gráfico 2 – Individualismo no Brasil e na Índia



Fonte: Hofstede Insights (2017a).

O Quadro 2 expõe a explicação de Hofstede em relação ao resultado de sua pesquisa no que diz respeito ao individualismo do Brasil e da Índia.

Quadro 2 – Individualismo segundo Hofstede

<b>Brasil</b>	<b>Índia</b>
<p>O Brasil tem uma pontuação de 38, o que significa que, neste país, as pessoas desde o nascimento são integradas em grupos fortes e coesos, que continua protegendo seus membros em troca de lealdade. Nos negócios, é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros: uma reunião geralmente começa com conversas gerais para se conhecer antes de fazer negócios.</p>	<p>A Índia, com uma pontuação bastante intermediária de 48, é uma sociedade com características coletivistas e individualistas. O lado coletivista significa que existe uma grande preferência por pertencer a um quadro social maior no qual se espera que os indivíduos atuem de acordo com o bem maior do grupo definido. Em tais situações, as ações do indivíduo são influenciadas por vários conceitos com opinião das redes sociais mais amplas com as quais tenham alguma afiliação.</p> <p>O aspecto individualista da sociedade indiana é visto como resultado de sua religião dominante - o hinduísmo, que acreditam que em um ciclo de morte e renascimento, com a maneira de cada renascimento ser dependente de como o indivíduo viveu a vida anterior. As pessoas são, portanto, individualmente responsáveis pela forma como conduzem suas vidas e o impacto que terá sobre o seu renascimento.</p>

Fonte: Hofstede Insights (2017a).

Na próxima seção é apresentada a terceira dimensão cultural citada por Hofstede, a de masculinidade.

### 2.1.1.3 Masculinidade

Apesar de todas as sociedades humanas serem constituídas por homens e mulheres em números aproximadamente iguais, as distribuições de papéis na sociedade nem sempre são iguais para os dois gêneros. (HOFSTEDE, 1991).

Se homens e mulheres são mais iguais, o resultado é uma sociedade com mais qualidades “femininas”. O contrário ocorre com uma cultura caracterizada “masculina”, ou seja, uma distribuição de papel igual entre os gêneros remete à cultura feminina, e uma distribuição desigual à masculina. (HOFSTEDE; PEDERSEN; HOFSTEDE, 2002)

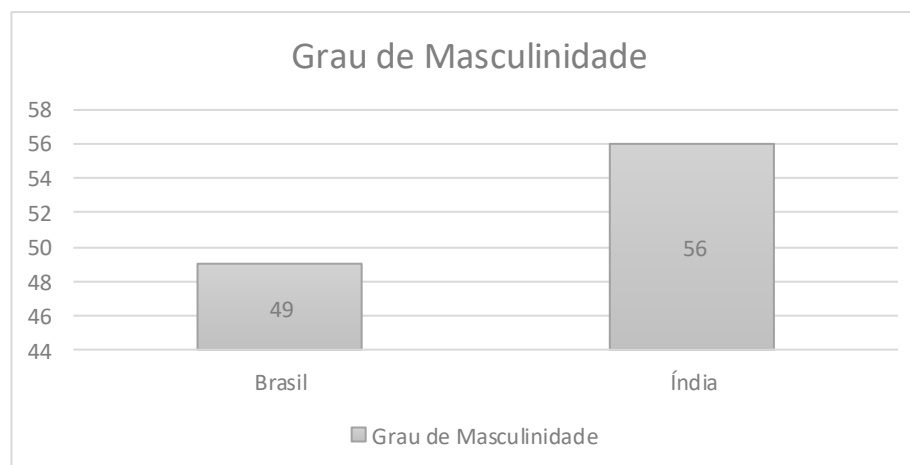
A distinção entre as sociedades relacionadas a essa dimensão é explicada por Hofstede (1991), quando o autor menciona que a masculinidade pertence a sociedades em que os papéis sociais de gênero são explícitos, ou seja, onde “os homens deveriam ser assertivos, resistentes e focados no sucesso material, enquanto as mulheres deveriam ser mais modestas, ternas e preocupadas com a qualidade de vida”. Em contrapartida, a feminilidade refere-se a sociedades onde papéis sociais de gênero complementam, isto é, “homens e mulheres deveriam ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida”. (HOFSTEDE, 1991, p. 82).

Hofstede (1991) afirma, ainda, que a cultura de gênero não é inata, mas sim aprendida desde muito cedo na vida, uma vez que geralmente se desconhecem outras possibilidades. Por isso, provavelmente qualquer país possuirá diferenças culturais de acordo com o gênero. Essas diferenças resultaram principalmente em diferentes papéis de gênero e no processo de socialização do indivíduo.

Não há uma relação entre culturas masculinas e femininas e a distribuição de trabalho entre homem e mulher. Entretanto, há uma correlação positiva entre o nível de feminilidade de um país e a participação de mulheres em empregos técnicos e profissionais. (HOFSTEDE, 1980).

O gráfico abaixo representa o resultado das pontuações dos dois países estudados no que diz respeito à masculinidade, segundo o site Hofstede Insights.

Gráfico 3 – Masculinidade no Brasil e na Índia



Fonte: Hofstede Insights (2017a).

O Quadro 3 abaixo apresenta a explicação de Hofstede sobre o resultado de sua pesquisa na dimensão de masculinidade para cada um dos países estudados nesta pesquisa.

Quadro 3 – Masculinidade segundo Hofstede

<b>Brasil</b>	<b>Índia</b>
O Brasil se classifica com 49, uma pontuação muito intermediária nesta dimensão. Uma pontuação baixa (feminina) na dimensão significa que os valores dominantes na sociedade estão cuidando os outros e a qualidade de vida. Uma sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é o sinal do sucesso e se destacar da multidão não é admirável. A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (Masculino) ou gostando do que você faz (Feminino).	A Índia classifica 56 nesta dimensão e, portanto, é considerada uma sociedade masculina. A Índia é realmente muito masculina em termos de exibição visual de sucesso e poder. No entanto, a Índia também é um país espiritual com milhões de deidades e várias filosofias religiosas. É também um país antigo com uma das maiores culturas sobreviventes que lhe dá amplo ensaio no valor da humildade e da abstinência. Isso muitas vezes reina nas pessoas se livrar de exibições masculinas na medida em que elas possam estar naturalmente inclinadas. Em mais países masculinos, o foco é o sucesso e as conquistas, validados por ganhos materiais.

Fonte: Hofstede Insights (2017a).

Continuamente, aponta-se a dimensão do estudo relacionada à aversão à incerteza.

#### 2.1.1.4 Aversão à Incerteza

Os seres humanos convivem com o fato de não saberem o que acontecerá no futuro, que é incerto, mas que precisa ser enfrentado. A quarta dimensão cultural está relacionada ao medo que os indivíduos têm do desconhecido. Pessoas de culturas com alto nível de aversão à incerteza acreditam que o diferente é perigoso.

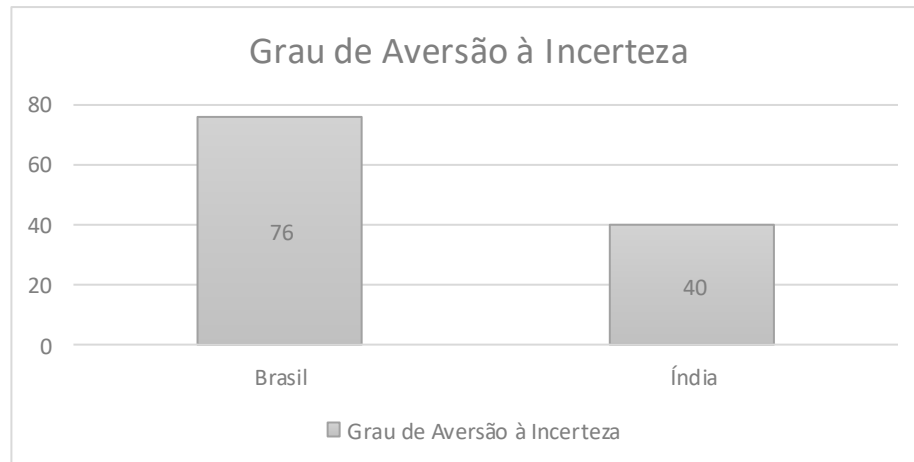
Essa incerteza gera ansiedade, e por isso as sociedades desenvolvem maneiras de amenizar tal sentimento através da tecnologia, religião, direito, entre outras. Esses sentimentos são adquiridos e aprendidos, não sendo apenas pessoais, mas também compartilhados com outros indivíduos da mesma sociedade, refletidos nos valores coletivos de seus membros. Além disso, os sentimentos conduzem a padrões de comportamentos coletivos em uma sociedade que podem ser incompreendidos por outras. (HOFSTEDE, 1991).

Hofstede (1991, p. 113) definiu a dimensão de aversão à incerteza como “a medida em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações incertas ou desconhecidas”. Baseada nesses medos, cria-se a necessidade de previsibilidade e de regras.

Em países com alto nível de aversão à incerteza, os membros da sociedade costumam ser inquietos, emotivos e, até mesmo, agressivos. No caso de países com baixo nível de aversão ao desconhecido, os indivíduos passam a impressão de serem sossegados, controlados e indolentes. (HOFSTEDE, 1991).

O gráfico abaixo representa o resultado das pontuações dos dois países estudados nesta categoria, de acordo com o site Hofstede Insights.

Gráfico 4 – Aversão à incerteza no Brasil e na Índia



Fonte: Hofstede Insights (2017a).

O Quadro 4 mostra a explicação de Hofstede para o resultado dos países no que diz respeito a essa categoria.

Quadro 4 – Aversão à incerteza segundo Hofstede

<b>Brasil</b>	<b>Índia</b>
Com 76, o Brasil obteve alta pontuação nesta dimensão - e também a maioria dos países latino-americanos. Essas sociedades mostram uma forte necessidade de regras e elaborar sistemas legais para estruturar a vida. No Brasil, como em todas as sociedades de prevenção de incerteza, burocracia, leis e regras são muito importantes.	A Índia classifica 40 nesta dimensão e, portanto, tem uma média baixa preferência por evitar a incerteza. Na Índia, há aceitação da imperfeição. A Índia é tradicionalmente um país paciente onde a tolerância para o inesperado é alta. As regras geralmente estão em vigor apenas para serem contornadas e se baseiam em métodos inovadores para "ignorar o sistema". Uma palavra muito usada é "ajustar" e significa, entre outras coisas, fechar os olhos para que as regras sejam desviadas para encontrar uma solução única e inventiva para um problema aparentemente insuperável.

Fonte: Hofstede Insights (2017a).

A posterior dimensão do estudo realizado por Hofstede refere-se à orientação para longo prazo.

### 2.1.1.5 Orientação para Longo Prazo

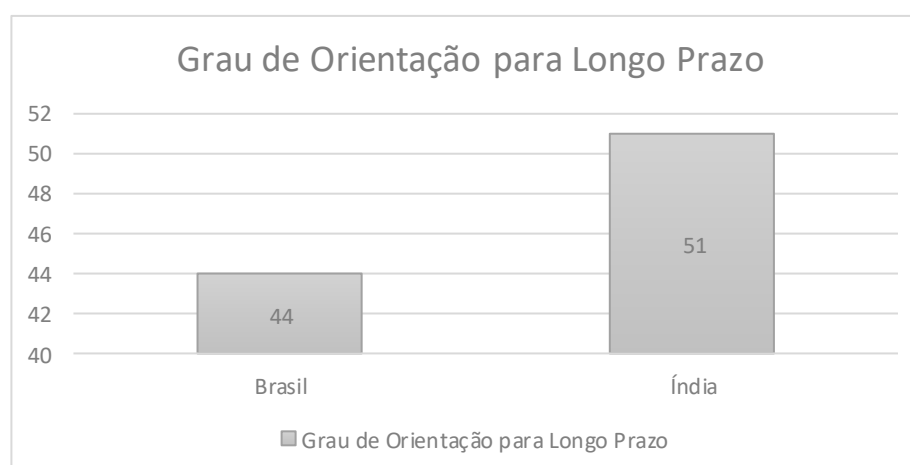
Diversas culturas ao redor do mundo possuem o hábito de renunciar os prazeres de hoje em benefício de seu futuro. Hofstede, Pedersen e Hofstede (2002) indicam que essa dimensão cultural é classificada como orientação para longo prazo.

Nos países que possuem um alto nível desta dimensão, o trabalho, os esforços e a persistência são virtudes de extremo valor. Os valores da orientação para longo prazo, como perseverança e economia, são considerados mais dinâmicos. Em contrapartida, os valores opostos, de orientação para curto prazo, são mais orientados para o passado e para o presente, sendo assim mais estáticos. (HOFSTEDE, 1991).

De acordo com portal Hofstede Insights (2017b), essa dimensão descreve de que forma uma sociedade mantém suas conexões com o passado, ao mesmo tempo que lida com o presente e o futuro. O portal afirma, ainda, que os países com baixa pontuação são considerados “sociedades normativas”, pois mantêm tradições consagradas ao tempo, observando as mudanças da sociedade com receio. Por outro lado, os países com alta pontuação possuem uma abordagem mais pragmática, encorajando os indivíduos a investirem em seus futuros.

O gráfico abaixo representa o resultado das pontuações dos países estudados nesta categoria, de acordo com o site Hofstede Insights.

Gráfico 5 – Orientação para longo prazo no Brasil e na Índia



Fonte: Hofstede Insights (2017a).

O Quadro 5 mostra a explicação do resultado dos três países do que diz respeito à orientação para longo prazo segundo Hofstede.

Quadro 5 – Orientação para longo prazo segundo Hofstede

Brasil	Índia
<p>Esta dimensão descreve como toda sociedade tem que manter alguns links com seu próprio passado, ao mesmo tempo em que lida com os desafios do presente e do futuro, e as sociedades priorizam esses dois objetivos existenciais de maneira diferente.</p> <p>Com 44 pontos, o Brasil é considerado intermediário nesta dimensão.</p>	<p>Com uma pontuação intermediária de 51 nesta dimensão, uma preferência dominante na cultura indiana não pode ser determinada. Na Índia o tempo não é linear e, portanto, não é importante para as sociedades ocidentais, que tipicamente são baixas nesta dimensão. As sociedades que têm uma pontuação elevada no pragmatismo normalmente perdoam a falta de pontualidade, um plano de jogo em mudança, baseado na mudança de realidade.</p>

Fonte: Hofstede Insights (2017a).

Em seguida é apresentada a última dimensão do estudo de Hofstede sobre as sociedades, que diz respeito à indulgência.

#### 2.1.1.6 Indulgência

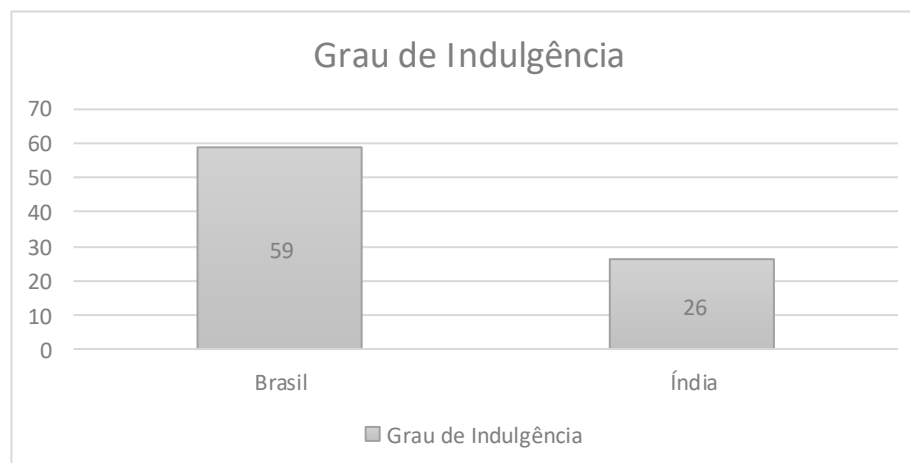
Um dos desafios que confronta a raça humana é a forma como as pessoas são socializadas. A mais nova dimensão cultural é definida por Hofstede Insights (2017b) como a medida em que os indivíduos tentam controlar seus impulsos e desejos, de acordo com a maneira em que foram criados.

As culturas podem ser caracterizadas como indulgentes ou restritas. A tendência para um controle considerado fraco sobre os impulsos é denominada indulgência, enquanto o controle maior é chamado de restrição.

Os países que possuem alta pontuação nessa dimensão, considerados indulgentes, permitem a gratificação relativamente gratuita de movimentos humanos básicos e emoções dos indivíduos, como, por exemplo aproveitar a vida e se divertir. Segundo o Hofstede Insights (2017b), essas sociedades possuem atitudes mais positivas e otimistas; os cidadãos valorizam mais o tempo de lazer, agem de acordo com sua vontade e gastam seu dinheiro como desejam. Por outro lado, países com baixa pontuação, denominados restritos, suprimem a satisfação das necessidades, uma vez que existe mais ênfase na revogação da gratificação e mais regulações de condutas e normas sociais rigorosas.

O gráfico abaixo representa o resultado das pontuações dos dois países estudados nesta categoria, segundo o site Hofstede Insights.

Gráfico 6 – Indulgência no Brasil e na Índia



Fonte: Hofstede Insights (2017a).

O Quadro 6 abaixo revela a explicação do autor em relação aos resultados de cada país no que se refere ao grau de indulgência dos mesmos.

Quadro 6 – Indulgência segundo Hofstede

<b>Brasil</b>	<b>Índia</b>
A alta pontuação do Brasil (59) a marca como uma sociedade indulgente. As pessoas em sociedades classificadas por uma pontuação elevada em Indulgência geralmente exibem uma vontade de realizar seus impulsos e desejos com respeito a aproveitar a vida e a se divertir. Possuem uma atitude positiva e têm tendência ao otimismo. Além disso, as pessoas colocam um maior grau de importância no tempo de lazer, agem como eles querem e gastam dinheiro como desejam.	A Índia recebe uma baixa pontuação de 26 nesta dimensão, o que significa que é uma cultura de restrição. Sociedades com baixa pontuação nesta dimensão têm tendência ao cinismo e ao pessimismo. Além disso, em contraste com as sociedades indulgentes, as sociedades restritas não colocam muita ênfase no tempo de lazer e controlam a gratificação de seus desejos. As pessoas com essa orientação têm a percepção de que suas ações são restringidas pelas normas sociais e sentem que se entregarem é algo errado.

Fonte: Hofstede Insights (2017a).

Thomas e Inkson (2006) apontam que, a partir da obtenção de conhecimento sobre cultura e sobre a forma com que a mesma varia e afeta o comportamento humano, ocorre o primeiro estágio do desenvolvimento da inteligência cultural. Os



mesmos autores afirmam, ainda, que através da compreensão das principais dimensões da diferença cultural, além das multiplicidades mais significativas entre os países e suas manifestações, ocorre o passo mais importante para a inteligência cultural.

## 2.2 INTELIGÊNCIA CULTURAL

A inteligência cultural é um assunto que vem ganhando crescente atenção dos pesquisadores. Considerando o sucessivo aumento da globalização das organizações e a diversificação das forças de trabalho, entender de que forma indivíduos funcionam, diferente de outros, em situações culturalmente diversas, tornou-se importante. (GELFAND; EREZ; AYZAN, 2007).

Existem diversas definições para o termo inteligência cultural, cuja medida é o quociente cultural (QC). Earley e Ang (2003) introduziram o conceito como a capacidade de um indivíduo agir efetivamente em condições culturalmente diversas. Earley e Mosakowski (2004), por sua vez, afirmam que essa é uma habilidade aparentemente natural de interpretar os gestos e atitudes de uma pessoa desconhecida, como se pertencesse a mesma cultura. Para Ang e Van Dyne (2008), tal habilidade pode ser reforçada pela dedicação ativa na educação, viagens, tarefas internacionais e outras experiências interculturais.

A inteligência cultural é uma ideia considerada nova, baseada em outros dois conceitos: quociente de inteligência (QI), que mede a habilidade de raciocínio; e o quociente de inteligência emocional (QE), que mede como as emoções são lidadas. Além disso, incorpora-se no QC a capacidade de interação através de culturas. (THOMAS; INKSON, 2006). Um elemento crítico que a inteligência cultural e a inteligência emocional compartilham é, segundo Daniel Goleman apud Earley e Mosakowski (2004), "uma propensão para suspender o julgamento - pensar antes de agir". A inteligência cultural e a inteligência emocional estão relacionadas, mas a IC inicia quando IE sai. (THOMAS; INKSON, 2006).

Mais recentemente, Livermore (2012) afirma que a inteligência cultural é a capacidade de se trabalhar em diversas culturas nacionais, étnicas e organizacionais, de forma eficiente. Para o autor, a IC é um repertório de técnicas, considerado uma abordagem de dentro para fora.

Entretanto, de acordo com Herrmann (2007), a inteligência cultural não se relaciona apenas com a prática das pessoas em criarem grupos culturais e atuarem de modo eficaz dentro dos mesmos. Para o autor, inteligência cultural estende-se também à capacidade de os indivíduos atuarem satisfatoriamente nas interações entre os grupos culturais.

A inteligência cultural prevê uma gama de resultados em contextos interculturais. Ang, Van Dyne e Tan (2011) resumiram pesquisas que mostram que estes incluem adaptação cultural, desempenho de trabalho de expatriados, liderança global, eficácia de negociações interculturais e processos de times em equipes multiculturais (TEMPLER; TAY; CHANDRASEKAR, 2006; CHEN et al, 2010; ROCKSTUHL et al, 2011; IMAI; GELFAND, 2010; GROVES; FEYERHERM, 2011; ROCKSTUHL; NG, 2008 apud ANG; VAN DYNE; TAN, 2011). Essa pesquisa teórica existente constituiu uma base sólida para futuras pesquisas sobre inteligência cultural. (VAN DYNE et al, 2012).

De acordo com os autores Thomas e Inkson (2006), a inteligência cultural se desenvolve em diversos estágios, expressos no Quadro 7.

Quadro 7 – Estágios de desenvolvimento da inteligência cultural

(Continua)

<b>Estágio</b>	<b>Descrição</b>
<b>Reação a estímulos externos</b>	Aderir à atenção constante quanto às regras e normas da própria cultura.
<b>O reconhecimento de outras normas culturais e a motivação para aprender mais sobre elas</b>	A experiência e a atenção constante produzem um estado de consciência do mosaico multicultural, que aponta um volume de informações novas, onde a curiosidade é instigada e os indivíduos procuram aprender mais.
<b>Adequação mental a outras normas e regras culturais</b>	Estágio onde um entendimento mais profundo das variações culturais começa a ser desenvolvido, compreendendo as normas de outras sociedades, que começam a fazer mais sentido em um contexto geral. Pessoas nesse estágio conseguem reagir a situações culturais diferentes, porém ainda necessitam adaptar seu comportamento

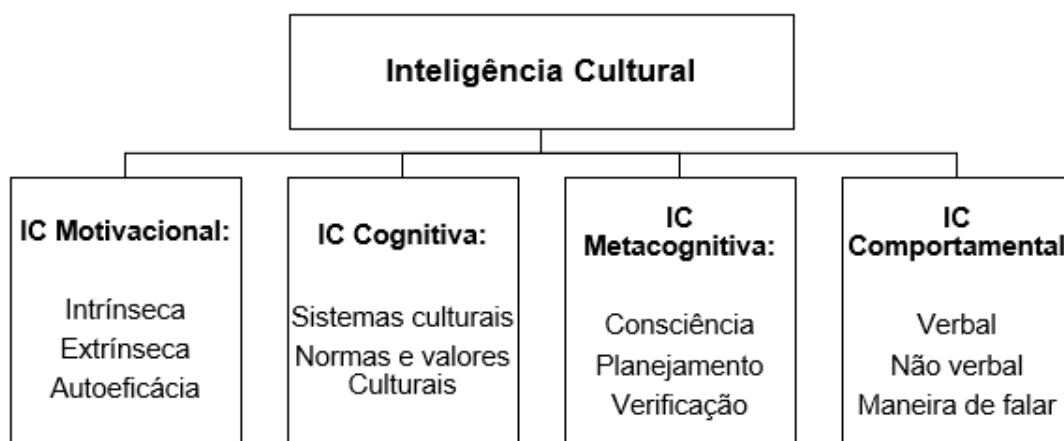
(Conclusão)

<b>Assimilação das diversas normas culturais, em condutas alternativas</b>	Neste estágio os indivíduos desenvolvem um repertório de condutas a serem exercidas de acordo com a situação cultural sem tanto esforço, como se estivessem na cultura de origem. Membros de outras culturas os aceitam e se sentem confortáveis para uma interação.
<b>Pró-atividade no comportamento cultural, baseado no reconhecimento de pistas variáveis, que os outros não percebem</b>	Pessoas muito inteligentes culturalmente que já estão sincronizadas às variações da interação intercultural e ajustam seu comportamento instantaneamente, antecipando as mudanças, baseados em sua intuição e de forma eficaz. Indivíduos neste estágio são raros, com um nível de inteligência cultural para aspirar.

Fonte: Adaptado de Thomas e Inkson (2006).

A inteligência cultural foi conceituada por Livermore (2012) como uma construção de quatro fatores, também chamados de dimensões, que são: IC Motivacional, também chamada de vontade de ter Inteligência Cultural; IC cognitiva, o conhecimento de Inteligência Cultural; IC Metacognitiva, considerada a estratégia da Inteligência Cultural; e IC Comportamental, conhecida como a ação da Inteligência Cultural. Essas dimensões expressas pelo autor são representadas na Figura 2.

Figura 2 – As quatro dimensões da inteligência cultural segundo Livermore



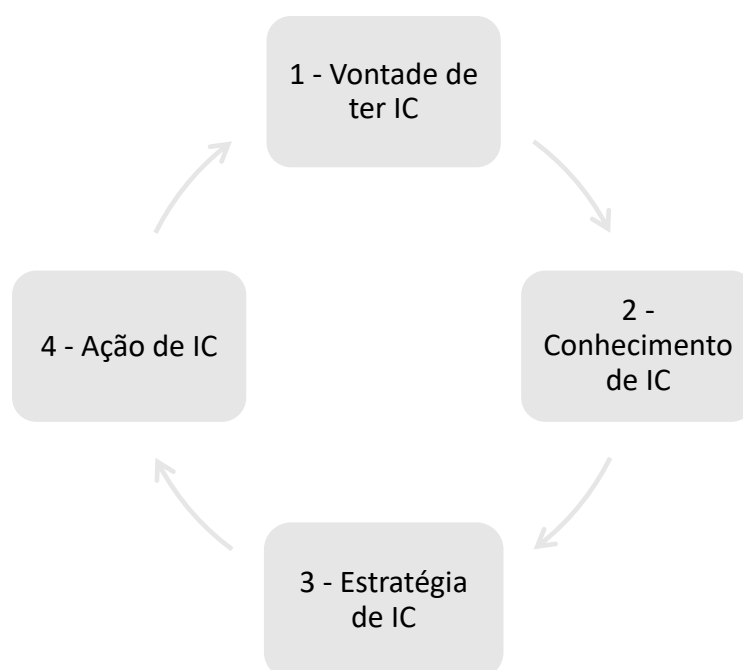
Fonte: Adaptado de Livermore (2012).

A IC Motivacional refere-se à capacidade mental de direcionamento e sustentação da energia para o desempenho em situações interculturais. A IC Cognitiva reflete o conhecimento geral sobre culturas e diferenças culturais. A IC

Metacognitiva representa a capacidade mental de adquirir e analisar o conhecimento cultural. E, por fim, a IC Comportamental configura a capacidade de desenvolver comportamentos para cenários culturais diferentes, que são apropriados para deixar outras pessoas à vontade durante as interações interculturais. (VAN DYNE et al, 2012).

De acordo com Livermore (2012), o processo de desenvolvimento da Inteligência Cultural ocorre em quatro passos, conforme o modelo abaixo:

Figura 3 – O ciclo de quatro passos da Inteligência Cultural



Fonte: Adaptado de Livermore (2012).

A partir da Figura 3, Livermore (2012) explica como ocorrem os quatro passos:

- a) a vontade de ter IC, também chamada de inteligência cultural motivacional, é a fase onde se adquire energia para buscar a compreensão de uma cultura diversa e planejar as próximas ações;
- b) o conhecimento de IC, ou inteligência cultural cognitiva, proporciona justamente o conhecimento relacionado a questões culturais;
- c) a estratégia de IC, conhecida como dimensão de inteligência cultural metacognitiva, possibilita o planejamento e a estratégia em situações interculturais através dos conhecimentos e experiências já adquiridas;

d) a ação de IC, também chamada de inteligência cultural comportamental, permite uma liderança mais flexível no que diz respeito a situações interculturais.

O autor afirma, ainda, que não existe um fim para a inteligência cultural, pois esse ciclo aplica-se a diversos contextos e, a partir do momento em que os indivíduos reagem ao comportamento intercultural, independentemente do resultado – se positivo ou negativo – o ciclo encerra-se e o indivíduo retorna à primeira fase, ou seja, à inteligência cultural motivacional. (LIVERMORE, 2012).

A seguir são detalhadas cada uma das quatro dimensões que compõem o ciclo da Inteligência Cultural.

### **2.2.1 Inteligência Cultural Motivacional**

A dimensão motivacional da inteligência cultural, também conhecida por vontade de ter IC, é o grau de interesse para se adaptar a outras culturas. (LIVERMORE, 2012). Esse fator reflete a capacidade de dirigir a atenção e energia para aprender e funcionar em situações caracterizadas pelas diferenças culturais. (ANG; VAN DYNE, 2008).

Para Livermore (2012), essa dimensão possui ainda três subdimensões: a motivação intrínseca, relacionada ao nível de interesse pelas situações culturais; a motivação extrínseca, relacionada aos benefícios tangíveis que se obtêm a partir de experiências com culturas diversas; e a autoeficácia, referente à confiança de sucesso em situações interculturais.

O interesse intrínseco é definido como valorização da experiência culturalmente diversa em si mesma. Inclui a satisfação obtida de novas interações intercambiadas e o prazer de trabalhar com pessoas de diferentes origens culturais. Engloba também o interesse de trabalhar em diversos grupos onde os indivíduos pertencem a diferentes culturas. Os benefícios intrínsecos da experiência intercultural são importantes porque não dependem de outros ou da situação, ou seja, são autogerados. (VAN DYNE et al, 2012).

Já o interesse extrínseco é explicado como a valorização dos benefícios tangíveis e pessoais que podem ser obtidos através das experiências culturalmente diversas. (RYAN; DECI, 2000). Conforme Van Dyne et al (2012), compreende ainda

um senso de maior empregabilidade com base em experiências interculturais, além de promoções e acesso a níveis mais altos de responsabilidade. Proporciona às organizações mecanismos que incentivam os funcionários a aceitarem desafios de trabalhos transculturais.

A autoeficácia é delineada como uma confiança específica em situações culturalmente diversas. Consiste em sentir-se capaz de lidar com os desafios de adaptação a novas culturas e inclui uma sensação de confiança para atuar em locais de diferentes contextos culturais, além de confiança para trabalhar em grupos e configurações culturalmente diversas. (VAN DYNE et al, 2012).

As três subdivisões acima apontadas ostentam a importância de valorizar o tangível (extrínseca) e o intangível (intrínseca e autoeficácia), considerando que estes desencadeiam esforço e energia direcionados para o desempenho em contextos culturais novos. (VAN DYNE et al, 2012).

### **2.2.2 Inteligência Cultural Cognitiva**

Também chamada de conhecimento de IC, comumente é a dimensão mais enfatizada, que se refere ao conhecimento relacionado à cultura e à forma com que a mesma influencia nos negócios. A inteligência cognitiva reflete conhecimento de normas, práticas e convenções de diferentes culturas que foram adquiridas em decorrência de experiências educacionais e pessoais, afirmam Ang e Van Dyne (2008).

Esta dimensão está subdividida em outras duas: sistemas culturais e valores e normas culturais. Os sistemas culturais relacionam-se à forma como as sociedades respondem às necessidades essenciais de seus membros. Os valores e normas culturais referem-se às diversas formas de como a cultura enfrenta questões relacionadas ao tempo, autoridade e relacionamentos. (LIVERMORE, 2012).

As culturas compartilham algumas características, que são consideradas universais, baseadas em necessidades fundamentais que todos os seres humanos possuem. De acordo com Ang e Van Dyne (2008), essas características incluem atividade econômica, política, necessidade de inovações tecnológicas, métodos de obtenção de alimentos, padrões de interação social, expectativas típicas de papel para homens e mulheres, crenças e comportamentos que relacionem os indivíduos com o universo, padrões de comunicação e assim por diante.

Já as normas culturais referem-se aos aspectos psicológicos ocultos das culturas que são menos visíveis, afirmam Van Dyne et al (2012). Esses aspectos incluem valores, crenças, normas e pressupostos que são compartilhados por membros de uma sociedade.

Compreender os elementos gerais que caracterizam a cultura é importante, pois o conhecimento da cultura influencia os pensamentos e comportamentos das pessoas. Compreender a cultura de uma sociedade permite que os indivíduos pensem sobre possíveis formas pelas quais as culturas podem ser semelhantes e diferentes. Assim, aqueles que possuem um QC mais elevado são mais preparados para interagir com pessoas de sociedades culturalmente diversas. (VAN DYNE et al, 2012).

Segundo Livermore (2012), “o ponto de partida para o conhecimento de Inteligência Cultural é compreender como uma cultura formata os pensamentos e o comportamento. É entender o que é universal, cultural e pessoal”. Ou seja, o conhecimento inicia a partir do momento em que o indivíduo procura entender de que forma a cultura o molda.

### **2.2.3 Inteligência Cultural Metacognitiva**

A inteligência cultural metacognitiva representa o nível individual de conscientização cultural durante interações interculturais. Pessoas com essa característica questionam conscientemente seus próprios pressupostos culturais, refletem e ajustam seus conhecimentos culturais ao interagir com os de outras culturas. (ANG; VAN DYNE, 2008).

A dimensão metacognitiva está relacionada à capacidade estratégica ao operar em uma cultura diferente, enfatizando o planejamento, de acordo com Livermore (2012), e é conhecida como a estratégia de IC.

A IC metacognitiva envolve estratégias cognitivas que permitem que os indivíduos desenvolvam novas regras para interação social em ambientes culturais inovadores, realizando o processamento de informações em um nível mais profundo e rápido, afirmam Ang e Van Dyne (2008).

Este fator também possui subdimensões: a consciência, o planejamento e a verificação. A consciência está relacionada à percepção do que está ocorrendo no ambiente, seja consigo mesmo ou com os outros. O planejamento refere-se à preparação prévia a um encontro intercultural, identificando melhores formas de

interagir com as pessoas e a situação como um todo. Por fim, a verificação serve para monitorar essa interação e identificar se os planos e expectativas foram adequados. (LIVERMORE, 2012).

De acordo com Ang e Van Dyne (2008), este fator é um componente crítico da inteligência cultural, pois promove o pensamento ativo sobre pessoas e situações de diferentes contextos culturais, gera desafios para uma confiança definida em pensamentos e hipóteses culturalmente delimitadas e faz com que indivíduos se adaptem e revisem suas estratégias para que sejam culturalmente mais apropriadas e tenham mais chances de alcançar os resultados almejados nos encontros interculturais.

A dimensão metacognitiva, segundo Livermore (2012), ressalta o planejamento e conecta o entendimento da cultura ao feito de realmente gerar resultados através dessa compreensão. O autor destaca também a importância da estratégia de IC pelos seguintes pontos: primeiro, Livermore considera que através do esforço pode-se aumentar a consciência, o que gera um pensamento dinâmico sobre situações culturalmente distintas e seus indivíduos; segundo, através do planejamento, o indivíduo é capaz de adequar seu comportamento, considerando que a estratégia de IC engloba a criatividade.

#### **2.2.4 Inteligência Cultural Comportamental**

A dimensão comportamental, também chamada de ação, está relacionada à capacidade de agir de forma adequada em um conjunto de situações interculturais. Livermore (2012) menciona que um dos aspectos mais importantes dessa dimensão é ter discernimento de quando deve adaptar-se a outra cultura e quando não se adaptar.

Suas subdimensões são: ações verbais, não verbais e a maneira de falar. Nesses três casos existe a maior necessidade de adaptação. (LIVERMORE, 2012).

O comportamento verbal é definido pela flexibilidade na vocalização, como o acento e tom de voz, por exemplo. Segundo Van Dyne et al (2012), a capacidade de comportamento verbal inclui falar mais devagar ou mais rápido, mais alto ou mais suave, variando a entonação. Engloba também a mudança da forma de entusiasmo e



formalidade transmitidos pelo estilo de expressão, além da flexibilidade ao usar a pausa e o silêncio.

O comportamento não-verbal é estabelecido como a flexibilidade na comunicação que ocorre através de gestos, expressões faciais e linguagem corporal em vez de palavras. (KNAPP; HALL, 2010). A flexibilidade de comportamentos não verbais inclui ficar de pé, ficar mais próximo, distanciar-se e alterar a forma do contato físico com os outros. Um exemplo são as normas de saudação, nas quais alguns apertam as mãos, enquanto outros se curvam, balançam a cabeça ou se beijam, afirmam Van Dyne et al (2012). Além disso, engloba também aspectos relacionados à aparência, como vestuário formal ou informal e linguagem corporal.

A maneira de falar está associada à forma de comunicar tipos específicos de mensagens, de modo que sejam expressas corretamente com base em padrões locais. Cada cultura conceitua de forma diferente a maneira de transmitir uma mensagem, o que compreende palavras usadas, o grau de franqueza e a força dos atos de fala. (VAN DYNE et al, 2012).

Ang e Van Dyne (2008) mencionam que a inteligência cultural comportamental se faz importante considerando que os comportamentos verbais, não verbais e a forma de falar são os traços mais relevantes das interações sociais.

Por fim, de acordo com Livermore (2016), organizações que possuem empregados com alto nível de CQ podem conquistar:

- a) expansão em mercados culturalmente diversos, dentre eles globais ou domésticos, onde há a adaptação de produtos e serviços locais;
- b) alta qualidade de serviços ou produtos entregues a clientes que são culturalmente diversos;
- c) velocidade e eficiência no fechamento de negócios culturalmente diversos;
- d) atribuições internacionais bem-sucedidas e sustentáveis;
- e) maior atração e retenção de talentos globais a partir da valorização da inteligência cultural;
- f) resultados de alta qualidade e melhores desempenhos de funcionários com CQ, o que ajuda também na redução de custos;
- g) eficácia da equipe multicultural, apoiada à comunicação efetiva e ao desempenho como equipe diversa.

Portanto, pode-se resumir que a inteligência cultural é uma força multiplicadora, pois quanto maior o CQ e maior a diversidade cultural entre os membros da equipe, maior será o potencial inovador das organizações. (LIVERMORE, 2016).

### 2.3 DIVERSIDADE

A diversidade vem sendo motivo de discussão há muitos anos, buscando entender de que forma as diferenças pessoais e de grupo são percebidas e administradas no âmbito demográfico, cultural, e entre outros aspectos, na força de trabalho. (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016).

De acordo com Ramarajan e Thomas (2010, p. 4), a diversidade pode ser definida como:

Uma característica de um grupo (de duas ou mais pessoas) que se refere às diferenças demográficas entre os membros do grupo em raça, etnia, sexo, classe social, religião, nacionalidade, identidade sexual ou outras dimensões da identidade social que são marcados por uma história de preconceito, estigma, discriminação ou opressão.

Loden e Rosener (1991) mencionam que a diversidade diferencia um grupo de outro ao longo das dimensões primárias e secundárias. Para os autores, as dimensões primárias são as que exercem influências primárias na identidade das pessoas, como gênero, etnia, raça, orientação sexual, idade e habilidades mentais ou físicas. São essas características que moldam a autoimagem dos indivíduos, tendo o maior impacto nos grupos no local de trabalho e na sociedade. Já as dimensões secundárias da diversidade são menos visíveis e exercem uma influência mais variável na identidade pessoal, gerando uma riqueza mais sutil às primárias. Estas incluem: formação educacional; localização geográfica; religião; idioma; estado familiar; estilo de trabalho; experiência profissional; renda; e comunicação. As dimensões secundárias influenciam a autoestima e autodefinição.

Alguns autores, como Rijamampinina e Carmichael (2005), por exemplo, ainda citam uma terceira dimensão da diversidade, que incluiria fatores como crenças, valores, sentimentos, normas de grupos, percepções, atitudes, entre outros.

Entretanto, o estudo da diversidade é considerado deficiente em termos de construção científica e atualmente se tem extraído grande parte do seu significado a partir das relações profissionais nas organizações, afirmam Nkomo e Cox Jr. (1999).

Recentemente, a globalização desencadeou mais interação entre pessoas de diferentes culturas e origens. As pessoas estão mais abertas ao mercado mundial com a concorrência que cresce a cada dia. Portanto, Mazur (2010) afirma que o aumento da globalização requer mais interação entre pessoas de diversas culturas, crenças e origens do que nunca.

### **2.3.1 Gestão da Diversidade**

A diversidade tem ganho destaque na pauta empresarial principalmente porque as diferenças existentes na força de trabalho vêm se tornando um fato mais evidente no mundo todo, afirma Pereira et al (2012). Livermore (2016, p. 7) sustenta que “quanto mais diversidade você tem dentro de uma organização, mais ideias existem sobre como as coisas devem ser feitas”. Por isso, um dos desafios mais importantes da atualidade é fazer com que os gestores saibam trabalhar estas diferenças. (MORBARAK, 2005).

Com a globalização, mercados tornando-se internacionais e o consequente aumento da concorrência, cria-se uma exigência cada vez maior por parte dos clientes de modo que, diante disso, funcionários e fornecedores norteiam empresas a praticarem novos modelos de gestão, tal como serem responsáveis socialmente e ambientalmente. (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO, 2011). Neste momento, visando atender satisfatoriamente às necessidades do mercado, as organizações passaram a entender a importância de gerir a diversidade dos funcionários. Com esse pensamento, empresas estão criando iniciativas voltadas para a inclusão da diversidade, como treinamentos, workshops, aumento de contratações e promoções de pessoas. (VERGARA; IRIGARAY, 2007).

A gestão da diversidade é definida por Thomas (1990) como ações administrativas que garantem que os atributos pessoais ou de grupo sejam apontados como recursos para melhorar a performance da empresa. Cox e Black (1991) complementam afirmando que gerenciar a diversidade significa planejar e realizar práticas empresariais de gestão de pessoas de modo a potencializar a diversidade e reduzir desvantagens. Os autores ainda mencionam que, quanto mais se valorizar a identidade social nas organizações, mais efetiva será a gestão da diversidade. (COX; BLACK 1991).

Segundo Dike (2013), o conceito de diversidade no local de trabalho varia de empresa para empresa, de acordo com regras e diretrizes estipuladas para um propósito específico. Ao considerar adotar uma força de trabalho diversificada, alguns fatores e atributos importantes precisam ser levados em consideração, como o tipo de empresa, cultura organizacional e localização da empresa.

Para obter melhor compreensão do papel que a diversidade e a inclusão desempenham em organizações do mundo todo, a Forbes Insights (2011) realizou uma pesquisa abrangente com mais de 300 executivos de diversas empresas, que apontou os seguintes fatos:

- a) a diversidade é um dos principais impulsionadores da inovação e é um componente crítico de ser bem-sucedido em escala global;
- b) uma força de trabalho diversificada e inclusiva é crucial para empresas que desejam atrair e reter os melhores talentos;
- c) a responsabilidade pelo sucesso dos esforços de diversidade e inclusão da empresa cabe à alta administração;
- d) registraram-se progressos significativos para construir e reter força de trabalho diversificada, mas ainda há alguns impedimentos para os esforços das empresas.

Quando empresas ignoram a importância da gestão da diversidade, estão pondo em risco questões como tempo, dinheiro e eficiência. De acordo com Bedi, Lakra e Gupta (2014), a falta desse tipo de gestão pode desencadear em perda de produtividade, aumento de conflitos, menor atração e retenção de talentos diversos, reclamações e ações judiciais, resultando em investimentos perdidos em recrutamento e treinamento, ou seja, gerando prejuízo às organizações de várias maneiras, uma vez que “uma força de trabalho diversificada e inclusiva é necessária para impulsionar a inovação, fomentar a criatividade e orientar as estratégias empresariais”. (FORBES INSIGHTS, 2011, p. 4).

A diversidade leva a novas ideias, pensamentos fora da caixa, novos serviços e produtos, ajuda na diferenciação de concorrentes e na captura novos clientes. (FORBES INSIGHTS, 2011). Assim, criam-se oportunidades para o crescimento e desenvolvimento pessoal, uma vez que, ao ser exposto a uma nova cultura e

perspectivas, onde cada sujeito pensa divergentemente, pode-se ajudar que pessoas alcancem intelectualmente uma visão mais clara do ambiente global e, portanto, de seus próprios ambientes. Além disso, agrupar as diversas habilidades e conhecimento de funcionários culturalmente distintos em conjunto pode beneficiar imensamente as empresas, aumentando a capacidade de resposta para adaptar-se às condições em mudança, pois, se o traço exclusivo de cada trabalhador é gerenciado de forma adequada e efetiva na organização, pode-se aproveitar os pontos fortes e complementar as fraquezas para impactar significativamente a força de trabalho. (CHRON, 2017).

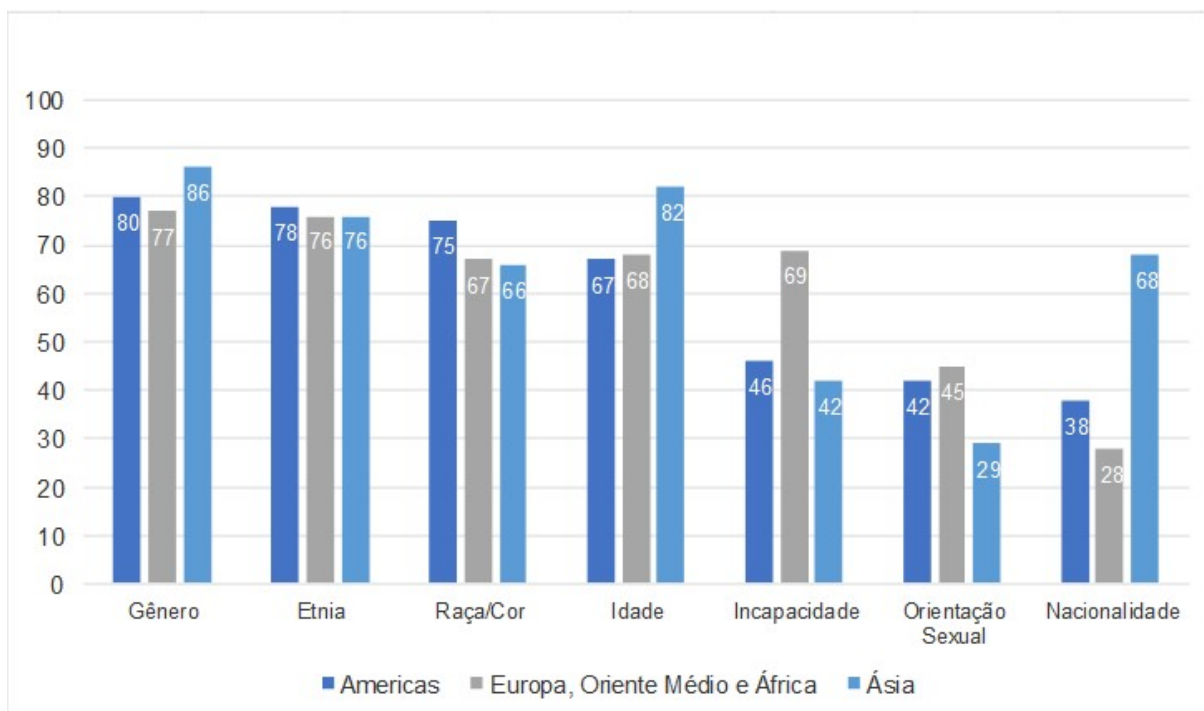
### **2.3.2 Tipos de diversidade**

Grupos que ao longo da vida vivenciaram desigualdades construídas socialmente, historicamente e culturalmente são considerados grupos de minoria, como, por exemplo, negros, homossexuais, mulheres, pessoas com deficiência, entre outros. Esses grupos e/ou indivíduos passam a ser tidos como minoria a partir do momento em que são tratados de maneira desigual por conta de uma característica física, psicológica, de gênero, de cor, raça, cultura, etc., e sofrem discriminações e preconceitos, tanto na sociedade, quanto no ambiente de trabalho. (ALVES; GALEAO-SILVA, 2004).

De acordo com o estudo da Forbes Insights (2011), apesar dos programas focados em diversidade de gênero serem os mais comuns, onde 81% dos entrevistados indicaram que suas respectivas empresas os possuem, também ocorrem nas organizações pesquisadas programas focados em diferenças de etnia (77%), idade (72%), raça (70%), incapacidade (52%), nacionalidade (45%) e orientação sexual (39%).

O Gráfico 7 abaixo apresenta o resultado dos tipos de programas de diversidade e inclusão existentes nas organizações pesquisadas, por continente. Ao mesmo tempo em que a diversidade e inclusão nas organizações são dados, as mesmas ainda encaram desafios para implementação de políticas e práticas, considerando que, internamente, empresas ainda lutam para acabar com atitudes negativas relacionadas à diversidade. (FORBES INSIGHTS, 2011).

Gráfico 7 – Grupos de diversidade e inclusão em organizações por região



Fonte: Forbes Insights (2011).

Ou seja, a diversidade inclui a todos, não apenas diferenças por raça ou gênero. Engloba questões como idade, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica e, até mesmo, fatores como história, formação, personalidade, experiência profissional, entre outros. (THOMAS apud NKOMO; COX JR, 1999).

Considerando tal cenário, Fujimoto, Hartel e Azmat (2013) afirmam que é fundamental que as empresas invistam em programas, políticas e práticas a favor da diversidade visando a responsabilidade social, de modo que haja oportunidades a todos os envolvidos, sem distinção de gênero, raça, religião, entre outras diferenças.

## 2.4 DIVERSIDADE DE GÊNERO

Gênero é um elemento das relações sociais baseado nas diferenças entre o masculino e o feminino, conforme afirma Scott (1989). O conceito de gênero e de suas relações é utilizado no sentido de “dar ênfase ao caráter social, cultural e relacional das distinções baseadas no sexo, visando superar o determinismo biológico, ressaltando sua dimensão histórica”. (CISNE, 2012, p. 51). Ou seja, objetiva desmistificar os papéis socialmente construídos que são atribuídos à homens e mulheres, que gerem a desigualdade de gênero.

Desde a Grécia Antiga, o filósofo grego Aristóteles definiu uma concepção sobre as mulheres, a qual desqualifica o sexo feminino, colocando as mulheres como seres inferiores aos homens. Séculos depois, na Idade Média, Renascença e no início da Modernidade, a educação aos jovens da nobreza ainda era diferenciada entre homens e mulheres, pois temiam o que as mulheres poderiam fazer caso soubessem ler, escrever e possuíssem maior conhecimento. A representação da inferioridade feminina permaneceu durante o século 19, quando se acreditava que as diferenças intelectuais entre ambos os sexos eram um fator biológico e imutável. Assim, ensinavam às mulheres apenas o básico para educarem os filhos, atenderem as necessidades do lar e do marido. Apesar dos avanços da ciência, que não confirmaram que tal inferioridade intelectual era existente, as diferenças permaneceram por séculos e a representação da inferioridade feminina ainda pode ser encontrada atualmente nos discursos mais conservadores. No século 21, em muitos países, as desigualdades entre homens e mulheres foram superadas no que diz respeito à educação escolar, ao voto, ao trabalho remunerado, à profissionalização, entre outros. Mas ainda há muito a superar. (GALINKIN; BERTONI, 2014).

Adichie (2015, p. 37) afirma que “meninos e meninas são inegavelmente diferentes em termos biológicos, mas a socialização exagera essas diferenças”, ou seja, as diferenças sexuais são naturais, enquanto as diferenças de gênero são construídas culturalmente. Entretanto, durante muito tempo a percepção da diferença entre os sexos foi entendida em termos de conceitos biológicos, que vinculavam essa diferença às capacidades biológicas dos indivíduos. Nesse contexto, o gênero feminino foi profundamente prejudicado, pois frequentemente é considerado como o sexo frágil, de modo que o homem, por suas características de força física, assume um papel de superioridade em relação à mulher, como agente na esfera pública, enquanto a mulher, por sua suposta fragilidade física, estaria destinada a exercer apenas as atividades domésticas, como cuidar da casa e dos filhos. (MESQUITA; ALMEIDA, 2016).

Conforme Rapkiewicz (1998, p. 32) expõe:

Os diferentes momentos de socialização mostram como, desde a mais tenra idade, os indivíduos são socializados de forma diferente segundo seu sexo. Assim, os mesmos tipos de experiências não são acessíveis ou vividos da mesma forma para homens e mulheres. As atitudes femininas e masculinas não são resultantes de diferenças naturais: os comportamentos são resultado

de socialização diferenciada que se encontra tanto nas escolhas de orientação quanto na própria vida profissional.

Não obstante, considerando que as diferenças entre homens e mulheres são, fundamentalmente, resultados de uma construção histórico-social, este é um fato que pode ser mutável e está em permanente processo de construção. Nesse sentido, justamente por ser uma construção social, pode variar de cultura para cultura e no decorrer da história de um grupo social. (GALINKIN; BERTONI, 2014). Consequentemente, Saboya (2013) sugere que a cultura é a chave para entender as diferenças e semelhanças entre os gêneros e como estas se transformam nas relações de igualdade ou desigualdade e de dominação de poder. Ainda assim, Mesquita e Almeida (2016) constataam que essas distinções de estereótipos aplicados na sociedade produzem desequilíbrios entre os gêneros, refletindo diretamente nos comportamentos, atitudes e práticas sociais, de acordo com o contexto inserido.

Para Louro (1995), o estímulo de conceder à mulher visibilidade como agente social e histórico é uma mudança muito significativa para os estudos nessa temática, uma vez que o gênero feminino tem causado grandes e contínuas transformações sociais, políticas e culturais, causando um marco na sociedade moderna, na qual grandes mudanças que podem ser notadas estão ligadas a essa nova definição da mulher na sociedade atual, que deixa de ser vista como o sexo frágil e passa a ser valorizada por suas características. (MESQUITA; ALMEIDA, 2016).

Em decorrência desse fato, um estudo elaborado pelo Fórum Econômico Mundial desde 2006 analisa o Índice Global de Desigualdade de Gênero em 144 países. Em 2017, o Brasil foi o 90º colocado e a Índia 108º no ranking que classifica os países com menor desigualdade entre homens e mulheres, baseado em quatro pilares de medição: participação e oportunidade econômica; nível de escolaridade; saúde e sobrevivência; e empoderamento político. Um dos tópicos que mais pesaram contra o Brasil foi a falta de empoderamento político e a participação econômica das mulheres na sociedade. A Índia, por sua vez, apresenta maior diferença na questão de saúde e sobrevivência, já que neste quesito o país se classifica como 141º colocado entre os 144 países participantes da pesquisa. De acordo com o estudo, atualmente a lacuna existente entre homens e mulheres globalmente está 68% fechada. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017).



### 2.4.1 Movimento feminista

“Feminista: uma pessoa que acredita na igualdade social, política e econômica entre os sexos”. (ADICHIE, 2015, p. 58).

O movimento feminista, organizado por mulheres que decidiram não aceitar mais situações de desigualdade entre os sexos, busca desde sua criação garantir a igualdade de direitos entre homens e mulheres. Esse movimento, considerado político teve seu ápice no século XIX, sendo organizado em várias direções, tendo um importante significado para a libertação de mulheres que viviam sobre a dominação masculina, assumindo diversas bandeiras de lutas, como, por exemplo o direito ao voto, a redução da carga de trabalho, direito à escolha à maternidade, entre outros. (SILVA, 2012).

O feminismo se constrói, de acordo com Alves e Pitanguy (1983, p. 74):

[...] a partir das resistências, derrotas e conquistas que compõem a História da Mulher e se coloca como um movimento vivo, cujas lutas e estratégias estão em permanente processo de recriação. Na busca da superação das relações hierárquicas entre homens e mulheres, alinha-se a todos os movimentos que lutam contra a discriminação em suas diferentes formas.

O movimento visa a criação de identidade e valorização para as mulheres, deixando de lado as desigualdades de seus direitos com base nas relações de gênero. O feminismo revela-se em diversas esferas, como a doméstica e a do trabalho, nas quais as mulheres buscam recriar suas relações sob uma ótica onde o sexo feminino não seja desvalorizado. (ALVES; PITANGUY, 1983).

Em 1791, a francesa Olympe de Gouges elaborou a Declaração dos Direitos das Mulheres e das Cidadãs, alegando que a diferença de sexo não deveria servir de apoio para a desigualdade de direitos entre os mesmos. No ano seguinte, a inglesa Mary Wollstonecraft publicou um livro com reivindicações dos direitos das mulheres, como a cidadania e educação igual para ambos os sexos. As duas foram referências históricas para a luta das mulheres no século XIX, reivindicando a participação na esfera pública e realizando movimentos contra a repressão das mulheres no local de trabalho e em casa. Em virtude da Revolução Industrial nessa época, muitas mulheres de baixa renda começaram a trabalhar nas fábricas, cumprindo longas jornadas de trabalho e recebendo salários menores do que os dos homens. (SILVEIRA, 2008).

Em uma das reivindicações relacionadas às condições de trabalho abusivas da época, surgiu o Dia Internacional da Mulher, celebrado em 8 de março, para lembrar as conquistas sociais, políticas e econômicas das mulheres. (UNESCO, 2017).

Já no século XX, as mulheres conquistaram o direito ao voto nos Estados Unidos e em vários países da Europa ocidental e da América Latina. Logo após, em decorrência dos homens estarem envolvidos na 2ª Guerra Mundial, muitas mulheres ocuparam seus postos de trabalho em diversos países que buscavam se recuperar economicamente, o que gerou um grande número de mulheres no mercado de trabalho, alterando o perfil da classe trabalhadora e provocando significativas mudanças de comportamento entre as mulheres. Na década de 60, despontaram inúmeros movimentos sociais, dentre eles os movimentos feministas, que ganharam as ruas do mundo inteiro com grandes mobilizações. Assim, os movimentos foram lutando por políticas públicas específicas para mulheres de uma forma geral, em diversos segmentos da sociedade, como saúde, educação, contra violência e discriminação; enquanto isso, as mulheres ocupavam os espaços no mercado de trabalho. (SILVEIRA, 2008). A partir daí, afirma Silva (2012), começaram várias reflexões acerca da divisão sexual do trabalho e da constituição de gênero.

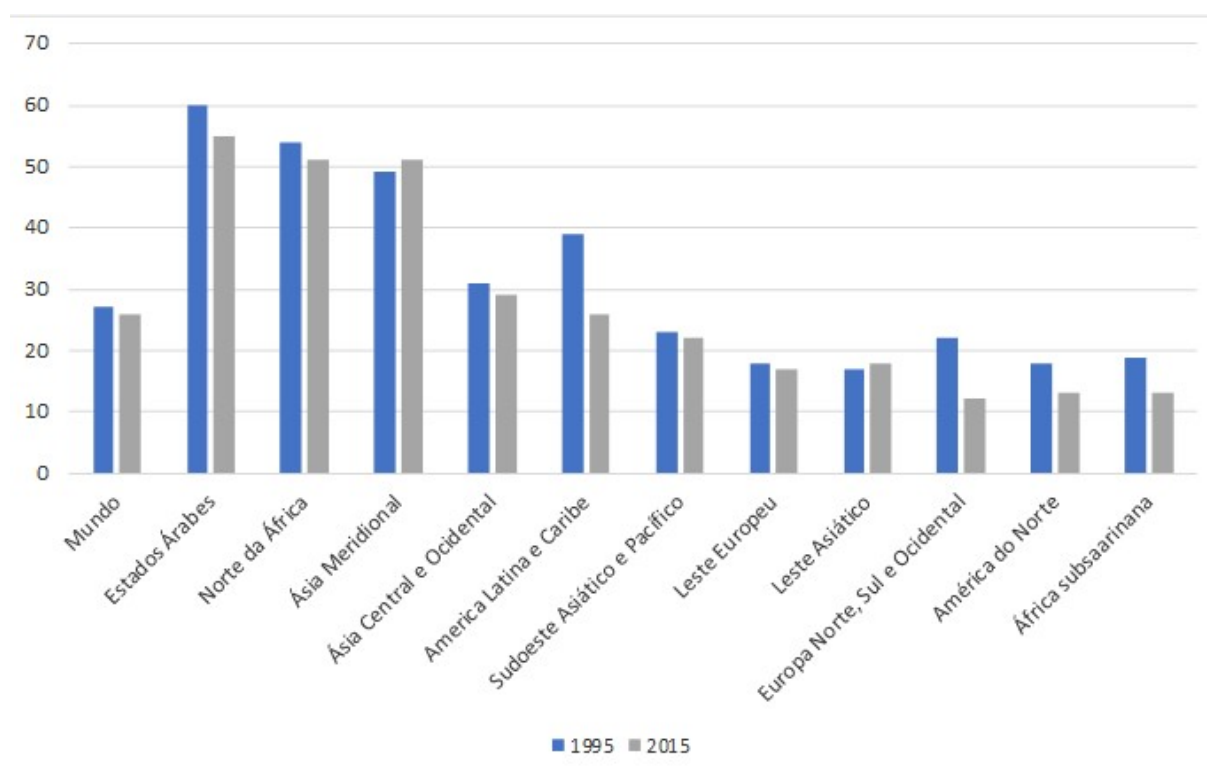
#### **2.4.2 Mulheres no trabalho**

Nos últimos cinquenta anos, a participação feminina no mercado de trabalho vem crescendo continuamente e, segundo Teixeira (2005), isso pode ser explicado por uma combinação de fatores econômicos e culturais. O autor afirma que o sistema capitalista influenciou o aumento da participação feminina nas empresas, porque durante o século XX, com o crescimento de capital e da estrutura produtiva, as mulheres foram inseridas no mercado de trabalho com o objetivo de ampliar a produção. (TEIXEIRA, 2005).

Sousa e Guedes (2016) também mencionam os movimentos feministas do século XX como um dos fatores que influenciaram as novas configurações sociais, que alteram os papéis de homens como provedores e de mulheres como cuidadoras na sociedade. A partir desse impulso, a divisão sexual do trabalho foi tema de estudos em diversos países, principalmente na França, nos anos 1970, quando o paradigma da divisão sexual do trabalho fortaleceu o debate sobre a presença da mão de obra feminina em espaços públicos e privados. (CASTRO, 1992).

Contudo, o aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho não foi seguido pela diminuição das desigualdades entre os sexos (ABRAMO, 2001), pois, embora importantes mudanças tenham ocorrido, a discriminação permanece e os homens continuam a ocupar cargos mais altos, além de receberem maiores salários. (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005). De acordo com o estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizado em 2016, a taxa de atividade feminina global diminuiu de 52,4% para 49,6% de 1995 a 2015. Além disso, a diferença entre oportunidades de participação no mercado de trabalho, a nível global, entre homens e mulheres, possui quase 27 pontos percentuais de disparidade, conforme representado no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Grau de disparidades de gênero por região entre 1995 e 2015



Fonte: Trends Econometric Models, 2015.

As autoras Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) destacam três meios através dos quais a desigualdade de gênero se desenvolve no mercado de trabalho. O primeiro é em relação à disparidade salarial, uma vez que os homens tendem a receber uma remuneração maior a das mulheres ocupando cargos iguais. Além disso, ocorre também uma segregação ocupacional, pela razão de as mulheres, em geral, ocuparem posições menos qualificadas e menos remuneradas que os homens. Por

fim, observa-se que existe uma dificuldade maior para as mulheres ascenderem em suas carreiras, fenômeno este conhecido pela expressão “teto de vidro”, que remete a uma sutil, porém forte, barreira que impede a promoção de grupos de minoria, incluindo as mulheres, a cargos hierarquicamente superiores nas organizações.

Portanto, nota-se que as relações de trabalho entre gêneros ainda possuem relevantes assimetrias, principalmente no que se refere ao acesso a cargos mais elevados e às diferenças salariais. A pesquisa do Fórum Econômico Mundial (2017), que mede o Índice Global de Desigualdade de Gênero em 144 países, afirma que as mulheres atingiram uma igualdade de apenas 68% em relação aos homens, ou seja, persiste ainda uma diferença de 32% entre os sexos. De acordo com a mesma pesquisa, serão necessários mais 217 anos para que homens e mulheres tenham salários e representatividade iguais no mundo trabalho. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017).

Por outro lado, em oposição ao atual cenário da mulher no mercado de trabalho, uma pesquisa apresentada pela consultoria McKinsey evidencia que, em empresas com diversidade de gênero na gestão, o resultado financeiro é 15% superior em relação à média de suas concorrentes diretas. Quando há também a diversidade étnica na liderança, os resultados são 35% maiores. O apelo se estende à economia global, na qual, de acordo com o mesmo estudo, em um cenário em que todos os países alcançassem a equiparação de gêneros, 28 trilhões de dólares seriam adicionados ao PIB global anual até 2025. (EXAME, 2017a).

Apesar disso, por existirem ocupações consideradas essencialmente femininas e, outras, masculinas, a participação das mulheres no mercado de trabalho vem ocasionando diversas mudanças nesse contexto, explicam Pereira, Santos e Borges (2005). Tal fato ocorre, pois, antes, cargos e funções que eram estendidos aos homens quase que exclusivamente, são agora preenchidos também por mulheres, o que prova que este grupo está conquistando espaços culturais, sociais e políticos. (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010).

As questões biológicas buscaram legitimar a divisão sexual do trabalho, argumentando que a distinção entre trabalho masculino e feminino seria consequência de fatores inerentes à natureza dos homens e das mulheres. (LUZ, 2003). Nesse contexto, entende-se que a tecnologia tem sido construída a partir das relações preexistentes de sexo, classe e raça que estruturam a força de trabalho e as oportunidades de emprego. (WAJCMAN, 1998). Dessa forma, nota-se que atividades

masculinas remetem a atributos ligados à força física, raciocínio lógico, habilidade em comando, entre outras características consideradas "masculinas"; assim como atividades femininas lembram atributos como paciência, atenção, destreza ou minúcia, entre outras características consideradas "femininas". (LUZ, 2003).

Não obstante, segundo Sousa e Guedes (2016, p. 126), “essa oposição entre o masculino e o feminino, no entanto, vem sendo colocada em xeque à medida que as mulheres ocupam mais funções ditas masculinas no mercado de trabalho e na vida pública”. A participação das mulheres, além de vir crescendo, vem tornando-se cada vez mais fundamental em equipes de tecnologia.

Para Cohen e Levinthal (1990), a diversidade pode permitir que as empresas estejam mais abertas a novas ideias e desenvolvam uma capacidade de absorção mais alta para explorar o conhecimento externo. Ostergaard, Timmermans e Kristinsson (2011) evidenciam uma relação positiva entre a diversidade de empregados e a possibilidade de inovação. Estudos revelam também que a diversidade de gênero melhora os resultados de decisões interativas (FENWICK; NEAL, 2001 apud GARCÍA; MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2013), além de ampliar a perspectiva e contribuir para melhores relações sociais e um clima aberto de trabalho e debate. (NIELSEN; HUSE, 2010).

## 2.5 DIVERSIDADE DE GÊNERO EM TI

A tecnologia da informação, ou apenas TI, é a área responsável pelo trânsito de informações dentro das organizações, impactando diretamente a forma de transformar o trabalho, a produtividade, a estrutura e o desempenho da própria empresa. (CHOO, 2011). Abrange a informática, a ciência da computação, a engenharia de software, as telecomunicações, entre outros (O'BRIEN, 2006), de tal forma que a tecnologia da informação se tornou parte estratégica das organizações de todos os tamanhos. (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010).

Entretanto, no que diz respeito à participação das mulheres no mercado de tecnologia da informação, Tabak (2006, p. 29-30) expõe que,

[...] apesar das significativas conquistas obtidas pelas mulheres graças à ação do movimento feminista, no que se refere à ciência e à tecnologia, não foram ainda superadas muitas dificuldades, incompreensões, diferentes formas de discriminação, estereótipos.

O autor ainda aponta outro obstáculo para o aumento da inserção de mulheres em carreiras científicas e tecnológicas:

Faltam incentivos e informação que contribuam para orientar as mulheres na direção da escolha por uma carreira científica. Ocorre que elas não são estimuladas a vencer barreiras e visualizar um futuro profissional a mais longo prazo, no espaço de uma sociedade ainda patriarcal, na qual persistem valores e comportamentos às vezes muito convencionais. (TABAK, 2006, p. 30).

De acordo com NGC Project (2017), as mulheres constituem 50% da força de trabalho total, porém, conforme o National Science Board (2016), em média, representam menos de um terço (28,4%) das pessoas que trabalham em pesquisa e desenvolvimento científico no mundo todo, o que resulta em menos de uma mulher para cada dez homens empregados em áreas científicas e tecnológicas. (NATIONAL SCIENCE FOUNDATION; NATIONAL CENTER FOR SCIENCE AND ENGINEERING STATISTICS, 2015). O estudo revela, ainda, que as mulheres cientistas e engenheiras são concentradas em ocupações diferentes do que os homens, com uma proporção relativamente alta de mulheres nas ciências sociais (62%) e ciências biológicas e da vida (48%) em oposição às ciências computacionais e matemáticas (25%) e engenharia (15%), consideradas relativamente baixas. (NATIONAL SCIENCE BOARD, 2016).

O baixo número de mulheres nas áreas tecnológicas é importante para a discussão científica e o desenvolvimento de políticas públicas, pois é entendida como um problema dos sistemas educacionais e trabalhistas. (BROWN, 2008). Por esse motivo, a inclusão das mulheres no ambiente tecnológico vem sendo considerada um importante componente para iniciativas voltadas à área, no contexto local e internacional. (ROCHA; LUZ, 2011).

### **2.5.1 Disparidade entre homens e mulheres no TI**

Diversos estudos vêm sendo realizados com o intuito de compreender as razões pelas quais a situação de desequilíbrio permanece até os dias atuais, e, dentre as supostas causas para a desigualdade na participação entre homens e mulheres em cursos de STEM (*Science, Technology, Engineering and Math* – Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), pode-se citar: a socialização diferenciada na infância entre meninos e meninas (VELHO, 2006); a falta de estímulo e interesse para

o estudo de matemática (VELHO E LEON, 1998); o ambiente adverso à presença feminina nos cursos de STEM (SOBREIRA, 2006); as dificuldades de colocação no mercado de trabalho (FARIAS, 2007); entre outros. Tal disparidade na participação feminina nos cursos mencionados anteriormente reflete diretamente na menor participação no mercado de trabalho de tais áreas científicas e tecnológicas. (ROCHA; LUZ, 2011).

Rossiter (1982) explicou que, apesar da prática científica demonstrar-se assexuada e universal, a realidade das mulheres nas áreas da ciência exprime ainda muita discriminação e preconceito em relação às mesmas. O resultado desse cenário é a sub-representação das mulheres nas áreas de STEM, criados a partir das suposições de que as mulheres seriam incapazes de atuarem nesse campo, pois não teriam habilidades necessárias para desempenharem tais funções científicas. (SABOYA, 2013). Tal afirmação vai ao encontro do que menciona Sandberg (2013, p. 37), ao afirmar que “a ameaça do estereótipo desestimula as meninas e as mulheres a entrarem em áreas técnicas e esta é uma das razões principais pelas quais pouquíssimas estudam ciência da computação”.

Para Rapkiewicz (1998), o problema da disparidade entre homens e mulheres em áreas de TI ocorre desde a infância, quando os estereótipos femininos e masculinos são iniciados, uma vez que há a orientação diferente de homens e mulheres para as profissões tecnológicas pois, apesar da participação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, elas ainda carregam um rótulo de incompetência para áreas científicas, pois esta é considerada como “coisa de homem”. Tal pensamento é explicado por Hofstede (1991, p. 17) ao citar que:

Se reconhecermos que, dentro de cada sociedade, existe uma cultura masculina que difere da cultura das mulheres, isso ajuda a explicar por que é tão difícil mudar os papéis tradicionais de gênero. As mulheres não são consideradas adequadas para empregos tradicionalmente preenchidos por homens, não porque sejam tecnicamente incapazes de realizar esses trabalhos, mas porque a mulher não carrega os símbolos, não corresponde às imagens do herói, não participa nos rituais nem promove os valores dominante na cultura masculina; e vice-versa.

Essas suposições em relação à participação feminina nos ambientes tecnológicos, como mencionado por Hofstede, são social e culturalmente construídas, conseqüentemente podendo ser alteradas através de iniciativas políticas e

educacionais que desconstruam os estereótipos instalados na sociedade que inibem o ingresso e permanência do gênero feminino na área. (ROCHA; LUZ, 2011).

Outra barreira para a entrada feminina no mercado de trabalho em TI é o fato de o ambiente ser dominado pelos homens (RAMOS; BOSCH; GARCÍA, 2017), pois estudos realizados por Cohoon e Aspray (2006) e Wendy Faulkner (2007), entre outros, indicaram que as mulheres tentam evitar espaços que elas considerem antipáticos ou onde se sintam isoladas socialmente.

Após todos os obstáculos que as mulheres precisam superar para iniciar uma carreira na área tecnológica, uma vez que isso ocorre, as mesmas deparam-se com um ambiente complexo, organizado de forma contrária a seus interesses, apoiado por práticas dominadas pelos homens. Assim, a tendência é de que as mulheres “masculinizem” seus comportamentos para criar um ambiente onde se reconheçam como iguais e sejam aceitas. Ademais, uma vez que as mulheres não estão incluídas nos círculos centrais, elas têm de apresentar níveis de desempenho superiores aos de seus colegas homens, com o intuito de receberem os mesmos reconhecimentos, mesmas recompensas e promoções. (RAMOS; BOSCH; GARCÍA, 2017).

A empresa Career Builder (2013) realizou um estudo sobre o cenário das mulheres nas áreas de tecnologia da informação e obteve os seguintes resultados na sua pesquisa, em relação ao número de homens e mulheres e de seus salários nesta área:

- a) em 2013, a relação do número de profissionais do sexo masculino na área de tecnologia da informação era de 77% contra 23% de profissionais do sexo feminino;
- b) em relação à parcela de mulheres que ocupam cargos de liderança nas áreas de TI, foi apurado que a porcentagem dessa parcela é de 18%;
- c) por fim, quanto à remuneração recebida por homens e mulheres nas áreas de TI, a pesquisa revelou que as mulheres ainda recebem \$24.000 dólares (USD) anuais a menos do que os homens.

### **2.5.2 Impactos**

Em oposição ao cenário anteriormente descrito, um relatório promovido pela National Center for Women & Information Technology (NCWIT, 2014) sobre o impacto



da diversidade de gênero no desempenho de negócios tecnológicos compilou os dados de diversas pesquisas e apontou que, apesar de seus desafios, a inclusão das mulheres beneficia as empresas de diversas maneiras, conforme destacado abaixo:

- a) a diversidade de gênero nos níveis de gerenciamento superior melhora o desempenho financeiro das empresas, como mostra o estudo realizado por Krishnan e Park (2005), que encontrou uma relação positiva entre o desempenho organizacional e a presença de mulheres nas equipes de alta administração dessas organizações. Os pesquisadores analisaram a composição de gênero das equipes de alta direção das 679 organizações da Fortune 1000 e encontraram uma associação positiva entre proporções mais altas de mulheres e o retorno de ativos das empresas;
- b) de acordo com a pesquisa de 500 empresas dos EUA realizada por Cedric (2009), destacou-se que as empresas com mais equipes diversas de raça e gênero possuíam maior receita de vendas, mais clientes, maior participação de mercado e maiores lucros do que empresas menos diversificadas;
- c) equipes de trabalho diversas em termos de gênero demonstram dinâmicas e produtividade superiores, de acordo com o estudo de Woolley et al. (2010), que descobriu que uma maior proporção de mulheres estava associada a uma maior inteligência coletiva, definida como "a capacidade geral de um grupo para realizar uma grande variedade de tarefas". Os pesquisadores estudaram 669 pessoas trabalhando em equipes de 2 a 5 pessoas e descobriram que a inteligência coletiva das equipes aumentou com o número de mulheres no grupo, possivelmente devido ao maior desempenho das mulheres em tarefas que exigiam sensibilidade social;
- d) a diversidade de gênero tem benefícios específicos em configurações de tecnologia. Segundo Doz, Santos e Williamson (2004), quando os concorrentes europeus ganharam liderança no mercado global, incentivaram a inovação, recorrendo a uma base de conhecimento diversificada. Os pesquisadores argumentam que as mudanças inovadoras são menos propensas a surgir de um grupo com uma base de conhecimento mais homogênea.

Entretanto, para alcançarem esses benefícios, as organizações devem criar infraestruturas de apoio e culturas que promovam a diversidade. O estudo realizado por Kochan et al. (2003) com 20 empresas da Fortune 500 expôs que os benefícios da diversidade relacionados ao desempenho só foram efetivados quando a diversidade era gerenciada, como, por exemplo, através do treinamento de líderes em comunicação e resolução de problemas em equipes diversas; caso contrário, a diversidade por vezes era associada a conflitos de comunicação, o que às vezes ocasionava maiores taxas de rotatividade de funcionários. Em contrapartida, as organizações mais bem-sucedidas instauraram práticas de relações humanas focadas na diversidade e, nestes casos, a diversidade de gênero foi associada com processos de grupo mais construtivos. (NCWIT, 2014).

Além disso, diversos autores apontam outros benefícios da inclusão da diversidade de gênero em ambientes tecnológicos, como Rocha e Luz (2011), que afirmam que a igualdade de gênero em carreiras científicas e tecnológicas contribui para a diminuição das desigualdades sociais.

García, Moreno e Sáez-Martínez (2013), por sua vez, alegam que a diversidade de gênero promove inovações radicais e que seu valor surge dos atributos únicos de cada membro, que traz diferentes perspectivas para o grupo, o que leva a melhores resultados, favorece a inovação e incentiva as equipes de pesquisa e desenvolvimento a criarem projetos que envolvam mudanças drásticas; portanto, equipes que possuem tal diversidade são mais inovadoras e adaptativas, já que as diversas perspectivas decorrentes de indivíduos com diferentes caminhos de socialização e carreira podem se combinar para enriquecer a base de conhecimento e criar novos conhecimentos, levando ao aumento de resultados.

Para finalizar, Arcoverde (2015) conclui que existe, sim, uma grande combinação de fatores que sustentam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho que, em sua grande maioria, são aspectos culturais enraizados na sociedade – ou seja, não se alteram da noite para o dia. Contudo, o crescente número de grupos de discussões que vêm trazendo o assunto para a pauta das empresas indica que, atualmente, pelo menos as companhias estão tendo a percepção de que é importante investir em diversidade, em todos os seus níveis.

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia aplicada para a realização desse estudo.

### 3 METODOLOGIA

No presente capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 30), é “uma explicação do por que você coletou determinados dados, que dados coletou, de onde, quando e como os coletou e como foram analisados”. Portanto, são expostas as técnicas que foram utilizadas para realizar a coleta e a análise de dados, além da definição do delineamento da pesquisa, apresentação da unidade caso e as limitações do método escolhido.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta seção é apresentado o delineamento da pesquisa que, segundo Gil (2007, p. 43), é definido como:

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Este estudo possui uma abordagem qualitativa realizado a partir de uma pesquisa exploratória. Além disso, é caracterizado como um estudo de casos múltiplos, baseado na análise do conteúdo realizado através da coleta de dados.

De acordo com as autoras Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a quantidade em números, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo ou organização com aspectos reais que não podem ser quantificados, focando no entendimento e esclarecimento de dinâmicas sociais. Tal pensamento corresponde ao que foi exposto por Deslauriers (1991), ao afirmar que o objetivo é produzir informações aprofundadas e ilustrativas, independentemente de seu tamanho, pequenas ou grandes; o que realmente importa é a capacidade de gerar novas informações.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), as características da pesquisa qualitativa são:

objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em

determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Esta pesquisa se desenvolveu através de uma investigação exploratória. De acordo com Gil (2008), tem como seu principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando problemas precisos e conteúdos para pesquisas futuras. O autor complementa, ainda, que as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, proporcionando uma maior familiaridade com o problema. (GIL, 2008).

Para Silva et al. (2012, p. 36), “pesquisas exploratórias são estudos realizados quando se têm a necessidade de identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações sobre um determinado tema que é recente”.

O método de estudo de caso pode envolver situações de estudo de um único caso, mas também situações de estudo de múltiplos casos. (YIN, 2001).

De acordo com autor Yin (2001, p. 39), um estudo de caso é definido como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Estudos de casos múltiplos viabilizam conclusões analíticas mais incisivas. Se o resultado evidenciar diferenças entre os contextos dos casos da pesquisa e conclusões semelhantes a partir do conjunto de dados, a capacidade externa de generalização é entendida de forma ilimitada. (YIN, 2001).

O estudo de caso contribui para a pesquisa com diferentes propósitos e vem sendo utilizado com uma frequência cada vez maior por parte de pesquisadores, conforme afirma Gil (2008). Dentre as características desse método, que podem ser consideradas também como vantagem, visando o objetivo desta pesquisa, pode-se citar que seu foco ocorre sobre eventos atuais, com múltiplas fontes de evidências. Serve para explicar o porquê um fenômeno ocorre, através de vários métodos de coletas de dados, como entrevistas, documentos, questionários, etc. (YIN, 2001).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A presente pesquisa visou identificar de que forma a inclusão da diversidade de gênero é trabalhada na multinacional SAP, em seus laboratórios localizados em Bangalore, na Índia, e em São Leopoldo, no Brasil.

A SAP SE, com matriz localizada em Walldorf, na Alemanha, foi fundada em 1972 por cinco engenheiros chamados Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira e Claus Wellenreuther. Hoje em dia, a SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung* – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) é uma empresa de tecnologia da informação, líder de mercado em softwares de aplicações empresariais.

O primeiro produto importante criado pelo grupo foi nomeado “R”, de “*real-time data processing*” (processamento de dados em tempo real). Um sistema de software padrão que, com evoluções, tornou-se R/1, R/2 e, finalmente, R/3.

Segundo dados da empresa, em questão de números, a SAP possui mais de 388 mil clientes ao redor do mundo e atua em mais de 180 países, gerando empregos para mais de 91 mil pessoas globalmente. Outro dado bastante relevante é que 87% das 2 mil maiores empresas do mundo e 98% das marcas mais valiosas do mundo utilizam aplicações da SAP. (SAP, 2018f).

Em pouco mais de duas décadas no mercado de tecnologia da informação, a SAP já estava exportando seus produtos, já havia lançado uma plataforma de gerenciamento do relacionamento com o cliente (com o nome de CRM, *Customer Relationship Manager*), criado uma plataforma de gerenciamento e inteligência de negócios (o BI, *Business Intelligence*) e lançado, também, a solução de gerenciamento de cadeia de suprimentos (SCM, *Supply Chain Management*). (SAP, 2017e).

A empresa é a 23ª colocada no ranking de marcas mais valiosas do mundo, com valor de marca de cerca de U\$S 26,2 bilhões (FORBES, 2018). Além disso, a companhia está presente nas principais bolsas de valores do mundo.

O SAP Labs Índia é o maior centro de pesquisa e desenvolvimento da SAP, fora sua sede na Alemanha, fazendo parte de uma rede conectada a outros 20 laboratórios em 17 países. É um dos primeiros centros de P&D de uma empresa global a ter uma sede em Bangalore, onde, em quase duas décadas, obteve o mais rápido crescimento da SAP, sendo considerada de extrema importância estratégica para a

empresa. A SAP Índia começou suas operações em novembro de 1998, com sede em Bangalore, e testemunhou um crescimento sem precedentes de mais de 100%, tanto em termos de receita de licenças, quanto de aquisição de clientes. (SAP, 2018b).

Oferecendo suporte a mais de 6600 clientes no subcontinente indiano, o SAP Labs Índia possui 7500 funcionários espalhados por seus três centros de desenvolvimento na Índia - Bangalore, Gurugram e Pune. Atualmente, o SAP Labs Índia é um centro de inovação, contribuindo significativamente para a SAP produtos emblemáticos e estratégicos da SAP. (SAP, 2018b).

Os funcionários do SAP Labs Índia trabalham em um ambiente rico em cultura de inovação. As pessoas são o foco, o local de trabalho não é hierárquico, mas sim fluido e flexível. O SAP Labs Índia ganhou diversos prêmios em detrimento da diversidade na classe e das políticas para seus empregados. O instituto Great Place to Work classificou a SAP Labs entre as 10 maiores empresas para trabalhar na Ásia, como 5º colocada entre as melhores empresas para trabalhar na Índia. (SAP, 2018b).

O SAP Labs Índia é um forte defensor da sustentabilidade e da responsabilidade social. Seus principais pilares incluem a garantia de educação e alfabetização digital para mulheres e jovens dos setores mais desfavorecidos da sociedade, bem como o desenvolvimento do empreendedorismo feminino. (SAP, 2018b).

No Brasil, a SAP está presente há quase vinte anos e, em junho de 2006 a SAP estabeleceu o SAP Labs Latin America, em São Leopoldo. Esse é o primeiro local de suporte e desenvolvimento SAP dedicado à América do Sul, que se integra estreitamente com a rede global de apoio ao desenvolvimento SAP.

O SAP Labs Latin America está localizado dentro do parque tecnológico ligado ao campus da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, a Unisinos. Esse ambiente de inovação e aprendizagem contínua é propício para a criação de um ambiente de trabalho motivador e desafiador. A principal vantagem da SAP Labs Latin America é a sua proximidade aos mercados em crescimento da América do Sul, enquanto opera nos fusos horários dos Estados Unidos. Clientes, parceiros e grupos de usuários interagem de perto, através de intercâmbios e visitas regulares ao SAP Labs ou no local dos clientes. (SAP, 2018a).

Com mais de 3.700 clientes, a companhia atua em todo o território nacional, apoiada por uma rede de mais de 200 parceiros de negócios. Nos últimos três anos, as atividades da SAP cresceram uma média de 120% ao ano. Essa alta taxa de

crescimento deverá continuar em conjunto com a previsão de crescimento dos negócios da SAP na América do Sul. (SAP, 2018a).

A sustentabilidade também é um elemento chave no progresso da SAP Labs Latin America. A equipe do laboratório tem trabalhado muito próxima à comunidade local para apoiar os membros na melhoria do seu ambiente para viver, aprender e crescer. (SAP, 2018a).

### **3.2.1 Sujeitos de Pesquisa**

Considerando o contexto acima descrito e conforme exposto na Tabela 1, os sujeitos envolvidos na pesquisa são as próprias funcionárias da empresa, mulheres, integrantes do BWN de sua localidade. As participantes possuem diferentes cargos e funções dentro da empresa e contribuíram com a pesquisa trazendo uma visão de seu dia a dia vivido na prática.

O critério para a escolha dos sujeitos de pesquisa foi pela acessibilidade aos dados e disponibilidade das entrevistadas em contribuírem para o estudo. O roteiro completo utilizado nas entrevistas encontra-se no Apêndice A.

Tabela 1 – Perfil das entrevistadas

<b>Entrevistada</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Localidade</b>
Entrevistada 1	5 anos	Brasil
Entrevistada 2	4 anos	Brasil
Entrevistada 3	4 anos	Brasil
Entrevistada 4	4 anos	Índia
Entrevistada 5	2 anos	Índia
Entrevistada 6	5 anos	Índia

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na etapa de coleta de dados, o estudo de caso permite que o autor da pesquisa utilize diversas fontes, que incluem “documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. (DUARTE; BARROS, 2016, p. 229).

Para tornar a realização da pesquisa viável e verídica, os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas e da análise de documentos.

Cogitou-se utilizar também o método de observação participante; entretanto, considerando que a autora possui apenas a percepção de uma das localidades onde realizou-se o presente estudo, a mesma optou por abster sua observação da pesquisa.

A seguir, são detalhados os dois métodos que foram aplicados no estudo.

#### 3.3.1 Entrevistas

Entrevistas são conceituadas como uma das mais significativas fontes de informação para a idealização de um estudo de caso. Essa técnica tornou-se clássica para a coleta de dados uma vez que permite ao autor, frente a frente com o entrevistado, descobrir distintos modos de perceber e descrever fenômenos através de perguntas. Sendo assim, sua finalidade corresponde ao “fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema”. (DUARTE; BARROS, 2006, p.63).



Para Roesch (1999), o objetivo primário das entrevistas é compreender o significado que os participantes atribuem a perguntas e cenários que não foram estruturados previamente a partir das hipóteses levantadas pelo pesquisador.

Neste contexto, destaca-se que as entrevistas seguiram um roteiro estruturado, o que de acordo com Severino (2008, p. 125) “são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproxima-se mais do questionário, embora sem a impessoalidade deste”.

O roteiro da entrevista foi o mesmo utilizado com todas as participantes, buscando entender suas perspectivas com relação ao BWN, a cultura do grupo e de sua localidade, além de caracterizar a mobilização da inteligência cultural nas entrevistadas.

Para isso, aplicaram-se as entrevistas, conforme disponível no Apêndice A, conduzidas pela própria pesquisadora, com a amostragem planejada. As entrevistadas foram funcionárias mulheres, participantes da equipe principal do BWN, localizadas no Brasil e na Índia. As entrevistas foram realizadas de duas formas: presencialmente, com as entrevistadas brasileiras, e através da ferramenta de comunicação *Skype*, com as entrevistadas da Índia. Com as brasileiras, a entrevista da participante 1 ocorreu no dia 27 de março de 2018. No dia seguinte, em 28 de março de 2018, ocorreu a entrevista com a participante 2. A terceira entrevista, com a participante 3, ocorreu no dia 30 de março de 2018. Cada uma dessas entrevistas durou aproximadamente 40 minutos e foi gravada pela autora da pesquisa em seu aparelho celular, para posterior transcrição. Já as entrevistas com as participantes da Índia ocorreram primeiro no dia 29 de março de 2018, com a participante 4. A participante 5 foi entrevistada no dia 02 de abril de 2018. Por fim, a entrevista com a participante 6 ocorreu no dia 19 de abril de 2018. As entrevistas via *Skype* foram gravadas através da própria ferramenta, em inglês, para serem transcritas e traduzidas posteriormente.

### **3.3.2 Análise Documental**

A análise de documentos é uma técnica de coleta de dados que permite ao pesquisador comprovar documentalmente suas pesquisas sobre determinado tema. Por conta disso, é considerada uma importante fonte de informações. (SILVA et al, 2012).

Para os autores Lakatos e Marconi (2009), a característica essencial dessa técnica é que a fonte se refere a documentos, que podem ser escritos ou não, coletados no instante em que o fenômeno ocorre ou depois.

A pesquisa documental possui algumas vantagens citadas por Gil (2007), como, por exemplo ser considerada uma fonte estável e rica em dados, dessa forma, o custo para realizar a pesquisa documental é mais barato. O autor menciona, ainda, que pesquisas desenvolvidas baseadas em documentos propiciam uma visão melhor do problema, ou, ainda, pressupostos que direcionam sua posterior verificação através de outros meios. (GIL, 2007).

Como exemplos de documentos que podem ser utilizados, Silva et al. (2012, p. 65) citam:

Organograma da empresa, documentos do planejamento estratégico, informações do site da empresa, fotos, projetos, vídeos internos e institucionais, atas de reuniões, capturas de telas dos sistemas de informações automatizados, manuais internos, relatórios gerenciais, balanços e outros documentos contábeis.

Nesse contexto, para a construção do presente estudo e posterior análise comparativa entre referencial teórico e entrevistas, foram utilizados documentos disponíveis nos sites públicos da empresa.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados qualitativos, os quais envolvem uma abordagem interpretativa, buscando entender os fenômenos decorrentes da pesquisa aplicada, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo. Richardson (1999) afirma que tal método deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa, que é entender de que forma a inteligência cultural influencia na inclusão da diversidade de gênero na SAP.

Segundo Martins e Lintz (2000, p. 55),

Trata-se de uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se interferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos e orais de seus autores.

O principal objetivo da análise, de acordo com Gil (2007), é organizar os dados e classificá-los, de modo que a partir deles se extraiam explicações para as indagações propostas. Para isso, ao interpretar os dados, busca-se um mais amplo sentido nas respostas, constituindo uma ligação entre os resultados da pesquisa e outros conhecimentos que foram adquiridos anteriormente.

Yin (2001) menciona que a estratégia de análise de conteúdo para dados qualitativos consiste basicamente em três principais etapas:

- a) redução de dados: considerando que dados qualitativos geram muito volume de informações, o primeiro passo para fazer a análise desses dados é reduzi-los. Após a coleta de dados, os mesmos deverão ser analisados e organizados, identificando o que é mais importante de acordo com o que está sendo investigado. Nessa etapa, também devem ser selecionados os trechos representativos das entrevistas ou dados de observação que sejam relevantes;
- b) apresentação de dados: depois de efetuar a redução de dados, é necessário apresentá-los na pesquisa. Para isso, transcreve-se longos trechos da entrevista ou descreve-se o que foi percebido na entrevista, de forma textual ou também através de tabelas, gráficos, etc., para demonstrar claramente o resultado da pesquisa, de modo a facilitar a compreensão de quem está lendo;
- c) conclusões ou verificações: esse é o último passo, no qual deve-se concluir a análise qualitativa, indicando os resultados encontrados na pesquisa, como o que foi aprendido, padrões, processos mapeados, explicações sobre determinado fato, etc.

Além dessas etapas, para um melhor desenvolvimento da análise de conteúdo, a mesma seguiu uma sequência de categorias de análise, as quais foram definidas a priori com base nos objetivos específicos e no referencial teórico mobilizado. De acordo com Scheader (1978), a categorização de pesquisas representa uma técnica considerada eficaz, já que viabiliza uma melhor organização e redução dos dados, considerando que estes estarão agrupados de acordo com suas informações.

Considerando isso, a primeira categoria de análise refere-se ao grupo Business Women's Network e suas informações.

Quadro 8 – Categorias de análise: BWN

<b>Business Women's Network</b>
---------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

A segunda categoria de análise diz respeito à cultura, na qual se considerou a Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (1991); porém, neste caso, utilizou-se apenas três das seis dimensões propostas pelo autor, as quais relacionavam-se mais com o tema do presente estudo.

Quadro 9 – Categorias de análise: dimensões culturais

<b>Dimensões culturais</b>
Masculinidade
Distância de Poder
Individualismo

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguinte categoria de análise refere-se à inteligência cultural, a qual foi classificada de acordo com as quatro dimensões da inteligência cultural propostas por Livermore (2012).

Quadro 10 – Categorias de análise: inteligência cultural

<b>Inteligência cultural</b>
Motivacional (Vontade de ter IC)
Cognitiva (Conhecimento de IC)
Metacognitiva (Estratégia de IC)
Comportamental (Ação de IC)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Conforme descrito anteriormente, o método de pesquisa realizado foi o estudo de casos múltiplos, por meio do qual a coleta de dados ocorreu através de entrevistas

e análise documental de forma qualitativa, e a análise desses dados ocorreu através da técnica de análise de conteúdo.

O método de estudo de caso, apesar de sua forma distinta de inquirição empírica, é visto como o menos almejado em relação aos outros métodos, considerando a preocupação com a falta de precisão das pesquisas que o empregam, uma vez que é comum, em diversos casos, o investigador descuidar e admitir indícios distorcidos ou equivocados para induzir a direção dos achados e conclusões. (YIN, 2001).

Pode-se citar também que a qualidade dos dados coletados nas entrevistas sofre influência direta do entrevistador, como, por exemplo a relação de confiança exercida sobre o entrevistado, que serve para adquirir credibilidade e influencia na obtenção de respostas verídicas. Além disso, os entrevistados possuem racionalidade limitada, ou seja, a percepção do assunto por parte de cada um limita-se ao conhecimento prévio do assunto, o que pode influenciar em seu julgamento. (SILVA et al, 2012).

Outro desafio do método, citado por Lakatos e Marconi (2009), mas relacionado à análise documental, diz respeito às fontes de dados, que podem estar inexatas ou distorcidas. Portanto, é necessário que o pesquisador conheça meios e técnicas para testar a validade e a fidedignidade dos dados coletados. Gil (2007) menciona como desvantagens da análise documental a não representatividade e a subjetividade dos documentos.

Por fim, é importante mencionar que, baseada na análise qualitativa dos dados, a pesquisa restringiu-se ao ponto de vista das entrevistadas, podendo não ser compatível com todos os cenários e cotidianos empresariais. Contudo, a partir da amostragem selecionada, a pesquisa teve como resultado o senso comum dentre as entrevistadas.

No capítulo 4, são apresentadas as análises dos resultados de cada categoria supracitada, com base no referencial teórico deste estudo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas pela autora, bem como da análise documental. Foram confrontadas, com base na fundamentação teórica, as respostas das entrevistas realizadas, a fim de analisar de que forma a inteligência cultural contribui para a inclusão da diversidade de gênero.

A análise das respostas das entrevistadas foi dividida em três partes, seguindo as categorias de análises previamente estabelecidas: Business Women's Network, Dimensões Culturais e Inteligência Cultural.

### 4.1 BUSINESS WOMEN'S NETWORK

Nesta seção, os dados coletados são expostos pela perspectiva do grupo Business Women's Network, com o objetivo de apresentar o grupo, seus propósitos, iniciativas e resultados.

Considerando o cenário de diversidade existente em empresas de TI, Fujimoto, Hartel e Azmat (2013) afirmam que é necessário e fundamental que as empresas invistam em programas, políticas e práticas a favor da diversidade.

Para Brown (2008), o baixo número de mulheres nesta área é entendido como um problema dos sistemas de educação e trabalho. Por isso, segundo Rocha e Luz (2011), incluir as mulheres no ambiente tecnológico é considerado um importante elemento para as iniciativas voltadas à área.

Assim, para promover a inclusão da diversidade de gênero no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, tecnológico, a SAP conta com um grupo para discutir temas relacionados à inteligência de gênero, o Business Women's Network. (SAP, 2018d).

De acordo com o site da SAP, a missão do BWN é ajudar as mulheres a alavancarem suas carreiras através da construção de relacionamentos fortes, desenvolvimento de habilidades, compartilhamento de ideias, mentorias, entre outros. (SAP, 2018d).

A missão proposta pela empresa na construção do grupo sobre o apoio para alavancagem de carreira das mulheres, bem como para a construção de relacionamentos, é percebida por parte das integrantes do BWN, conforme afirmou a

entrevistada 3 ao dizer que o BWN “sempre foi um grupo de apoio que me ajudou em decisões de carreira e também a formular atividades de integração entre as mulheres da empresa”.

A entrevistada 2 complementou ao dizer:

*“Eu vejo muito como uma rede de apoio e sororidade, onde a gente consegue, não só essas questões de campanhas específicas, mas também onde a gente consegue constantemente ter essa relação com outras mulheres dentro da empresa, dos mais variados locais, cargos, senioridades, onde a gente consegue fomentar a discussão.”*

A empresa afirma, ainda, que a ambição do BWN é “aumentar a visibilidade das líderes femininas na SAP, mostrar o impacto comercial, ajudar a atingir os objetivos de sustentabilidade da SAP e impulsionar o sucesso da empresa”. (SAP, 2018).

De acordo com Louro (1995), conceder visibilidade à mulher é uma mudança muito importante, considerando que o gênero feminino vem causando grandes e contínuas transformações sociais, políticas e culturais, onde a mulher deixa de ser vista como sexo frágil e passa a ser valorizada por suas características. (MESQUITA; ALMEIDA, 2016).

Para aumentar a visibilidade das líderes femininas na SAP, segundo a entrevistada 5, o BWN trabalha com diversas iniciativas:

*“[...] uma delas é que temos diversos programas de liderança feminina. Temos um programa para prover treinamentos, desenvolvimentos de habilidades para mulheres que buscam cargos de liderança. Nós convidamos palestrantes externos, institutos externos, que ensinam algumas habilidades para mulheres. Provemos conversas e networking com outras mulheres líderes. Oferecemos também programas de mentoria para mulheres, promovido por patrocinadores executivos, visando preparar as mulheres para cargos de liderança.”*

De acordo com as entrevistas de ambos os países, o BWN trabalha com duas principais frentes. Além de trabalhar para contribuir com a ascensão das mulheres na empresa, o grupo se preocupa também com recrutamento de novos talentos, conforme explica a entrevistada 3:

*“As iniciativas que o grupo trabalha têm basicamente duas frentes. É mentoria e recrutamento. Então, a gente impulsiona as funcionárias*

*internas a alavancarem nas carreiras delas através de programas de mentoria. E para a comunidade que o Labs está inserido, a gente faz programas de recrutamento para trazer talentos feminino pra dentro da empresa.”*

Essa é uma iniciativa considerada importante pelas entrevistadas, pois, para ter mais mulheres trabalhando em áreas científicas, o estímulo precisa começar antes. Tabak (2006) afirmou que faltam esses incentivos e informações que incitem a escolha por uma área de TI. A autora afirmou, ainda, que as mulheres não são estimuladas a vencerem barreiras e visualizarem um futuro profissional a longo prazo, considerando a sociedade com valores ainda patriarcais. (TABAK, 2006).

Por conta disso, de acordo com todas as entrevistadas, o BWN foca seus esforços em apoiar no recrutamento de um maior número de mulheres, além de buscar estimular o interesse pelas áreas científicas, pois, de acordo com Hofstede (1991), as suposições relacionadas à participação das mulheres em ambientes tecnológicos são social e culturalmente construídas. Por isso, Rocha e Luz (2011) afirmam que esses cenários podem ser alterados a partir de iniciativas políticas e educacionais para romperem os estereótipos sociais, que coíbem a participação do gênero feminino na área. A entrevistada 2 explica:

*“Hoje a gente faz eventos para trazer meninas de escolas públicas também, que é importante para integrar a comunidade e fomentar não somente as mulheres que já estão aqui dentro, mas também trazer essas meninas e mulheres do nosso entorno aqui e dar acesso a oportunidades, a pessoas, a recursos. Uma vez que as mulheres saibam sobre SAP, saibam sobre tecnologia, aí elas podem entrar, de fato, para a empresa e, uma vez estando aqui dentro, podem avançar na carreira, até mesmo para cargos de liderança.”*

As políticas e iniciativas de diversidade e inclusão estão sendo arquitetadas como mecanismos para o recrutamento e retenção de funcionários, o que auxilia a amplificar o número de talentos que uma empresa é capaz de recrutar e ainda ajuda a construir uma marca que passa a ser vista como inclusiva. (FORBES INSIGHTS, 2011).

Em relação aos resultados obtidos através das iniciativas do grupo, todas as entrevistadas mencionaram como positivo o networking que é gerado e o espaço que é criado através do BWN para fomentar a discussão e a consciência em torno da temática de inteligência de gênero. A entrevistada 1 explica:



*“Traz benefícios por causa do networking. Então, nós conhecemos pessoas diferentes, tanto homens, quanto mulheres, por isso a troca de experiência é muito preciosa. E poder ter uma perspectiva diferente, de uma pessoa do gênero oposto ou até mesmo de uma área nada a ver com a minha, é muito bom para mim.”*

Essa percepção é complementada pela entrevistada 2:

*“O grande valor do BWN é ter um espaço, sendo ele físico ou virtual, de discussão, para fomentar e manter viva essa discussão sobre igualdade, inteligência de gênero e como a gente pode, enquanto mulheres, sendo uma minoria dentro do mercado de TI ou vivendo em um estado machista como é o nosso, avançar em nossas carreiras e transpor essas barreiras que a gente ainda enfrenta, infelizmente.”*

Além de promover um espaço aberto para discussões e gerar networking para as mulheres, também é citado como um resultado das iniciativas do BWN o aumento do empoderamento feminino no ambiente da empresa. A entrevistada 5 afirma:

*“[...] o mais importante é que nós conseguimos empoderar mais mulheres, mostrar que elas podem conquistar seus espaços, que elas têm capacidades [...] o programa consegue ajudar a mostrar às mulheres as capacidades que nós temos, porque muitas não se sentem confiantes ou capazes, muitas pensam que um cargo de liderança não conseguiria ser balanceado com a vida pessoal, a família e os filhos [...] é isso que tentamos mostrar as mulheres, que sim, elas conseguem fazer isso e como fazer.”*

Em relação à participação e engajamento das funcionárias no grupo e em suas iniciativas, tanto no Brasil quanto na Índia, o resultado se mostra bastante positivo e crescente, conforme explica a entrevistada 5:

*“O envolvimento das mulheres é muito bom. Vemos que há bastante incentivo à participação de outras colegas e isso faz o grupo crescer. O comparecimento nos treinamentos, nas palestras, enfim, em todas as iniciativas é muito bom. A gente vê que elas realmente querem ser parte do programa.”*

Abaixo, no Quadro 11, a autora da pesquisa visou apontar um destaque de cada entrevista para explicar o que é o BWN e o que ele representa, além da conexão existente entre cada país.

Quadro 11 – Destaques da entrevista sobre o BWN

<b>BUSINESS WOMEN'S NETWORK</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“O BWN, como o nome já diz, é um grupo que tem como objetivo o networking para mulheres, apesar de homens e mulheres poderem participar. Mas seria para alavancar a carreira de mulheres dentro da empresa.”	“Eu vejo muito como uma rede de apoio e sororidade, [...] onde a gente consegue constantemente ter essa relação com outras mulheres dentro da empresa dos mais variados locais, cargos, senioridades, onde a gente consegue fomentar a discussão.”	“Pra mim sempre foi um grupo de apoio que me ajudou em decisões de carreira e também a formular atividade de integração entre as mulheres da empresa.”
<b>Entrevistada 4</b>	<b>Entrevistada 5</b>	<b>Entrevistada 6</b>
“[...] nosso objetivo é aumentar a conscientização dos funcionários sobre mulheres na tecnologia. Promovemos treinamentos de liderança, soft skills, sessões de mentoria [...]”	“[...] o mais importante é que nós conseguimos empoderar mais mulheres, mostrar que elas podem conquistar seus espaços, que elas têm capacidades.”	“Nós usamos o BWN como uma plataforma para reunir mais mulheres fisicamente quanto remotamente.”
<p><b>Conexão:</b> Assim como informado no portal da empresa, as entrevistadas brasileiras e indianas evidenciam que o Business Women's Network é um grupo formado por colaboradores da SAP, representando o pilar de inteligência de gênero do time de Diversidade e Inclusão, definido como uma rede de apoio e sororidade, que serve para promover a discussão em relação à igualdade de gêneros e para aumentar a conscientização sobre as mulheres na tecnologia. O BWN ajuda a aumentar a integração entre as mulheres da empresa, tanto fisicamente, quanto remotamente e um de seus principais objetivos é apoiar a alavancagem da carreira de mulheres. Isso ocorre por meio de treinamentos de liderança, sessões de mentoria, entre outros, e o resultado gerado é conseguir empoderar mais mulheres, mostrando que elas têm capacidade e, sim, podem conquistar seus espaços mesmo em um ambiente tecnológico. A existência de um grupo orientado para abordar de temas relacionados à inteligência de gênero se faz muito importante, pois, de acordo com Cox e Black (1991), quanto mais se valorizar a identidade social nas organizações, mais será efetiva a gestão da diversidade.</p>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a apresentação do grupo Business Women's Network, na próxima seção é analisada a cultura do grupo e da empresa perante sua localidade, com base nas dimensões culturais citadas por Hofstede (1991).

## 4.2 DIMENSÕES CULTURAIS

Nesta seção são analisados os dados coletados em relação à cultura do grupo e da localidade, perante à cultura de cada país, de acordo com a Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (1991). Ressalta-se que, dentre das seis dimensões aprofundadas por Hofstede, esse estudo considerou apenas as três dimensões que mais se relacionam com o tema da pesquisa: Masculinidade, Distância de Poder e Individualismo.

### 4.2.1 Masculinidade

O autor Geert Hofstede (1991) afirmou que, apesar de todas as sociedades humanas serem constituídas por homens e mulheres em números aproximadamente iguais, as distribuições de papéis na sociedade nem sempre são iguais para os dois gêneros.

Saboya (2013) afirma que a cultura é a chave para entender as diferenças e semelhanças entre os gêneros e como estas se transformam nas relações de igualdade ou desigualdade e de dominação de poder. Considerando esse contexto e buscando entender o nível de masculinidade das duas localidades, as entrevistadas foram questionadas sobre como ocorre a composição da força de trabalho de seu laboratório (São Leopoldo e Bangalore), no que diz respeito ao número de homens X mulheres.

O Brasil, de acordo com o Hofstede Insights (2017a), se classifica nessa dimensão com uma pontuação intermediária de 49 pontos. Entretanto, de acordo com as entrevistadas 1, 2 e 3, a força de trabalho no laboratório de São Leopoldo é composta por 30% de mulheres e 70% de homens.

Já a Índia, considerada por Hofstede (HOFSTED E INSIGHSTS, 2017a) como uma “sociedade masculina”, é classificada com 56 pontos nessa dimensão. Porém, no que se refere à composição da força de trabalho no laboratório indiano, segundo as entrevistadas 4, 5 e 6, o número de mulheres é de quase 35% contra 65% de homens.

Globalmente, dentre os mais de 88 mil funcionários da SAP, 32,9% são mulheres. (SAP, 2018c). Ou seja, a Índia está acima dessa média global de mulheres compondo a força de trabalho, enquanto o Brasil está abaixo da média.

Apesar de ambas as localidades ainda apresentarem uma dissemelhança entre o número de homens e mulheres compondo a força de trabalho, esse fato revela que a Índia, apesar de ser considerada, segundo o estudo de Hofstede, uma sociedade mais masculina que o Brasil, está à frente no número de mulheres trabalhando em seu laboratório de P&D, tanto do Brasil, quanto da média global das localidades da SAP.

Tal conjuntura pode estar ligada ao número de funcionários que atualmente trabalham em cada local, sendo pouco mais de 1000 pessoas no Labs Latin America (SAP, 2018a), enquanto que no Labs India há em torno de 7500 funcionários. (SAP, 2018b). Outro contexto a ser considerado é o número de habitantes de cada região. De acordo com o IBGE (2016), a região metropolitana de Porto Alegre, onde a cidade de São Leopoldo está inserida, possui aproximadamente 4 milhões e 280 mil de habitantes. Em contrapartida, segundo o site India Online Pages (2017) apenas na cidade de Bangalore há cerca de 12 milhões e 300 mil habitantes.

Para a entrevistada 1, as razões pelas quais há uma disparidade entre homens e mulheres na empresa, conforme exposto anteriormente, ocorrem por conta da indústria em uma espécie de efeito dominó, que acarreta no baixo número de mulheres interessadas e preparadas para ingressarem em uma carreira tecnológica:

*“[...] acho que a indústria de TI, no geral, sempre teve mais homens do que mulheres e isso é histórico. E acho que o buraco é mais embaixo, porque vem antes, né. Quando você conversa com as pessoas do recrutamento, elas mostram que é muito difícil que mulheres se candidatem a vagas técnicas, mas aí quando você olha um pouco antes, é muito difícil que mulheres se interessem por isso na faculdade. Então, se não têm mulheres na faculdade, não vai ter mulheres se aplicando para as vagas. Então, acho que é um efeito dominó.”*

Tal reflexão coincide com o ponto de vista da entrevistada 6, que explica que o problema do baixo número de mulheres na empresa não é de retenção das mesmas, mas sim de recrutamento: “Uma razão é que o problema começa antes. Nós temos poucas mulheres entrando na força de trabalho. Não é um problema relacionado à retenção de mulheres, mas sim a contratação delas”.

Rocha e Luz (2011) destacam justamente que a disparidade na participação feminina em cursos científicos e tecnológicos reflete diretamente sua menor participação no mercado de trabalho de tais áreas. (ROCHA; LUZ, 2011).

Assim, entende-se que o problema começa antes mesmo da faculdade, ainda na infância, como explica a entrevistada 2, que crê que a questão sociológica seja um dos fatores determinantes para a baixa representatividade feminina no mercado de TI:

*“[...] a gente ainda tem essa percepção, desde que a gente ainda é criança, que algumas profissões são para os homens, algumas para as mulheres. Meu entendimento é que as mulheres nem enxergam a área de TI como uma possibilidade. A maioria das mulheres enxerga como “isso não é pra mim” ou “isso é muito técnico, muito difícil”. Então reflete uma questão maior, sociológica, que é as mulheres ainda não se sentem 100% aptas, ou confortáveis, ou interessadas em carreiras um pouco mais técnicas ou ditas “um pouco mais masculinas”.*

Esse entendimento vai ao encontro do que afirma Rapkiewicz (1998), ao citar que o problema da disparidade entre homens e mulheres em áreas tecnológicas ocorre desde a infância, quando os estereótipos femininos e masculinos são iniciados e há a orientação diferente de homens e mulheres para as profissões tecnológicas. Para a entrevistada 5, tal concepção provoca um desestímulo para que mulheres aspirem uma carreira na área: “acredito que é um fator cultural, considerando que ainda existe este sentimento que a tecnologia da informação não é uma área para mulheres”. A entrevistada complementa ao dizer que as mulheres preferem seguir em outras carreiras, mas não tecnológicas: “na Índia, muitas mulheres não veem a área de TI como uma opção de trabalho para construir uma carreira. As mulheres preferem trabalhos mais voltados à área da educação, comunicação, mas não de tecnologia”, pois, em concordância com o que reitera Sandberg (2013), a ameaça do estereótipo desestimula meninas e mulheres a se interessarem por áreas técnicas, como de tecnologia da informação, por exemplo, por serem consideradas áreas tradicionalmente ocupadas por homens.

Rapkiewicz (1998) alega, ainda, que as mulheres carregam um rótulo de incompetência para áreas científicas, por serem consideradas como “coisa de homem”. Essa circunstância, segundo a entrevistada 6, também inibe as mulheres de buscarem seu espaço na área: “[...] eu vejo que as condições sociais são o que impedem as mulheres de aspirarem a serem mais do que são, a serem melhores. As crenças autolimitantes são uma das principais razões que pararam as mulheres.”

Em decorrência disso, a entrevistada 3 afirma que o BWN busca trabalhar de forma a desmistificar esse rótulo para atrair mais talentos femininos para a empresa:

*“[...] o BWN reforça sempre a necessidade de trabalhar com recrutamento de mulheres e de trabalhar desde lá no ensino médio, com estudantes, para poder, de repente, desmitificar esse universo para essas estudantes, e trazer a escolha de carreira delas para área de TI [...]”*

Outra hipótese levantada pela entrevistada 6 como motivo para o baixo número de mulheres no mercado de TI é a questão do balanceamento com a vida pessoal: “[...] isso é um problema social que atinge as mulheres, que se casam e precisam cuidar da casa, do marido. Se tornam mães e precisam ficar em casa para cuidar de seus filhos. E aí acabam abdicando do trabalho”. Para os autores Bear e Woolley (2011), questões relacionadas ao equilíbrio entre vida profissional e familiar, além de responsabilidades familiares, são razões que também podem ser mencionadas para explicar essa diferença, o que condiz exatamente com o exposto pela entrevistada 6.

No que diz respeito à ocupação de cargos de liderança pelas mulheres, a SAP possuía um compromisso de atingir 25% de mulheres nesses cargos até o final de 2017. Esse objetivo foi alcançado em julho de 2017, e a meta foi ampliada para 30% de ocupação feminina em cargos de liderança até o final de 2022. (SUTTON, 2017). De acordo com as entrevistadas, em ambas as localidades, Brasil e Índia, o número atual de mulheres gerenciando equipes gira em torno de 26 a 27%; ou seja, ambas as localidades estão acima da média global atual.

Apesar do objetivo de atingir 30% de mulheres em cargos de liderança, a entrevistada 3 destaca que não existe uma espécie de “cota” para mulheres, mas que o BWN visa incentivá-las e prepará-las para competirem por esses cargos:

*“[...] é muito importante ressaltar a forma com que esses cargos são ocupados, que não existem cotas para mulheres. A gente trabalha com programas de mentoria para incentivar essas mulheres a se aplicarem para vagas de liderança, ou seja, é mentoria para desenvolvimento de carreira. No momento de uma seleção, se tiver um funcionário homem e uma mulher no final da parte de seleção, e funcionário o homem for melhor para aquele cargo, a gente não vai selecionar mulher só porque ela é mulher. A gente vai selecionar a melhor pessoa. Só que a gente trabalha para ter mais mulheres competindo nesses cargos.”*

Como explicações para a diferença de homens e mulheres na ocupação desses cargos, as entrevistadas expuseram opiniões muito semelhantes, tanto no Brasil, quanto na Índia. Dentre as razões citadas, as entrevistadas 2 e 6 ressaltam que o

baixo número de mulheres líderes ocorre em consequência da baixa representatividade de mulheres trabalhando na empresa, no geral.

Para as entrevistadas 1, 5 e 6, o problema também está relacionado à falta de confiança que as mulheres têm em si mesmas, conforme explicado pela entrevistada 5 ao citar que “[...] elas acreditam que não podem ser gerentes, que não têm o que é necessário para um cargo de liderança, não acreditam que tenham as capacidades necessárias, o conhecimento necessário.”.

A entrevistada 6 complementa:

*“[...] a principal razão é que as mulheres não acreditam em si mesmas. [...] por isso os programas de desenvolvimento de carreira são tão importantes aqui, para levar as mulheres ao próximo nível. As mulheres se questionam muito se podem fazer tal função, se terão capacidade para tal atividade, se demandará muito tempo, se serão aceitas na equipe, etc.”*

Bear e Woolley (2011) citam a falta de modelos como um dos principais motivos para a desigualdade entre homens e mulheres nas áreas tecnológicas. Dado isso, pode-se supor que essa falta de modelos a seguir provoca um sentimento de incompetência nas mulheres, mencionado pelas entrevistadas, que não veem tantos exemplos ocupando esses cargos e passam a se considerarem incapazes.

Outra condição mencionada, tanto pelas entrevistadas brasileiras, quanto indianas, é a dificuldade de equilibrar a vida pessoal com a profissional, considerando que um cargo de gerência demandaria mais tempo e dedicação, como explica a entrevistada 3:

*“[...] além da mulher não ter o incentivo para seguir uma carreira de TI, é muito difícil para uma mulher conseguir definir o balanceamento da vida pessoal com a profissional, é muito difícil da mulher abdicar de cuidar da família, de dispor mais tempo para outras coisas, para dedicar esse para o trabalho [...] eu vejo que as mulheres ainda sentem uma culpa em deixar de cuidar de família para seguir uma carreira assim. Porque é algo que demanda mais tempo e, naturalmente, um tempo da vida pessoal também”.*

A entrevistada 5 menciona também o fator cultural, visto que na Índia todas as tarefas relacionadas ao lar são responsabilidades da mulher:

*“Uma razão está relacionada aos seus compromissos em casa, porque muitas mulheres acreditam que ter uma posição de liderança significa ter compromissos extras, muito mais trabalho a fazer, que vão impactar na vida*

*pessoal, no trabalho de casa, no cuidado à família. Porque aqui na Índia, culturalmente, todo o trabalho relacionado à casa é posto como responsabilidade das mulheres”.*

Novamente, essa conjuntura vai ao encontro do que alegam os autores Bear e Woolley (2011), que apontaram o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como um dos obstáculos que explicam a disparidade entre o número de homens e mulheres ocupando cargos em áreas científicas, bem como cargos de liderança.

Tal pensamento é explicado por Hofstede (1991) ao citar que em cada sociedade há uma cultura masculina que diverge da cultura feminina, o que explica a dificuldade em alterar os papéis tradicionais de gênero. As mulheres não são vistas como apropriadas para ocupações que, por tradição, são preenchidas por homens.

No que diz respeito à participação dos homens nas iniciativas do BWN como apoiadores e defensores da igualdade de gêneros, as entrevistadas mencionaram que o apoio deles à causa e a participação deles nas discussões sobre o tema ainda é limitado, conforme explica a entrevistada 6 sobre a Índia:

*“O número de homens participando no BWN é bastante limitado ainda. Nós tentamos utilizar nosso vice-presidente da localidade, que é um homem, para incentivar a participação de mais homens no programa. Mas vemos que isso é uma coisa que está mudando. No último evento que realizamos, por exemplo, pelo menos 15% dos participantes eram homens.”*

Já no Brasil, como explica a entrevistada 2, também se percebe uma certa resistência por parte dos homens em participarem das ações do grupo:

*“[...] minha interpretação é de que a gente ainda enfrenta esse desafio de que os homens não se sentem confortáveis ou não estão dispostos a se unirem a essa causa, que é uma causa bem maior né, não só de fomentar as mulheres, mas também de inteligência de gênero.”*

Os autores Galinkin e Bertoni (2014) explicam que, como essas diferenças entre homens e mulheres na sociedade são resultados de uma construção histórico-social, é uma categoria que pode ser mutável e está em permanente processo de construção. Nesse sentido, pode variar de cultura para cultura e no decorrer da história de um grupo social.

De fato, todas as entrevistadas mencionaram que, apesar de ainda haver pouca participação dos homens nas iniciativas do grupo BWN, esse é um cenário que está,



aos poucos, mudando. E é de interesse do grupo, no geral, ter mais homens participando ativamente das discussões, como explica a entrevistada 3:

*“No grupo, a gente tem por enquanto dois homens só participando das discussões. Para nós, isso já é tido como uma vitória, porque o nosso capítulo foi o primeiro a incluir os homens nas discussões, então, nos outros lugares, acho até que agora já está mudando um pouco, mas o nosso foi o pioneiro nisso, então ficamos bem felizes com a participação deles e a gente está tentando engajar mais homens ao longo do tempo.”*

No Quadro 12, a autora da pesquisa aponta as principais informações das entrevistas no que diz respeito à masculinidade.

Quadro 12 – Destaques das entrevistas sobre masculinidade

(Continua)

<b>DIMENSÕES CULTURAIS: Masculinidade</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“Acho que a indústria de TI, no geral, sempre teve mais homens do que mulheres e isso é histórico. E acho que o buraco é mais embaixo, porque vem antes, né.”	“Acho que é uma questão sociológica talvez né. A gente ainda tem essa percepção, desde que a gente ainda é criança, que algumas profissões são para os homens, algumas para as mulheres.”	“[...] a área de tecnologia é majoritariamente masculina [...] é muito difícil para uma mulher conseguir definir o balanceamento entre a vida pessoal e profissional.”
<b>Entrevistada 4</b>	<b>Entrevistada 5</b>	<b>Entrevistada 6</b>
“A Índia é um país muito diverso, então, dependendo da educação de casa, da forma que as crianças são criadas, as pessoas têm um mindset mais fechado, de que as mulheres só podem ter profissões na área de humanas, como serem professoras, por exemplo.”	“Na Índia, muitas mulheres não veem a área de TI como uma opção de trabalho para construir uma carreira. As mulheres preferem trabalhos mais voltados à área da educação, comunicação, mas não de tecnologia.”	“[...] eu vejo que as condições sociais são o que impede as mulheres de aspirarem a serem mais do que são, a serem melhores. As crenças autolimitantes são uma das principais razões que pararam as mulheres.”

(Conclusão)

**Conexão:** De acordo com o estudo de Hofstede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a), Brasil e Índia se classificam com uma pontuação de 49 e 56 pontos, respectivamente, o que sugere que os países sejam caracterizados como mediano (Brasil) e masculino (Índia). Entretanto, buscando compreender as razões que expliquem o número de mulheres em relação ao número de homens em carreiras tecnológicas, todas as entrevistadas mencionaram a questão social como um dos fatores que influenciam tal conjuntura. As entrevistadas apontam que essa é uma percepção que se tem desde a infância, uma vez que as mulheres não veem a área tecnológica como uma opção. Justamente, de acordo com Adichie (2015), a socialização exagera as diferenças entre meninos e meninas, ou seja, as diferenças sexuais são naturais, enquanto as diferenças de gênero são construídas culturalmente, o que, para Rapkiewicz (1998, p. 23), “influi na orientação diferenciada de homens e mulheres para as profissões científico-tecnológicas, entre as quais se incluem as categorias profissionais de informática”. Dessa forma, percebe-se um alinhamento entre tal fator, com a percepção das profissionais brasileiras e indianas em relação a suas respectivas culturas. Em referência à diferença na ocupação dos cargos de liderança, as entrevistadas mencionaram também fatores como a dificuldade de encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma vez que as responsabilidades do lar ficam a cargo da mulher e também, a falta de confiança e empoderamento de si mesmas, pois elas não se sentem aptas a desempenharem tais funções. Tais percepções vão ao encontro do referencial teórico exposto previamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise do grau de masculinidade dos laboratórios da SAP em São Leopoldo e em Bangalore, em seguida é investigada a dimensão cultural de distância de poder.

#### 4.2.2 Distância de Poder

Para o autor da Teoria das Dimensões Culturais, a dimensão de distância do poder está diretamente ligada ao problema social relacionado à hierarquia e representa o grau de desigualdade entre as pessoas. (HOFSTEDE, 1991).

O Brasil, com uma pontuação de 69 nessa categoria, é considerado por Hofstede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a) como uma sociedade onde a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades são aceitáveis. Segundo o autor, a diferente distribuição de poder resulta em mais benefícios para os mais poderosos do que aos menos poderosos. Além disso, nas empresas os chefes, assumem total responsabilidade. (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a).

A Índia, por sua vez, apresenta 77 pontos nessa categoria, o que, de acordo com o Hofstede Insights (2017a), indica uma apreciação pela hierarquia e por uma estrutura de cima para baixo, tanto na sociedade, quanto nas organizações. Mesmo

que não pareça, o poder é centralizado e os gerentes contam com o cumprimento dos membros da equipe.

Na SAP, globalmente existe uma equipe responsável pela Diversidade e Inclusão, no qual o BWN está inserido, representando o capítulo de inteligência de gênero. (SAP, 2018c).

De acordo com as entrevistadas brasileiras, 1, 2 e 3, o BWN não é totalmente independente pois, ao fazer parte do grupo de Diversidade e Inclusão, alinha suas iniciativas às estratégias da empresa e do próprio D&I, que são considerados patrocinadores do BWN, conforme explica a entrevistada 3:

*“[...] a gente tem bastante autonomia, então, claro que a gente recebe algumas diretrizes e a gente apresenta no próprio caso de negócio para alta gerência, sobre quais são os nossos planos de iniciativas para desenvolver naquele ano, então todo ano isso acontece [...] a gente sempre tem que trabalhar em paralelo com os interesses dos patrocinadores, sempre alinhado à estratégia da empresa.”*

Na Índia, o cenário é o mesmo. Há um líder responsável pelo grupo de Diversidade e Inclusão, dentro do qual o BWN representa um dos pilares, e as iniciativas devem ser aprovadas por esse líder, que devem aderir também às estratégias da empresa, como explica a entrevistada 4:

*“[...] nós temos um líder de D&I que nos dá todo o suporte. Se quisermos realizar uma iniciativa, temos que apresentar a ele um caso de negócio, mostrar o impacto que essa iniciativa traria e também, ao mesmo tempo, o que nós estamos tentando alcançar com isso, os benefícios, o número de pessoas. Então, se nós temos uma iniciativa muito boa e aprovam nosso caso de negócio, nos recebemos o orçamento para isso. [...] temos também um critério para medir o sucesso das iniciativas. Para ver se fomos bem-sucedidos, para ver os efeitos das nossas iniciativas. Então, no geral, nós temos suporte dos líderes.”*

As entrevistadas 5 e 6 explicam, ainda, que o RH da empresa se envolve juntamente com o D&I e o BWN, no planejamento das atividades para o ano. A entrevistada 5 explica que:

*“Eu vejo que o poder de decisão do grupo é bem livre. Eu tenho a liberdade de vir com minhas ideias e o D&I está sempre aberto para ouvi-las. [...] no início do ano, o grupo de Diversidade e Inclusão apresenta algumas iniciativas a serem realizadas pelo BWN. O RH, observando isso, vê em*

*quais iniciativas poderá apoiar e trabalhar junto ao BWN e quais podem ser conectadas às ações do RH.”*

Observando isso, nota-se que, em ambas as localidades, o BWN tem liberdade para propor ideias, iniciativas, eventos, etc., mas estes devem estar alinhados às estratégias da empresa, do RH e do D&I. O grupo necessita apresentar e discutir um caso de negócios das propostas de iniciativas aos líderes, que trabalham em conjunto dando suporte ao BWN. Essa percepção vai ao encontro da análise feita por Hofstede (1991) em seu estudo, o qual classificou ambos os países como hierárquicos, uma vez que o poder é centralizado nos cargos gerenciais. Segundo o Hofstede Insights (2017a) “[...] em países com alto nível de distância do poder, existe uma dependência entre subordinados e chefes [...]”, o que corresponde ao cenário exposto pelas entrevistadas, no qual há dependência de aprovação para iniciativas de orçamentos, tanto do Brasil quanto da Índia.

No que diz respeito à aprovação para despendem de seu tempo de trabalho para participarem do trabalho voluntário no grupo BWN, novamente há uma necessidade de aprovação por parte da gerência; entretanto, todas as entrevistadas mencionaram que recebem suporte e incentivo de seus respectivos gerentes para isso. A entrevistada 2, brasileira, menciona:

*“Eu sempre tenho apoio da minha gerência, quanto a participar de eventos, reuniões, é tudo bem tranquilo. E a gerência acha importante a gente ter pessoas de dentro do time que façam parte dos grupos de diversidade, que continuem participando e, sempre que possível, compartilhem com o restante da equipe para promover essa cultura de diversidade e inclusão.”*

A entrevistada 3 complementa ao dizer que o engajamento dos gerentes contribui para a atuação do grupo: “[...] os gerentes são instruídos a incentivarem esse tipo de engajamento dos funcionários [...] e é um trabalho voluntário, então o engajamento dos gerentes é que o permite isso.”

De acordo com a entrevistada 5:

*“[...] eu sou completamente apaixonada por diversidade e inclusão, então eu alinho com meu gerente para despende uma parte do meu tempo para trabalhar com as iniciativas do BWN. E eu tenho suporte dele para fazer isso. E nós recebemos bastante incentivo para continuar trabalhando nessas ações que envolvem diversidade e inclusão.”*

Como citado pelas entrevistadas, o suporte dado por parte da gerência aos membros do grupo se faz muito importante, pois, conforme explicam Rocha e Luz (2011), esse tipo de iniciativa política e educacional serve para descontinuar os estereótipos sociais que inibem o ingresso e permanência das mulheres na área de TI.

No Quadro 13 a autora da pesquisa destaca a conexão entre as entrevistas, para proporcionar um melhor entendimento da dimensão de Distância de Poder nos laboratórios de Brasil e Índia.

Quadro 13 – Destaques das entrevistas sobre distância de poder

(Continua)

<b>DIMENSÕES CULTURAIS: Distância de Poder</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“[...] eu vejo que a gente tem muito apoio para participar das iniciativas. Se eu falo para minha gerente que eu quero participar é bem tranquilo.”	“[...] a gerência acha importante a gente ter pessoas de dentro do time que façam parte dos grupos de diversidade, que continuem participando e, sempre que possível, compartilhem com o restante da equipe para promover essa cultura de diversidade e inclusão.”	“[...] a gente sempre tem que trabalhar em paralelo com os interesses dos patrocinadores, sempre alinhado à estratégia da empresa.”
<b>Entrevistada 4</b>	<b>Entrevistada 5</b>	<b>Entrevistada 6</b>
“[...] nós temos um líder de D&I que nos dá todo o suporte.”	“Eu vejo que o poder de decisão do grupo é bem livre. Eu tenho a liberdade de vir com minhas ideias e o D&I está sempre aberto para ouvi-las.”	“Nós temos a liberdade de trazer ideias, criar eventos e iniciativas, mas necessitamos a aprovação do D&I. Mas isso tudo é decidido de forma conjunta e a maioria das iniciativas vai pra frente.”

(Conclusão)

**Conexão:** Fica evidente que, na SAP, os líderes incentivam o envolvimento de seus funcionários nas iniciativas de diversidade, incluindo a participação no grupo relacionado à inteligência de gênero, o BWN. Tal posicionamento se faz importante, visto que a diversidade é um componente crítico para que uma empresa seja bem-sucedida em escala global e a responsabilidade pelo sucesso dos esforços de diversidade e inclusão cabe à alta administração. (FORBES INSIGHTS, 2011). Além disso, ambos os países foram qualificados por Hofstede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a) com uma alta pontuação na dimensão cultural de distância de poder, o que revela que Brasil e Índia são países onde existe uma hierarquia a ser respeitada. Consequentemente, percebe-se que há uma liderança do time de diversidade, o D&I, em ambas as localidades, no qual o BWN representa um de seus pilares (de diversidade de gênero). Portanto, percebe-se que existe uma hierarquia entre o BWN e o D&I, o que combina com o exposto por Hofstede, uma vez que se faz necessário o alinhamento estratégico junto ao D&I para criação de eventos, iniciativas, etc., mas que serve para dar suporte ao BWN e aos outros pilares, mostrando-se aberto a novas ideias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima seção, é investigada a dimensão cultural de individualismo dos laboratórios da SAP em São Leopoldo e em Bangalore.

#### 4.2.3 Individualismo

A dimensão de individualismo representa a maneira através da qual os indivíduos de uma sociedade agem, baseando-se em seus próprios interesses ou nos interesses do grupo como um todo.

De acordo com o Hofstede Insights (2017a), o Brasil tem uma pontuação de 38, o que significa que o Brasil pode ser considerado um país onde prevalece o coletivismo. Nesse caso, segundo o autor, as pessoas desde o nascimento são integradas em grupos fortes e coesos, que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade.

Na Índia, o país obteve 48 pontos, sendo apontada por Hofstede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a) como uma sociedade intermediária, com características individualistas e coletivistas. O lado coletivista faz com que se espere que os indivíduos atuem de acordo com o bem maior do grupo definido, influenciados pelas redes sociais. Já a parte individualista é decorrente de sua religião dominante, o hinduísmo, na qual, de acordo com o autor, as pessoas são “individualmente responsáveis pela forma como conduzem suas vidas e o impacto que terá sobre o seu renascimento”. (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a).

No Brasil, de acordo com as entrevistadas 1, 2 e 3, as iniciativas do grupo surgem a partir de uma necessidade coletiva, de modo que são discutidas e organizadas em grupo, conforme expõe a entrevistada 2:

*“Acho que o grupo, especialmente a equipe principal, tem esse senso de coletividade. Então, as nossas ações são sempre planejadas em conjunto e existe um apoio entre o grupo para que a gente organize sempre os eventos, as palestras, enfim. Então, acho que a gente tem muita sorte também de ter uma equipe principal bem concisa e disposta, onde a gente não tem que lidar com essas questões de interesse e individualismo [...]”.*

Esse entendimento do coletivo corresponde ao exposto por Thomas e Inkson (2006), ao explicarem que, nas culturas coletivistas, as pessoas se enxergam como membros de um grupo, de modo que as decisões são tomadas através de consensos, considerando as consequências para o grupo todo.

Nesse sentido, as entrevistadas 4, 5 e 6, da Índia, também enxergam as ações do grupo como coletivas. A entrevistada 5 argumenta que “as mulheres, como um grupo, querem mudança. É um interesse comum o desejo de avançar em suas carreiras, adquirirem mais conhecimento”. Tal pensamento é complementado pela entrevistada 6:

*“Basicamente, nós temos as pessoas da equipe principal, que são quem desenvolvem as iniciativas, mas que partem de um interesse comum, de uma necessidade comum das mulheres daqui. Nós sempre procuramos conversar com as pessoas, ouvir os feedbacks para melhorar nossas iniciativas e atender as necessidades de todas. Então, nós trazemos essas ideias, esses feedbacks para o grupo, juntamente com o time de Diversidade e Inclusão para discutirmos juntos.”*

Apesar de ter sido caracterizada como uma cultura intermediária, tanto coletiva como individualista, esse pensamento presente no grupo da Índia combina com o exposto por Hofstede em seu estudo ao mencionar que, em seu lado coletivista, essas sociedades atuam de acordo com o bem maior, definido pelo grupo. (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a).

Todas as entrevistadas, tanto do Brasil, quanto da Índia, acreditam que a inclusão da diversidade contribui para que haja uma percepção mais integral do coletivo na empresa. A entrevistada 3 revela que “no momento em que a gente trabalha a inclusão na empresa, a gente trabalha também a empatia. E aí acho que isso facilita o entendimento do coletivo”.

Para a entrevistada 2, quanto mais se discute o tema de diversidade, mais se propaga a cultura da igualdade:

*“[...] A discussão é sempre muito importante. Então, quanto mais a gente fala nessas questões de diversidade, de inclusão, a gente vai fomentando, disseminando essa cultura de igualdade, de direitos iguais, de responsabilidades iguais, enfim [...]”.*

Para a entrevistada 6, a inclusão contribui para que haja mais empatia entre os funcionários: “[...] acho que o BWN e os outros grupos contribuem para trazer mais conhecimentos para as pessoas em relação à diversidade, tornando-as mais conscientes. E isso contribui também para termos mais empatia [...]”. Já a entrevistada 4 conta que a inclusão da diversidade ajuda a unir as pessoas, tornando o ambiente mais coletivo e conectando mais as pessoas:

*“[...] a diversidade também inclui diferentes culturas, certo. Isso ajuda a unir as pessoas [...] isso ajuda a tornar o ambiente mais coletivo, a conectar mais as pessoas e também as causas. [...] todos somos diferentes, então, ter essa singularidade é o que ajuda a integrar a todos, culturas, gêneros, então temos que entender a forma única de cada um e nos unir, sem vieses, sem preconceitos.”*

A partir da inclusão da diversidade de gênero em ambientes tecnológicos, evidências sugerem fortemente que a colaboração em grupo, como a inteligência coletiva, é altamente melhorada, afirmam Woolley et al. (2010).

No Quadro 14 destaca-se a conexão entre as participantes do estudo, identificada através das entrevistas, no que diz respeito ao coletivismo da empresa, nas diferentes localidades.



Quadro 14 – Destaques das entrevistas sobre individualismo

<b>DIMENSÕES CULTURAIS: Individualismo</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“[...] quanto mais diversidade, mais as pessoas aprendem a escutar o outro né, opiniões diferentes, perspectivas diferentes.”	“[...] quanto mais a gente fala nessas questões de diversidade, de inclusão, a gente vai fomentando, disseminando essa cultura de igualdade, de direitos iguais, de responsabilidades iguais, enfim [...]”	“[...] no momento que a gente trabalha a inclusão na empresa, a gente trabalha também a empatia. E aí acho que isso facilita o entendimento do coletivo.”
<b>Entrevistada 4</b>	<b>Entrevistada 5</b>	<b>Entrevistada 6</b>
“[...] todos somos diferentes, então, ter essa singularidade é o que ajuda a integrar a todos, culturas, gêneros, então temos que entender a forma única de cada um e nos unir, sem vieses, sem preconceitos.”	“Eu acredito que as ações do grupo contribuem, sim, para ter mais coletivismo, porque incentiva outras pessoas a se envolverem nas iniciativas de diversidade e inclusão também e este é nosso objetivo, de unir as pessoas.”	“Acho que o BWN e os outros grupos contribuem para trazer mais conhecimentos para as pessoas em relação à diversidade, tornando-as mais conscientes. E isso contribui também para termos mais empatia no ambiente de trabalho.”
<p><b>Conexão:</b> Nesta categoria, Hofstede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a) classificou o Brasil como uma sociedade coletivista, com 38 pontos e a Índia como uma sociedade intermediária, com 48 pontos. Entretanto, de acordo com a análise das entrevistas, a inclusão da diversidade na SAP, em ambas as localidades, contribui para que haja um maior coletivismo entre os funcionários, uma vez que a cultura da igualdade é fomentada, as pessoas aprendem a escutar mais o próximo, a empatia se torna mais visível e, então, os funcionários tornam-se mais unidos. Tal evidência se mostra muito positiva, considerando que as inovações científicas mais importantes são cada vez mais produzidas por equipes colaboradoras (WUCHTY et al., 2007), além de estudos sugerirem fortemente que a colaboração em grupo é grandemente melhorada pela presença de mulheres (WOOLLEY et al., 2010).</p>		

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, são abordados os resultados da pesquisa no que se refere à inteligência cultural e suas dimensões.

### 4.3 INTELIGÊNCIA CULTURAL

Nesta seção, são analisados os dados coletados em relação à inteligência cultural das entrevistadas, integrantes do grupo BWN, sob a ótica de estudo de Livermore (2012). A seguir, são abordadas cada uma das quatro dimensões da

Inteligência Cultural: IC Motivacional, IC Cognitiva, IC Metacognitiva e IC Comportamental.

### 4.3.1 Inteligência Cultural Motivacional

De acordo com Livermore (2012), a dimensão motivacional é definida pelo grau de interesse para se adaptar a outras culturas, a partir da vontade, confiança e motivação, sendo esse o primeiro passo para se tornar culturalmente inteligente. Ainda segundo o autor, tal dimensão possui três subdimensões, que são: a motivação intrínseca, relacionada ao nível de interesse pelas situações culturais; a motivação extrínseca, relacionada aos benefícios tangíveis que se obtêm a partir de experiências com culturas diversas; e a autoeficácia, referente à confiança de sucesso em situações interculturais.

Em uma situação culturalmente adversa, no que diz respeito à diversidade de gênero, a entrevistada 1 explica que há pessoas que despertam a vontade de tentar entender o viés e tentar trazer um ponto de vista diferente:

*“[...] tem gente que instiga isso em mim. Quando eu vejo que é algo por ignorância, eu consigo conversar e trazer um ponto de vista diferente [...] eu tento entender a geração [...] se é alguém mais jovem, que não tem essa diferença geracional, eu tento entender a família [...] e às vezes a cultura também, então são vários fatores que eu tento buscar.”*

Esse comportamento, diante de situações desafiadoras e culturalmente adversas, também foi identificado na entrevistada 3, ao explicar que:

*“[...] eu procuro entender qual que é o viés que aquela pessoa tem e tentar mostrar isso de alguma forma inconsciente para ela, de uma forma bem sutil, que ela vai perceber isso por ela mesma. [...] na maioria das vezes, eu tento reverter com mais perguntas.”*

A entrevistada 2 menciona que o BWN está sempre aberto para receber opiniões e feedbacks e está disposto a discuti-los, de forma a entender o outro e expor o objetivo do grupo:

*“Acho que a discussão sempre é válida e acho que sempre entender que a gente não vai mudar a opinião de ninguém. [...] é um desafio que a gente tem no BWN, mas acho que a gente tem feito um bom trabalho de estar aberto a essas discussões e conduzir essas discussões de forma a*

*entender o outro, a explicar o que é o BWN, como a gente funciona, sem ter essa intenção de mudar uma pessoa ou mudar a opinião de alguém. A gente seguido vê esses comentários, até individualmente ou em eventos, e a gente sempre procura endereçar dessa forma [...]"*

Essas três abordagens revelam que as entrevistadas brasileiras se sentem motivadas em situações interculturais, nas quais buscam abrir espaço para discussão com um público diverso, que possui valores diferentes dos seus, visando à troca de conhecimento relacionado ao tema de diversidade de gênero. De acordo com Livermore (2012), ter vontade de possuir IC e se sentir confiante nessas situações é o primeiro passo para obter os benefícios que a Inteligência Cultural pode proporcionar

No entanto, a entrevistada 4 afirma que antes de fazer parte do BWN, não teria o mesmo comportamento em uma situação culturalmente diversa como tem hoje:

*"Basicamente, se você me perguntasse isso quatro anos atrás, eu seria muito mais insensível [...] mas hoje eu entendo que temos que entender a perspectiva dessas pessoas, entender de onde isso vem, qual é seu contexto histórico, suas condições. Então, você não pode mudar as pessoas, mas você definitivamente muda a forma como você responde a ela [...] primeiro você tem que escutar, entender e não reagir de maneira negativa. Então, você precisa pegar o feedback, entender porque ele sente o que ele sente. A gente precisa esclarecer que o objetivo é trazer todos juntos, de maneira igualitária, homens e mulheres, e não colocar a mulher acima do homem [...] eu vou fazer muitas perguntas para tentar entendê-la. Tentar entender o que aconteceu para ter esse tipo de pensamento."*

Isso mostra que, ao longo do tempo em que a entrevistada 4 se envolveu com as iniciativas do BWN, a mesma desenvolveu suas habilidades de IC, dentre elas a IC Motivacional, definida por Livermore (2012) como a confiança e a motivação para lidar com os desafios e conflitos que frequentemente acompanham o trabalho intercultural.

A entrevistada 6 menciona que busca entender as pessoas e utiliza de dados estatísticos para explicar seu ponto de vista, além de usar suas técnicas de coaching: "Eu tento ouvi-los, ouvir história para entendê-los e eu geralmente respondo com dados. Eu tento recolher o contexto histórico antes de qualquer reação. [...] eu tento usar minhas habilidades de coaching para me colocar no lugar das pessoas [...]". Esse comportamento combina com o que explica a entrevistada 5, que também menciona o uso de dados científicos:

*“[...] primeiramente, eu tento entender de onde vem isso, talvez o que ela acredite seja baseado no seu contexto histórico, na forma como essa pessoa foi criada por sua família [...] então, eu tento entender como esse pensamento foi cultivado, como ela age, por que ela pensa da forma que pensa. E, então, eu tento explicar o meu ponto de vista [...] tento ter uma explicação mais científica sobre diversidade de gênero, é sobre dar estatísticas e números, sobre como a inclusão da diversidade de gênero ajuda os negócios e as empresas, que todas as empresas precisam de diversidade para crescerem e ganharem como organização. Então, é dessa forma que eu tento conversar e lidar com essas situações, porque eu acredito que, se apresentarmos fatos, números, dados, as pessoas vão estar mais abertas a uma conversa, um diálogo.”*

Pode-se entender que a utilização de estudos, dados, estatísticas, pesquisas, etc., visa dar embasamento teórico para defender o ponto de vista das entrevistadas 5 e 6, o qual pode trazer mais confiança para as mesmas em situações interculturais. Esse comportamento caracteriza a subdimensão da IC motivacional de autoeficácia, definida por Van Dyne et al (2012) como o ato de sentir-se capaz de lidar com os desafios de adaptação a novas culturas, que inclui a sensação de confiança para atuar em locais de diferentes contextos culturais.

Abaixo, no Quadro 15, a autora da pesquisa aponta um destaque de cada entrevista e a conexão existente entre as mesmas.

Quadro 15 – Destaques das entrevistas sobre IC motivacional

(Continua)

<b>INTELIGÊNCIA CULTURAL: Motivacional</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“[...] tem gente que instiga isso em mim [...]”.	“[...] a gente tem feito um bom trabalho de estar aberto a essas discussões e conduzir essas discussões de forma a entender o outro [...]”.	“[...] eu procuro entender qual que é o viés que aquela pessoa tem e tentar mostrar isso de alguma forma inconsciente [...]”.
<b>Entrevistada 4</b>	<b>Entrevistada 5</b>	<b>Entrevistada 6</b>
“Basicamente, se você me perguntasse isso quatro anos atrás, eu seria muito mais insensível [...]”.	“[...] então, eu tento entender como esse pensamento foi cultivado, como ela age, por que ela pensa da forma que pensa”.	“[...] eu tento usar minhas habilidades de coaching para me colocar no lugar das pessoas [...]”.

(Conclusão)

**Conexão:** As entrevistadas evidenciam que se sentem motivadas a iniciarem uma interação intercultural, o que é definido por Livermore (2012) justamente como o primeiro passo para tornarem-se culturalmente inteligentes, o que representa subdimensão chamada de motivação intrínseca. Para isso, as membras do BWN, no geral, possuem um comportamento similar uma das outras, considerando que as entrevistadas mencionam que procuram entender mais sobre os indivíduos e seus comportamentos através da conversa e da discussão, de forma expor e a entender outras perspectivas relacionadas ao tema. Além disso, observa-se nas entrevistadas a autoeficácia, que representa a confiança de sucesso nas situações interculturais, ao mencionarem que um bom trabalho vem sendo realizado neste sentido.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise da IC Motivacional, a próxima seção refere-se à dimensão de IC Cognitiva.

#### 4.3.2 Inteligência Cultural Cognitiva

Também chamada de conhecimento de IC, comumente é a dimensão mais enfatizada, pois refere-se ao conhecimento relacionado à cultura e à forma com que a mesma influencia nos negócios. A inteligência cognitiva reflete conhecimento de normas, práticas e convenções de diferentes culturas que foram adquiridas em decorrer de experiências educacionais e pessoais, afirmam Ang e Van Dyne (2008).

Essa dimensão está subdividida em outras duas: sistemas culturais e valores e normas culturais. Os sistemas culturais relacionam-se à forma como as sociedades respondem às necessidades essenciais de seus membros. Os valores e normas culturais referem-se às diversas formas de como a cultura enfrenta questões relacionadas ao tempo, autoridade e relacionamentos. (LIVERMORE, 2012).

Para Van Dyne et al. (2012), é importante compreender os elementos gerais que caracterizam uma cultura, pois esse conhecimento influencia os pensamentos e comportamentos das pessoas.

Diante de um contexto culturalmente adverso, relacionado à diversidade de gênero, a entrevistada 1 explica que tenta se colocar no lugar das pessoas, questionando-as bastante, de forma a tentar entender seu ponto de vista e, assim, compreender melhor outras formas de pensar sobre o assunto. Além disso, a entrevistada 1 afirma que utiliza seus conhecimentos anteriores para apresentar fatos na discussão:

*“[...] eu escuto e eu tendo a questionar muito [...] então, é muito bom ir por esse viés assim, quando a pessoa afirma alguma coisa e você consegue entender o porquê, e às vezes nem a pessoa sabe o porquê, ela só replicou algo. Então, eu questiono bastante para entender de onde vem esse pensamento [...] eu tento muito ter empatia [...] eu trago bastante fatos, por isso é bom sempre questionar, porque geralmente as pessoas não têm muito uma explicação que faça sentido pra um preconceito travestido né, então é muito legal de trazer fatos, porque daí a pessoa fica um pouco sem chão.”*

Esse comportamento diante de situações culturalmente adversas combina em alguns pontos que a entrevistada 3 expressou ao citar que também tenta “colocar os sapatos” das pessoas e que busca utilizar suas experiências passadas para tentar mostrar um outro ponto de vista:

*“Eu tenho que me colocar no lugar das pessoas o tempo todo [...] então, eu tenho que fazer isso o tempo todo e tentar entender história de vida daquela pessoa, a sociedade em que ela foi inserida, até a escola que ela estudou, como é que era o ambiente familiar, enfim, tudo isso ajuda a se colocar no sapato daquela pessoa para ver porque que ela enxerga dessa forma. [...] eu busco usar meus conhecimentos através do confronto, com as minhas situações pessoais, para complementar o que ela consegue enxergar [...] porque talvez ela tenha vivido situações da infância, talvez a criação dessa pessoa já foi para ela ser machista e preconceituosa e é muito difícil você se desvencilhar das suas crenças [...] E aí trazer uma situação que aconteceu na tua vida, pra talvez aquela pessoa que tenha uma outra perspectiva, pode ajudar.”*

Já a entrevistada 2 defende que o ganho de conhecimento ocorre a partir da discussão, por meio da qual ocorre a troca de experiências, de pontos de vista e opiniões. Nesse momento, a entrevistada 2 se mostra aberta a receber feedbacks e discuti-los:

*“O ganho vem da discussão. Então, eu nunca vou me abster da discussão. Eu sempre vou estar aberta a discutir, a dar feedback ou a receber feedback quanto a essas questões, então o que eu procuro fazer é isso, acho que participar das discussões, é permitir a fala do outro, embora nem sempre eu vá conseguir entender e concordar, mas permitir que a discussão ocorra e que a gente consiga expressar os pontos de vista e as opiniões.”*

O comportamento das três entrevistadas brasileiras revela que as mesmas tentam entender as normas culturais das pessoas culturalmente diferentes que,

segundo Van Dyne et al. (2012) são aspectos psicológicos menos visíveis, que incluem valores, crenças, normas e pressupostos compartilhados por um grupo. Isso ocorre através da conversa, da discussão, por meio da qual as entrevistadas tentam ter um olhar sob essa outra perspectiva para compreendê-la melhor.

No geral, o posicionamento das indianas combina com o comportamento exposto pelas brasileiras, uma vez que as entrevistadas da Índia também se mostraram dispostas a colocarem-se no lugar de indivíduos culturalmente desiguais, como afirma a entrevistada 4: “[...] se a pessoa mostra que está interessada no tema, que está tentando entender mais, eu tento me colocar no lugar dela, eu tento entender por que a pessoa pensa, sente ou age de tal maneira”. Além disso, a entrevistada 4 expõe outras formas por meio das quais busca expandir seu conhecimento sobre o tema: “Eu costumo ler blogs, conversar com outras pessoas, escutar o feedback dessas pessoas para tentar entendê-las. Há muitas discussões no grupo também, de coisas que acontecem, então falamos sobre como lidar com casos como esses [...]”.

Tal prática também é observada na entrevistada 5 que, além de conversar e questionar as pessoas para tentar entender suas perspectivas, procura desenvolver seu conhecimento sobre o assunto através da leitura:

*“Eu tento colocar os sapatos da pessoa, definitivamente eu tento. Eu penso que se a gente realmente quer mudar a sociedade, a gente precisa se colocar no lugar das pessoas e entender por que elas pensam de tal maneira, através de conversas, perguntas, questionamentos. Assim eu consigo me colocar melhor na perspectiva da pessoa e tentar entender o porquê de seu comportamento ser assim [...] além de sempre apresentar dados científicos, números, pesquisas, quando eu tento explicar os papéis de gênero [...] eu sempre estou na internet tentando ler mais histórias, estou sempre tentando entender, sempre me manter atualizada. Então, estou sempre lendo, assistindo documentários, sempre online buscando conhecimento sobre diversidade de gênero, então eu acabo lendo também sobre como outras pessoas pensam.”*

Para a entrevistada 6, qualquer comentário sempre é um feedback que serve de aprendizado. Além disso, a entrevistada afirma que costuma ler bastante sobre o tema, pois enxerga na leitura um potencial de aprendizado sobre outros pontos de vista:

*“Eu ouço essa pessoa e há algumas pessoas que vêm até você abertamente apenas para perguntar algo, mas algumas pessoas também vêm até você para dizer que isso não está dando certo. Então, em qualquer*

*caso, isso é um feedback para nós. Então, tento obter essas respostas [...] eu não tento defender, apenas tento ouvir. Embora eu não responda naquele momento, considero isso como um feedback para nós [...] eu leio muitos artigos e tento fazer parte de algumas outras comunidades, plataformas online onde muitas pessoas se reunirem para conversarem juntas. Então, há um potencial de aprendizado, onde eu acabo aprendendo também sobre outros pontos de vista em relação a esse tópico”.*

A atuação das entrevistadas, tanto do Brasil quanto da Índia, denota a prática que é considerada como o início do conhecimento de IC, pois, segundo Livermore (2012), o ponto de partida para adquirir conhecimento é compreender como uma cultura formata os pensamentos e comportamentos dos indivíduos; ou seja, de que forma a cultura os molda. Além da conduta exposta pelas entrevistadas brasileiras, nota-se que as indianas também costumam buscar conhecimento sobre outras culturas através da leitura, o que as auxilia no desenvolvimento da inteligência cultural.

Para Van Dyne et al., compreender uma cultura distinta permite que os indivíduos pensem sobre possíveis formas pelas quais as culturas podem ser semelhantes e diferentes. Assim, aqueles que possuem um QC mais elevado são mais preparados para interagir com pessoas de sociedades culturalmente diversas.

No Quadro 16 abaixo aponta-se o destaque de cada uma das entrevistas no que diz respeito à inteligência cultural cognitiva; além disso, indica-se a conexão existente entre as mesmas.

Quadro 16 – Destaques das entrevistas sobre IC cognitiva

(Continua)

<b>INTELIGÊNCIA CULTURAL: Cognitiva</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“Então, eu questiono bastante para entender de onde vem esse pensamento [...] eu tento muito ter empatia [...]”	“[...] então, eu nunca vou me abster da discussão. Eu sempre vou estar aberta a discutir, a dar feedback ou a receber feedback quanto a essas questões [...]”	“Eu tenho que me colocar no lugar das pessoas o tempo todo.”



(Conclusão)

Entrevistada 4	Entrevistada 5	Entrevistada 6
“Eu costumo ler blogs, conversar com outras pessoas, escutar o feedback dessas pessoas para tentar entendê-las [...]”	“Eu tento colocar os sapatos da pessoa, definitivamente eu tento [...] assim eu consigo me colocar melhor na perspectiva da pessoa e tentar entender o porquê de seu comportamento ser assim.”	“Eu leio muitos artigos e tento fazer parte de algumas outras comunidades, plataformas online onde muitas pessoas se reunirem para conversarem juntas. Então, há um potencial de aprendizado, eu acabo aprendendo também sobre outros pontos de vista em relação a esse tópico.”
<p><b>Conexão:</b> No que diz respeito ao conhecimento relacionado a outras culturas, suas normas, práticas e convenções (ANG E VAN DYNE, 2008), as entrevistadas 1 e 2 exibem um comportamento similar, mostrando que buscam obter maior compreensão através da discussão, do questionamento, da conversa com os indivíduos culturalmente diferentes. Já as entrevistadas 3 e 5 procuram expandir seus conhecimentos ao se colocarem no lugar destas pessoas, de forma a obterem melhor percepção sobre a temática de diversidade de gênero para esse público. Por fim, as entrevistadas 4 e 6 comentam que procuram desenvolver seus saberes através da leitura sobre o assunto e do networking com esse público intercultural. Dessa forma, as entrevistadas alcançam justamente o chamado conhecimento de IC, assimilando de que forma a cultura molda seus indivíduos, de acordo com o mencionado por Livermore (2012).</p>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise da IC Cognitiva nas membras do BWN, a próxima seção refere-se à dimensão de IC Metacognitiva.

#### 4.3.3 Inteligência Cultural Metacognitiva

A dimensão metacognitiva está relacionada à capacidade estratégica de operar em uma cultura diferente, enfatizando o planejamento, e por isso é conhecida como a estratégia de IC. (LIVERMORE, 2012). Segundo afirmam Ang e Van Dyne (2008), a IC metacognitiva engloba estratégias que permitem que os indivíduos desenvolvam novas regras para interação social em ambientes culturalmente diferentes, processando as informações em um nível mais profundo e rápido.

Essa dimensão também se divide em outras subdimensões: a consciência, o planejamento e a verificação. A consciência está relacionada à percepção do que está ocorrendo no ambiente, seja consigo mesmo ou com os outros. O planejamento refere-se à preparação prévia a um encontro intercultural, identificando melhores formas de interagir com as pessoas e a situação como um todo. Por último, a

verificação serve para monitorar essa interação e identificar se os planos e expectativas foram adequados. (LIVERMORE, 2012).

As entrevistadas foram questionadas sobre como se preparam para um diálogo com um público culturalmente diverso e qual a estratégia desenvolvida por elas a partir dessas experiências. A entrevistada 1 apontou que busca conhecer a audiência previamente para se preparar melhor para uma posterior conversa. Além disso, a entrevistada 1 alega que a estratégia mais assertiva é buscar, justamente, entender o contexto histórico dos indivíduos, tentar não levar a conversa para o lado pessoal e, ainda, tentar fazer com que a pessoa pense “fora da caixa”:

*“Eu procuro estudar bastante, para de novo, ir com fatos, não só com a minha opinião. Levar o máximo de fatos possíveis, questões históricas e, se eu puder, também vou estudar um pouco sobre o público que eu vou falar, para entender aquelas questões como “será que é algo familiar?”, “será que é algo de geração?” e aí flui melhor, você sabe com quem você está falando. [...] eu uso sempre essa estratégia de questionar, de tentar entender o porquê [...] mas a estratégia mais assertiva é de entender um pouco o contexto histórico da pessoa [...] primeiro eu deixo a pessoa falar bastante, se expor bastante, pra eu entender com quem eu estou lidando e, então, eu vou atacando em pontos, sempre questionando e tentando trazer um ponto de vista diferente, tento tirar ela da caixa dela, porque essas pessoas normalmente são bem limitadas, acostumadas a pensar de um jeito, então começo a trazer outras possibilidades.”*

A estratégia expressada pela entrevistada 2 para se comunicar com um público culturalmente adverso é um pouco similar à tática da entrevistada 1, pois a mesma comenta que também procura entender um pouco mais sobre o público previamente, além de permitir que a pessoa se exponha, buscando trazer situações que a façam pensar sob outra ótica:

*“Acho que sempre conhecer a audiência é importante, então saber com quem está falando, para poder ajustar teu discurso[...] acho que quando a gente trabalha com essas questões de diversidade a gente nunca sabe o que vai encontrar, que tipo de preconceito, que tipo de situação vai enfrentar, então acho que a preparação é muito nesse sentido, de estar aberto e saber que vamos encontrar pessoas com opiniões e convicções diferentes [...] acho que uma questão um pouco mais prática é permitir que a pessoa se expresse [...] tentar fazer a pessoa se colocar no meu lugar, tentar fazer com que o outro enxergue cenários que talvez para ele não sejam tão comuns e tão óbvios, pra de repente criar uma empatia.”*

Já para a entrevistada 3, o discurso deve mudar de acordo com o público com o qual ela vai conversar. Além disso, sua estratégia inclui estar alinhada com a equipe de comunicação da empresa e, ainda, a entrevistada 3 menciona que busca fazer benchmark com outras empresas para aprimorar sua estratégia de comunicação:

*“[...] eu acho que uma palestra que a gente faz aqui no Labs para estudantes ou para um público externo não é o mesmo tipo de palestra que eu vou dar para uma equipe de líderes de organizações. Para equipes de executivos, eu vou falar sobre estratégias, sobre como a inclusão da diversidade influencia nas organizações [...] já pra estudantes, pra um pessoal que eu quero que venha trabalhar aqui, por exemplo, eu vou ter outra linguagem, eu vou ter uma abordagem de como a SAP é boa para os funcionários, por exemplo. Eu sempre procuro me inteirar do público, sempre procuro também estar alinhada com o setor de comunicação da empresa [...] e, para complementar, a gente procura também fazer benchmark [...] a gente consegue pegar muita coisa do que está acontecendo lá fora, nos próprios eventos que a gente vai palestrar, a gente conhece muitas pessoas, acaba trocando ideias sobre como a inclusão da diversidade é trabalhada em outras empresas [...]”*

Assim, observa-se que as entrevistadas brasileiras costumam se preparar previamente para um contato com indivíduos de uma cultura distinta. Além disso, todas as entrevistadas do Brasil expõem algumas estratégias que desenvolveram ao longo do tempo e que as ajudam a serem mais assertivas em uma interação intercultural.

Na Índia, a entrevistada 4 menciona que sua estratégia é a utilização de dados e de casos de sucesso que servem para comprovar os benefícios que a inclusão da diversidade traz para as empresas:

*“Sempre trarei dados porque acho que é uma ferramenta muito forte [...] então eu costumo apresentar dados, fatos, além disso, casos de sucesso na nossa empresa e fora também. Acho importante também mencionar o quanto a inclusão da diversidade ajuda as empresas, os benefícios que isso traz até mesmo para gerar inovação [...] então, a estratégia mais assertiva que desenvolvi é utilizar fatos, números, casos de sucesso ao meu favor e apresentá-los para debater com essas pessoas.”*

Além de também utilizar dados estatísticos, a entrevistada 5 aponta situações cotidianas exibidas em propagandas, filmes, entre outros, para poder discutir o estereótipo social que define as mulheres:

*“[...] eu procuro ler leio muito, assisto a muitos documentários e estou sempre me atualizando desse assunto, então antes de uma conversa ou uma palestra, por exemplo, eu procuro sempre me atualizar de dados, números, de estatísticas, de exemplos de outras empresas, de estudos de organizações. Primeiramente, eu me preparo para falar sobre dados estatísticos. Em segundo lugar [...] eu sempre tento usar exemplos de propagandas, filmes, músicas, que são mais próximos da realidade das pessoas [...]”*

A entrevistada 5 afirma ainda que, fazendo parte do BWN e com suas experiências anteriores, conseguiu desenvolver uma estratégia mais assertiva, deixando o fator emocional de lado e apostando em um discurso mais embasado teoricamente. Dessa forma, a entrevistada 5 cita que consegue mostrar o que vem sendo feito e quais estão sendo os resultados dessas iniciativas:

*“[...] eu acho que consegui desenvolver uma estratégia, pois acho que agora eu consigo ser menos emocional e muito mais objetiva sobre minhas conversas com essas pessoas. Antigamente, eu agia muito mais emocional sobre mulheres, igualdade e tal. Então eu percebi que eu preciso ser menos emocional e mais objetiva, trazer números, pensar nos meus argumentos, com bons dados, estatísticas e estudos. E, assim, eu posso provar o que tem sido feito e o resultado que vem gerando. Então, é dessa forma que eu tenho conversado com essas pessoas”.*

Mostrar o valor que uma equipe inclusiva traz é a estratégia que foi aprendida no BWN e é utilizada pela entrevistada 6, além de também buscar previamente conhecer o público com quem irá conversar:

*“[...] eu tento usar histórias para mostrar que todos somos pessoas diferentes, vindas de lugares diferentes. [...] eu também tento saber quem são as pessoas que estarão presentes, para me preparar melhor [...] então, aqui no BWN eu aprendi uma técnica que você tem que vender como negócio. Você precisa mostrar ao público o valor que é ter uma equipe inclusiva. Então, principalmente falar com pessoas que vêm do negócio isso é obviamente fácil, se você pode mostrar-lhes a inovação que pode aumentar tendo um time mais diversificado. E a inovação, eventualmente, se transformará em lucro para a empresa, então nesse aspecto, falar sobre isso ajuda [...] então eu percebi que a comunicação precisa ser mais assertiva, mais direto ao ponto”.*

Assim como no Brasil, as entrevistadas indianas também possuem suas estratégias de assertividade nos contatos interculturais, no que diz respeito à diversidade de gênero, o que mostra que a subdimensão de planejamento

mencionada por Livermore (2012) é devidamente trabalhada. De acordo com Ang e Van Dyne (2008), esse é um fator crítico da inteligência cultural, pois promove o pensamento ativo sobre pessoas e situações de diferentes contextos culturais e faz com que os indivíduos se adaptem e revisem suas estratégias para que sejam culturalmente mais apropriadas e tenham mais chances de alcançar os resultados almejados nos encontros interculturais.

O Quadro 17 destaca importantes trechos das entrevistas em relação à IC metacognitiva.

Quadro 17 – Destaques das entrevistas sobre IC metacognitiva

<b>INTELIGÊNCIA CULTURAL: Metacognitiva</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“[...] eu uso sempre essa estratégia de questionar, de tentar entender o porquê [...] mas a estratégia mais assertiva é de entender um pouco o contexto histórico da pessoa [...]”	“Acho que sempre conhecer a audiência é importante, então saber com quem tu estás falando, para que tu possas ajustar teu discurso, enfim [...]”	“Eu sempre procuro me inteirar do público, sempre procuro também estar alinhada com o setor de comunicação da empresa.”
<b>Entrevistada 4</b>	<b>Entrevistada 5</b>	<b>Entrevistada 6</b>
“[...] a estratégia mais assertiva que desenvolvi é utilizar fatos, números, casos de sucesso ao meu favor e apresentá-los para debater com essas pessoas.”	“Antigamente eu agia muito mais emocional sobre mulheres, igualdade e tal. Então, eu percebi que eu preciso ser menos emocional e mais objetiva, trazer números, pensar nos meus argumentos, com bons dados, estatísticas e estudos.”	“[...] aqui no BWN eu aprendi uma técnica que você tem que vender como negócio.”
<p><b>Conexão:</b> a partir das experiências anteriores em situações interculturais, observa-se que cada entrevistada desenvolveu algum tipo de estratégia para se relacionar com membros de uma cultura diferente, denominada por Livermore (2012) como a terceira dimensão de IC, a Metacognitiva. Nesse caso, pode-se constatar que as entrevistadas brasileiras seguem uma estratégia voltada ao planejamento, definida pelo autor como a preparação prévia a um encontro intercultural, como, por exemplo, buscar se inteirar do público, entender seu contexto histórico e saber com quem irá interagir. Por outro lado, nota-se que as entrevistadas indianas utilizam uma estratégia focada na assertividade, por meio da qual buscam apresentar números, dados, casos de sucesso para alegar os benefícios da diversidade nos negócios com os fatos. As entrevistadas se mostraram mais objetivas, o que sugere uma relação com a subdimensão chamada por Livermore (2012) de Consciência, que está associada à percepção do ambiente para a formulação de uma estratégia de interação intercultural.</p>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise da IC Metacognitiva, a próxima seção refere-se à quarta e última dimensão cultural de Hofstede, a IC Comportamental.

#### 4.3.1 Inteligência Cultural Comportamental

A dimensão comportamental, também conhecida como a ação de IC, segundo Livermore (2012), está relacionada à capacidade de agir de forma adequada em um conjunto de situações interculturais. O autor menciona que um dos aspectos mais importantes dessa dimensão é ter discernimento de quando deve adaptar-se à outra cultura e quando não se adaptar. LIVERMORE (2012).

Suas subdimensões são: ações verbais, não verbais e a maneira de falar. Nesses três casos existe a maior necessidade de adaptação. (LIVERMORE, 2012).

Considerando o exposto acima, as entrevistadas foram questionadas sobre situações nas quais percebem a necessidade de adaptar seus comportamentos para atuar em situações interculturais.

De acordo com Livermore (2016), a ação de IC envolve comportamentos flexíveis adaptados ao contexto cultural específico. Combinado a isso, a entrevistada 1 menciona que adapta seus comportamentos em situações nas quais os indivíduos culturalmente distintos expressam falta de conhecimento sobre o tema. Nesses casos, a entrevistada 1 comenta que costuma se portar de uma maneira mais pacífica, visando o diálogo:

*“Quando eu vejo que a pessoa tem um viés mais de ignorância e de falta de acesso à informação, nesses casos, eu adapto meu comportamento. Eu tendo a sair um pouco da defensiva, ficar um pouco mais paciente. Eu adoto uma postura com um estereótipo bem mais “feminino”, eu já percebi que com homens funciona essa tática, porque se a gente tentar bater de frente, vira uma briga de ego, de poder, aí não tem diálogo. Então eu tento ficar numa posição mais pacífica. Mas eu permaneço firme no que eu acredito.”*

Para complementar sua explicação, a entrevistada 1 citou um exemplo em que precisou adaptar-se para ter uma comunicação assertiva:

*“Teve uma situação com um colega uma vez, que sabia que eu era do grupo e ele veio perguntar “o que era feminismo?”, “por que feminismo era o oposto de machismo?”, “por que as mulheres querem ser superiores aos homens?”. Eu poderia simplesmente ignorar e dizer “pesquisa no Google”, mas foi um esforço que eu fiz de tentar entender porque ele pensava assim,*

*sentar e explicar o meu ponto de vista em relação a essas perguntas. Eu fui bem pacífica, bem assertiva. E deu certo. Claro que ninguém muda ninguém, mas se puder causar um questionamento na pessoa, pelo menos já é um resultado.”*

Para a entrevistada 2, assim como mencionado pela entrevistada 1, diante de um indivíduo que não tem conhecimento sobre o tema, também é uma situação na qual a adaptação da abordagem se faz necessária, tornando o discurso um pouco mais simplificado:

*“[...] acho que quando a gente lida com pessoas que nunca ouviram falar, que estão lá no começo ainda de descobrir quanto a esse tema, acho que aí é uma situação que a gente tem que mudar um pouco a abordagem, porque é diferente de uma pessoa que já tenha um discurso de ódio estabelecido, é mais voltado à questão da ignorância mesmo. Um exemplo são meus parentes lá do interior, onde não existe essa discussão de gênero, de orientação sexual, de igualdade [...] então acho que quando a gente está nesses meios ainda mais muito distantes desse contexto, aí é uma situação que a gente tem que adaptar o discurso e ir um pouco mais por questões básicas e menos complexas, digamos assim. Então, a abordagem seria tentar conversar dentro da realidade da pessoa, num contexto de pessoas que têm pouco contato com essa questão, onde o discurso tem que ser um pouco mais simples e mais palpável.”*

Entretanto, para a entrevistada 3, é necessário que haja uma adaptação o tempo todo, de pessoa para pessoa, não apenas no que se relaciona ao BWN. Apesar de ser impossível dominar todos os prós e contras de inúmeros grupos, por conta das exigências interculturais de hoje, Livermore (2016) declara que há certos comportamentos que necessitam ser modificados ao interagir com diferentes culturas. A entrevistada 3 esclarece:

*“Acho que o tempo todo, e não só relacionado ao BWN. Acho que isso faz parte da vida, você precisa adaptar seus comportamentos com sua família, com seus amigos, no ambiente de trabalho, com clientes... acho que a todo momento a gente precisa fazer isso. Também costumo adaptar meus comportamentos em situações diversas, mas sempre alinhado com eu estar confortável comigo mesma [...] no BWN, por exemplo, identificando qual que vai ser meu público, para uma conversa, para uma palestra.”*

Na Índia, a entrevistada 4 afirma ler bastante para entender o comportamento de pessoas culturalmente adversas e, assim, expressar sua opinião, segundo ela,

trazendo o maior número de dados possíveis. A entrevistada 4 afirma, ainda, que adapta seu comportamento de modo a ser mais assertiva:

*“Eu tento ler bastante sobre o comportamento de pessoas que possuem outra forma de pensar, para entender como elas agem e porque elas agem, e entender a forma como elas trabalham. Eu tento agir, expressar a forma como me sinto e sempre tento trazer o maior número de dados possíveis, estatísticas, fatos [...] nós realmente precisamos ser assertivos [...] eu adapto meu comportamento ao fazer minha lição de casa antes de falar para apresentar os fatos. Há muita mentalidade cultural que precisa ser mudada. A mentalidade de crescimento precisa existir. Aqui, na SAP, temos feito muitas iniciativas para aumentar a mentalidade de crescimento e diminuir o viés inconsciente, porque o preconceito inconsciente existe para homens e mulheres, ambos, mas precisamos aprender com isso.”*

A entrevistada 5 menciona outras formas em que costuma adaptar seu comportamento fora o que foi citado pela entrevistada 4, como, por exemplo adaptação na forma de falar e de se expressar de acordo com a audiência. Além disso, a entrevistada expõe que costuma trazer exemplos do cotidiano para discutir a diversidade de gênero com um público que possui menos conhecimento sobre o tema:

*“Eu acredito que em reuniões, eu sei que preciso adaptar meu comportamento de acordo com as outras pessoas que estão participando, quando são a maioria predominante de homens, talvez eu tenha que adaptar minha maneira de falar. Outro exemplo é na minha família, ao falar com pessoas de gerações diferentes da minha, eu preciso me adaptar também de acordo com a audiência [...] adapto a forma de falar, de me expressar. Eu me torno mais prática, mais objetiva na forma que eu discuto diversidade de gênero com um grupo diverso. Apresento os números, os fatos, as soluções para os problemas. Com a minha família, ao discutir algo que é cultural, eu cito exemplos que eles possam ver, ler, que seja do alcance deles, que eles possam relacionar, talvez um filme ou uma propaganda pra que a gente possa discutir [...]”*

Por fim, a entrevistada 6 relata que adapta seu comportamento em situações com um público hostil ou com uma audiência que não acredita e/ou concorda com os benefícios da diversidade. A entrevistada 6 afirma que, em algumas situações, para ter mais credibilidade em um público culturalmente adverso, sua adaptação está no fato de convidar uma pessoa que seja mais aceita entre o grupo e que tenha influência para falar e incentivar a discussão:



*“Em primeiro lugar, quando é um público muito hostil. Em segundo lugar, quando as pessoas não estão convencidas dos benefícios que a inclusão traz. Algumas pessoas são inconscientes, pois, apesar de acreditarem que a inclusão das mulheres no TI é algo bom, elas ainda têm algum preconceito [...] nesses casos, eu me torno uma pessoa muito mais direta ao ponto. Em várias situações, para dar mais credibilidade às iniciativas do grupo, ou até mesmo explicar a proposta do grupo para um público mais diverso, eu não faço isso eu mesma, eu convido alguém que é mais poderoso e aceito nesse meio, e que acredita no propósito do grupo, alguém que é visto como um líder perante aos outros gerentes e colegas, como o vice-presidente, por exemplo, e peço a ele que fale sobre a importância da diversidade, incentivando a discussão.”*

Essa atitude combina com o exposto por MacNab e Worthley (2010), ao mencionarem que a ação de IC refere-se à capacidade de adaptação para uma atuação adequada, compatível com o contexto cultural, o que consiste também na habilidade de estipular quando são necessários novos comportamentos e de que forma os executar.

À vista disso, compreende-se que, de uma maneira ou outra, todas as entrevistadas entendem a necessidade e possuem um modo de modificarem seus comportamentos, visando obterem mais sucesso em suas interações com uma audiência intercultural.

Para Ang e Van Dyne (2008), essa característica é fundamental para que uma pessoa seja culturalmente inteligente, considerando que os comportamentos verbais, não verbais e a forma de falar são os traços mais relevantes das interações sociais.

Abaixo, no Quadro 18, a autora do estudo aponta um destaque de cada entrevista e a conexão existente entre as mesmas, no que diz respeito à inteligência cultural comportamental.

Quadro 18 – Destaques das entrevistas sobre IC comportamental

<b>INTELIGÊNCIA CULTURAL: Comportamental</b>		
<b>Entrevistada 1</b>	<b>Entrevistada 2</b>	<b>Entrevistada 3</b>
“Quando eu vejo que a pessoa tem um viés mais de ignorância e de falta de acesso à informação, conhecimento, nesses casos, eu adapto meu comportamento [...] eu tento ficar nessa posição mais pacífica.”	“[...] acho que quando a gente lida com pessoas que nunca ouviram falar, que estão lá no começo ainda de descobrir quanto a esse tema, acho que aí é uma situação que a gente tem que mudar um pouco a abordagem [...]”	“Acho que o tempo todo, e não só relacionado ao BWN. Acho que isso faz parte da vida, você precisa adaptar seus comportamentos [...] mesma [...] no BWN, por exemplo, identificando qual que vai ser meu público [...]”
<b>Entrevistada 4</b>	<b>Entrevistada 5</b>	<b>Entrevistada 6</b>
“Eu tento ler bastante sobre o comportamento de pessoas que possuem outra forma de pensar, para entender como elas agem e porque elas agem, e entender a forma como elas trabalham.”	“[...] quando são a maioria predominante de homens [...] eu me torno mais prática, mais objetiva na forma que eu discuto diversidade de gênero com um grupo diverso.”	“[...] em primeiro lugar quando é um público muito hostil. Em segundo lugar, quando as pessoas não estão convencidas dos benefícios que a inclusão traz [...] para dar mais credibilidade às iniciativas do grupo, eu convido alguém que é mais poderoso [...] alguém que é visto como um líder perante aos outros gerentes e colegas [...]”
<p><b>Conexão:</b> por fim, o último passo referido por Livermore (2012) é a dimensão comportamental que, segundo o autor, se relaciona com a capacidade de agir de forma adequada, de acordo com a situação intercultural, ou seja, adaptar-se ou não a um contexto. Assim sendo, identifica-se que todas as entrevistadas mencionaram alguns exemplos de situações nas quais enxergam a necessidade de adequarem seus comportamentos, como nos casos de desconhecimento sobre o tema, citado pelas entrevistadas 1 e 2, em situações nas quais a maioria do público é composta por homens, como mencionou a entrevistada 5, em casos de público hostil, etc. Em situações como essas, as entrevistadas ajustam seus comportamentos, se tornando mais pacíficas, objetivas, com um discurso mais simples. Há também outras formas de adaptação, como as mencionadas pelas entrevistadas 3 e 4, por meio das quais se busca obter mais conhecimento prévio em relação ao público e suas formas de comportamento. Além disso, o exposto pela entrevistada 6 remete à definição de MacNab e Worthley (2010) sobre a IC comportamental, ao salientar que a mesma se refere à habilidade de compreender quando novos comportamentos são necessários, pois a entrevistada cita que, por vezes, convida uma pessoa mais influente e respeitada para falar sobre temas relacionados à diversidade de gênero. Assim sendo, verifica-se que existe, por parte das entrevistadas de Brasil e Índia, a prática de todas as subdimensões comportamentais citadas por Livermore (2012): a adaptação de ações verbais, não verbais e maneira de falar.</p>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a análise da Inteligência Cultural Comportamental, encerra-se a análise da terceira categoria.

Abaixo, no Quadro 19, a autora do estudo aponta um resumo geral da análise, visando destacar os principais achados da pesquisa e focos de atenção.

Quadro 19 – Resumo da análise de resultados

(Continua)

Tema	Descrição
BWN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de funcionários da SAP, o Business Women's Network compõe o grupo de <b>Diversidade e Inclusão</b>, representando o tópico de <b>Inteligência de Gênero</b>.</li> <li>• É definido pelas funcionárias como uma rede de <b>apoio e sororidade</b> que objetiva aumentar a conscientização sobre <b>mulheres na tecnologia</b>.</li> <li>• Promove iniciativas como <b>treinamentos</b> técnicos e de liderança, sessões de <b>conscientização</b>, palestras, <b>mentorias</b>, eventos, entre outros.</li> <li>• O resultado das iniciativas promove um aumento do <b>empoderamento feminino</b> na empresa e o incentivo para a <b>ascensão das mulheres</b> em suas carreiras.</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mulheres representam 30% da <b>força de trabalho</b> no Brasil e 35% na Índia. Com relação à ocupação de <b>cargos de liderança</b>, em ambas as localidades, a <b>representatividade</b> feminina gira em torno de 27%. Dentre os motivos para explicar tal cenário, são citadas questões <b>sociológicas e culturais</b>, a falta de confiança e a dificuldade de balancear a vida pessoal com a profissional.</li> <li>• Observa-se que há uma <b>hierarquia</b> entre o grupo de Diversidade e Inclusão e o BWN. Entretanto, essa relação é vista como favorável, uma vez que o D&amp;I dá o <b>suporte</b> necessário para a realização das iniciativas do BWN. Ademais, identifica-se que há o <b>apoio e incentivo dos gerentes</b> para que os funcionários se engajem com as iniciativas de diversidade da empresa.</li> <li>• As iniciativas do BWN surgem a partir de uma <b>necessidade comum</b> entre as funcionárias, caracterizando-as como <b>coletivas</b>. Enfatiza-se também que a <b>inclusão da diversidade colabora</b> para o aumento do <b>coletivismo</b> entre os funcionários.</li> </ul>
Inteligência Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As entrevistadas se mostram <b>motivadas</b> em situações <b>interculturais</b>, onde se colocam abertas para conversarem, discutirem e entenderem um pouco mais sobre outros pontos de vista.</li> <li>• É notável a busca por compreender de que forma a <b>cultura molda as pessoas</b>, onde as entrevistadas mencionam que procuram entender <b>contextos históricos, valores</b> e outras condições.</li> <li>• A partir das etapas anteriores, observa-se a capacidade de <b>desenvolver estratégias</b> para obter mais sucesso nas interações culturalmente diversas, como, por exemplo, buscar conhecer a audiência previamente, tentar fazer o público pensar sob outras perspectivas ou <b>“fora da caixa”</b>, apresentar dados, pesquisas, estudos que comprovem os <b>benefícios da inclusão</b> da diversidade, casos de sucesso, entre outros.</li> </ul>

(Conclusão)

Inteligência Cultural	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fica evidenciado que as integrantes do grupo conseguem <b>perceber</b> quando é necessário <b>adaptar seus comportamentos</b> em situações interculturais, como a forma de abordar o tema, modo de falar e de se comportar, entre outros, além de exporem exemplos de quando é necessário <b>criar novos comportamentos</b>.</li><li>• Percebe-se que <b>ao longo dos anos</b> em que fazem parte do grupo BWN, as integrantes foram <b>desenvolvendo</b> suas habilidades de inteligência cultural.</li><li>• Compreende-se que membros <b>culturalmente inteligentes</b> possuem <b>vantagens</b> nas interações interculturais, o que exibe um resultado positivo ao se trabalhar a <b>inclusão da diversidade</b> pois, promove-se a discussão, a <b>conscientização</b>, fomenta a empatia e o respeito entre funcionários, o que resulta em um ambiente mais inclusivo, capaz de obter todas as vantagens que equipes diversificadas geram para os negócios.</li></ul>
-----------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo capítulo, apontam-se as considerações finais desta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a globalização tenha sido um marco para importantes mudanças no mundo todo, Hirata (2002) afirma que as desigualdades sociais e de trabalho ainda se fazem presentes no que diz respeito a gênero, orientação sexual, raça, gerações, entre outros. Inúmeros estudos evidenciam que as mulheres ainda estão sub-representadas, sendo consideradas minoria em carreiras tecnológicas no mundo todo. Essa realidade é reforçada ao longo dos anos, por serem áreas tidas como predominantemente masculinas. (ROCHA; LUZ, 2011).

Para Saboya (2013), a diversidade de gênero é, na realidade, uma construção cultural. Entretanto, conforme as relações de trabalho se globalizam, ampliam-se também as discussões sobre questões de gestão da diversidade em diferentes empresas. (REEVES; MCKINNEY; AZAM, 2013). Livermore (2016) defende que a inteligência cultural desenvolve essa questão, uma vez que fornece uma abordagem mais sofisticada para se trabalhar em todas as culturas.

Apesar de diversidade ser um tema que vem ganhando destaque na pauta empresarial, considerando que as diferenças existentes na força de trabalho estão se tornando um fato cada vez mais evidente no mundo (PEREIRA et al., 2012), para Livermore (2016) esses avanços não são alcançados apenas em razão da diversidade em si, mas, sim a partir de sua combinação com um alto nível de inteligência cultural (CQ), que é caracterizado pelo autor como a capacidade de funcionar eficazmente em situações culturalmente diversas.

Em razão disso, o presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a inteligência cultural influencia na inclusão da diversidade de gênero em duas localidades, Brasil e Índia, da multinacional SAP, líder no mercado de tecnologia da informação.

Para alcançar tal objetivo, a pesquisa foi desmembrada em três principais objetivos. O primeiro visou apresentar o grupo de diversidade voltado para os temas de inteligência de gênero na SAP, chamado de Business Women's Network. Identificou-se que o grupo possui uma missão de ajudar as mulheres a alavancarem suas carreiras, o que ocorre a partir do espaço criado pelo grupo para networking, desenvolvimento de habilidades, compartilhamento de ideias, mentorias, entre outras iniciativas.

Para as entrevistadas, que fazem parte da liderança do grupo em suas localidades, o BWN representa também uma rede de apoio e sororidade, que serve para promover a discussão sobre igualdade de gênero e para aumentar a conscientização das mulheres na tecnologia.

Como resultado obtido através das iniciativas do grupo, observa-se o aumento do empoderamento feminino na empresa, que incentiva as mulheres não apenas a seguirem em carreiras tecnológicas, mas também a buscarem cargos de liderança e ascensão em suas profissões.

O segundo objetivo proposto diz respeito à cultura, no qual se considerou a Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (1991) para analisar a cultura do grupo em relação à sua respectiva localidade. Entretanto, nesse caso, utilizou-se apenas três das seis dimensões propostas pelo autor, as quais mais se relacionam com o tema do presente estudo: masculinidade, distância de poder e individualismo.

Na dimensão de masculinidade constatou-se que, apesar do Brasil e da Índia se classificarem com 49 e 56 pontos, respectivamente, considerando que a força de trabalho no SAP Labs Latin America é composta por apenas 30% de mulheres, enquanto que no SAP Labs Índia o número aumenta para quase 35%. Buscando entender as razões para tal diferença na composição da força de trabalho, as questões sociais foram mencionadas como um dos maiores influenciadores para esse cenário, uma vez que, desde a infância, as mulheres possuem uma compreensão de que as carreiras tecnológicas não são consideradas femininas e, logo, não enxergam estas como opções a serem seguidas.

No que diz respeito à ocupação de cargos de liderança, em ambas as localidades o número atual de mulheres gerenciando equipes gira em torno de 27%; ou seja, ambas as localidades estão acima da média global atual, que é de 25% (SAP, 2018c). Nesse caso, as entrevistadas mencionam que a razão para a baixa representatividade feminina nos cargos ocorre pois, além do número de mulheres já ser menor que o de homens no geral em áreas de TI, estas ainda não sentem confiança em si mesmas para ocuparem posições de liderança. Também é mencionada a dificuldade de balancear a vida pessoal com a profissional, uma vez que culturalmente a mulher é a responsável por cuidar do lar e dos filhos.

A segunda dimensão analisada refere-se à distância de poder: nesse caso, o Brasil possui uma pontuação de 69, enquanto a Índia possui pontuação 77. Tal resultado fez com que Hofstede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a) caracterizasse

ambos os países como hierárquicos. Entretanto, apesar de haver uma hierarquia no grupo, que está abaixo do time de Diversidade e Inclusão da SAP, entende-se que o mesmo dá suporte ao BWN e aos outros grupos de diversidade em suas iniciativas, colocando-se aberto para novas ideias. Além disso, fica evidente que os líderes incentivam o envolvimento dos funcionários nas iniciativas de diversidade, tanto no BWN, quanto nos outros grupos da empresa.

Por fim, a última dimensão analisada foi de individualismo, na qual o Brasil foi classificado com 38 pontos; portanto, de acordo com Hofstede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a), é um país em que prevalece o coletivismo. Já a Índia recebeu 48 pontos nessa categoria, sendo considerada um país intermediário. (HOFSTEDE INSIGHTS, 2017a).

Entretanto, de acordo com as entrevistadas, tanto brasileiras, quanto indianas, as iniciativas do grupo partem de um interesse coletivo. Além disso, fica evidenciado que a inclusão da diversidade na SAP, tanto no Brasil como na Índia, contribui para que haja um maior coletivismo entre os funcionários, considerando que se fomenta a cultura da igualdade, na qual as pessoas tendem a escutar mais o próximo e a empatia se torna mais visível, havendo uma maior união entre os colaboradores.

O último objetivo específico da pesquisa foi caracterizar de que forma a inteligência cultural é mobilizada nas integrantes que lideram o BWN no Brasil e na Índia. Após a análise dos dados coletados, percebeu-se que as entrevistadas do Brasil e da Índia possuem as quatro dimensões de Inteligência Cultural citadas por Livermore (2012), desenvolvidas em diferentes graus e de diferentes formas, que ajudam na ação de promover a diversidade de gênero dentro SAP nas localidades de São Leopoldo e Bangalore.

A IC Motivacional, que representa o grau de interesse, a confiança e a motivação para se adaptar interculturalmente (LIVERMORE, 2016), foi identificada nas seis participantes da pesquisa, que explicaram de que forma reagem em situações culturalmente diferentes, revelando-se motivadas nessas ocasiões, uma vez que todas as entrevistadas citaram que procuram sempre ter um espaço aberto para a discussão com esse público.

Além disso, a entrevistada 4, ao citar que “[...] basicamente, se você me perguntasse isso quatro anos atrás, eu seria muito mais insensível [...]” deixa implícito que ao longo do tempo em que se envolveu com o BWN, passou a modificar seus comportamentos em situações interculturais. Esse comportamento evidencia que a

participação no grupo e nas iniciativas de diversidade na SAP estimulam o desenvolvimento da inteligência cultural nos membros do grupo.

Por conseguinte, constata-se que as entrevistadas desenvolveram também o segundo passo para se tornarem culturalmente inteligentes, denominado por Livermore (2016) como IC Cognitiva, que representa o entendimento de normas e diferenças interculturais. Nesse cenário, as entrevistadas exibiram uma conduta por meio da qual buscam desenvolver seus conhecimentos sobre outras culturas pertinentes à diversidade de gênero, o que inclui normas, valores e pressupostos.

Para isso, as entrevistadas citaram algumas maneiras por meio das quais procuram expandir seus conhecimentos, buscando entender outros pontos de vista sobre o assunto através de discussões, conversas, pesquisas, leituras, entre outros. Essas atitudes auxiliam as integrantes do grupo a se colocarem na perspectiva do público ou, como mencionou a entrevistada 5, a “colocar os sapatos” dos indivíduos, assim possibilitado a compreensão de suas formas de pensamento, o que é definido por Livermore (2012) como o ponto de partida para adquirir conhecimento. Tal atitude contribui para o fomento da inclusão da diversidade na empresa a partir do aumento de conscientização entre os funcionários.

A terceira dimensão da inteligência cultural, a IC Metacognitiva, delineada por Livermore (2016) como fazer sentido em experiências culturalmente diversas e planejá-las de acordo, também pode ser identificada nas entrevistadas brasileiras e indianas.

Dentre os exemplos de estratégias prévias à uma interação intercultural, as entrevistadas brasileiras destacaram que buscam entender o contexto dos indivíduos, evitam levar a discussão para o lado pessoal e procuram sempre promover o debate dentro da empresa, para, assim incentivarem o pensamento de outras perspectivas. Além disso, foi mencionado também a utilização de benchmark com outras empresas para a troca de ideias sobre o tema.

Por outro lado, as entrevistadas indianas enfatizaram fortemente o uso de dados, números, pesquisas, estudos e casos de sucesso em suas estratégias de comunicação. Ademais, mencionaram também o uso de situações cotidianas vivenciadas na sociedade para apontar os estereótipos já enraizados, o que sugere que, na Índia, as entrevistadas são mais objetivas e diretas.

Nesse contexto, observou-se também uma mudança de atitude da entrevistada 5, ao comentar que desde que faz parte do BWN e a partir de experiências anteriores



pôde desenvolver uma estratégia mais assertiva, evidenciando o aprimoramento de sua inteligência cultural em decorrência da sua participação no grupo.

Por fim, a última etapa para tornar-se culturalmente inteligente, a IC comportamental, explicada por Livermore (2016) como o ato de alterar as ações verbais e não-verbais apropriadamente ao interagir entre culturas, é detectada em todas as participantes da entrevista, uma vez que todas mencionaram situações nas quais acreditam que seja necessária uma adaptação, tanto no comportamento, quanto no modo de falar, de se expressar, buscando obter mais êxito nas relações interculturais, o que, para Ang e Van Dyne (2008) é uma característica fundamental para que uma pessoa seja culturalmente inteligente.

Por fim, constata-se que todas as seis entrevistadas, integrantes do BWN de Brasil e Índia, possuem habilidades de inteligência cultural desenvolvidas e essa é uma prática que oportuniza o debate em torno da questão de diversidade de gênero na SAP.

A partir da influência das integrantes culturalmente inteligentes na liderança do grupo, observam-se resultados positivos para a empresa, que surgem, principalmente, através da conscientização dos funcionários sobre a inclusão das mulheres nos ambientes de tecnologia e seus benefícios, uma vez que a diversidade é fundamental para se ter um ambiente criativo, propício para gerar inovações.

Também, através do fomento a discussões sobre o tema, dissemina-se o conhecimento sobre outras culturas presentes no ambiente de trabalho, no qual a inclusão desses grupos contribui para que haja uma percepção mais integral do coletivismo, o que favorece a propagação da cultura da igualdade.

Além disso, através das iniciativas do BWN, ocorrem diversos tipos de treinamentos para as mulheres, tanto técnicos, quanto não técnicos, sessões de mentoria, sessões de conscientização, entre outros, que resultam no maior empoderamento das mulheres na empresa, que passam a ser mais incentivadas a alavancarem suas carreiras e buscarem cargos de liderança.

Ao se trabalhar em um ambiente multicultural como o da SAP, no qual além de se trabalhar com inúmeras nacionalidades, os funcionários se relacionam também com pessoas de outras gerações, orientações sexuais, gêneros e até mesmo habilidades especiais, é necessário que haja um conhecimento básico para agir de forma inteligente nessas situações, de modo a potencializar os benefícios que um ambiente diverso pode gerar.

Por isso, com o propósito de que os resultados previamente expostos que a inteligência cultural ocasiona na inclusão da diversidade de gênero sejam exponencializados, sugere-se que a empresa invista em treinamentos e na conscientização sobre a temática de IC, tanto para os membros dos grupos de diversidade, quanto para líderes e funcionários em geral.

Tal fato ocorre porque a diversidade é uma realidade, e é possível perceber que, atualmente, muitas empresas estão começando a compreender os benefícios que sua inclusão traz os para os negócios, então, estão buscando utilizar a inclusão da diversidade como forma de se destacarem diante de seus concorrentes em um mercado global e competitivo.

Dessa forma, há a oportunidade de disseminar os conhecimentos e as práticas sobre como agir de forma inteligente em situações interculturais, tanto internamente na empresa, quanto externamente, com clientes, parceiros e colegas de outros países, além de, também, em cenários da vida pessoal.

À academia, recomenda-se que o estudo de Inteligência Cultural seja explorado com maior ênfase, não apenas nos cursos de comércio internacional, mas também naqueles onde há maior disparidade de culturas, gêneros, orientações sexuais, raças e todos os outros grupos considerados como minoria.

Como sugestões de pesquisas futuras, indica-se o estudo da influência da inteligência cultural em outras áreas da empresa e/ou em outras localidades, considerando que a SAP é uma companhia multinacional com mais de 91 mil funcionários em mais de 130 países. Recomenda-se também o relacionamento de tal teoria a outros grupos de diversidade da SAP, como o de cultura e identidade, de gerações e o de pessoas com habilidades especiais, por exemplo, bem como a aplicação do mesmo em outras empresas que compartilhem de tal cenário.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, aponta-se a restrição temporal como principal fator limitante, pois, se não houvesse este, o estudo poderia haver sido realizado em mais localidades da empresa, de modo que se efetuariam mais entrevistas e se obteria um resultado mais próximo ao da realidade global.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. A situação da mulher latino-americana: o mercado de trabalho no contexto da reestruturação. In: DELGADO, D. G.; CAPPELLIN, P.; SOARES, V. (Orgs.). **Mulher e trabalho: experiências de ação afirmativa**. São Paulo: Boitempo, 2001, p. 111-134.
- ADICHIE, Chimanda Ngozi. **Sejamos todos feministas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. **O que é feminismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- ANG, Soon; VAN DYNE, Linn. **Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications**. Nova Iorque: M.E. Sharpe, 2008.
- ANG, Soon; VAN DYNE, Linn; TAN, M.L. (2011). Cultural intelligence. In: STERNBERG, Robert J.; KAUFMAN, Scott Barry (Eds). **The Cambridge handbook of intelligence**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011, p. 582-602.
- ARCOVERDE, L. **Fim da desigualdade de gênero poderia melhorar economia**. Econômico Valor: São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://agenciapatriciagalvao.org.br/wp-content/uploads/2015/10/valor-15102015\\_Fimda-desigualdade-de-genero-pod-eria-melhorar-economia-\\_Valor-Economico.pdf](http://agenciapatriciagalvao.org.br/wp-content/uploads/2015/10/valor-15102015_Fimda-desigualdade-de-genero-pod-eria-melhorar-economia-_Valor-Economico.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2017.
- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAUER, Thomas. Cultura da diversidade: uma orientação teórica para a prática cultural de cooperação social. **Galáxia**, v. 33, p. 5-19, set./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gal/n33/1519-311X-gal-33-0005.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2017.
- BEAR, Julia B.; WOOLLEY, Anita Williams. **The role of gender in team collaboration and performance**. Interdisciplinary Science Reviews, EUA, v. 36, n. 2, p. 146–53, jun 2011. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228196582\\_The\\_Role\\_of\\_Gender\\_in\\_Team\\_Collaboration\\_and\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/228196582_The_Role_of_Gender_in_Team_Collaboration_and_Performance)>. Acesso em: 03 set. 2017.
- BEDI, P.; LAKRA, P.; GUPTA, E. Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. **Journal of Business and Management**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 102-107, 2014.
- BROWN. **Gender bias remains prevalent in the biological sciences**. 2008. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5527779/>>. Acesso em: 03 set. 2017.
- CASTRO, M. G. O conceito de gênero e as análises sobre mulheres e trabalho: notas

sobre impasses teóricos. **Cad. CRH**, Salvador, n. 17, p. 80-105, 1992.

CAVALCANTE, Lidia Eugenia. **Gestão estratégica de recursos humanos na era da tecnologia da informação e da globalização**. Inf. Inf., Londrina, v. 5, n. 2, p. 139-147, jul./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1669/1421>>. Acesso em: 08 set. 2017.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliana Carneiro de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.45, n.1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.

CEDRIC, Herring. Does diversity pay? **American Sociological Review**, v. 74, n. 2, p. 213, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2011.

CHRON. **Advantages and disadvantages of diversity in workplace**. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-diversity-workplace-3041.html>>. Acesso em: 23 set. 2017.

CISNE, Mirla. **Gênero, divisão sexual do trabalho e serviço social**. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2012.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective of learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

COHOON, Joanne M.; ASPRAY, William (Eds.). **Women and information technology**: research on under-representation. Massachusetts: MIT Press, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COX, Taylor H.; BLACK, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, Nova Iorque, v. 5, n. 3, p. 45-56, ago. 1991.

DELEUZE, G. Post-Scriptum sobre as sociedades de controle. In: **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992, p. 219-226.

DELGADO, Ana Dolores Verdú; VOZMEDIANO, Érica Briones. Desigualdad simbólica y comunicación: el sexismo como elemento integrado en la cultura. **Revista Estudios de Género La Ventana**, Guadalajara, n. 44, p. 24-50, jun. 2016.

DESLAURIERS, Jean Pierre et al. **A pesquisa qualitativa** – enfoques epistemológicos e metodológicos. São Paulo: Editora Vozes, 1991.

DIKE, Priscilla. **The impact of workplace diversity on organisations**. 2013. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comércio Exterior) – Curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior, Arcada, Filadélfia, 2013.

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. (2004). Diversity: The key to innovation advantage. **European Business Forum**, v. 17, p. 26, 2004.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2016.

EARLEY, P. Christopher Earley; MOSAKOWSKI, Elaine. Cultural intelligence. **Harvard Business Review**, Boston, out. 2004.

EARLEY, P. Christopher; ANG, Soon. **Cultural intelligence**: individual interactions across cultures. Stanford: Stanford Business Books, 2003.

EXAME. **As empresas que mais promovem mulheres no Brasil**. 2017a. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/mulheres-no-topo-2/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

EXAME. **Lugar de mulher é na tecnologia? não para as empresas de tec**. 2017b. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/lugar-de-mulher-e-na-tecnologia-nao-para-as-empresas-de-tec/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

FARIAS, Benedito Guilherme Falcão. **Gênero no mercado de trabalho**: mulheres engenheiras. 2007. 101f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – PPGTE, UTFPR, Curitiba, 2007.

FAULKNER, Wendy (2007). Nuts and bolts and people: gender-troubled engineering identities. **Social Studies of Science**, v. 37, n. 3, p. 331-353, 2007.

FORBES INSIGHTS. Global diversity and inclusion: fostering innovation through a diverse workforce. Nova Iorque, 2011. Disponível em: <[https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation\\_diversity/](https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/)>. Acesso em: 23 set 2017.

FORBES. **The world's most valuable brands**. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>>. Acesso em: 05 maio 2018.

FUJIMOTO, Yuka; HÄRTEL, Charmine E.J.; AZMAT, Fara. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. **Social Responsibility Journal**, Austrália, v. 9, p. 148-166, 2013.

GALINKIN, Ana Lúcia; BERTONI, Luci Mara. Gênero e educação: um caminho para a igualdade. **Em Aberto**, Brasília, v. 27, n. 92, p. 21-42, jul./dez. 2014.

GARCÍA, Cristina Díaz; MORENO, Angela González; SÁEZ-MARTÍNEZ, Francisco Jose. Gender diversity within R&D teams: its impact on radicalness of innovation. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 15, n. 2, p. 149–160, jun. 2013.

GELFAND, Michele J.; EREZ, Miriam. Cross-cultural organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, EUA, v. 58, p. 479-514, 2007. Disponível em: <[https://digitalcommons.usu.edu/unf\\_research/8/](https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/8/)>. Acesso em: 22 set. 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRIS, Philip R; MORAN, Robert T. **Managing cultural differences**: instructor's guide. EUA: Gulf Publishing Company, 1996.

HERRMANN, E. et al. Humans have evolved specialized skill of social cognition: the cultural intelligence hypothesis. **Science**, v. 317, p. 1360-1366, set. 2007.

HIRATA, Helena. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. In: **Revista latino-americana de estudos do trabalho**: gênero, tecnologia e trabalho. Rio de Janeiro: ALAST, 1998. p. 5-27.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Compare countries**. EUA, 2017a. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

HOFSTEDE INSIGHTS. **The 6 dimensions of national culture**. EUA, 2017b. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Michigan: SAGE Publications, 1980.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations**: software of the mind. Reino Unido: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Gert Jan; PEDERSEN, Paul B.; HOFSTEDE, Geert. **Exploring culture**: exercises, stories and synthetic cultures. EUA: Intercultural Press, 2002.

HOLCK, Lotte. MUHR, Sara Louise. VILLESÈCHE, Florence. Identity, diversity and diversity management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, EUA, v. 35, p. 48-64, 2016. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EDI-08-2014-0061>>. Acesso em: 30 maio 2018.

IBGE. **Por cidade e estado**. 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/por-cidade-estado-estatisticas.html>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

INDIA ONLINE PAGES. Population of Bangalore 2017. Disponível em: <<http://www.indiaonlinepages.com/population/bangalore-population.html>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

KOCHAN, T. et al. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Hum. Resour. Manage.**, v. 42, p. 3-21, 2003.

KRISHNAN, H. A.; PARK, D. A few good women — on top management teams. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 12, p. 1712–1720, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica [http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)

LIVERMORE, David. **Driven by difference**: how great companies fuel innovation through diversity. EUA: AMACON, 2016.

LIVERMORE, David. **Inteligência cultural**: trabalhando em um mundo sem fronteiras. EUA: Best Business, 2012.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. **Workforce America!**: managing employee diversity as a vital resource. EUA: Business One Irwin, 1991.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero, história e educação. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 101-132, jul./dez.1995.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista da Administração**, v.45, n.1, p. 5-17, 2010

LUZ, Nanci Stancki da. Direitos humanos das mulheres e a Lei Maria da Penha. In: CASAGRANDE, Lindamir Salete; LUZ, Nanci Stancki da. CARVALHO; Marília Gomes de (Orgs.). **Igualdade de gênero**: enfrentando o sexismo e a homofobia. 1 ed. Curitiba: UTFPR, 2011, p. 21-47.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZUR, Barbara. How to manage eastern and western Christians successfully in one organization? **Conference on Applied Interculturality Research**, Austria, abr. 2010.

MESQUITA, Maria dos Reis de Jesus; ALMEIDA, Ilda Neta Silva de. Feminismo: gênero, divisão sexual do trabalho e suas configurações na sociedade. **Humanidades & Inovação**, [S.l.], v. 3, n. 2, set. 2016. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/168>>. Acesso em: 21 out. 2017.

MILLIKEN, Frances J.; MARTINS, Luis L. **Searching for common threads**: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 2, abr. 1996. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1996.9605060217>>. Acesso em: 16 set. 2017.

MOR-BARAK, Michàlle E. **Managing diversity**: toward a globally inclusive workplace. EUA: SAGE, 2005.

NATIONAL CENTER FOR SCIENCE AND ENGINEERING STATISTICS. **Science and engineering degrees: 1966–2012**. 2015. Disponível em: <<https://www.nsf.gov/statistics/2015/nsf15326/>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

NATIONAL SCIENCE BOARD. **Science and engineering indicators**. 2016. Disponível em: <<https://www.nsf.gov/statistics/2016/nsb20161/#/>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

NCWIT (National Center for Women & Information Technology). **What is the impact of gender diversity on technology business performance?** 2014. Disponível em: <[http://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/impactgenderdiversitytechbusinessperformance\\_print.pdf](http://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/impactgenderdiversitytechbusinessperformance_print.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2017.

NGC PROJECT. **State of girls and women in STEM**. 2017. Disponível em: <<https://ngcproject.org/statistics>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

NIELSEN, S.; HUSE, M. Women directors and board strategic decision making: the moderating role of equality perception. **European Management Review**, v. 7, n. 1, p. 16–29, 2010.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelo de análise e novas questões em estudo organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OSTERGAARD, C. R.; TIMMERMANS, B.; KRISTINSSON, K. Does a different view create something new? – the effect of employee diversity on innovation. **Research Policy**, v. 40, p. 500–509, 2011.

PEREIRA, Jamille Cavalcanti et al. Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 81-100, jul. 2012

PEREIRA, Rosângela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. A mulher no mercado de trabalho. In: II Jornada nacional de políticas públicas. Anais... São Luís: UFMA, ago 2005.

PILATI, Joel. **Impacto da TI nas organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/impacto-da-ti-nas-organizacoes/5568/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

RAMARAJAN, Lakshmi; THOMAS, David A. A positive approach to studying diversity in organizations. **Harvard Business School Organizational Behavior**, Boston, n. 11, set. 2010.

RAMOS, Ana M. González; BOSCH, Núria Vergés; GARCÍA, José Saturnino Martínez. Las mujeres en el mercado de trabajo de las tecnologías. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v. 159, p. 73-90, jul./set. 2017. Disponível em: <[http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_159\\_061499424249779.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_159_061499424249779.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2017.



RAPKIEWICZ, Clevi Elena. Informática: domínio masculino? **Cadernos Pagu**, Campinas, v. 10, p. 169-200, 1998. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/4172931/2332>>. Acesso em: 17 set. 2017.

REEVES, T. C.; Reeves; McKINNEY, A. P.; AZAM, L. Muslim women's workplace experiences: implications for strategic diversity initiatives. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, EUA, v. 32, p. 49-67, 2013. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02610151311305614>>. Acesso em: 09 set. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIJAMAMPIANINA, R.; CARMICHAEL, T. A pragmatic and holistic approach to managing diversity. **Problems and Perspectives in Management**, EUA, v. 1, p. 109-117, 2005.

ROCHA, Cristina Tavares da Costa; LUZ, Nanci Stancki da. Gênero, ciência e tecnologia: avanços e desafios. In: CASAGRANDE, Lindamir S.; LUZ, Nanci Stancki da; CARVALHO, Marília Gomes de (Orgs.). **Igualdade de gênero: enfrentando o sexismo e a homofobia**. 1 ed. Curitiba: UTFPR, 2011. p. 143-165.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSITER, M. W. **Women scientists in america: before affirmative action**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, Rochester, v. 25, p. 54-67, 2000.

SABOYA, Maria Clara Lopes. Relações de gênero, ciência e tecnologia: uma revisão da bibliografia nacional e internacional. **Revista da Faculdade Eça de Queirós**, n. 12, nov. 2013. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170509155548.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509155548.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2017.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer**. Tradução: Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SAP. **About SAP Brazil**. EUA, 2018a. Disponível em: <<https://www.sap.com/brazil/about.html>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

SAP. **About SAP India**. EUA, 2018b. Disponível em: <<https://www.sap.com/india/about.html>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

SAP. **Diversity and inclusion**. EUA, 2018c. Disponível em: <<https://www.sap.com/corporate/en/company/diversity.html>>. Acesso em: 05 maio 2018.

SAP. **Gender intelligence**. EUA, 2018d. Disponível em: <<https://www.sap.com/corporate/en/company/diversity/gender-intelligence.html>>. Acesso em: 06 maio 2018.

SAP. **History of success**. EUA, 2018e. Disponível em: <<https://www.sap.com/corporate/en/company/history.html>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

SAP. **World's largest provider of enterprise application software**. EUA, 2018f. Disponível em: <<https://www.sap.com/corporate/en/documents/2017/04/4666ecdd-b67c-0010-82c7-eda71af511fa.html>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica: um guia para o planejamento, execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais**. Porto Alegre: Globo, 1978.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica**. Nova Iorque: Columbia University Press, 1989.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Cortez, 2008.

SICHEROLLI, Monique de Biaggio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO, Valdir Machado. **Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil**. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho - EnGPR, 3. Anais... João Pessoa: ANPAD, nov. 2011.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

SILVA, Josiane Emilia da. **Enfrentando lutas, superando desafios: ganhos e conquistas das mulheres brasileiras no século XX**. **Interdisciplinar: Revista Eletrônica da Univar**, n. 7, p. 58–61, 2012.

SILVEIRA, Rosa Maria Godoy. **Diversidade de gênero – mulheres**. [S. l.], [2018?]. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/03/03\\_rosa1\\_diversidade\\_genero.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/03/03_rosa1_diversidade_genero.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2017.

SOBREIRA, Josimeire de Lima. **Estudantes de engenharia da UTFPR: uma abordagem de gênero**. 2006. 117f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – PPGTE, UTFPR, Curitiba, 2006.

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Rocha. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. **Estud. av.**, v. 30, n. 87 p. 123-139, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 set. 2017.

SUTTON, Sue. **Women in leadership at SAP: the journey to 25%**. EUA, 2017. Disponível em: <<https://news.sap.com/women-leadership-sap-journey-to-twenty-five-percent/>>. Acesso em: 05 maio 2018.

TABAK, Fanny. **Sobre avanços e obstáculos**. In: Encontro nacional de núcleos e grupos de pesquisas. Anais... Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/sobre/publicacoes/publicacoes/2006/encontro-genero.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

TEIXEIRA, Luciane Alves et al. A mulher e sua posição na sociedade – da antiguidade aos dias atuais. **Revista SBPH**, v. 8, n. 2, p. 65-76, dez. 2005.

THOMAS, David Clinton; INKSON, Kerr. **Inteligência cultural**: habilidades pessoais para negócios globais. Rio de Janeiro: Record, 2006.

THOMAS, R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, Boston, mar./abr. 1990.

UNESCO. Women in science. **Fact Sheet**, n. 43, mar. 2017. Disponível em: <<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs43-women-in-science-2017-en.pdf>>. Acesso em: 23 set 2017.

VAN DYNE, Linn et al. Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. **Social and Personality Psychology Compass**, EUA, p. 295–313, 2012. Disponível em: <<http://www.linnvandyne.com/papers/Compass%202012%20Van%20Dyne%20et%20al%20Sub-dimensions%20of%20CQ.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2018.

VELHO, L. Prefácio. In: SANTOS, L. W.; ICHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D. F. (Org.s). **Ciência, tecnologia e gênero**: desvelando o feminino na construção do conhecimento. Londrina: IAPAR, 2006, p. 13-18.

VELHO, L; LEÓN, E. A construção social da produção científica por mulheres. **Cadernos Pagu**, v.10, p. 309-344, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000121&pid=S0103-3786200700020000700047&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000121&pid=S0103-3786200700020000700047&lng=pt)>. Acesso em: 05 nov. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant; IRIGARAY, Helio Arthur Reis. Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. In: XXXI Encontro da ANPAD. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2007.

VERHAAG, Marleen. **SAP business women's network** – who we are and what we do. EUA, 2013. Disponível em: <<https://blogs.sap.com/2016/12/13/sap-business-womens-network-who-we-are-and-what-we-do/>>. Acesso em: 03 mar. 2018

WAJCMAN, Judy. Tecnologia de produção: fazendo um trabalho de gênero. **Cadernos Pagu: Gênero, tecnologia e ciência**, Campinas, n. 10, p. 201-256, 1998.

WOOLLEY, Anita Williams et al. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. **Science**, v. 330, p. 686-688, out. 2010. Disponível em: <<http://www.chabris.com/Woolley2010a.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2017.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The global gender gap report**. 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

WUCHTY, Stefan et al. The increasing dominance of teams in production of knowledge. **Science**, EUA, p. 1-10, abr. 2017. Disponível em: <<http://science.sciencemag.org/content/early/2007/04/12/science.1136099>>. Acesso em: 16 set. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

(Continua)

<b>Questão Pesquisa:</b>		
De que maneira é mobilizada a inteligência cultural na inclusão da diversidade de gênero praticada pela SAP nos laboratórios de P&D da Alemanha, América Latina e Índia?		
<b>Objetivo Geral:</b>		
Analisar como a inteligência cultural é mobilizada na inclusão da diversidade de gênero praticada pela SAP nos laboratórios de P&D da Alemanha, América Latina e Índia		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Questões</b>
Apresentar o programa de diversidade de gênero da SAP (Business Women's Network) nos laboratórios de Bangalore, São Leopoldo e Walldorf.	“Quanto mais diversidade você tem dentro de uma organização, mais ideias existem sobre como as coisas devem ser feitas.” (LIVERMORE, 2016, p. 7).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para você, o que é o BWN e o que representa?</li> <li>2. Através de que iniciativas o programa trabalha a diversidade na empresa?</li> <li>3. Quais são os resultados obtidos através destas iniciativas?</li> <li>4. Como é o envolvimento dos funcionários nas iniciativas do programa?</li> </ol>
Mapear a cultura do grupo, nas três localidades, sob a ótica do estudo de Hofstede.	<b>MASCULINIDADE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De que forma você acredita que se da composição do grupo, bem como da força de trabalho na empresa, no que diz respeito a homens X mulheres?</li> <li>2. Por que você acredita que os números apresentados sejam estes?</li> <li>3. Quais seriam os fatores determinantes para essa circunstância?"</li> </ol>
	<b>DISTANCIA DE PODER</b>	
	A dimensão de distância do poder está diretamente ligada ao problema social relacionado à hierarquia. Representa o grau de desigualdade entre as pessoas, que se supõe ser um estado natural em algumas sociedades. (HOFSTEDE; PEDERSEN; HOFSTEDE, 2002).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como é a relação do grupo com a alta gerência da empresa, como poder de decisão, criação de programas, iniciativas, etc.</li> <li>2. Há algum tipo de apoio ou incentivo por parte da gerência da empresa para que os funcionários participem do grupo? Como isto ocorre?</li> <li>3. De que forma os cargos de liderança são ocupados na empresa? Qual é a porcentagem de homens X mulheres nestes cargos?</li> </ol>

(Continua)

		<p>4. Na sua opinião, você acredita que exista alguma razão para a diferença no número de mulheres em relação aos homens em cargos de liderança nas empresas de TI?</p>
<p>Caracterizar a mobilização da inteligência cultural dos membros do grupo, nas localidades da empresa.</p>	<p><b>INDIVIDUALISMO</b></p> <p>A dimensão de individualismo representa a maneira em que os indivíduos de uma sociedade agem, baseando-se em seus próprios interesses ou nos interesses do grupo como um todo. (THOMAS; INKSON, 2006).</p>	<p>1. Você acredita que as ações do grupo ocorrem a partir de um interesse individual ou coletivo? Por que?</p> <p>2. Você acredita que a inclusão da diversidade contribui para uma percepção mais integral do coletivo da empresa? Explique.</p>
	<p><b>IC MOTIVACIONAL</b></p> <p>A dimensão motivacional da inteligência cultural, também conhecida por “vontade de ter IC”, é o grau de interesse para se adaptar a outras culturas. Este fator reflete a capacidade de dirigir a atenção e energia para aprender e funcionar em situações caracterizadas pelas diferenças culturais. (ANG; VAN DYNE, 2008).</p>	<p>1. Diante de uma situação em que você precisa interagir com uma pessoa que possui um pensamento diferente do seu, relacionado a diversidade de gênero, como você age em um primeiro momento?</p> <p>2. De que forma você busca entender o porquê esta pessoa pensa/age dessa maneira?</p>
	<p><b>IC COGNITIVA</b></p> <p>Também chamada de conhecimento de IC [...], que se refere ao conhecimento relacionado a cultura e a forma com que a mesma influencia nos negócios. A inteligência cognitiva reflete conhecimento de normas, práticas e convenções de diferentes culturas que foram adquiridas em decorrer de experiências educacionais e pessoais. (ANG; VAN DYNE, 2008).</p>	<p>1. Ao relacionar-se com pessoas que possuem opiniões diferentes da sua, com relação a diversidade de gênero, você costuma se colocar no lugar dessa pessoa para tentar entender suas perspectivas? De que forma acontece isso?</p> <p>2. De que maneira você utiliza seus conhecimentos, suas experiências anteriores para agir nesta situação?</p> <p>3. Como você procura expandir seu conhecimento com relação a outras formas de pensamento com relação a este tema?</p>

(Conclusão)

	<p style="text-align: center;"><b>IC METACOGNITIVA</b></p> <p>A dimensão metacognitiva está relacionada a capacidade estratégica ao operar em uma cultura diferente, enfatizando o planejamento, e é conhecida como a estratégia de IC. (LIVERMORE, 2012).</p>	<p><b>1.</b> De que forma você se prepara para conversar com um público diverso, que possui pensamentos diferentes do seus, no que diz respeito a diversidade de gênero?</p> <p><b>2.</b> Como você utiliza seu conhecimento e suas experiências anteriores de relacionamento com públicos diversos em situações como esta?</p> <p><b>3.</b> A partir do contato com estas pessoas, você conseguiu elaborar alguma estratégia de comunicação mais assertiva?</p>
	<p style="text-align: center;"><b>IC COMPORTAMENTAL</b></p> <p>A dimensão comportamental, também chamada de ação, está relacionada a capacidade de agir de forma adequada em um conjunto de situações interculturais. Um dos aspectos mais importantes desta dimensão é ter discernimento de quando deve adaptar-se a outra cultura e quando não se adaptar. Suas subdimensões são: ações verbais, não verbais e a maneira de falar. Nestes três casos existe a maior necessidade de adaptação. (LIVERMORE, 2012).</p>	<p><b>1.</b> Em que tipos de situação você percebe que precisa adaptar seus comportamentos para agir com um público diverso? E nestes casos, você se adapta?</p> <p><b>2.</b> De que maneira você modifica seus próprios comportamentos para adaptá-los à cultura diferente da sua, em relação a diversidade de gênero?</p> <p><b>3.</b> Como é sua abordagem nestes casos?</p>