

## **Gestão Multicultural e Internacionalização – um estudo de caso sobre seus Impactos no Instituto Federal de São Paulo (IFSP) com a ARINTER**

**Jonathan Martins Carrião**

Instituto Federal de São Paulo – Campus Pirituba (IFSP), São Paulo, SP, Brasil

**Wilian Ramalho Feitosa**

Instituto Federal de São Paulo – Campus Pirituba (IFSP), São Paulo, SP, Brasil

**Luciano Henrique Trindade**

Instituto Federal de São Paulo – Campus Pirituba (IFSP), São Paulo, SP, Brasil

**Resumo:** A gestão multicultural de pessoas em ambientes organizacionais tem se consolidado como uma competência estratégica essencial no cenário globalizado atual. Este artigo analisa os principais desafios e oportunidades relacionados à gestão de equipes multiculturais, com foco na diversidade cultural e nas dinâmicas interculturais que influenciam o ambiente de trabalho. A pesquisa explora temas como competências humanas, políticas de inclusão, liderança multicultural e gerenciamento de conflitos culturais, além de casos práticos aplicados ao contexto do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Os resultados indicam que, ao gerenciar a diversidade cultural de forma eficaz, organizações podem não apenas mitigar conflitos, mas também transformar diferenças em fontes de inovação e vantagem competitiva. A mobilidade regional e internacional emerge como um fator central para a formação de equipes multiculturais, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades adaptativas, comunicativas e estratégicas. Conclui-se que a valorização da diversidade cultural é indispensável para promover a coesão organizacional, a criatividade e a competitividade em mercados globalizados.

**Palavras-chave:** Gestão multicultural, diversidade cultural, motivação, inclusão, desempenho organizacional.

**Abstract:** Multicultural people management in organizational environments has become a key strategic competency in today's globalized scenario. This article analyzes the main challenges and opportunities related to managing multicultural

teams, focusing on cultural diversity and intercultural dynamics that influence the workplace. The research explores topics such as human competencies, inclusion policies, multicultural leadership, and conflict management, as well as practical cases applied to the context of the Federal Institute of São Paulo (IFSP). The findings indicate that effectively managing cultural diversity allows organizations not only to mitigate conflicts but also to transform differences into sources of innovation and competitive advantage. Regional and international mobility emerges as a central factor in building multicultural teams, contributing to the development of adaptive, communicative, and strategic capacities. It concludes that valuing cultural diversity is essential to fostering organizational cohesion, creativity, and competitiveness in globalized markets.

**Keywords:** Multicultural management, cultural diversity, motivation, inclusion, organizational performance.

## INTRODUÇÃO

A crescente globalização e a intensificação das relações interculturais têm transformado o ambiente organizacional em um espaço cada vez mais diverso e dinâmico. Nesse contexto, a gestão multicultural emerge como uma competência essencial para empresas e instituições que buscam adaptar-se às complexidades culturais, políticas e econômicas do cenário global. A convivência entre profissionais de diferentes culturas, idiomas e perspectivas promove tanto desafios quanto oportunidades, exigindo estratégias que conciliem inclusão, inovação e eficiência.

No caso do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), a gestão multicultural e a internacionalização assumem papéis centrais no desenvolvimento de práticas que potencializem a diversidade cultural como um recurso estratégico. Este artigo investiga como as dinâmicas multiculturais influenciam o ambiente de trabalho, analisando as principais barreiras, como preconceitos e conflitos culturais, bem como os impactos positivos da inclusão e da liderança multicultural. Além disso, explora como a valorização da diversidade pode fomentar a inovação, a criatividade e a retenção de talentos, contribuindo para a competitividade organizacional em mercados globalizados.

Dessa forma, o estudo busca aprofundar a compreensão sobre as relações interculturais no ambiente de trabalho e fornecer diretrizes para uma gestão mais eficaz, alinhada às demandas de um mundo cada vez mais conectado.

## **CONDEITO DE GESTÃO MULTICULTURAL**

A gestão de pessoas em ambientes multiculturais tornou-se essencial no contexto globalizado, promovendo estratégias inclusivas e colaborativas. A convivência entre culturas distintas amplia a visão dos gestores, permitindo compreender e valorizar diferenças, enriquecendo o ambiente de trabalho e estimulando a inovação. Bueno e Freitas (2018, p. 116) destacam que essa interação cultural "cria uma janela que possibilita olhar para fora, para o diferente", incentivando novas perspectivas.

A diversidade cultural emerge como um pilar essencial, representando a coexistência de valores e tradições distintos. Ribeiro (2006, p. 32) define multiculturalidade como "uma multiplicidade de culturas presentes em um mesmo espaço", e reforça que "considerando que, em uma experiência multicultural, existe a troca dos princípios e valores de cada cultura envolvida, pressupõe-se que este intercâmbio de ideias e experiências leva à inovação e à criatividade" (Ribeiro, 2006, p. 33). Souza (2018) complementa que as culturas moldam comportamentos e identidades, exigindo práticas de gestão que valorizem essas diferenças.

Dessa forma, o multiculturalismo se estabelece como uma abordagem inicial para o reconhecimento da pluralidade cultural, promovendo práticas de gestão que valorizam e utilizam essa diversidade como um recurso estratégico para o desenvolvimento organizacional (Souza, 2018). Ao reconhecer que a diversidade cultural é uma vantagem competitiva, as empresas não apenas se beneficiam de um ambiente mais inovador, mas também fortalecem seus valores institucionais, criando um espaço onde todos os colaboradores se sentem respeitados e motivados a contribuir com seu máximo potencial.

## **DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Historicamente, a gestão de pessoas no Brasil desconsiderava a diversidade cultural, mantendo estruturas homogêneas. A globalização e a presença de corporações multinacionais, entretanto, demandaram abordagens mais flexíveis e inovadoras, com a inclusão cultural sendo tratada como estratégia a partir dos anos 1990 (Fleury, 2000). Apesar da riqueza cultural do país, marcada pela música, culinária e miscigenação, desigualdades econômicas e raciais ainda representam desafios significativos.

No ambiente organizacional, a valorização da diversidade cultural é essencial para a inovação. Lopes e Kaulfuss (2019) destacam que a pluralidade de perspectivas promove decisões mais criativas e sustentáveis. A diversidade cultural “se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade” (UNESCO, 2001, p. 3)

No ambiente corporativo, a valorização das diferenças está intimamente ligada ao respeito pelas características individuais, como gênero, raça e orientação sexual. Sousa e Carmo (2023) afirmam que a pluralidade cultural ressalta valores essenciais como a partilha, a complementaridade e a solidariedade, que são cruciais para promover a inclusão no ambiente de trabalho.

Gerir a diversidade exige práticas que respeitem a individualidade e transformem as diferenças em vantagens estratégicas. Fleury (2000, p. 23) afirma que isso “implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”, tornando a diversidade um recurso central para maximizar talentos e alcançar os objetivos organizacionais.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO**

As práticas tradicionais de gestão no Brasil focavam em manter estruturas homogêneas e um consenso aparente, negligenciando as diferenças culturais no ambiente de trabalho. Essa abordagem buscava evitar conflitos, mas limitava o potencial de inovação e adaptação. Bueno e Freitas (2018) destacam que, embora

essas práticas garantissem harmonia superficial, elas mascaravam divergências e reduziam a capacidade de reflexão crítica sobre a diversidade.

Com a globalização, emergiu a necessidade de uma gestão que valorizasse flexibilidade e inclusão. Diferente das abordagens anteriores, as práticas contemporâneas reconhecem o potencial enriquecedor dos contextos multiculturais, mesmo que esses exijam esforços adicionais para promover diálogo e compreensão (Bueno & Freitas, 2018). Ribeiro (2006) reforça que a cultura organizacional deixou de ser vista apenas como instrumento de controle e passou a ser entendida como um diferencial competitivo, que influencia e é influenciado pelo comportamento humano.

Desse modo, a cultura organizacional representa um conjunto de valores, normas e comportamentos compartilhados entre os membros de uma organização, exercendo uma influência significativa tanto no ambiente de trabalho quanto no desempenho dos colaboradores. Sousa e Carmo (2023) explicam que esses valores e práticas moldam a maneira como as pessoas interagem, impactando diretamente o clima da organização. Quando uma empresa adota boas práticas de gestão e comunicação, o ambiente se torna mais saudável e eficiente, promovendo a satisfação e o engajamento dos funcionários (Sousa & Carmo, 2023). Além disso, o conjunto de valores, saberes e crenças incorporado pela organização influencia a formação de opiniões, identidades e comportamentos dos seus membros, reforçando a importância de uma cultura sólida e inclusiva (Sousa & Carmo, 2023).

Para Lopes e Kaulfuss (2019), uma cultura forte e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa é essencial para integrar a diversidade de forma eficaz, promovendo inovação e adaptabilidade.

Além disso, a cultura empresarial reflete as expectativas da sociedade e influencia a relação entre a organização e seu contexto social. Souza (2018) observa que a conexão entre cultura, administração e sociedade reforça a identidade corporativa e fortalece a coesão interna. Para Barbosa (1996, p. 8), o conceito de cultura “é restrito para designar a amplitude de questões que são levantadas pelas relações entre cultura, empresa e administração, principalmente no que diz respeito às relações mantidas pelas organizações com a sociedade englobante”. Esse

entendimento ressalta que a cultura empresarial não é apenas um conjunto de normas internas, mas também um reflexo das expectativas e valores sociais. Assim, o alinhamento entre os objetivos da empresa e as demandas da sociedade promove uma relação de reciprocidade que beneficia ambas as partes, fortalecendo a atuação da organização e seu compromisso com a diversidade e a inclusão.

## **BARREIRAS CULTURAIS E COMUNICAÇÃO**

A diversidade cultural impacta as práticas de gestão, criando desafios relacionados a barreiras culturais e de comunicação. Andrade (2020) destaca que essas barreiras comprometem a eficácia de práticas contemporâneas, enquanto Bueno e Freitas (2018, p. 102) observam que "o potencial para conflitos é extremamente alto" em equipes multiculturais. Apesar disso, a diversidade bem gerida transforma diferenças em oportunidades, promovendo inovação e cooperação (Souza, 2018).

Choques culturais representam desafios significativos em ambientes multiculturais, pois tensões surgem de divergências de valores e práticas. Ribeiro (2006, p. 31) aponta que a dificuldade de aceitação está ligada à preservação da identidade cultural. Estratégias como a preparação intercultural ajudam a mitigar esses impactos e favorecem a colaboração (Schmidmeier; Takahashi, 2018).

A comunicação organizacional é essencial para superar barreiras culturais e promover a inclusão. Sousa e Carmo (2023) destacam que a adaptação da comunicação é crucial, enquanto Bueno e Freitas (2018) enfatizam que ferramentas tecnológicas como videoconferências facilitam a colaboração global.

Investir em habilidades interculturais e em estratégias de comunicação flexíveis fortalece a produtividade e a integração organizacional, promovendo um ambiente cooperativo e eficaz em contextos multiculturais (Bueno; Freitas, 2018).

## **PRECONCEITO E ESTEREÓTIPOS**

A diversidade é um conceito amplo que abrange aspectos como raça, gênero e diferenças individuais gerais. No Brasil, o mito da democracia racial obscurece

desigualdades e dificulta a inclusão social. Em cada país, a forma de compreender e gerenciar a diversidade reflete suas particularidades culturais e sociais, o que torna a implementação de políticas de diversidade um desafio contínuo e adaptável às realidades locais (Saji, 2005). Embora o Brasil cultive a imagem de uma sociedade miscigenada, essa visão muitas vezes esconde desigualdades reais, pois os brasileiros “gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor”, o que mascara as desigualdades reais existentes (Fleury, 2000, p. 19). A desvalorização do trabalho manual, associada historicamente às populações de baixa renda e aos descendentes de escravizados, perpetua barreiras sociais que impactam as oportunidades oferecidas a diferentes grupos (Fleury, 2000). Esse contexto gerou um interesse tardio das empresas em adotar a diversidade cultural como estratégia, algo que só começou a ocorrer nos anos 1990, impulsionado por pressões por inovação e competitividade (Fleury, 2000).

No ambiente corporativo, a resistência às mudanças para criar espaços inclusivos persiste. Fernandes e Berlato (2022) apontam que, embora o discurso corporativo promova diversidade, políticas efetivas ainda são escassas. Conforme apontado por Souza, “a ideologia do multiculturalismo sofre diversas críticas, que perpassam indícios de racismo velado, ao tolerar e respeitar a identidade do ‘outro’ tão somente por sua diversidade folclórica e sem, no entanto, procurar interagir efetivamente, ao considerá-lo como uma comunidade fechada” (Souza, 2018, p. 22). Essa crítica destaca que, ao invés de promover uma verdadeira integração, o multiculturalismo pode reforçar divisões culturais, tratando as diferenças como algo fixo e distante, sem incentivar um intercâmbio profundo e inclusivo no ambiente organizacional.

Superar essas limitações exige comprometimento autêntico com a inclusão, evitando práticas simbólicas e promovendo contribuições culturais de forma genuína. Essa abordagem transforma a diversidade em um recurso estratégico, permitindo uma gestão verdadeiramente transformadora que enfrente as desigualdades históricas e sociais.



## **INTEGRAÇÕES DE EQUIPES DIVERSAS**

As diferenças culturais representam desafios significativos que podem influenciar negativamente a dinâmica das equipes multiculturais, especialmente em um contexto globalizado onde as Equipes Multiculturais de Trabalho (EMC) são comuns. Essas diferenças afetam diretamente a interação entre os membros da equipe, exigindo uma gestão cuidadosa e estratégica para garantir resultados positivos (Schmidmeier & Takahashi, 2018). Nesse sentido, a habilidade das organizações em promover um ambiente de respeito e compreensão mútua torna-se crucial para o sucesso dessas equipes.

Para facilitar a integração, as organizações devem investir em programas de capacitação intercultural que capacitem os membros a compreender e valorizar perspectivas distintas. Esses programas, aliados a práticas de comunicação clara e adaptativa, reduzem mal-entendidos decorrentes de normas culturais divergentes, promovendo interações mais produtivas (Schmidmeier & Takahashi, 2018).

Criar um ambiente de trabalho que enfatize respeito e compreensão mútua potencializa a criatividade e a inovação, transformando a diversidade cultural em uma vantagem competitiva. A integração bem-sucedida de equipes multiculturais não apenas promove a união entre os colaboradores, mas também contribui para o desenvolvimento organizacional e aumenta a competitividade em um mercado globalizado.

## **INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE**

A diversidade cultural é um ativo estratégico com grande potencial para impulsionar a inovação e a criatividade nas organizações. Quando bem gerida, integra diferentes perspectivas e promove um ambiente de trabalho dinâmico e produtivo. Bueno e Freitas (2018) destacam que "a diversidade cultural é um capital que pode trazer muitos resultados positivos para as organizações", desde que administrada de forma atenta.



O multiculturalismo amplia o leque de perspectivas, favorecendo soluções criativas e eficazes. Schmidmeier e Takahashi (2018) enfatizam a importância da competência intercultural grupal (CIG) para práticas colaborativas que respeitam diferenças culturais, transformando a diversidade em vantagem competitiva. Lopes e Kaulfuss (2019) observam que a integração eficaz da diversidade cultural melhora a produtividade e fortalece a inovação organizacional, essenciais para a competitividade global.

Souza (2018) complementa que a heterogeneidade cultural enriquece o capital humano e promove a competitividade interna e externa, criando um ambiente favorável à criatividade e à comunicação efetiva. Investir na diversidade cultural permite que as organizações transformem diferenças em vantagens estratégicas, adaptando-se rapidamente às demandas de mercados globais e fortalecendo sua liderança setorial.

## **SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

A gestão da diversidade cultural tem impacto direto na satisfação e retenção de talentos. Segundo Bueno e Freitas (2018), o apoio organizacional é fundamental para facilitar a adaptação cultural, especialmente em missões internacionais, promovendo a integração, o bem-estar e o engajamento dos colaboradores. Esse suporte fortalece os vínculos dos funcionários com a organização, criando um ambiente acolhedor e produtivo.

A satisfação no trabalho desempenha um papel mediador entre os valores pessoais e organizacionais, influenciando o nível de engajamento. Conforme Andrade (2020), elementos como vigor, dedicação e absorção são essenciais para o desempenho eficiente e persistente dos colaboradores. Além disso, uma gestão multicultural eficaz valoriza a diversidade e incentiva o crescimento pessoal e profissional, contribuindo para a retenção de talentos (Bueno, 2010).

Ambientes inclusivos e diversos impactam positivamente a motivação, a produtividade e a lealdade dos funcionários. De acordo com Sousa e Carmo (2023), a valorização da pluralidade fortalece o desempenho organizacional e legitima o

compromisso com a inclusão. Neto (2009) complementa que promover a diversidade dentro das organizações reforça a responsabilidade social, criando um ambiente que respeita e valoriza as diferenças.

## **PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA**

A gestão multicultural é fundamental para o desenvolvimento organizacional, promovendo coesão na equipe, resolução de conflitos e satisfação dos colaboradores. Segundo Schmidmeier e Takahashi (2018), a eficiência das equipes multiculturais está diretamente ligada à valorização e gestão adequada da diversidade cultural, desenvolvendo uma visão etnorrelativa que reconheça e valorize as diferenças como elementos positivos para o desempenho.

A pluralidade cultural amplia o potencial criativo das equipes, favorecendo a formulação de ideias inovadoras e decisões mais assertivas. Bueno e Freitas (2018) afirmam que equipes multiculturais que aproveitam suas diferenças culturais tornam-se mais produtivas e eficazes, transformando a diversidade em um recurso estratégico que fortalece a organização.

A administração da diversidade cultural enfrenta desafios consideráveis, sobretudo no que se refere à manutenção de altos níveis de produtividade, 31 engajamento e qualidade em uma força de trabalho heterogênea. Saji (2005) observa que, embora as políticas de diversidade no Brasil sejam muitas vezes motivadas por exigências legais, elas são fundamentais. Essas iniciativas formam uma base inicial crucial para que, com o tempo, evoluam para estratégias mais eficazes e autênticas de gestão da diversidade.

## **POLITICAS DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE**

A incorporação da diversidade nas estratégias empresariais é essencial para promover ambientes colaborativos, fortalecer a coesão interna e estimular a inovação organizacional. Segundo Domiciano (2017), a diversidade deve ser parte integrante da estratégia de negócios, pois práticas inclusivas favorecem o crescimento e a adaptabilidade das empresas. Lopes e Kaulfuss (2019) reforçam que a variedade de

formações e especialidades amplia a criatividade e a eficiência na resolução de problemas, proporcionando um ambiente “mais flexível e aberto a novas soluções”.

Contudo, o sucesso da gestão da diversidade exige abordagens estruturadas para evitar conflitos e desigualdades (Lopes 32 & Kaulfuss, 2019). De acordo com Saji (2005, p. 23), “as ações ainda não são suficientes para garantir não somente a inclusão das minorias no mercado de trabalho, mas também a sua ascensão e desenvolvimento dentro desse mercado”, o que demanda um compromisso contínuo e profundo com a equidade.

Fleury (2000) acrescenta que as políticas devem ser adaptadas ao contexto brasileiro, evitando a simples reprodução de modelos estrangeiros, e afirma que o gerenciamento eficaz da diversidade promove o sucesso organizacional ao agregar valor.

Bueno (2010) destaca que iniciativas como a criação de espaços colaborativos enriquecem o ambiente corporativo ao estimular o intercâmbio de ideias entre culturas distintas. Além disso, Sousa e Carmo (2023) enfatizam o papel vital da comunicação interna e da liderança na construção de ambientes inclusivos e harmoniosos. Para Bueno e Freitas (2018), o reconhecimento do outro como diferente promove a melhoria da convivência entre pessoas e organizações, diminuindo estereótipos e dificuldades de interação.

Por fim, políticas inclusivas e estratégicas são fundamentais para transformar a diversidade em vantagem competitiva. A interação intercultural gera aprendizado e novas práticas organizacionais, beneficiando tanto indivíduos quanto a empresa como um todo (BUENO; FREITAS, 2018). Ao valorizar as singularidades dos colaboradores, as organizações ampliam sua capacidade de inovação, engajamento e adaptação às mudanças, consolidando a inclusão como um fator estratégico essencial para o desenvolvimento organizacional e para a construção de uma sociedade mais justa e plural.

## **LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO EFETIVA**

A gestão multicultural exige estratégias que incentivem a convivência intercultural, facilitando a troca de conhecimentos e o fortalecimento de equipes diversificadas. Bueno (2010, p. 188) ressalta a importância de diretrizes organizacionais “estímulo à convivência intercultural e a aproximação de indivíduos com diferentes culturas e experiências de vida.”.

Com a globalização e a internacionalização dos negócios, a gestão de equipes multiculturais tornou-se uma realidade, exigindo práticas que respeitem e integrem culturas distintas (BUENO; FREITAS, 2018). Tecnologias como videoconferências e sistemas de gestão interligados possibilitam a colaboração global, superando barreiras geográficas e culturais. Além disso, o entendimento da diversidade cultural como um capital valioso reforça a necessidade de desenvolver competências interculturais, fundamentais para a mobilidade internacional e o sucesso organizacional (BUENO; FREITAS, 2018)..

A liderança multicultural desempenha um papel crucial no sucesso de equipes diversas, promovendo a inovação por meio da valorização de opiniões divergentes e do respeito às diferenças culturais. Bueno e Freitas (2018) destacam que líderes eficazes criam ambientes inclusivos, onde todas as vozes são ouvidas e respeitadas, transformando a diversidade em uma vantagem estratégica.

## **GERENCIAMENTO DE CONFLITOS CULTURAIS**

O gerenciamento de conflitos culturais é essencial para organizações que atuam em ambientes multiculturais, exigindo uma compreensão profunda das culturas envolvidas e práticas que promovam a convivência harmoniosa. Ribeiro (2006) destaca que o sucesso dessa gestão está em transformar diferenças culturais em “fontes de inovação”, ao invés de tratá-las como obstáculos. Para isso, é necessário valorizar a diversidade como uma vantagem competitiva, indo além da simples identificação de divergências.

Equilibrar os interesses entre diferentes grupos organizacionais exige atenção às relações de poder e à promoção da cooperação. Estratégias que reconhecem e respeitam as diferenças culturais fortalecem a colaboração interna e agregam valor à organização (Ribeiro, 2006). Em contextos multiculturais, os conflitos são inevitáveis devido a perspectivas, valores e estilos de comunicação distintos. Souza (2018, p. 23) ressalta que “ao identificar e assumir os conflitos existentes em ambientes multiculturais, a interculturalidade busca as estratégias mais adequadas para enfrentá-los”, sugerindo que reconhecer e enfrentar os conflitos é mais eficaz do que evitá-los.

A gestão proativa dos conflitos cria um ambiente mais harmonioso, respeitando as diferenças culturais e incorporando-as nas práticas organizacionais. Esse processo fortalece a coesão das equipes e contribui para um desempenho coletivo mais eficiente, beneficiando a organização como um todo.

## **ESTUDO DE CASO: GESTÃO MULTICULTURAL E INTERNACIONALIZAÇÃO NO IFSP: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS**

A internacionalização tem desempenhado um papel crucial no fortalecimento da Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Sob a liderança da Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER), diversas ações estratégicas têm sido implementadas para integrar a comunidade acadêmica a cenários globais. Este texto analisa os desafios, impactos e as conquistas da gestão multicultural no contexto da ARINTER, com base em uma entrevista realizada com Wagner Eduardo Rodrigues Belo, Coordenador de Relações Internacionais.

## **ATRIBUIÇÕES DA ARINTER E O PAPEL DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

A principal missão da ARINTER é conectar a comunidade acadêmica a parceiros internacionais, promovendo uma educação que transcenda as fronteiras

nacionais. Segundo Belo, a ARINTER busca mapear as potencialidades existentes no IFSP e estabelecer parcerias que valorizem as práticas acadêmicas. Essas ações não apenas ampliam as oportunidades de ensino, pesquisa e extensão, mas também promovem o desenvolvimento de competências globais entre alunos, técnicos administrativos e docentes.

Nesse contexto, a ARINTER adota uma abordagem transversal, interagindo com diferentes setores da instituição. A internacionalização é vista como uma atitude institucional, não restrita a um departamento isolado. Essa perspectiva reflete a ideia de que a internacionalização deve permear todos os níveis organizacionais, impactando diretamente o ensino, a pesquisa e a inovação.

## **DESAFIOS DA ARINTER NA GESTÃO MULTICULTURAL**

A gestão multicultural no IFSP apresenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito às diferenças culturais e burocráticas. A ARINTER mantém 47 parcerias internacionais ativas com países de diversos continentes, incluindo Europa, América Latina, África e Ásia. Cada parceria traz desafios específicos, desde a adaptação a processos administrativos até a compreensão das culturas organizacionais locais. Por exemplo, Belo menciona que o tempo necessário para formalizar um acordo de cooperação com a Argentina pode chegar a um ano, devido à complexidade dos trâmites burocráticos locais, enquanto no Brasil o mesmo processo leva apenas uma semana.

Além disso, o entrevistado ressalta que as equipes da ARINTER precisam estar preparadas para reconhecer e validar a diversidade cultural, entendendo-a como um fator determinante para o sucesso das parcerias. Esse reconhecimento permite a mitigação de ruídos na comunicação e facilita a adaptação a diferentes contextos culturais.

## IMPACTOS E BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As ações conduzidas pela ARINTER geram impactos expressivos no desenvolvimento acadêmico e institucional do IFSP. A promoção de parcerias internacionais tem possibilitado a ampliação de projetos de pesquisa, a integração de novas metodologias de ensino e a expansão do alcance das ações extensionistas. Essas iniciativas resultam em benefícios que vão desde o incremento da qualidade acadêmica até a promoção de inovações que atendem tanto às demandas locais quanto globais (BELO, 2024).

Um exemplo destacado na entrevista é o projeto liderado pelo professor Alexandre Brincalepe, do campus São Paulo, que foi reconhecido como o segundo melhor trabalho de inovação tecnológica do mundo em cooperação com Portugal. Projetos como este ilustram como a ARINTER tem utilizado a internacionalização para elevar o nome do IFSP no cenário global.

## ESTRATÉGIAS DA ARINTER PARA PARCERIA E PROSPECÇÃO

Conforme destacado pelo entrevistado, a ARINTER atua em quatro frentes principais para a captação e gestão de parcerias internacionais:

- **Movimento ativo:** A ARINTER busca ativamente parceiros internacionais para atender a objetivos específicos da instituição.
- **Movimento passivo:** A instituição é procurada por interessados em estabelecer colaborações, geralmente através de canais como o site do IFSP ou participação em congressos.
- **Prospecção:** Ocorre durante eventos internacionais, onde a ARINTER identifica potenciais parcerias e oportunidades estratégicas.
- **Identificação de oportunidades:** Envolve o mapeamento interno das necessidades e capacidades do IFSP, buscando alinhar projetos às demandas locais e globais.

Essa abordagem estratégica tem permitido à ARINTER estruturar parcerias significativas, como as mantidas com instituições francesas e latino-americanas. Um



exemplo recente inclui o projeto de hospedagem pedagógica, que viabilizou a mobilidade internacional de alunos e docentes sem depender de recursos institucionais, utilizando exclusivamente financiamento externo. Atualmente, 64 projetos internacionais estão em desenvolvimento no IFSP, abrangendo áreas como arquitetura, urbanismo e ciências ambientais.

## **CONTRIBUIÇÕES PARA EXCELÊNCIA INSTITUCIONAL**

A internacionalização tem sido fundamental para consolidar a reputação de excelência do IFSP. Atualmente, o IFSP é a maior instituição federal de ensino do Brasil, com cerca de 77.000 alunos matriculados, 800 laboratórios e 259 grupos de pesquisa ativos. Além disso, conta com mais de 2.000 doutores em seu corpo docente, distribuídos entre as 41 unidades do instituto.

Entre os exemplos que reforçam essa excelência, Belo destaca que o curso de arquitetura do campus São Paulo obteve a maior nota do Brasil no ENADE por dois anos consecutivos, superando outras universidades renomadas do país. Esse resultado reflete o impacto das ações internacionais e da estrutura robusta que o IFSP oferece para a qualificação de seu corpo docente e discente. A ARINTER, ao investir na divulgação dessas potencialidades, tem contribuído para ampliar o reconhecimento internacional do IFSP e fortalecer sua posição como referência em educação profissional e tecnológica.

A atuação da ARINTER no IFSP exemplifica como a gestão multicultural e a internacionalização podem transformar práticas acadêmicas e fortalecer a identidade institucional. Por meio de parcerias estratégicas e uma abordagem flexível, a ARINTER tem promovido o desenvolvimento de competências globais, ampliando o impacto das ações educacionais e consolidado o IFSP como uma referência em educação profissional e tecnológica. Esses resultados reforçam a importância de uma visão integrada e dinâmica para a gestão das relações internacionais, reafirmando o papel do IFSP como protagonista no cenário global

## **CONCLUSÃO**

A gestão da diversidade cultural é um elemento estratégico para o sucesso e a competitividade em um mercado globalizado, ao impulsionar a inovação, a coesão organizacional e a produtividade. Este estudo evidencia a importância de políticas inclusivas e liderança multicultural na valorização das diferenças como recurso estratégico. As ações implementadas pela ARINTER no IFSP demonstram como a internacionalização e o intercâmbio cultural fortalecem competências globais, promovendo impactos significativos na formação acadêmica e institucional.

A valorização da diversidade, aliada a estratégias de comunicação inclusiva e ao respeito às singularidades culturais, contribui para a retenção de talentos e o desenvolvimento humano. Conclui-se que a gestão multicultural eficaz não apenas fortalece o desempenho organizacional, mas também atua como diferencial competitivo, consolidando valores de inovação, inclusão e responsabilidade social essenciais no cenário global contemporâneo.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Diego César Terra de. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, Maringá, v. 24, n. 1, art. 3, p. 49-76, jan./fev. 2020.

BARBOSA, Lívia Neves de Holanda. *Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

BUENO, Janaína Maria. *Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural*. 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 101-118, jan./mar. 2018.

FERNANDES, Thais; BERLATO, Heliani. Gestão da diversidade: as influências da cultura organizacional. In: XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

LOPES, Naiara Maria Guimarães; KAULFUSS, Marco Aurélio. Cultura Organizacional e Gestão da Diversidade nas Empresas. Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT, n. 2, nov. 2019.

RIBEIRO, Tatiana Vianna A. Gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas: o caso Renault-Nissan. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

SCHMIDMEIER, Janete; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competência intercultural grupal: uma proposição de conceito. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 135-151, jan./mar. 2018.

SOUZA, Luana Fernandes de. Os efeitos da mobilidade inter-regional no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e nas capacidades adaptativas. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

SOUSA, Rodrigo Machado de; CARMO, Maria Helena. Cultura Organizacional e Diversidade: Um Desafio para a Comunicação Interna. In: XVII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2023, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2023. p. 1-17.

UNESCO. Declaração universal sobre a diversidade cultural. Paris: UNESCO, 2002.