CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
MÔNICA PEREIRA DELGADO

COMUNICAR, GERIR E LIDERAR EM CULTURAS DIFERENTES:

A experiência de gestores brasileiros em Angola

São Paulo
2011

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
MÔNICA PEREIRA DELGADO

COMUNICAR, GERIR E LIDERAR EM CULTURAS DIFERENTES:

A experiência de gestores brasileiros em Angola

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre em Administração e Inovação, orientada pelo Prof. Dr. André Mascarenhas.

São Paulo
2011

Delgado, Monica Pereira
Comunicar, gerir e liderar em culturas diferentes: a experiência de gestores brasileiros em Angola / Monica Pereira Delgado .
São Paulo, 2011.
123 f.

Dissertação - Centro Universitário da FEI.
Orientador: Prof. Dr. André Mascarenhas

1. Competências. 2. Cultura. 3. Expatriação. I. Mascarenhas, André, orient. II. Título.

CDU 658.3-057.162

Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGA-10

Candidato: Mônica Pereira Delgado Matrícula: 309118-8
Título do Trabalho: Comunicar, gerir e liderar em culturas diferentes: a experiência de gestores brasileiros em Angola.
Área: ☒ Capacidades Organizacionais ☐ Mercados e Consumo ☐ Sustentabilidade
Orientador: Andre O. Mascarenhas
Data da realização da prova: 24 / 10 / 2011

ORIGINAL ASSINADA

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

São Paulo, 24 / 10 / 2011.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROF. DR. ANDRE O. MASCARENHAS

ASS.: _____

PROFª. DRª. FLAVIA CONSONI

ASS.: _____

PROFª. DRª. LENI HIDALGO NUNES

ASS.: _____

Versão Final da Dissertação

Endosso do Orientador após a inclusão
das recomendações da Banca Examinadora

_____

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

_____
Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Ao meu esposo amado
Ao meu filho querido
Com todo o meu amor

AGRADECIMENTOS

A cada dia deste projeto me surpreendi com pessoas que me incentivaram e me ajudaram de perto ou de longe, direta ou indiretamente. Agora tenho oportunidade de agradecer-lhes. Mesmo aquelas a quem eu não mencionar saibam que lhes sou igualmente grata. Suas palavras de carinho e apoio foram essenciais em todos os momentos. Agradeço em especial:

Primeiramente agradeço a Deus, pela vida, saúde e determinação que me dá, pois mesmo com todas as adversidades e reveses que tive no decorrer deste projeto, encontrei forças para seguir em frente e terminar mais essa etapa.

Aos meus pais, Helenice e Eduardo, porque apesar da distância sempre contei com seus carinhos, apoio e amor incondicional.

Ao meu esposo, Aguinaldo, por sempre me acompanhar e me apoiar nas loucuras como expatriada e estudante. Sei que sem seu amor não teria cumprido esse objetivo.

Ao meu filho, João Pedro, companheiro de andanças e mudanças. Inspirador de meu esforço e criatividade. Obrigada pelo seu carinho e interesse no meu sucesso.

A querida amiga Simone, com seu apoio além do convencional, obrigada pelo seu incentivo, sugestões, dicas e é claro, por sua inesgotável biblioteca.

Ao professor Dr. Edmilson Alves de Moraes, coordenador do mestrado da FEI, por sua sapiência, apoio e compreensão em momentos decisivos na conclusão deste trabalho.

A todos os expatriados pelas entrevistas que me ofereceram, dando-me as informações que precisava para concluir esta pesquisa, mesmo com a agenda lotada e com muitas viagens.

A empresa participante da pesquisa pelo crédito e confiança, que sem esse apoio não poderia ter realizado esse trabalho.

Aos meus colegas e amigos que fiz durante este período de estudo. Obrigada pela amizade e companheirismo.

A CAPES, fomentadora de minha bolsa, cujo apoio deve continuar, para que a pesquisa acadêmica possa ajudar no desenvolvimento do país.

Cada caminho, cada espaço, cada país, cada cultura exigem sandálias próprias. As organizações podem usar o mesmo tipo de calçado em todos os espaços onde operem. Mas parece pouco provável que usem as mesmas sandálias.

Rego e Cunha

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo entender quais são as barreiras e os facilitadores culturais no processo de gestão e na comunicação em culturas diferentes, através da experiência de expatriados brasileiros em Angola. As referências teóricas foram formadas de maneira a explorar o que é cultura e como ocorre a interação e a comunicação intercultural; entender o termo "competência" e como se dá sua formação, explorando as competências essenciais de um gestor; e por fim explorar o conceito *"global mindset"* e sua comparação com inteligência intercultural. Ao todo foram realizadas nove entrevistas com gestores brasileiros expatriados em Angola – seis homens e três mulheres. Concluiu-se que as principais barreiras culturais no processo de gestão e na comunicação em Angola foram: a) conceitos e métodos de gestão antigos; b) crenças e valores culturais muito diferentes; c) comunicação não verbal e d) má qualidade de serviços e infra-estrutura do país. Para os facilitadores culturais foram destacados: a) sinergia por falar o mesmo idioma; b) conhecer previamente a cultura do país; c) adaptar os comportamentos de liderança à realidade cultural e d) predisposição para o aprendizado. Fica evidenciado também com este trabalho, que as situações do dia a dia relatadas pelos expatriados, o modo como tiveram que enfrentar as dificuldades diárias, e o contato com contextos completamente distintos dos seus fizeram com que o aprendizado, da flexibilidade, da paciência e da curiosidade para aprender, fosse reforçado.

Palavras-chave: Competências. Cultura. Expatriação.

ABSTRACT

This work aimed to understand what are the cultural barriers and facilitators in management and communication in different cultures, through the experience of Brazilian expatriates in Angola. The theoretical references were formed in order to explore what is culture and how the interaction and intercultural communication occur; understand the term 'competence' and how is its foundation, exploring the core competencies of a manager, and finally exploring the concept of "global mindset" and its comparison with intercultural intelligence. In total nine interviews were conducted with Brazilian managers expatriated in Angola - six men and three women. The conclusion lies that the main cultural barriers in management and communication in Angola were: a) old concepts of management, b) very different cultural beliefs and values, c) non-verbal communication and d) poor quality of services and infrastructure of the country. For cultural facilitators were highlighted: a) synergy speaking the same language, b) prior knowledge of the culture of the country c) adapting leadership behaviors to the cultural reality and d) willingness to learn. The results of this work also showed that the day to day situations reported by expatriates, how they had to face the daily difficulties, and dealing with very different contexts had strengthened their flexibility, patience and curiosity learning.

Key words: Competencies. Culture. Expatriation.

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 01 - As quatro dimensões de Hofstede..... 23
QUADRO 02 - Competências para o profissional..... 38
QUADRO 03 - As componentes da competência holística..... 41
QUADRO 04 - *Global mindset* e as características pessoais 49
QUADRO 05 - Competências e as características da gestão global.. 50
QUADRO 06 - Fatores que facilitam e restringem o desenvolvimento de *global mindset*..... 56
QUADRO 07 - Síntese dos entrevistados..... 65
QUADRO 08 - Síntese dos resultados da pesquisa 95
QUADRO 09 - Principais barreiras e facilitadores culturais encontrados em Luanda..... 95

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Três níveis de programação humana 22
FIGURA 02 - Paths for core beliefs..... 27
FIGURA 03 - A interação do processo de negociação..... 29
FIGURA 04 - Estilos de comunicação verbal..... 32
FIGURA 05 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização 38
FIGURA 06 - Comportamentos da liderança eficaz 40
FIGURA 07 - Competências, características, ações e *mindsets* globais 52
FIGURA 08 - Fundamentação teórica e o objetivo geral da pesquisa 60
FIGURA 09 - Principais referências teóricas relacionadas aos objetivos da pesquisa 61
FIGURA 10 - Categorias definidas para elaboração do questionário..... 66
FIGURA 11 - As quatro dimensões de Hofstede para Angola 72
FIGURA 12 - As quatro dimensões de Hofstede para Brasil..... 74
FIGURA 13 - As quatro dimensões de Hofstede - Angola x Brasil 75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Proposta deste estudo 15
1.2 Questão da pesquisa 17
1.3 Objetivos 17
1.4 Justificativa 17
1.5 Estrutura do trabalho 19

2 REVISÃO DA LITERATURA 20
2.1 O que é cultura? 20
2.1.1 Dimensões culturais - Hofstede 22
2.1.2 Dimensões culturais – Trompenaars 24
2.1.3 Interação intercultural 26
2.1.4 Comunicar em culturas diferentes 30
2.1.5 Síntese da seção 32
2.2 O que é competência? 33
2.2.1 Características e competências do gestor global 39
2.2.2 Síntese da seção 44
2.3 O que é global mindset? 45
2.3.1 Global mindset e as competências para o gestor 47
2.3.2 Global mindset e a perspectiva cultural 53
2.3.3 Global mindset e a inteligência cultural 56
2.3.4 Síntese da seção 58

3 METODOLOGIA 60
3.1 Método de pesquisa 61
3.1.1 Unidades de análise de pesquisa 63
3.1.2 Definição da organização-contexto 63
3.1.3 Levantamento de dados 65

3.1.4 Análise dos dados 66
3.1.5 Limitações metodológicas da pesquisa 67

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS 68
4.1. Angola 68
4.2 Brasil 70
4.3 Brasil e Angola 71
4.4 As quatro dimensões de Hofstede – análise de Angola 72
4.5 As quatro dimensões de Hofstede – análise de Brasil 73
4.6 Apresentação da empresa pesquisada 75
4.7 Análise das entrevistas 76
4.7.1 Dificuldades culturais 77
4.7.2 Desconhecimento da cultura local 81
4.7.3 Estilo de comunicação 82
4.7.4 Interação cultural 84
4.7.5 Percepção das próprias competências 86
4.7.6 Avaliação geral da experiência intercultural 88

5 CONCLUSÃO DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS 90
5.1 Limitações do estudo 96
5.2 Sugestões para estudos futuros 96

REFERÊNCIAS 97

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS 103

1 INTRODUÇÃO

A habilidade para trabalhar com pessoas de culturas diferentes se está convertendo em uma necessidade real no ambiente de trabalho. No mundo globalizado, a experiência internacional deixou de ser algo raro para se tornar parte do dia a dia das organizações. Contatos por e-mail, telefone, ou mesmo viagens de negócios, podem ser insuficientes para compreender com maior profundidade como lidar com outras culturas. Mais do que nunca é preciso aprender a conviver com outras culturas (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2001).

Uma das formas de reforçar essa habilidade seria viver ou trabalhar em outro país. Quem trabalha em outro país aprende muito, e certamente, também ensina; leva aos outros seu conhecimento, crenças, valores e a cultura do seu país e, no retorno, traz consigo e dissemina o que aprendeu lá fora. É sem dúvida um grande aprendizado, porém essa relação não é simples. Pessoas, grupos e nações pensam, sentem e agem de forma diferente. Ao mesmo tempo, essas pessoas, grupos e nações enfrentam problemas comuns que, para serem solucionados, requerem cooperação. É importante compreender as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar das pessoas se quisermos encontrar soluções viáveis para as interações culturais.

–Compreender tais diferenças torna-se no mínimo, tão essencial quanto compreender os fatores técnicos" (HOFSTEDE, 1991, p. 87).

A expatriação faz parte da estratégia de negócios de muitas empresas para estimular esse aprendizado, porém a interação intercultural não acontece somente quando um expatriado deixa o seu país de origem para um trabalho no exterior. Muitos gestores e funcionários são confrontados com equipes multiculturais no seu dia-a-dia, mesmo sem sair do seu escritório. Ocorre que muitas vezes, essas interações falham. E essas falhas são atribuídas ao fato das pessoas formarem opiniões sobre os outros em cima de seus preconceitos e estereótipos. Além disso, a grande maioria das pessoas tem receio de situações desconhecidas e sente-se ameaçada ou insegura quando tem que interagir com pessoas que são culturalmente diferentes.

Essas limitações culturais criam barreiras no ambiente de trabalho, impedindo que as organizações atinjam seu completo potencial (MYERS, 1996; INKSON; THOMAS, 2003).

–A elevada taxa de fracassos e a geral ausência de eficácia de muitos gestores expatriados podem ser atribuídas à ausência de ajustamento cultural entre as características da missão e o estilo de liderança do expatriado" (HARVEY, 1985, p.87).

Porém, como dito anteriormente, a interação intercultural não está reservada apenas a profissionais estrangeiros que vivem e trabalham em outro país. Todos os funcionários são fortemente confrontados com o desafio de lidarem com pessoas de culturas e países diferentes, e frequentemente essa interação é motivo de mal entendidos e má comunicação. Mais e mais as organizações precisam de pessoas que se ajustem a culturas múltiplas e trabalhem bem em times multiculturais (EARLEY; PETERSON, 2004).

Para Nardon e Steers (2007), um dos maiores desafios de se trabalhar com equipes multiculturais é desenvolver relacionamentos de sucessos. Muitos problemas e constrangimentos acontecem pela tendência das pessoas julgarem se um determinado comportamento é aceitável ou não. Nossa tendência é nos relacionarmos de acordo com nossas percepções, crenças, valores e concepções do que é certo ou errado.

Dentro deste contexto, os gestores globais precisam entender não só a cultura e os mercados de outros países, como também, saber lidar com a diversidade decorrente dessas diferenças. Há sempre uma tensão entre os profissionais estrangeiros e os profissionais locais, e por essa razão, se faz tão necessário ter gestores que saibam lidar com essa multiculturalidade (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Que competências então os gestores globais precisariam ter para liderar processos e pessoas de/em outros países?

Como propõe Freitas (1999), a vivência internacional e a convivência com pessoas de outras culturas exigem do profissional abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a curiosidade quanto ao diferente, genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como o respeito a uma realidade cultural simbólica diferente da sua.

Outros autores colocam que a chave estaria no *global mindset*, que é um tipo de atributo que aumentaria o funcionamento e o desempenho em um ambiente global/multicultural.

De acordo com Beechler e Javidan (2007), um gestor com *global mindset* entende e respeita outras culturas ao invés de julgá-las, tem a habilidade de entender que todas as culturas são diferentes e não fica paralisado frente suas diferenças.

Gestores com os altos índices de global mindset têm a habilidade de dar sentido ao seu ambiente e de se comportarem apropriadamente enquanto o contexto varia. Esses gestores são peritos por causa de sua habilidade em compreender e interpretar o que está acontecendo em uma situação global. Eles podem interpretar mais eficazmente, mensagens e sinais verbais e não verbais de pessoas de culturas diferentes. Além disso, estes mesmos gestores globais demonstram altos índices de flexibilidade, que se manifestam com a habilidade de atuar adequadamente em situações e em contextos diferentes (HITT; JAVIDAM; STEERS, 2007).

Outro aspecto importante que muitos autores colocam é que a cultura é fundamental para a gestão global. De acordo com essa perspectiva, a cultura é intrinsecamente ligada a comportamentos de liderança (DEN HARTOG et al, 1999; HOFSTEDE, 2001; HOUSE et al., 2002). Comportamentos de liderança devem variar nas sociedades que têm diferentes perfis culturais. Em algumas culturas, pode ser necessário tomar medidas decisivas fortes, a fim de ser respeitado como gestor, enquanto que em outras culturas, uma abordagem democrática pode ser um pré-requisito mais adequado (DEN HARTOG et al., 1999). Essas diferenças culturais podem resultar em comportamentos de liderança diferentes, como por exemplo, a utilização da superioridade e do poder para que objetivos sejam atingidos. Além disso, as organizações que operam em países com relativamente pouca história do desenvolvimento industrial pode adotar práticas de controle mais rígidas.

Earley, Munieks, Mosakowski (2007) também pontuam que qualquer discussão a respeito de global mindset deve começar com a noção de cultura, porque antes de tudo, cultura representa núcleo da sociedade em relação às suas instituições e práticas.

Reedding (2007) traz uma metáfora interessante sobre o mundo dos negócios em ambientes globais e os jogos de xadrez e de pôquer. Os negócios são conduzidos internacionalmente a princípio com regras claras como se fosse um jogo de xadrez, ou seja, ambiente estruturado com regras bem definidas. Entretanto, esse ambiente é muito mais um jogo de pôquer, onde você tem que ter a habilidade de ler a mente dos outros, entender as características do comportamento das pessoas e refletir sobre as interações. O desafio gerencial global é exatamente esse, quando você pensa estar jogando xadrez, na verdade você está jogando pôquer.

Apaixonada e curiosa por conhecer culturas distintas e por acreditar que a aprendizagem das competências interculturais e o respeito aos valores e crenças distintas às suas se dá quando vivenciamos e experimentamos outras culturas, a autora traz, através desta

pesquisa, a visão de gestores brasileiros que trabalham em Luanda – Angola, abordando suas percepções, seus aprendizados, seus sabores e dissabores, além de aspectos importantes sobre a cultura deste país. Concluímos que apesar de todas as adversidades e carências de um país em reconstrução, assolado por mais de 30 anos de guerra civil, a experiência de viver em um país distinto ao seu traz um enorme aprendizado pessoal e profissional.

Para embasar teoricamente esta pesquisa foram explorados os conceitos de cultura, competências e *global mindset* e o relacionamento entre eles.

Por fim, destacamos que no cenário mundial onde estamos inseridos, conhecer as diferenças culturais, principalmente no que se refere à comunicação, constitui um elemento-chave no sucesso de qualquer relação intercultural. Isto porque tal conhecimento pode gerar sentimentos de empatia e respeito pela diversidade, o que certamente trará reflexos positivos no contexto organizacional.

1.1 Proposta deste estudo

Este estudo procura entender as características e as competências de comunicação e de liderança desejáveis em gestores que atuam em contexto intercultural, através da experiência de expatriados brasileiros em Angola.

A interação entre profissionais de diferentes culturas cria um cotidiano intercultural interessante que é constituído de distintas relações hierárquicas e distintas metodologias de trabalho, assim como, diferentes percepções e diferentes valores sociais que são elementos essenciais para os relacionamentos interpessoais.

Pretende-se com este estudo identificar quais são as barreiras e os facilitadores culturais na comunicação e no processo de gestão intercultural, segundo a experiência de gestores brasileiros atuando em Angola.

As referências teóricas foram formadas de maneira a explorar o que é **cultura e como ocorre a interação e a comunicação intercultural**; entender o termo **"competência"** e como se dá sua formação, explorando as competências essenciais de um gestor; e por fim explorar o conceito ***"global mindset"*** **e sua comparação com inteligência intercultural**.

A importância de entender cultura e como ocorre a interação e a comunicação intercultural é porque a abordagem intercultural é vista como o "processo dinâmico de duas ou mais culturas diferentes". Esse processo é dinâmico porque ele ocorre sempre quando duas ou mais culturas se cruzam, interagem e modificam seu comportamento, contribuindo assim, para seu mútuo enriquecimento e evolução.

Entender "competência" torna-se essencial, pois é tida como a capacidade do indivíduo em encontrar soluções específicas para situações sem precedentes, ou seja, a capacidade do indivíduo de evitar as armadilhas culturais, tais como adoção de um comportamento mais universalista ou mais etnocêntrico; e de se adaptar a um contexto interativo, de uma forma eficiente e eficaz que lhe permita executar bem seu trabalho e também saber o que é necessário para contribuir para o bom funcionamento da organização como um todo.

Explorar o conceito global mindset completa o referencial teórico, pois traz uma comparação interessante sobre este conceito e inteligência intercultural e defende que profissionais com alto índice de global mindset seriam capazes de dar sentido ao ambiente e de se comportarem apropriadamente enquanto o contexto varia.

Para essa pesquisa foi selecionada uma empresa angolana de construção civil, localizada em Luanda – Angola. A pesquisa foi do tipo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa e interpretativa.

Foi utilizada a entrevista semi-estruturada como instrumento principal de coleta de dados. Ao todo, foram realizadas 09 entrevistas com gestores brasileiros expatriados atuando em Luanda.

Não se busca através dessa pesquisa estudar a cultura organizacional, nem estudar e analisar o processo de expatriação da referida empresa, mas sim se pretende focar nos aspectos culturais observados nos expatriados brasileiros em interação com os locais angolanos.

1.2 Questão da pesquisa

Quais são as barreiras e os facilitadores culturais no processo de gestão e na comunicação de gestores brasileiros expatriados em Angola?

1.3 Objetivos

Uma vez apresentada a proposta deste estudo, suas delimitações e exposta a questão de pesquisa pode-se especificar os objetivos que foram perseguidos durante a pesquisa.

O principal objetivo deste trabalho consiste em identificar se existem e quais são as barreiras e os facilitadores culturais no processo de gestão e na comunicação de gestores brasileiros expatriados em Angola, e se o fato de haver um vínculo social entre os dois países, por força da colonização portuguesa, facilita o aprendizado da competência intercultural.

Para a consecução desse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

a) averiguar se as barreiras culturais são reforçadas pelo desconhecimento da cultura local;
b) identificar habilidades e comportamentos associados à competência do gestor global; e
c) identificar de que forma as barreiras e os facilitadores culturais que os expatriados encontram na cultura angolana impactam na formação das suas competências interculturais.

1.4 Justificativa

Existem muitas barreiras culturais, as quais têm sido amplamente abordadas em outras pesquisas para explicar os problemas que enfrentam os estrangeiros em outra cultura. No

entanto, este estudo pretende diferenciar-se, principalmente, no sentido de abordar especificamente as barreiras e facilitadores culturais na comunicação e no processo de gestão de expatriados brasileiros em Angola. Pouca literatura foi encontrada em relação à investigação de traços e aspectos culturais de Angola.

Angola e Brasil têm um relacionamento especial, parte por causa do idioma e do passado que dividem - os dois países fizeram parte do Império Português - mas também por causa dos laços culturais que emanam dessa história em comum. Desde o ano 2000, o comércio entre os dois países também começou a crescer e agora está no ápice. De acordo com a Associação de Empresas Brasileiras em Angola - AEBRAN (2008), os negócios entre os dois países cresceram seis vezes desde 2002.

Ainda de acordo com AEBRAN (2008), com o fortalecimento dos negócios, a presença de empresas brasileiras em solo angolano também cresceu. Assim como a demanda por profissionais capacitados e com experiências diversas em quase todos os setores industriais. Como consequência, a imigração do Brasil para a Angola também aumentou - em 70% nos últimos cinco anos. Estima-se que 5.000 brasileiros estejam registrados em Angola, a maioria deles trabalhando para empresas dos setores de construção, mineração e agricultura. Esse novo capítulo na história de Angola, país que estava mais acostumado com imigração no sentido oposto do Atlântico, leva a um inevitável choque cultural, tanto para brasileiros quanto para angolanos.

Este estudo pode trazer luz para compreender como as barreiras e os facilitadores culturais, anteriormente mencionados, podem dificultar ou facilitar o desempenho dos seus expatriados e, por conseguinte, como eles podem afetar os negócios, considerando os elevados investimentos despendidos com o deslocamento de funcionários à Angola.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa possui relevância teórica por que:

a) pode ajudar os gestores a desenvolverem competências de que carecem para uma atuação mais efetiva em Angola;
b) pode auxiliar na identificação dos gestores a selecionar para tarefas internacionais em Angola;
c) faculta pistas sobre as atuações relevantes na gestão de pessoas em Angola.

Em termos práticos, espera-se que o presente estudo possa oferecer subsídios para a atuação dos dirigentes das organizações na avaliação de suas políticas e práticas de gestão

internacional, como também, contribuir com as organizações que pretendam ou estejam trilhando o caminho do desenvolvimento de competências interculturais para seus gestores.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto por cinco capítulos.

No capítulo um, denominado **Introdução** realizou-se uma apresentação panorâmica do estudo, relatando a necessidade premente que as empresas têm de terem gestores que saibam lidar com a interculturalidade, ou seja, respeitar outras culturas ao invés de julgá-las; definiu-se a proposta e as questões de pesquisa, assim como a justificativa para este trabalho. O capítulo dois, denominado **Revisão da Literatura**, reconstrói o quadro teórico de referência utilizado para analisar o fenômeno em questão. Primeiramente é explorado o conceito de cultura, visto que a cultura influencia nas interações e visão do mundo das pessoas. Em seguida é fornecida a perspectiva de alguns autores sobre o tema competências e sua formação. Por fim, são exploradas as muitas definições sobre "*global mindset*" e sua relação com inteligência intercultural. O capítulo três, denominado **Metodologia** descreve a base metodológica e discute o racional para a seleção da empresa deste estudo. É explorado também o desenho da pesquisa, o instrumento de coleta e a explicação da análise. O capítulo quatro refere-se à **Apresentação e Análise dos Dados Obtidos**, iniciando com a descrição do contexto da pesquisa, os dados colhidos na pesquisa de campo e finalizando com os resultados da análise, tendo como referência o quadro conceitual. A quinta e última parte compreende as **Conclusões da Pesquisa**, a qual apresenta reflexões sobre os objetivos propostos, as principais descobertas da pesquisa, propõem conclusões, aponta limitações, bem como sugestões para investigações futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A proposta deste capítulo é prover uma sólida base teórica para as perguntas de pesquisa apresentadas neste trabalho. Primeiramente, passaremos pelo conceito de **Cultura,** enriquecendo a compreensão do modo como diferentes culturas tendem a caracterizar-se por diferentes concepções de gestão/liderança e descobrir as principais competências relacionadas à interação e a comunicação intercultural.

O passo seguinte é discutir o conceito de **Competências**, explorando as diferentes definições que a literatura propõe, aprofundando o conceito de competência individual, chegando até as competências almejadas para um gestor global.

Na última parte do referencial teórico é discutido o conceito ―***Global Mindset***" na visão de diferentes autores a fim de compará-lo à **Inteligência Intercultural**.

2.1 O que é cultura?

De acordo com Hosftede (1991), cultura consiste num programa mental que condiciona a resposta do indivíduo ao ambiente. Isto significa que o jeito como a pessoa age, fala e veste-se, são manifestações visíveis dos seus profundos valores e princípios culturais. Segundo o autor, na maioria das línguas ocidentais ―cultura" é equivalente a ―civilização" ou ―refinamento da mente" e designa muitas vezes o resultado desse refinamento, na educação, na arte e na literatura. Além disso, ela inclui as atividades simples e ordinárias da vida como: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo.

Santos (1996) traz duas concepções básicas de cultura:

a) cultura como tudo o que diz respeito à existência social de um povo ou nação, ou de um grupo inserido em uma sociedade. Nesta concepção pode-se falar de cultura alemã ou indígena. Neste caso o sentido do qual se fala de cultura é o mesmo, pois trata de abranger as características dos agrupamentos a que se refere, com a preocupação de englobar a totalidade destas características (maneira de conceber e

organizar a vida social);

c) cultura como conhecimento, idéias, crenças. Nesta segunda concepção a totalidade de características de uma realidade social está presente, mas com ênfase especial no conhecimento e dimensões associadas. Nesta concepção quando se fala de cultura alemã, referencia-se à língua alemã, à sua literatura, ao seu conhecimento filosófico. Entende por esta concepção que a cultura diz respeito a uma esfera, a um domínio social.

Myers (1996) define cultura como regras com as quais as pessoas vivem e que são passadas de geração em geração. Essas regras incluem atitudes das pessoas, valores, estilos de comunicação, padrões de pensamento e comportamento.

Early e Ang (2003) descrevem cultura como um padrão, no qual as pessoas pensam, sentem e reagem às mais variadas situações e que são adquiridas e compartilhadas entre as pessoas através de símbolos e artefatos. Da mesma forma, Hofstede (1991) coloca que cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimento e ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua.

Hofstede (1991) sugere que a cultura provém de fatores ecológicos (como geografia, história e economia) e que seu desenvolvimento se dá por influências externas (como o comércio e a descoberta científica) e que por sua vez influencia as origens da cultura. As origens da cultura dão origem ao estabelecimento de normas sociais e instituições (tais como padrões de família e as estruturas políticas). Ao longo do desenvolvimento da cultura, esses fatores evoluem e reforçam a cultura dominada.

Na visão do autor, a cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. A cultura deve ser distinguida por sua vez, da natureza humana e da personalidade de cada um. A natureza humana constitui o que todos os seres humanos têm em comum, representa o nível universal do programa mental de cada um. É a capacidade humana de sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, necessidade de contato com outros, etc. No entanto, o que cada um faz com estes sentimentos, a forma como relaciona as suas observações, é modificado pela cultura. Já a personalidade de cada um, constitui o seu conjunto único de programas mentais que não partilha com nenhum outro ser humano. Ela está fundada em traços que são em parte herdados com o código genético único, e em parte adquiridos. Esta –aquisição" faz-se através da influência da cultura, assim como através de experiências pessoais, como mostra a figura 1:

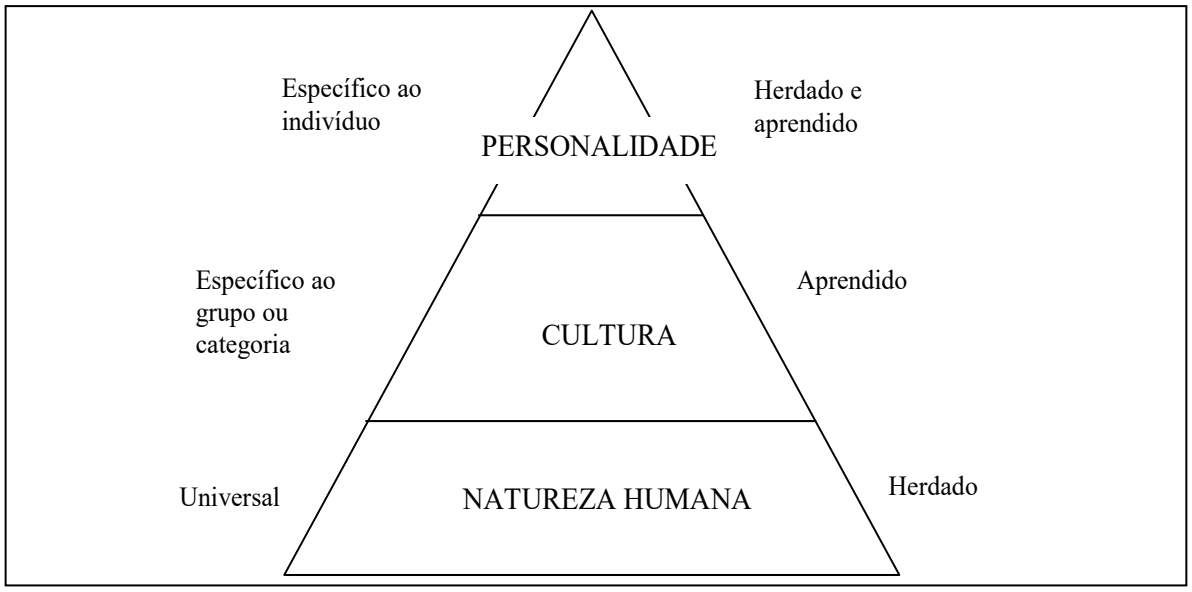


Figura 1 – Três níveis de programação humana
Fonte: Hofstede, 1991, p. 93

2.1.1 Dimensões culturais - Hofstede

Nenhuma discussão sobre dimensões culturais seria completa sem mencionar o trabalho dos autores Hosftede e Trompenaars. Esses dois autores contribuíram significativamente para o entendimento das interações interculturais. Eles abriram caminho para uma mudança de paradigma na forma como essas interações são gerenciadas no ambiente de trabalho moderno.

O trabalho de Geert Hofstede sobre culturas nacionais merece uma pequena introdução, pois foi com o seu artigo Culture Consequences de 1980, que se considerou e se explicitou a importância da dimensão cultural nas teorias de gestão (HOFSTEDE, 2001).

Através de seu estudo nas várias subsidiárias da IBM na década de 70, em mais de 40 países, o autor desenvolveu algumas teorias no campo da pesquisa de cultura nacional. O autor encontrou quatro dimensões (ver quadro 1) para as culturas nacionais: distancia hierárquica, individualismo-coletivismo, masculinidade-feminilidade e controle da incerteza. Essas dimensões permitiam classificar os países em diferentes posições relativas, e a combinação dos valores de cada país em relação a cada uma destas dimensões permite entender melhor a cultura em estudo (HOFSTEDE, 1991).

Dimensão	Descrição
Distância do poder	O grau de desigualdade entre as pessoas de um país e o quanto é visto como normal
Individualismo X Coletivismo	O grau em que as pessoas em um país preferem agir como indivíduos e não como membros de um grupo
Masculinidade X Feminilidade	O grau em que os valores que são normalmente associados com os homens, tais como assertividade, desempenho, sucesso e competição, prevalecem sobre valores como a qualidade de vida, relacionamento, serviços e atendimento, normalmente relacionados às mulheres.
Necessidade de controle da incerteza	O grau em que as pessoas em um país preferem situações estruturadas, tais como regras claras, em detrimento das não-estruturadas.

Quadro 1- As quatro dimensões de Hofstede
Fonte: Hofstede, 1991, p. 11

Entretanto, com o passar dos anos, a discussão sobre este modelo levou a muitas críticas e debates dentro da comunidade acadêmica, como podemos ver abaixo (MEAD, 2005):

a) o estudo é baseado na suposição de que o território nacional equivale aos limites da cultura, assumindo um nível de homogeneidade cultural dentro de uma cultura nacional sem considerar sub-culturas dentro da cultura nacional;
b) o estudo foi realizado dentro de uma única indústria e de uma única multinacional (IBM). A questão que se coloca é o grau que cada unidade da IBM é representativa da cultura típica do país que se localiza. Pode-se argumentar que os funcionários da organização representam apenas um determinado segmento da população que não reflete precisamente a nação toda;
c) pode haver vieses nas respostas do questionário. Os entrevistados de diferentes culturas reagiram de forma diferente ao conceito de confidencialidade das respostas. (Em alguns países o conceito foi tratado com ceticismo, levando os

respondentes a dar respostas que poderiam corresponder às expectativas dos seus superiores);

d) aspectos como a distância do poder e masculinidade tem muitas conotações similares que poderiam levar a uma confusão de interpretação.

Independentemente da crítica ao seu trabalho, o estudo inicial de Hofstede na IBM foi o primeiro e mais abrangente do seu tipo na época, e a importância dessas dimensões ainda são relevantes na pesquisa sobre culturas nacionais (MEAD, 2005).

2.1.2 Dimensões culturais – Trompenaars

O trabalho de Fons Trompenaars e seu parceiro, Charles Hampden-Turner ampliou o trabalho inicial feito por Hofstede e se tornou a base para a pesquisa de gerenciamento intercultural.

Estes autores defendem as dimensões identificadas por Hofstede, afirmando que as culturas estrangeiras não são apenas diferentes umas das outras, mas são como imagens em espelho, invertendo a ordem e seqüência de olhar e de aprendizagem (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 2002).

Em outras palavras, diferentes culturas tendem a serem imagens de espelho uma das outras. Se uma cultura está de um lado de uma dimensão, a outra cultura pode estar no outro extremo, espelhando assim, a cultura no sentido oposto. Quando se é confrontado com culturas diferentes, há uma série de dilemas que precisam ser resolvidos a fim de se adaptar com sucesso a uma nova cultura.

Os autores identificaram cinco dimensões culturais pelas quais os relacionamentos com as outras pessoas podem ser definidos, o universalismo versus particularismo, o coletivismo versus individualismo, neutro versus emocional, difuso versus específico e conquista versus atribuição. Outras duas dimensões foram adicionadas; a primeira reflete a maneira como a sociedade lida com o tempo: sequencial versus sincrônico e a outra indica a atitude com o meio ambiente: controle interno versus controle externo. Segundo os autores, essas sete orientações de valores influenciam enormemente as formas como negociamos e gerenciamos, bem como nossas respostas perante os dilemas morais:

a) **Universalismo versus Particularismo** (o que é mais importante, as normas, regras códigos, leis ou as relações únicas e circunstâncias especiais?);
b) **Individualismo versus Coletivismo** (o que é melhor, a liberdade pessoal e competitividade ou relações harmoniosas e cooperação?);
c) **Conquista versus Atribuição** (é melhor o status obtido por mérito próprio em função do desempenho ou status atribuído em relação à idade ou relações pessoais?);
d) **Neutro versus Emocional** (lida com o papel desempenhado pela razão e ela emoção nos relacionamentos interpessoais. Devemos mostrar nossos sentimentos, ou deixá-los mais cuidadosamente controlados?);
e) **Específico versus Difuso** (a responsabilidade é atribuída especificamente ou é difusamente aceita? Seremos mais objetivos e analíticos ou holísticos e relacionais?);
f) **Sequencial versus Sincrônico** (fazemos as coisas uma a uma ou várias coisas ao mesmo tempo?);
g) **Controle interno versus controle externo** (temos controle do nosso meio ou somos controlados por ele?).

Estas dimensões moldam a estrutura das culturas e as próprias leis dos países são feitas baseadas em valores e outras práticas culturais aceitas, sendo, portanto uma forma de explicitar os valores esperados de comportamento e conduta (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 2002).

As dimensões formam a base de crenças, valores e atitudes de uma pessoa, influenciando o seu ponto de vista e visão do mundo. Problemas interculturais não surgem por falta de familiaridade com os conceitos. As pessoas foram treinadas para adotar certos conceitos e valores como honra, responsabilidade e amor. Esses conceitos são compartilhados por muitas outras culturas, porém a percepção ou compreensão que as pessoas têm desses conceitos são diferentes entre as culturas, levando-as a ver outras crenças ou hábitos como estranhos e excêntricos (LEWIS, 2000).

Quando um bebê nasce ele já é envolvido pela cultura. Através da interação com os pais, professores e outros fatores no ambiente, as crianças aprendem comportamentos, padrões de pensamento, pontos de vista sobre o mundo e assim por diante os quais o moldam

a integrarem-se na sua cultura e na sociedade com sucesso. A cultura nacional impõe, portanto, o comportamento das pessoas (LEWIS, 2000).

2.1.3 Interação intercultural

Lewis (2000) aponta que quando uma pessoa interage com pessoas de diferentes culturas, suas crenças fundamentais ditam se a interação é bem sucedida ou não. As crenças determinam como as pessoas interagem com culturas alienígenas (culturas que são completamente diferentes da sua e com a qual não teve nenhuma experiência anterior), e com sua própria cultura e as chamadas culturas amigáveis (culturas que são similares a sua própria cultura e que são relativamente semelhantes).

Os caminhos que as pessoas tendem a seguir durante a interação com outras culturas estão ilustrados na figura 2. Este modelo indica que as pessoas tendem a aprovar e repetir a mostra cultural dentro de sua própria cultura, com base em seus valores e crenças. Quando confrontados por uma cultura que é diferente, mas amigável, um processo de semi-aceitação ocorre, criando uma sinergia cultural. Quando confrontados com padrões e valores culturais que são completamente diferentes dos seus, a resistência aparece, levando a ações defensivas e recolhimento da situação (LEWIS, 2000).

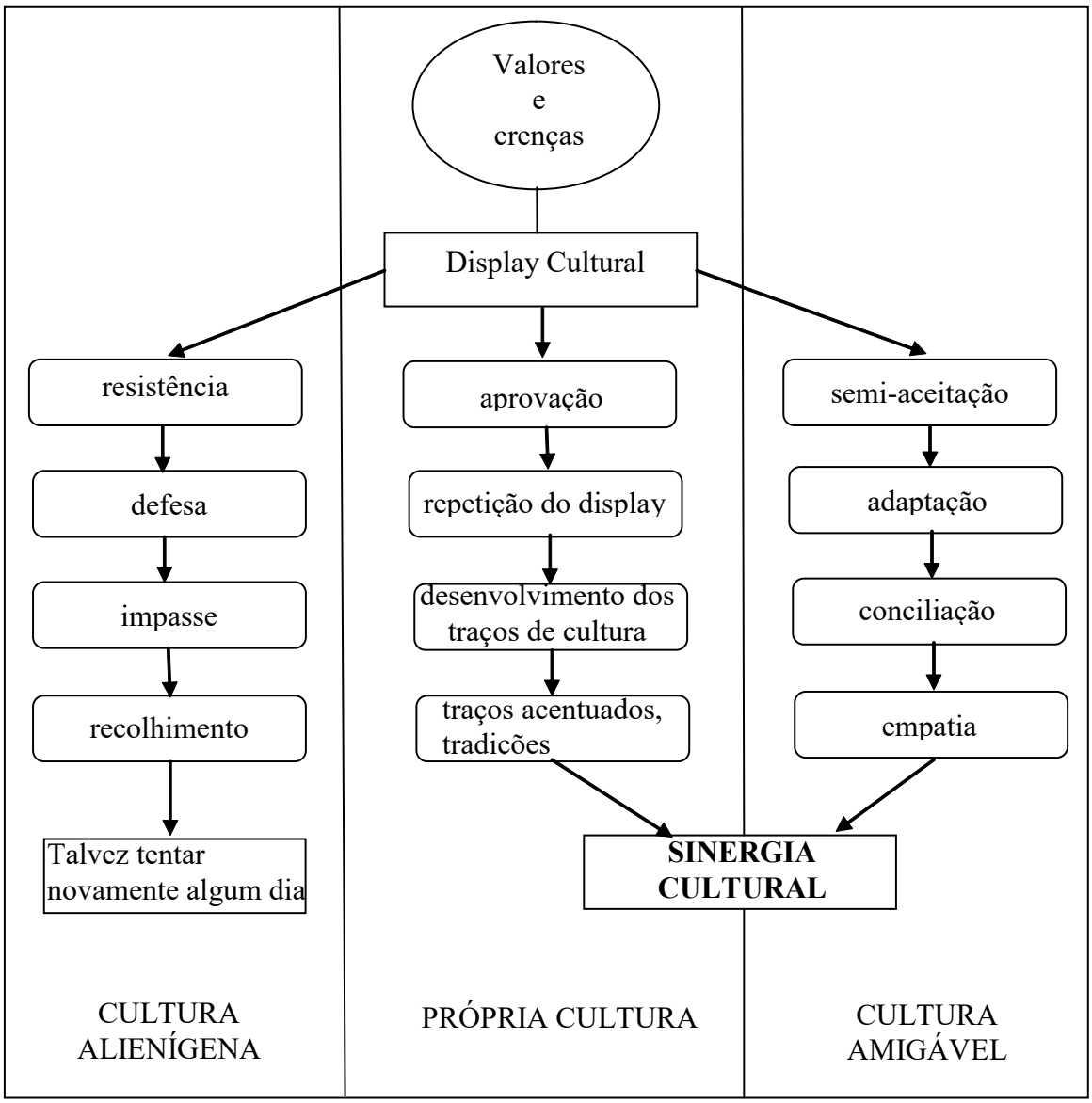


Figura 2 - Paths for core beliefs
Fonte: Lewis, 2000, p. 57

Na visão de Nardon e Steers (2007) a **interação intercultural** é um processo de negociação, onde os indivíduos têm a oportunidade de aprender e trocar sobre a cultura do outro. À medida que os processos de aprendizagem de cada pessoa interagem, melhores formas de comunicação são criadas. No entanto, se a aprendizagem tem um ciclo muito curto, o relacionamento sofre, e a interação falha.

> ... se depois que fizer uma pergunta e receber uma resposta insatisfatória a pessoa não parar e observar a outra parte e refletir sobre o seu comportamento, ela pode se envolver em ações que são prejudiciais ao relacionamento. Em suma, uma efetiva interação intercultural é o resultado de um satisfatório processo interdependente de

> aprendizagem, no qual duas ou mais partes aprendem a trabalhar juntos (NARDON; STEERS, 2007, p.179).

Nardon e Steers (2007) colocam que o melhor para você conhecer uma cultura é tentar saber tudo sobre ela e usar a forma ideal para se relacionar com as pessoas, porém, é extremamente trabalhoso e difícil num ambiente com culturas múltiplas. Na visão dos autores, essa dificuldade existe por duas razões: primeiro porque aprender outras culturas à distância não é fácil; e segundo que a maioria das pessoas não tem tempo de conhecer bem outras culturas e ao mesmo tempo desempenhar bem o seu papel. Para ser efetivo no relacionamento intercultural é preciso desenvolver a habilidade de aprender como lidar com culturas distintas. Aprender ao menos o suficiente para você ter uma boa interação. Os autores argumentam ainda que interações interculturais implicam em quatro tipos de negociação:

a) identidade;

b) significado;

c) regras e;

d) comportamentos.

A negociação relativa à identidade depende de um forte autoconhecimento e empatia, a partir daí a emoção é gerenciada e a experiência de aprendizagem pode prosseguir. Essa negociação reflete a capacidade de participar em experiências concretas. A negociação de significados é dependente da análise das informações levantadas, as quais descortinam uma nova base de informação onde novos significados podem ser criados. Ela está relacionada com a habilidade de refletir e observar. A negociação de regras recai na habilidade da pessoa em integrar e transformar as informações em novas teorias. Finalmente, a negociação de comportamentos depende da flexibilidade comportamental. A atenção com que as pessoas são capazes de se envolver em comportamentos alternativos de acordo com cada situação, ou seja, habilidade de agir assertivamente. A figura 3 demonstra a interação das quatro negociações sugeridas pelos autores:

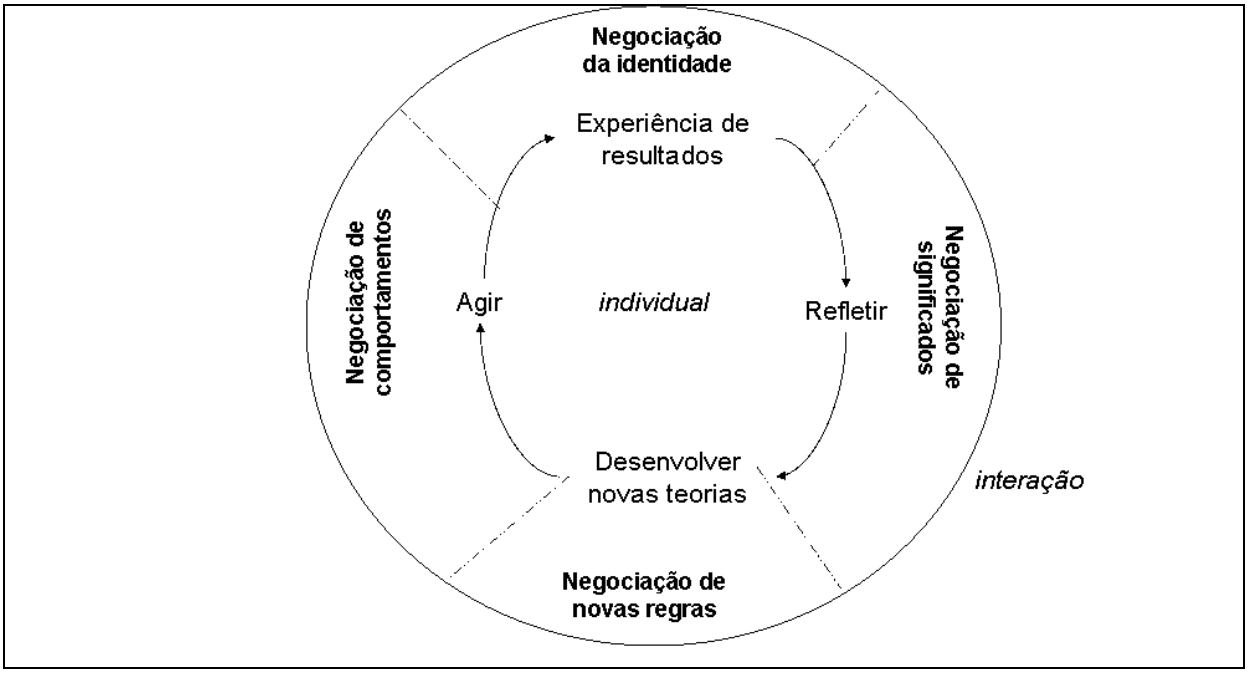


Figura 3 – A interação do processo de negociação
Fonte: Nardon, Steers, 2007, p. 179

De acordo com Rego e Cunha (2009), é fundamental evitar fazer julgamentos que coloquem um sistema contra o outro. É necessário que cada um construa um sistema de valores para si próprio, do modo mais harmonioso possível com a cultura do país de acolhimento. É então necessário desenvolver um padrão consistente de comportamentos concordantes com esse sistema de valores, que as pessoas fora do nosso *background* possam compreender.

> Só um neófito ou alguém completamente insensível poderia oferecer álcool a um mulçumano, tocar na cabeça de um finlandês ou entrar na casa de um japonês com sapatos calçados. Estas peculiaridades são, contudo, apenas sinais superficiais que merecem aprofundamento compreensivo. Uma cultura não é um conjunto de hábitos bizarros. Subjacentes à maior parte das culturas estão sistemas de valores escorados em sistemas filosóficos. A verdadeira compreensão de uma cultura estrangeira radica no entendimento destes valores e sistemas filosóficos. Os sistemas filosóficos subjacentes à cultura ocidental sorvem influencias em Adam Smith, Platão e Aristóteles. O quadro da cultura italiana sorve influência em Maquiavel. O sistema japonês é fortemente Confuciano (REGO; CUNHA, 2009, p. 65).

2.1.4 Comunicar em culturas diferentes

Comunicar em diferentes quadros culturais requer a capacidade de escutar, para enquadrar a mensagem de modo que seja entendível pelo interlocutor e para compreender o *feedback* (seja este substanciado em mensagens verbais, em gestos, expressões faciais ou em movimentos) (REGO; CUNHA, 2009).

De acordo com os autores, em determinadas culturas, é esperado que o gestor "vá direto ao assunto", se o faz de modo diplomático, por exemplo, pode ser interpretado como "fraco", ambíguo; por outro lado há culturas onde se espera que o gestor comunique de modo a manter a harmonia interpessoal, que não induza a "perda da face" dos seus interlocutores. Daqui se atuar de modo assertivo e direto, pode ser interpretado como rude e desmerecedor de consideração.

Os autores enfatizam ainda que, a proficiência na língua do país de acolhimento é uma das competências frequentemente citadas na literatura como relevante para o ajustamento dos expatriados e o seu desempenho. Porém, a competência comunicacional não se resume à proficiência linguística. Para se compreender o real significado de uma palavra ou de uma frase, não basta conhecer o seu equivalente na língua estrangeira. O equivalente da mesma palavra em distintas línguas não tem o mesmo significado para os povos que falam cada uma delas. Os gestos e outros sinais não verbais também assumem significados diferentes dependendo da cultura. Mesmo quando falam a mesma língua, os parceiros de negócio podem não se comunicar. Isso ocorre, pois, cada parceiro de negócio continua a pensar na sua própria língua de acordo com os seus próprios padrões culturais. As mesmas palavras, os mesmo gestos, as mesmas expressões faciais e os mesmos silêncios podem não ter o mesmo significado para ambos os comunicadores.

Nesta mesma linha, Knutson et al (2003) colocam que vários autores tem se dedicado para identificar as habilidades e comportamentos associados à competência de comunicação intercultural. Eles também afirmam que a redução do etnocentrismo e o aumento da flexibilidade comportamental é que definem um bom comunicador intercultural.

A flexibilidade torna-se ainda mais importante quando os encontros interculturais exigem que os participantes lidem com a incerteza e o inesperado. Koester e Olebe (1988) desenvolveram uma ferramenta para medir a competência de comunicação intercultural

chamada BASIC, onde a flexibilidade é medida em termos de tolerância à ambigüidade, empatia e a capacidade de responder aos outros de forma imparcial. Os autores também concordam que uma postura rígida durante diálogos interculturais produzem mal-entendidos e podem resultar em conflitos, ou seja, para uma comunicação intercultural se suceder é necessário se ter características de retórica, sensibilidade e reflexão.

De acordo com Trompenaars (1994), a comunicação é uma troca de informações por meio de palavras, idéias ou emoções, sendo possível entre pessoas que compartilham um sistema de significados. Deste modo, no processo de comunicação a mensagem é uma forma simbólica, ou seja, de codificar, a qual passa por um meio (canal) para o receptor, traduzindo-la ou decifrando-la (decodificar). O autor explica que o "contexto" é extremamente importante. Segundo ele, quando o contexto é entendido entre os dois, muito pode ser dito, embora pouco se fale, já que eles podem "ler nas entrelinhas" de suas comunicações.

Mendenhall, Punnett e Ricks (1995), explicam que para comunicar-se com alguém de uma cultura diferente não é suficiente saber a língua, também devem aprender-se as regras de como a linguagem é utilizada nos diferentes contextos e situações.

Hofstede (2001) menciona que a aquisição da capacidade de comunicação intercultural passa por três fases: avaliações, conhecimento e competências. Porém, alerta que existem alguns obstáculos, como linguagem, comunicação não verbal, estereótipos e avaliações.

De acordo com Trompenaars (1994) na comunicação verbal a palavra falada independentemente do ritmo, velocidade ou humor deve ser considerada também o tom da voz. Na figura abaixo o autor demonstra que para os anglo-saxões, quando A pára, B começa. Segundo ele não é de bom tom interromper. Por outro lado, os latinos ainda mais verbais se integram um pouco mais que isso; B freqüentemente interromperá A, e vice-versa para mostrar interesse no que outro está dizendo.

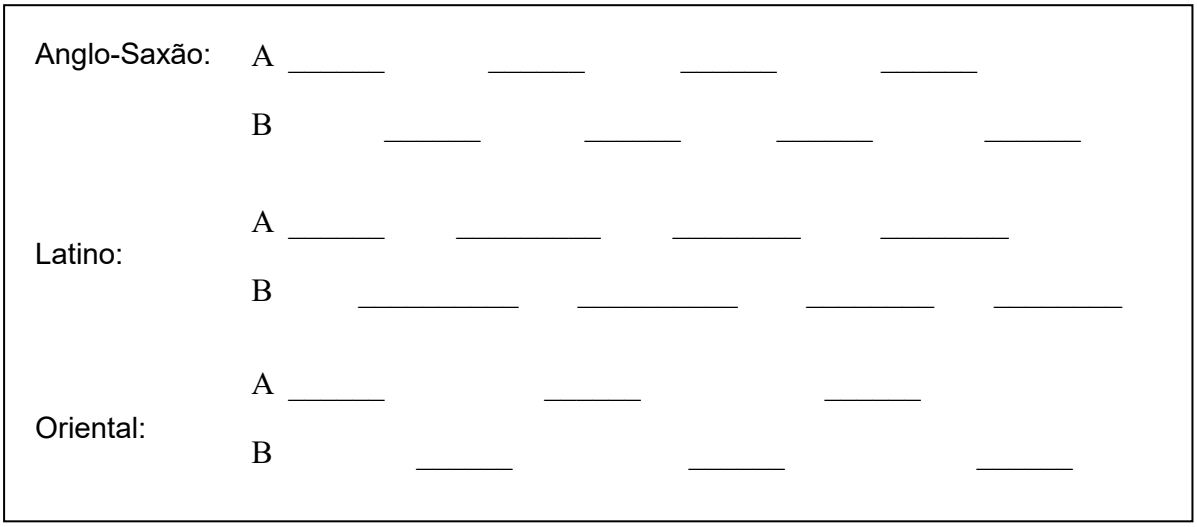


Figura 4 - Estilos de comunicação verbal
Fonte: Trompenaars, 1994, p. 97

De acordo a essa figura, Trompenaars (1994) também ressalta que o silêncio da comunicação dos orientais assusta ao ocidente, mas essa comunicação representa para os orientais um sinal de respeito pela outra pessoa reservando o tempo para que seja processada a informação. Nesse sentido, o autor observa que em uma cultura o silêncio pode dever-se ao temor – mais se este é bastante prolongado, enquanto em outra cultura esse silêncio pode significar uma comunicação intensa ou bem uma comunicação satisfatória.

Hofstede (2001) menciona que a comunicação não verbal é um dos obstáculos na comunicação intercultural, pois toda cultura possui formas diferentes de transmitir mensagens, pelo qual os gestos e as posturas para expressar o que sentimos tendem a variar.

2.1.5 Síntese da seção

Vimos nesta seção que cultura é um termo amplo e complexo que não apenas inclui atitudes pessoais individuais, valores e crenças, como também governa grupo de pessoas nos mais variados níveis da sociedade. Ela influencia cada aspecto da vida das pessoas, incluindo o jeito que elas interagem com outras pessoas. Cultura modela a forma de pensar,

comportamento e motivação para agir e reagir em diversas situações e provê orientações para uma conduta moral e social que são manifestadas através de comportamentos únicos, maneiras, língua e artefatos.

As dimensões culturais ajudam a entender as diferentes culturas e ao mesmo tempo fazer comparações de como cada cultura trata em particular cada um dos fatores. O modo como cada cultura trata estes fatores mostra um julgamento de valor, que expressa os valores básicos e as crenças. A cultura é, portanto, uma forte influenciadora das decisões tomadas pelas pessoas, pois influencia o ponto de vista e a visão do mundo.

Vimos também que para interagir e se comunicar positivamente num contexto intercultural é preciso desenvolver a habilidade de aprender como lidar com as diferentes culturas e ter características de retórica, sensibilidade e reflexão e que a competência comunicacional não se resume apenas a proficiência lingüística.

Nesse estudo, nos apoiaremos nas dimensões culturais de Hofstede (1991) e exploraremos as características da cultura angolana e da cultura brasileira. Faremos uma comparação entre elas para verificarmos que fatores poderiam facilitar ou dificultar a gestão de expatriados brasileiros em Angola.

2.2 O que é competência?

Existem várias e diferentes definições e abordagens sobre o tema competência. Algumas definições focam a função – tarefas resultados e produtos finais, outras descrevem características das pessoas realizando o trabalho – conhecimentos, habilidades e atitudes (também valores orientações e compromissos).

Para o conceito de competência e seu aprendizado, a visão norte-americana entende competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permite ao indivíduo chegar a um desempenho superior.

Vários autores são partidários dessa linha em que as competências podem ser previstas ou estruturadas, permitindo um padrão de avaliação, e são desenvolvidas por processos de treinamento que ocorrem por inserção de três elementos: saber, saber fazer e saber agir. Em contraposição, a visão européia entende competência como a expressão prática de um

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; como a capacidade do indivíduo mobilizar recursos para responder de maneira prática às situações com as quais se depara. Para autores europeus só faz sentido falar em competência de ação vinculada ao saber ser e ao saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. Assim, o aprendizado de novas competências implica por em prática conhecimentos, habilidades e atitudes num novo ambiente, diferente dos contextos de domínio anterior, com maior complexidade e menor previsibilidade.

O conceito de forma estruturada foi proposto por McClelland (1973) na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência. Para o autor, competências sempre incluem um propósito, que é o motivo ou força característica que causa ação em direção a um resultado. Ele defende que comportamento sem um propósito não define uma competência. Comportamentos voltados para a ação podem incluir pensamento, onde pensar precede e prevê comportamento.

> Uma competência é uma característica marcante num indivíduo e que está relacionada causalmente, isto é, tem sua origem no desempenho (baseado em critérios) efetivo e/ou superior num trabalho ou situação (McCLELLAND, 1993, p. 11).

Segundo Le Boterf (1994), colocar em prática o que se sabe num determinado contexto (relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.) revela a capacidade de ser competente. Esta se realiza durante a ação. Pode-se falar de competência apenas quando há competência em ação. A competência é saber mobilizar. Não se trata de uma simples aplicação, mas de uma construção. A passagem do saber para a ação é uma reconstrução: é um processo que contém um valor agregado. A competência não pode ser separada das condições nas quais ela foi posta em prática. O autor reforça que competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

Parry (1996) entende competência como um conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes que relacionados, afetam a maior parte ou parte principal do nosso trabalho (papel ou responsabilidade), que está correlacionado com o desempenho no trabalho, mas que pode ser medido com base em padrões bem aceitos, e que pode ser melhorado através de treinamento e

desenvolvimento. Parry (1996) acrescenta importantes questões: o quanto específicas ou genéricas as definições de competência devem ser? A resposta depende de como as competências serão utilizadas e qual o objetivo do estudo.

Outra diferença significativa entre os diversos estudos sobre competências é como a competência é entendida: como uma entrada (input), ou resultado / produto final (output) do comportamento humano. A diferença principal reside no fato das competências incluírem ou não características de personalidade, valores e estilos.

O problema da competência segundo Zariffian (1996; 2001), é que os modelos de aprendizagem (modelo escolar e modelo da experiência) estão em crise. A questão é que em ambos modelos parte do conhecimento não existe. No primeiro (modelo escolar), supõe-se que tudo o que é aprendido, é assimilado e transmitido para as situações profissionais reais. No segundo (modelo da experiência), supõe-se que tudo o que é vivenciado pode ser extrapolado para situações diversas. Para Zariffian (1996) competência é uma inteligência prática, pois apóia nos conhecimentos previamente adquiridos pelo indivíduo que os transforma à medida que se depara com novas situações. Para o autor, dois tipos de competência são assim adquiridos:

a) as competências que constituirão a propriedade pessoal de cada indivíduo, ou seja, somente o indivíduo que as adquiriu pode transpor de uma situação para outra e;
b) os conhecimentos formalizáveis e capitalizáveis que poderão ser transmitidos para outros.

Diante do inusitado do dia-a-dia nas organizações, não tem sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada (DUTRA, 2004).

Tanto para Le Boterf (1994) e Zariffian (2001), competência é, na verdade, a expressão prática de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, é a capacidade de o indivíduo mobilizar seus recursos para dar uma resposta prática às situações novas com as quais se depara.

É interessante ressaltar também o estudo de Boyatzis (1982), que faz uma distinção entre ~~–e~~ompetência" que diferencia o desempenho superior do inferior e a ~~–e~~ompetência básica", que é o conhecimento geral da pessoa, sua motivação, auto-imagem, papel social ou habilidade para desempenhar um trabalho (que não é a causa de um desempenho superior no trabalho). Ele também reconhece que um desempenho efetivo depende de uma demanda

específica de trabalho e do ambiente organizacional. De acordo com o autor em um de seus exemplos, as competências relevantes para um desempenho superior são: orientação para a eficácia, proatividade, diagnóstico no uso de conceitos e envolvimento com impacto. Todas estas habilidades referem-se a um conjunto de comportamentos que a pessoa deve demonstrar a fim de desempenhar uma tarefa e funções do trabalho com competência. A conclusão que se chega é que cada competência é uma discreta dimensão de comportamento que é relevante para desempenhar um trabalho.

Mangham (1986) concorda com a visão de Boyatzis (1982) de que o desempenho gerencial é uma função da congruência individual, as exigências do trabalho em questão, e do contexto organizacional. O autor rejeita a idéia de descrever o trabalho de um executivo em termos de competência, pois na opinião do autor em relação à educação gerencial, é de que muito do que é transmitido como educação gerencial não funciona para realizar o potencial individual; para aprender, os executivos devem ter a oportunidade de desempenhar, devem ser envolvidos como responsáveis para a solução de algum problema envolvendo o negócio.

Burgoyne (1993) define competência em termos simples como: ~~"a~~ capacidade e vontade de desempenhar uma tarefa". Entretanto, ele é cético em relação à criação de listas ~~"u~~niversais" de competências, seja para descrever o trabalho gerencial, ou como um veículo para educação e treinamento. Gerenciar para Burgoyne (1993) envolve um desempenho holístico. Por este motivo ser competente não é o mesmo que possuir competências. Por isso, competências podem ser estimadas somente através de julgamento, desde que o ato de gerenciar é uma atividade criativa, deduz-se que a atividade efetiva de gerenciamento, torna obsoletas as competências que atingem sucesso.

Tanto Mangham (1986) quanto Burgoyne (1993) enfatizam a natureza criativa e holística do gerenciamento efetivo. Segundo esta concepção pode-se ensinar um executivo a ser efetivo por meio de uma abordagem por competência, como também se pode ensinar um arquiteto, escritor, ou ator a obter sucesso simplesmente ensinando as técnicas referentes às suas respectivas artes: habilidades em técnicas (competências) é uma condição necessária, porém não suficiente para obter sucesso.

Se competências gerenciais podem ser identificadas, então executivos e talentos podem ser treinados para adquirir e até aperfeiçoar estas competências. E esta visão, sustenta que executivos competentes fazem uma diferença reconhecível no desempenho de suas

organizações e, logicamente se não o fizerem, não haverá necessidade de dedicar tempo e recursos para discutir e desenvolver as competências nas organizações (BURGOYNE, 1993).

O aprendizado de novas competências implica aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes num novo ambiente, diferente dos contextos de domínio anterior, com maior complexidade e menor previsibilidade (NUNES; VASCONCELOS; JUSSAUD, 2008).

Para Pagonis (2001) a liderança só é possível onde o terreno foi previamente preparado. Segundo ele o treinamento não é tudo, e os gestores são moldados pelo ambiente. Um gestor não é simplesmente um recipiente passivo onde a organização despeja suas melhores intenções. Para liderar com sucesso uma pessoa precisa demonstrar dois traços ativos, essenciais e inter-relacionados: conhecimento especializado e empatia. Em sua experiência esses dois traços podem ser deliberada e sistematicamente cultivados; este desenvolvimento pessoal é o primeiro elemento importante na formação da liderança.

Fleury, A.; Fleury, M. (2001) defendem que a competência individual encontra seus limites no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada.

> Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2001 p. 187).

Os autores colocam que sempre deve haver uma contextualização. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Na figura abaixo os autores demonstram que do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico e do lado do indivíduo, valor social.

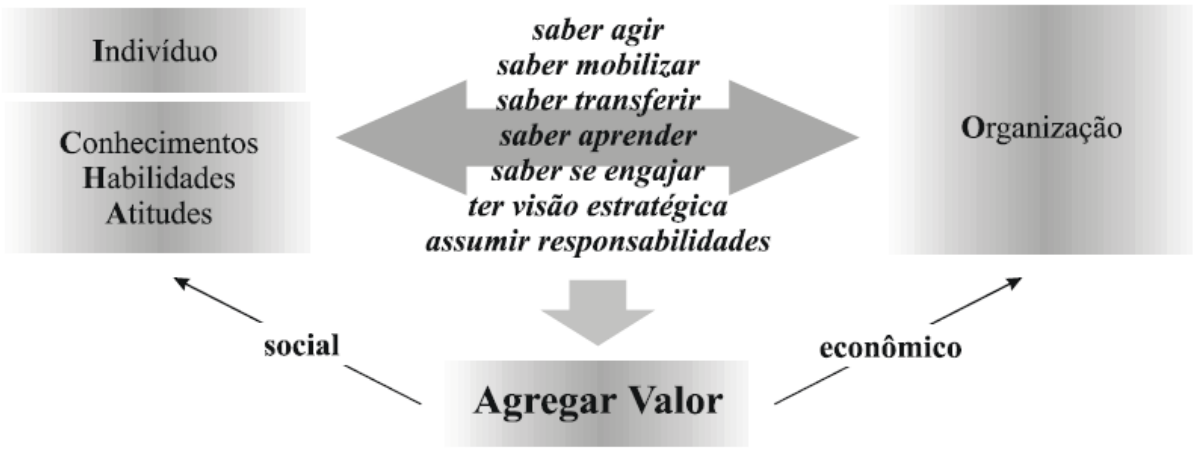


Figura 5 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury, A.; Fleury, M., 2001, p. 189.

Fleury, A. e Fleury, M. (2001) definem competência como:

> Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2001 p. 191).

Os autores definem e propõem os significados dos verbos expressos neste conceito, os quais foram inspirados na obra de Le Boterf (1994):

Saber agir	Saber o que e porque faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Quadro 2 - Competências para o profissional
Fonte: Fleury, A.; Fleury, M., 2001, p. 193.

2.2.1 Características e competências do gestor global

Segundo Rego e Cunha (2009) uma quantidade considerável de investigações tem procurado identificar as características pessoais que tornam alguns gestores mais eficazes que outros. De acordo com os autores, os resultados não são decisivos, mas algumas características têm sido sugeridas:

a) energia e tolerância ao estresse;

b) autoconfiança;

c) foco em controle interno;

d) maturidade emocional;

e) honestidade/integridade;

f) motivação para o sucesso;

g) motivação para o poder - orientada para o benefício da organização (e não para o auto-engrandecimento);

h) boa reputação;

i) conhecimentos relacionados com o negócio e com a posição ocupada na organização;

j) inteligência (cognitiva e emocional).

Ainda segundo esses autores, várias tipologias têm sido apresentadas para classificar os comportamentos de liderança. Uma das eventualmente mais úteis está graficamente representada na figura abaixo:

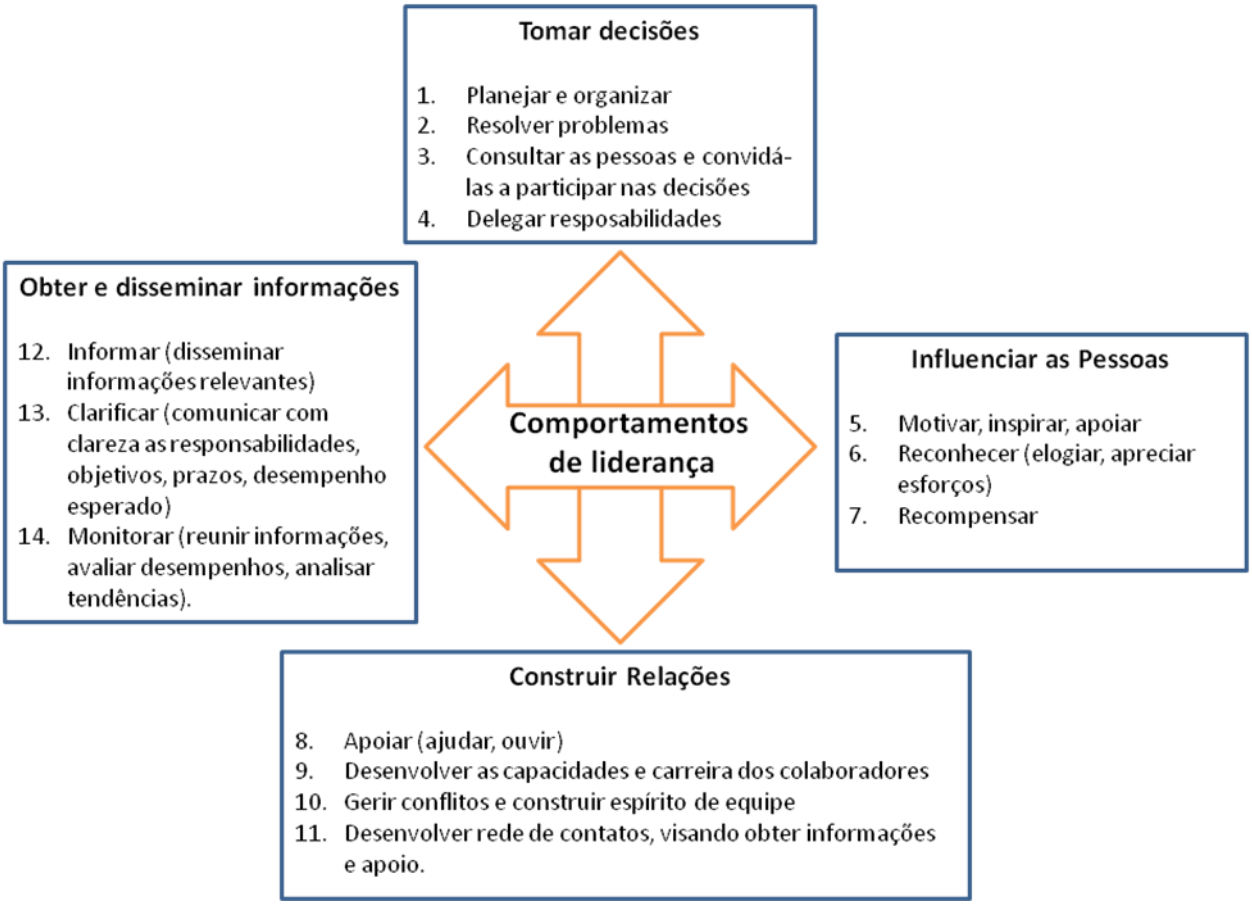


Figura 6 - Comportamentos da liderança eficaz
Fonte: Rego, Cunha, 2009, p. 201

Os autores ressaltam que, embora os comportamentos aí contemplados pareçam universalmente relevantes, a sua pertinência varia conforme as culturas. Por exemplo:

a) o planejamento e a organização podem ocupar mais tempo do gestor expatriado em culturas onde o espírito de planejamento das pessoas é fraco;

b) a delegação de responsabilidade pode requerer maiores cuidados nas culturas onde há mais dificuldade em encontrar colaboradores predispostos a acolher responsabilidades delegadas;

c) a consulta e a participação podem requerer menos tempo ao gestor quando este atua em culturas em que as pessoas não são propensas à participação e antes esperam orientações diretivas ou mesmo autoritárias.

Os autores colocam que de modo simples, poderá então deduzir-se que diferentes comportamentos de liderança são requeridos em diferentes contextos organizacionais e culturais: mais autoritários ou mais democráticos, mais diretivos ou mais participativos, mais orientados para as tarefas ou para relacionamentos, mais "*laissez-faire*" ou mais vigorosos na busca da mudança. Aos gestores incumbidos de missões expatriadas requer-se que ajustem os seus estilos de liderança às peculiaridades do contexto.

> A seleção de líderes para expatriação pode, todavia, ser mais complexa do que a mencionada. A questão chave na seleção é, pois, a escolha de indivíduos cujo estilo seja compatível com a cultura destino. Um líder eficaz num dado contexto cultural poderá não sê-lo noutro país (REGO; CUNHA, 2009, p.198).

Wills e Barham (2002, apud REGO; CUNHA, 2009) escrevem um artigo intitulado "Sendo um gestor internacional", que pode auxiliar na compreensão do tema. Mediante entrevistas com 60 executivos internacionais seniores, os autores identificaram uma **"competência holística"**, compreendendo três partes: **complexidade cognitiva**, **energia emocional** e **maturidade psicológica**. Elas estão intimamente relacionadas, carecendo umas das outras para que o todo represente, efetivamente, uma competência transcultural relevante.

Macro componentes	Componentes	Comportamentos
Complexidade Cognitiva	**Empatia cultural**	aceitar o outro
	Escuta ativa	compreender o significado das palavras
	Sentido de humildade	pedir ajuda sem ficar embaraçado
Energia Emocional	**Auto-consciência emocional**	expressar os sentimentos
	Resiliência emocional	lidar com situações desconfortáveis
	Apoio emocional da família	libertar tensões
Maturidade Psicológica	**Curiosidade para aprender**	aproveitar oportunidades de aprendizagem
	Orientação temporal	centrar-se no "aqui e agora"
	Moralidade pessoal	acreditar a igualdade dos seres humanos

Quadro 3 - As componentes da competência holística
Fonte: Autora
Nota: Baseado em Rego e Cunha, 2009

A **complexidade cognitiva** abarca, essencialmente, duas componentes principais: a diferenciação e a integração. A primeira é a capacidade de compreender a existência de várias dimensões num dado fenômeno, estímulo ou situação. A integração é a capacidade para

identificar múltiplos nexos e padrões de relações entre as características diferenciadas. Numa versão simples, a diferenciação representa a capacidade para identificar as partes de um todo; a integração é a capacidade para detectar o padrão de relações entre as partes e assim interpretar o todo. Entre outros, **a capacidade cognitiva abrange: (a) empatia cultural, (b) escuta ativa e (c) sentido de humildade:**

a) empatia cultural representa a capacidade para se colocar na mente do outro. Significa compreender e respeitar os pensamentos, os sentimentos e as percepções do outro – colocando-se na posição dele, aceitando-o como ele é, mesmo que discordando;

b) escuta ativa significa compreender a comunicação do ponto de vista do falante. Implica concentrar-se nas palavras do interlocutor e tentar compreender o seu significado. Exige esforço e energia para falar e ser compreendido. São quatro os requisitos para ser um ouvinte ativo:

- concentrar-se intensamente no que é dito;
- revelar empatia com o falante;
- aceitar o que é dito sem julgar;
- fazer o que é necessário para esclarecer as palavras proferidas.

c) sentido de humildade representa a disponibilidade para procurar os pontos de vista e o apoio das outras pessoas – mesmo as situadas em posição hierárquica inferior. Significa pedir ajuda sem ficar embaraçado, assumir os erros e denotar vontade de aprender com eles.

A **energia emocional** incorpora a capacidade para compreender os sentimentos e as emoções próprias, a resiliência emocional, a aceitação de riscos e a criação de uma rede de suporte familiar. A consciência das próprias emoções é especialmente relevante para que a pessoa exprima os seus sentimentos e se relacione com os demais de uma maneira não apenas ~~"r~~acional" – mas também empática e suscitadora de confiança. A resiliência emocional é a capacidade para lidar com situações estressantes e desconfortáveis, enfrentando-as de modo construtivo – em vez de suprimí-las e/ou ferir vigorosamente a auto-estima. É uma espécie de ~~"m~~úsculo emocional" que permite lidar construtivamente com situações emocionalmente intensas.

O desenvolvimento do apoio emocional da família representa um dos modos mais eficazes de sustentar a resiliência emocional e lidar construtivamente com os riscos da

atividade. É aí que os gestores podem –recarregar as baterias", libertar tensões, encontrar espaço de harmonia e de compreensão de si próprios e dos outros.

A **maturidade psicológica** é o fruto de uma personalidade saudável e de um sistema de valores que ajuda o indivíduo a formular os objetivos que conferem significado à sua vida. Abarca **curiosidade para aprender**, uma dada **orientação temporal** e a **moralidade pessoal**.

A **curiosidade para aprender** incorpora:

a) tendência para aproveitar as oportunidades de aprendizagem que as circunstâncias proporcionam;

b) aprendizagem pela ação e;

c) vontade de manter contato permanente com a realidade.

A **orientação temporal** concerne, fundamentalmente para se centrar no –aqui e agora". Não para ignorar o passado ou para negligenciar a importância do planejamento – mas para viver a vida e realizar o trabalho de hoje, em vez de ficar ligado ao passado ou pelas possíveis complexidades de um futuro incerto.

A **moralidade pessoal** representa:

a) tendência para fazer juízos morais independentes;

b) crença na igualdade dos seres humanos;

c) responsabilização pelas consequências das ações próprias e;

d) respeito pela dignidade de todos os indivíduos.

Com base em toda a argumentação anterior, os autores apontam para a existência da figura do –gestor global". E sugerem que as suas características se distinguem das que se requerem aos restantes tipos de gestores. Entretanto, esta não é matéria consensual. Alguns autores chegam a referir que não há um tipo de –gestor global" – mas vários. Outros argumentam que as competências necessárias à eficácia destes gestores não divergem especialmente das necessárias na generalidade de qualquer gestor.

> Não consideramos que, duma maneira geral, tal coisa exista. De fato, o que é geralmente necessário para ser um bom —gestor global" corresponde ao que também é necessário para qualquer gestor de mérito. Algumas qualidades podem ser úteis sob determinadas circunstâncias, mas não podem ser determinadas explicitamente. Por conseguinte, não há qualquer classificação válida e clara. Tentar desenvolver um restrito conjunto de indicações ou critérios para a seleção e avaliação de tal gestor seria um exercício fútil e poderia mesmo distorcer o processo (BARUCH; ALTMAN, 2002, p. 247).

Rego e Cunha (2009) defendem que embora possa ser difícil determinar as características e as competências de um gestor global eficaz, é indubitável que o vigor das competências interculturais é necessariamente maior nos gestores internacionais e nos globais do que nos domésticos. Eles ainda defendem que parece razoável usar o termo gestor transcultural para designar indivíduos que necessitem gerir e lidar com parceiros e realidades de diversas áreas culturais.

2.2.2 Síntese da seção

Como vimos, a maioria dos autores concordam que para haver competência tem que existir um propósito ou um motivo que causa a ação. Para que isso ocorra, deve existir um contexto, ou seja, um conjunto de circunstâncias em que a competência possa se produzir. Assim, faz sentido a afirmação de que a competência é uma função da congruência individual, com as exigências do trabalho e do contexto organizacional. É a capacidade e vontade de desempenhar uma tarefa.

Para este trabalho adotaremos a definição de Zariffian (2001), onde a competência deve estar vinculada a pessoa e não ao cargo, pois é ela que terá que compreender e saber mobilizar seu repertório para atender as diferentes situações do dia a dia, colocando o que se sabe dentro de um contexto. Faremos perguntas exploratórias, pesquisando o contexto, ou seja, as situações vividas e experienciadas pelos profissionais, a fim de identificarmos as características dos comportamentos apresentadas pelos entrevistados e compararmos com as competências associadas ao gestor global pela nossa revisão literária.

Não exploraremos as competências técnicas, visto que segundo nosso referencial, competência técnica é uma condição necessária, porém não suficiente para se obter sucesso.

2.3 O que é *global mindset*?

A definição de *global mindset* proposta por Beechler e Javidan (2007) consiste em três componentes principais: o capital intelectual, capital psicológico e capital social. Eles definem *global mindset* como:

> O estoque de conhecimento individual, cognitivo e atributos psicológicos que permitem que o indivíduo influencie as pessoas, grupos e organizações, a partir de diversos sistemas socioculturais (BEECHLER; JAVIDAN, 2007 p.152).

Na visão dos autores, o *capital intelectual* refere-se às capacidades intelectuais e cognitivas da pessoa. Ele consiste em alguns atributos chaves:

a) conhecimento da indústria global: seus componentes, sistemas econômicos, políticos e institucionais como, fazer negócio em diferentes partes do mundo, mapeando necessidades e oportunidades;
b) conhecimento do valor da rede global: conhecer a cadeia de fornecedores, a importância de se construir uma aliança estratégica, além de saber gerenciá-la;
c) conhecimento das organizações globais: entendimento da tensão entre a eficiência global e a efetividade local e suas implicações;
d) complexidade cognitiva: habilidade de definir desafios e encontrar soluções através de diferentes perspectivas;
e) inteligência cultural: entendimento das diferenças e similaridades culturais, autoconsciência cultural, conhecimentos de outras histórias e culturas além do domínio de outros idiomas.

O **capital psicológico** é definido como um ~~“e~~stado psicológico positivo” que é caracterizado por:

a) ter confiança – para colocar o esforço necessário nos desafios;
b) otimismo – sobre como obter sucesso agora e no futuro;
c) esperança – perseverança em direção as metas e quando necessário redirecioná-la;
d) resiliência – quando atacado por todos os lados por problemas e adversidades, sustentar e mudar de direção.

O **capital social** refere-se aos relacionamentos dentro e fora da empresa. Ele reflete a habilidade dos gestores em obter benefícios em virtude de sua rede social ou outras estruturas sociais. Os componentes do capital social são:

a) estrutural: baseado na posição que o indivíduo ocupa na rede de relacionamentos, provendo benefícios de acesso as informações;
b) relacional: baseado nas interações ao invés de apenas nas estruturas. Inclui crenças e atitudes como confiança e dependência;
c) cognitivo: interpretações e sistemas de significados entre as partes.

Outra visão muito respeitada de *global mindset* é a de Gupta e Govindarajan (2002). Eles propuseram um quadro conceitual de *global mindset* no âmbito individual e organizacional como:

> ... aquele que combina uma abertura e consciência da diversidade entre as culturas e mercados com uma propensão e capacidade de sintetizar toda essa diversidade (GUPTA ; GOVINDARAJAN, 2002, p.117).

Assim como na definição de competências holísticas expostas na seção anterior, Guta e Govindarajan (2002) sugerem duas variáveis: integração e diferenciação. Integração foi descrita como a habilidade de integrar a diversidade entre as culturas e mercados. A diferenciação foi descrita como abertura à diversidade entre as culturas e mercados. Os autores propõem que as contagens elevadas em matéria de integração e diferenciação significam que uma organização ou uma pessoa tem *global mindset*.

Rhinesmith (1993) destaca que a gestão global bem sucedida é primeiramente um estado mental. O autor acredita que, os dirigentes globais são responsáveis pela articulação da estratégia e da estrutura da empresa global, pelo alinhamento da cultura empresarial e pela mobilização de pessoas para executarem essas estratégias. Ele define global mindset como:

> ... uma predisposição para enxergar o mundo de uma determinada maneira que estabelece limite e fornece explicações para o porquê das coisas serem como são, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece uma orientação para as maneiras como devemos nos comportar. (...) a mentalidade é um filtro através do qual olhamos para o mundo. (...) a mentalidade é mais uma maneira de ser do que um conjunto de habilidades (RHINESMITH, 1993, p. 57).

Beechler e Baltzley (2008) afirmam que há algumas características-chave que diferenciam *global mindset* de *local mindset*: o entendimento profundo do patrimônio

cultural, as condições políticas, históricas e sócio-econômicas do país e do mundo; repertório comportamental complexo, um alto QI combinado com alta complexidade cognitiva; autoconsciência, espírito aberto, curiosidade, a tolerância para a ambigüidade, ser capaz de estabelecer confiança e construir relacionamentos com aqueles que são culturalmente diferentes.

Da mesma forma, Srinivas (1995) define *global mindset* como uma forma de abordar o mundo e mapeá-lo de forma ampla, aberta e cosmopolita. O autor define oito componentes da *global mindset*:

a) curiosidade e preocupação com o contexto;

b) aceitação da complexidade;

c) consciência e sensibilidade quanto à diversidade;

d) busca de oportunidades em surpresas e incertezas;

e) fé em processos organizacionais;

f) foco em melhoramento contínuo;

g) perspectiva estendida do tempo e;

h) pensamento sistêmico.

2.3.1 *Global mindset* e as competências para o gestor

Kefalas (1998) defende que as pessoas que estão ocupadas com o ambiente global e agindo localmente são as melhores candidatas para empresas globais. Elas precisarão de menos quantidade de mudança, tanto na sua maneira de pensar quanto na maneira de agir no ambiente local. O autor desenvolveu uma estrutura conceitual para definir e descrever o *global mindset*. Nessa estrutura ele usa dois conceitos principais: a conceituação e a contextualização. A Conceituação refere-se à maneira de pensar das pessoas e sua capacidade de compreender a si mesmo como uma parte do global. Contextualização refere-se à capacidade de uma pessoa em agir em um contexto e adaptar suas idéias ao ambiente local.

Conceituação é uma forma de estruturar o modo como se olha para o mundo e é avaliado pelo grau em que a pessoa permite lidar com a complexidade em uma base prática. Existem duas etapas principais envolvidas no processo de conceituação:

a) identificação e declaração expressa do sentido dos principais conceitos que descrevem um fenômeno e;
b) a identificação e declaração explícita das principais relações que ligam esses conceitos uns aos outros e o conjunto (ou seja, fazendo proposições).

Contextualização, por outro lado, é o processo pelo qual uma pessoa se adapta ao seu quadro conceitual para o meio ambiente local. Algumas pessoas irão usar sua conceituação e tentar mudar a realidade local para atender sua própria concepção da realidade (o ponto de vista etnocêntrico). Outros tentarão mudar a sua própria maneira de olhar o mundo para se ajustar à realidade local.

Segundo o autor, a maioria das pessoas não pode impor seu próprio quadro conceitual em outro contexto por um período prolongado de tempo, nem eles podem aceitar a estrutura do local no seu contexto. Espera-se que os gestores de alguma forma cheguem a uma realidade ideal.

Rhinesmith (1993) afirma que as pessoas com *mindset* global tendem a abordar o mundo de seis maneiras específicas:

a) investem na imagem maior, mais **ampla** – estão sempre procurando o contexto, preocupam-se com o pano de fundo, estão sempre analisando o horizonte geográfico;
b) aceitam a vida como um **equilíbrio** de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e geridas;
c) confiam no **processo** em vez da estrutura, para lidar com o inesperado;
d) valorizam a **diversidade** e o trabalho de equipe. As pessoas com *mindset* global não concebem operar sozinhas com êxito num mundo global;
e) fluem com a **mudança** como oportunidade e se sentem a vontade com surpresas e ambigüidade;
f) buscam estar **abertos** a si mesmos e aos demais, repensando limites, encontrando novos significados e modificando sua direção e conduta. Essas pessoas estão procurando se desenvolver não contra as surpresas, mas para as surpresas.

> São pessoas que vivem a vida em muitos níveis - físico, intelectual, emocional e espiritual – e para quem o mundo é o seu playground e sua escola (RHINESMITH, 1993, p.84).

O autor sugere que existe uma ligação clara entre *global mindset* e característica pessoal. É possível que uma característica possa preceder um *mindset*, ou um *mindset* levar a certo comportamento que, por usa vez, cria uma característica correlata. Ele esboça o relacionamento entre *mindsets* e características pessoais que estão frequentemente relacionadas, conforme o quadro 4:

Global Mindset	Característica Pessoal
Ampla	Conhecimento
Equilíbrio	Conceituação
Processo	Flexibilidade
Diversidade	Sensibilidade
Mudança	Julgamento
Aberta	Reflexão

Quadro 4 - *Global mindset* e as características pessoais
Fonte: Rhinesmith, 1993, p. 104

Conhecimento – Estar constantemente investindo na imagem maior, mais ampla, expandirá o nosso conhecimento.

Conceituação – Ter a capacidade conceitual muito desenvolvida para lidar com a complexidade das organizações globais. Os gestores globais devem ser especializados, ao mesmo tempo, holísticos no seu modo de pensar.

Flexibilidade - A flexibilidade permite que os gestores atendam às necessidades da organização e estejam constantemente se ajustando a exigências globais e locais. Como resultado, o gestor global tem que ser capaz de trabalhar com processos de tomada de decisões e de resolução de problemas, em vez de políticas e procedimentos, para alcançar resultados.

Sensibilidade – Ter sensibilidade para a diversidade cultural – as pessoas que melhor se adaptam interculturalmente são as que se sentem relativamente seguras consigo mesmas, Existe sempre alguma forma de desafio nas interações interculturais, e muitas vezes esse desafio é dirigido para perguntas sobre quem você é e no que acredita.

Julgamento – A incerteza requer novos níveis de julgamento, que lhe permitam ver a mudança como uma oportunidade, e não uma ameaça. Os gestores globais precisam ser

capazes de intuir decisões com informação inadequada e estar dispostos a tomar decisões baseados na experiência, em vez de dados empíricos refinados.

Reflexão – A reflexão oferece a perspectiva necessária para lidar com o próximo desafio. Todas as organizações globais bem sucedidas estão buscando um aperfeiçoamento contínuo. Tal aperfeiçoamento não pode ser conseguido sem uma capacidade para a reflexão.

O autor aponta que se os *mindsets* e características pessoais são o lado ser da gestão global, as competências são o lado fazer. O autor optou por igualar competência à ~~h~~abilidade" e considerar os fatores conhecimento, motivo, peculiaridade, auto-imagem e papel social como características pessoais.

Características	Competências
Conhecimento	Gerindo a competição
Conceitualização	Gerindo a complexidade
Flexibilidade	Gerindo a adaptabilidade
Sensibilidade	Gerindo equipes
Julgamento	Gerindo a incerteza
Reflexão	Gerindo o aprendizado

Quadro 5 – Competências e as características da gestão global
Fonte: Rhinesmith, 1993, p. 106

a) Gerindo a competitividade, na qual os gestores constantemente analisam o seu ambiente através da mudança de mercado;

b) Gerindo a complexidade – habilidade de gerir trocas de muitos interesses concorrentes, além de contradições e dos conflitos;

c) Gerindo a adaptabilidade – desenvolvimento de uma cultura empresarial global, com valores, convicções, sistemas e normas de conduta que permitem que ela seja receptiva a mudança constante e capaz de lidar com a ambigüidade;

d) Gerindo equipes – habilidade de liderar pessoas com ampla faixa de culturas em uma ampla faixa de situações;

e) Gerindo a incerteza – habilidade de lidar com o caos crescente do nosso ambiente de forma que permita o aperfeiçoamento contínuo e aproveita as oportunidades;

f) Gerindo o aprendizado – não apenas aprendam sobre si mesmo em uma base contínua, mas também que treinem e desenvolvam os demais e facilitem um constante

aprendizado.

O relacionamento entre competências, características, ações e *mindsets* é demonstrado abaixo:

a) gerir a competitividade através do conhecimento, investindo na imagem mais ampla;

b) gerir a complexidade através da conceitualização, aceitando o equilíbrio de contradições;

c) gerir a adaptabilidade através da flexibilidade, confiando no processo acima da estrutura;

d) gerir equipes através da sensibilidade, valorizando a diversidade;

e) gerir a incerteza através do julgamento, fluindo com as mudanças;

f) gerir o aprendizado através da reflexão, buscando ser aberto.

Rhinesmith (1993) propõe a fórmula:

$$C + Ch = f(A \times M) \qquad ...(1)$$

onde:

Competência + Característica é uma função de Ação mais *Mindset*. O autor sugere um arcabouço conceitual onde ele relaciona as seis competências com cada uma de suas variáveis associadas.

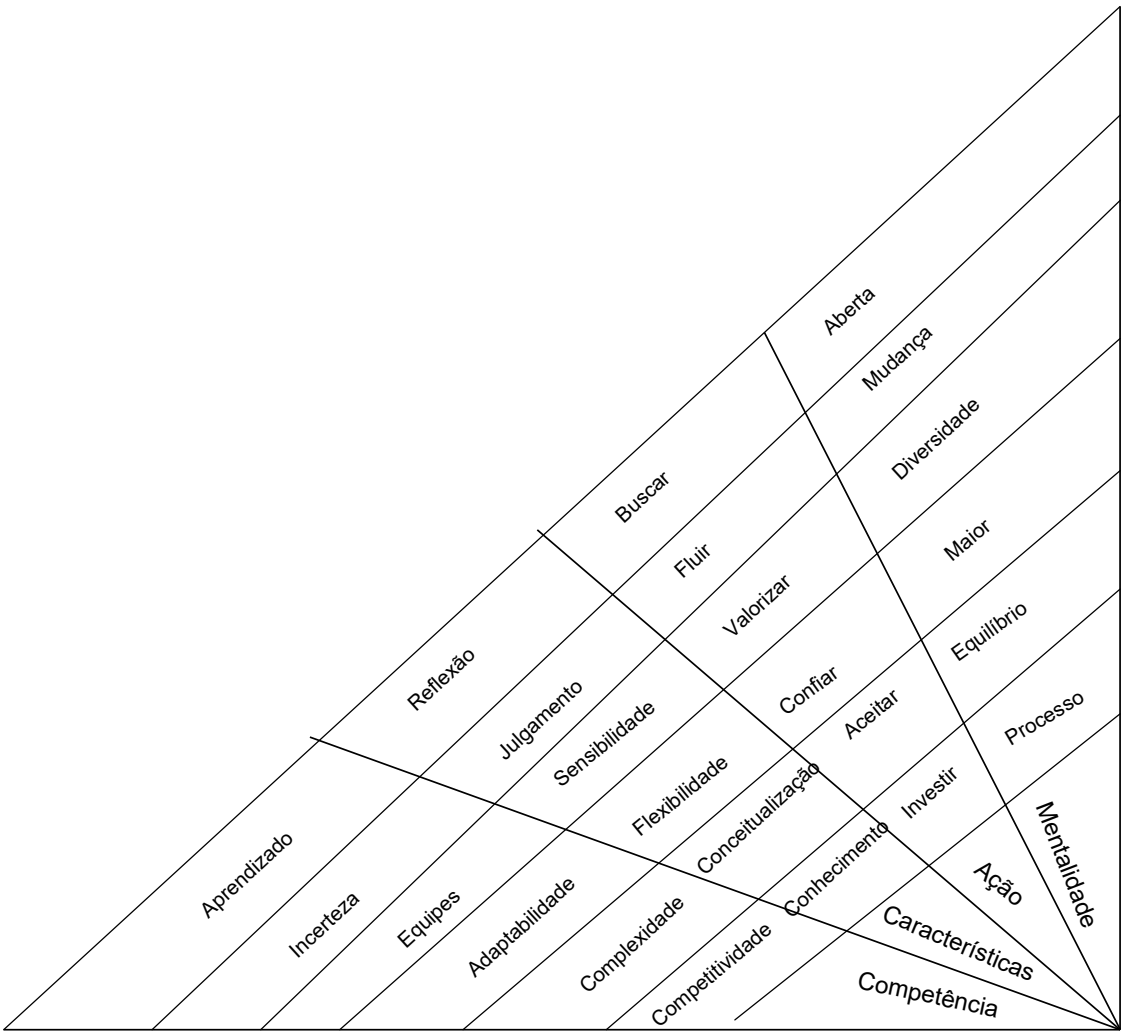


Figura 7 - Competências, características, ações e mindsets globais
Fonte: Rhinesmith, 1993, p. 112

Em seu livro, Bouquet (2005) relata que há três comportamentos globais relacionados com *global mindset*. Um deles é a capacidade de processar e analisar informações de negócios globais. O segundo é a capacidade de desenvolver relacionamentos com os principais interessados em todo o mundo. O terceiro é a capacidade de usar as informações relevantes a nível mundial. Sua pesquisa também indicou quais abordagens as organizações usaram para efetivamente construir um *mindset* global em seus gestores: ter uma identidade de trabalho, ter uma a infra-estrutura adequada para que os gestores mundiais possam executar seu trabalho, ter incentivos corretos que motivem os gestores e, finalmente, ter um programa de desenvolvimento de liderança, que inclui treinamento, missões internacionais e *mentoring*.

Já Barlett e Ghoshal (1992) colocam que não existe tal coisa como gestor global universal, no entanto, há diferentes funções que um gestor global executa. Assim, um gestor global pode ser o gerente de negócios responsável pela estratégia, a concepção do plano global, bem como a coordenação do plano. Um gestor global também pode ser o *country manager*, o qual tem que ligar a inteligência local com a estratégia global. Outra função é ser o gerente funcional, onde atuam como um *scanner*, com competências para recolher e disseminar o conhecimento através das fronteiras, que pode ser transformado em um grande plano estratégico. Um gestor global pode ser também o gerente "*transnacional*" que busca entender e utilizar as subsidiárias e mercados externos para o benefício da organização. Eles precisam ter um *mindset* amplo para entender as diferentes funções da empresa e dos mercados e a necessidade de ser flexível na tomada de decisões.

Beechler e Javidan (2007) colocam que ter *global mindset* é necessário mais não é condição suficiente para a liderança global. Em adição, os gestores globais devem possuir um repertório comportamental apropriado do contexto e da cultura e ter habilidade para executar os comportamentos adequadamente em diferentes situações.

2.3.2 *Global mindset* e a perspectiva cultural

Na perspectiva cultural os autores apontam que o trabalho desenvolvido por Permultter (1969), tipologia tripartite das multinacionais, como base conceitual essencial para o estudo de *mindset* global. Perlmutter (1969) identificou e classificou três formas de internacionalização, baseadas na atitude empresarial de seus executivos. Estas formas ou atitudes, adotadas por gestores de organizações multinacionais na globalização de suas atividades, foram descritas como etnocêntrica (ou segundo o país de origem), policêntrica (ou segundo o país anfitrião) e geocêntrica (ou orientada para o mundo).

Na atitude etnocêntrica, conforme a autora, as decisões são tomadas geralmente pela sede, e dela derivam as regras a serem seguidas pelas subsidiárias. Além disso, a matriz exerce rigoroso controle sobre a estratégia de ação da filial. A identidade organizacional é determinada pela nacionalidade da sede e as posições estratégicas são ocupadas por expatriados da matriz. Uma segunda atitude observada, a policêntrica, é identificada quando

as posições estratégicas são ocupadas por trabalhadores do país de operações da filial e a identidade organizacional é construída a partir da cultura local. Em casos policêntricos, a matriz outorga importante grau de autonomia a suas subsidiárias, adaptando-se às características do entorno em que opera. Já o controle é realizado através de dados financeiros. As regras estabelecidas na organização advêm prioritariamente da matriz, mas também das filiais e, a avaliação do desempenho de cada subsidiária é determinada localmente. Por sua vez, uma empresa geocêntrica objetiva um enfoque colaborativo entre a sede e a filial e encontra modelos universais e locais para avaliação e controle. Para Perlmutter (1969), a identidade organizacional, nestes casos, visa uma empresa internacional com interesses no país em que instala suas atividades. As posições estratégicas são ocupadas por funcionários recrutados em qualquer lugar do mundo, que podem ocupar cargos em todos os países em que a empresa possui atividades, independentemente de sua nacionalidade.

Para Levy et al. (2007), a perspectiva cultural sugere que o caminho para o gerenciamento de desafios culturais é superar uma mentalidade etnocêntrica e cultivar uma mentalidade global. Isto inclui o entendimento e confiança da sua própria cultura, abertura para o entendimento de outras culturas e a incorporação seletiva de práticas e valores estrangeiros. Os autores sugerem ainda que a descrição de geocentrismo definida por Permultter age como fundação para muitos conceitos utilizados para explicar a mentalidade global. Eles explicitam também que encontraram na literatura relativa à perspectiva cultural, que muitos autores apesar de não citarem o construto cosmopolitismo e a abordagem comportamental associada a ele, o mesmo serve como base da perspectiva cultural e deve ser considerado como um importante construto da *global mindset*.

Rhinesmith (1993) aponta que a maior parte da pesquisa profissional e acadêmica na área de atitudes, comportamentos e habilidades globais necessárias para se atuar na arena global se concentrou na habilidade de adaptação entre as diferentes culturas e as atitudes internacionais para uma perspectiva mais multicultural, que vão além das imagens etnocêntricas.

Bhagat et al. (2007), sugerem que algumas pessoas têm mais predisposição para estarem mais conectadas com sua própria cultura e tendem a sentir que qualquer outra forma de agir é imoral ou incorreta. Esses indivíduos geralmente não são enviados para assumir uma posição internacional a não ser pela sua competência técnica. Outro traço importante para o desenvolvimento do *global mindset* segundo os autores é evitar a auto-decepção. A

auto-decepção é a tendência de ver o mundo do jeito que a pessoa espera, deseja, ou gostaria que fosse ao invés do jeito que realmente é. O perigo, na visão do autor, é que a pessoa que está mais favorável a auto-decepção tende a selecionar informação que é consistente com sua cultura, desejos, esperanças e necessidades e evita a informação que seja inconsistente com sua ideologia, religião ou referência. Uma pessoa com alto grau de auto-decepção é improvável que tome boas decisões em disseminar culturas e é provável que ofenda as sensibilidades dos membros de outras culturas com as quais esteja lidando. Etnocentrismo é um caso especial de auto-decepção (minha cultura é ~~b~~oa" e outras culturas são boas até o ponto que elas estejam em sintonia com a minha cultura).

Bhagat et al. (2007) colocam ainda que fatores idiossincráticos ao indivíduo facilitam a evolução do *mindset* global como: cosmopolitismo, complexidade cognitiva, inteligência cultural, pensamento isento de julgamento, ênfase no universalismo versus um modo particular de tomada de decisão e suporte social da família e dos amigos (ver quadro 6).

Segundo os autores, a orientação cosmopolita encoraja as pessoas a terem mais interesse com o que acontece ao redor do mundo. A complexidade cognitiva é a habilidade de diferenciar entre diversos, ainda que relacionados, elementos no ambiente. As duas facetas da complexidade cognitiva são a diferenciação e a integração. Indivíduos que tem essa característica, freqüentemente empregam um grande número de dimensões ou construtos para descrever um importante negócio ou situação que seja relevante para a organização global. Inteligência cultural é uma aptidão de interpretar eventos culturalmente complexos e não familiares de um jeito significativo. Pensamento isento de julgamento é necessário para controlar a impulsividade e agir de forma calma em situações conflitantes e competitivas naturais em um ambiente global. É a habilidade de olhar para uma situação sem imediatamente engajar uma avaliação. Ênfase no modo universalista versus o modo particularista de tomar decisão é empregar os mesmos critérios no julgamento de eventos importantes como (seleção, desenvolvimento, promoção, recompensas). Por fim, o autor defende que sem o suporte da família e dos amigos o indivíduo não consegue ter foco no trabalho e em todas as dificuldades encontradas no dia-a-dia de uma organização global.

Oportunidades	Restrições
Orientação Cosmopolita	Orientação Local
Complexidade Cognitiva	Modos cognitivos simples de interpretar o mundo
Inteligência Cultural	Falta de inteligência cultural e competências
Pensamento isento de julgamentos e modos universalistas de pensamento	Ênfase no julgamento e pensamento particularista
Suporte da família e dos amigos	Falta de suporte da sua rede de relacionamentos

Quadro 6 – Fatores que facilitam e restringem o desenvolvimento de *global mindset* – na perspectiva da pessoa
Fonte: Bhagat et al, 2002, p.194

2.3.3 *Global mindset* e a inteligência cultural

Earley e Ang (2003) sugerem que pessoas culturalmente inteligentes são capazes de desenvolver um quadro mental a partir da informação disponível, mesmo quando eles não têm a compreensão das práticas e normas locais. Assim, uma pessoa culturalmente inteligente tem a capacidade de adquirir comportamentos que são necessários em um ambiente completamente diferente. Além disso, indivíduos culturalmente inteligentes não só são obrigados a pensar ou compreender o seu novo ambiente, mas devem agir de maneira adequada. De acordo com Earley e Ang (2003) a inteligência cultural exige a interação de três elementos importantes: o **cognitivo, motivacional e comportamental**.

O **componente cognitivo** da inteligência cultural tem a ver com a utilização dos conhecimentos disponíveis para o indivíduo. Outras características necessárias para o componente cognitivo de indivíduos culturalmente inteligentes são: flexibilidade cognitiva, raciocínio indutivo e analógico, e um alto grau de adaptabilidade.

Quanto ao **aspecto motivacional**, os autores sugerem que a motivação de uma pessoa para adaptar os seus comportamentos de acordo com um novo contexto cultural tem a ver com o conceito de si mesma. Uma característica responsável pelo componente motivacional da inteligência cultural é o auto-aperfeiçoamento. Se os indivíduos processam informação de

acordo com suas próprias lentes, eles estão menos propensos a receber informações que podem ser diferentes das suas experiências e expectativas. Outra característica do componente motivacional de inteligência cultural é auto-eficácia. Uma pessoa culturalmente inteligente deve ser confiante sobre sua interação com grupos culturalmente distintos em um ambiente desconhecido. Outra construção da faceta motivacional é auto-consistência. Indivíduos que têm o desejo de manter coerência entre as experiências, muito provavelmente não sejam culturalmente inteligentes. Essas pessoas provavelmente não ajustaram os seus comportamentos ao novo ambiente e podem não processar informações que não sejam compatíveis com as suas próprias crenças.

O **componente comportamental** da inteligência cultural tem a ver com o repertório comportamental, que é flexível, amplo e facilmente adaptável. Outra característica importante tem a ver com a capacidade de adquirir novos comportamentos que são apropriados para uma nova cultura (EARLEY; MURNIEKS; MOSAKOWSKI, 2007).

Os autores concluem que, pessoas culturalmente inteligentes têm a capacidade de saber o que fazer e como fazer. Eles têm a perseverança e esforço extra para criar ou usar seu repertório comportamental quando surgem situações multiculturais. Uma pessoa com inteligência cultural elevada tem maior capacidade de "armazenar" e categorizar suas experiências, do que uma pessoa com inteligência cultural baixa.

Earley, Murnieks e Mosakowski (2007) colocam que qualquer discussão a respeito de *global mindset* e inteligência cultural devem começar com a noção de cultura, porque antes de tudo cultura representa núcleo da sociedade em relação às suas instituições e práticas. Eles sugerem que, como a inteligência cultural incide apenas sobre as diferenças culturais e interações, o construto é mais estreito do que *global mindset*, no entanto, eles estão interligados. Na visão dos autores *global mindset* é mais abrangente, uma vez que leva em consideração a complexidade das interações que podem ou não estar relacionada às diferenças culturais. Eles categorizaram inteligência cultural como:

> A capacidade de uma pessoa para se adaptar eficazmente aos novos contextos culturais, tanto as características de processo e de conteúdo (EARLEY; MURNIEKS; MOSAKOWSKI, 2007, p.83).

Thomas (2006) defende que tanto inteligência cultural quanto o *global mindset* lidam com as capacidades dos indivíduos para lidar eficazmente em situações interculturais. Da

mesma forma, Levy et al. (2007) afirma que a construção do *global mindset* e inteligência cultural não são tão diferenciadas como muitos autores propõem. A principal diferença apontada na literatura é que os indivíduos com *mindset* global também têm uma orientação de negócios globais (LEVY et al., 2007).

Isto implica que para um indivíduo ter uma *mindset* global deve ser culturalmente inteligente e também ter uma perspectiva de negócio global, não só para integrar a complexidade do ambiente de negócios global, mas também para agir de forma culturalmente apropriada. Este conceito não é novo para a literatura, tal como foi apresentado no trabalho de Kefalas (1998).

2.3.4 Síntese da seção

Vimos nesta seção que existem várias definições para o conceito de *global mindset* e que os autores o apresentam de formas e pontos de vista variados. Apesar de não haver uma uniformidade de conceitos, os autores parecem concordar com alguns fatores-chave na composição deste conceito. Dentre eles destacamos as **capacidades cognitivas**, incluindo o entendimento de diferentes culturas, saber como integrá-las e agir adequadamente enquanto o contexto varia; o **repertório comportamental**, incluindo a flexibilidade, curiosidade, empatia e a confiança; a importância dos **relacionamentos** dentro e fora da empresa e por fim a **abertura para o entendimento de outras culturas** (pensamento isento de julgamento). Os conceitos aqui destacados estão muito em linha com o que foi apresentado na seção anterior sobre competência holística e as características de um gestor global.

Vimos também que muitos autores defendem que *global mindset* é muito mais uma maneira de ser do que um conjunto de habilidades. De certa forma há uma concordância entre eles de que *mindset* e características pessoais são o lado ser da gestão e as competências são o lado fazer.

Destacamos aqui a afirmação de Bhagat et al. (2007) que diz que *global mindset* não é uma competência. Tem-se uma competência somente quando os *mindsets* são transformados em comportamento aplicado. Ele enfatiza que da mesma forma, uma característica não é uma competência. Isso reforça o conceito de competência explorado na seção anterior. Ou seja,

uma pessoa pode ser flexível, mas não aplicar a sua flexibilidade ao trabalho. A flexibilidade se transforma em uma competência quando o gestor usa sua flexibilidade para se adaptar às mudanças na organização e para adaptar a organização às mudanças no ambiente.

Foi discutida também nesta seção, a relação entre *global mindset* e inteligência cultural. O que pudemos observar é que de certa forma os dois conceitos estão interligados, mas não são sinônimos. A inteligência cultural incide apenas sobre as diferenças culturais e suas interações, e para se ter um *global mindset* é necessário ter uma perspectiva de negócio global, para poder integrar a complexidade do ambiente de negócios.

Por fim, para este estudo, nos apoiaremos na afirmação de que *global mindset* é uma condição necessária para uma atuação global efetiva, porém não é condição suficiente. O repertório comportamental apropriado do contexto e da cultura é essencial para executar os comportamentos adequadamente.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados: o método de pesquisa utilizado, o tipo abordagem que melhor se adequou à realização da pesquisa, como foram aplicados os questionários, a definição dos sujeitos da pesquisa, além dos materiais para fundamentar os exercícios de descrição, interpretação e análise dos problemas apresentados.

As referências apresentadas no capítulo anterior teceram uma noção do campo teórico no qual serão analisados os dados da pesquisa. Nas figuras 8 e 9 apresentam-se as sínteses destas referências de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. Destacam-se os pontos que serão investigados, sua relação com os objetivos e as referências associadas a cada um deles.

Figura 8 – Fundamentação teórica e o objetivo geral da pesquisa
Fonte: Autora

Figura 9 - Principais referências teóricas relacionadas aos objetivos da pesquisa
Fonte: Autora

3.1 Método de pesquisa

O presente trabalho é caracterizado por ser uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa e foi desenvolvida através de revisão bibliográfica seguida de entrevistas semi-estruturadas com públicos diferenciados.

A pesquisa qualitativa é recomendada nos casos em que a pesquisa tem um caráter interpretativo, pois permite estudar os fenômenos aprofundando nos significados das ações e relações humanas (MINAYO, 2007).

> A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das

> aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. O universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade e é objetivo da pesquisa qualitativa dificilmente pode ser traduzido em números e indicadores qualitativos (MINAYO, 2007, p. 21).

Para Oliveira (1997) a pesquisa qualitativa se caracteriza por uma tentativa de explicar em profundidade as características e o significado do resultado das informações levantadas por questionamentos ou entrevistas abertas, onde não há mensuração quantitativa das mesmas. Estas abordagens qualitativas ajudam a descrever a complexidade de problemas e a verificar a interação entre variáveis, gerando a compreensão e classificação de certos processos de mudança e auxiliando na interpretação do comportamento ou atitude dos indivíduos.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Elas são caracterizadas por investigações empíricas, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o fato ou fenômeno, ou modificar e clarificar conceitos (LAKATOS, MARCONI, 2007).

Seguindo o mesmo raciocínio, para Oliveira (1997) a abordagem exploratória é certamente o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos em determinado fenômeno.

A estratégia de pesquisa utilizada foi entrevistas de profundidade através de questionários abertos, pois elas visam entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Rey (2005) coloca que em pesquisas qualitativas o questionário que deve ser utilizado é o aberto, pois igual à entrevista: ~~"p~~permite a expressão do sujeito em trechos de informação que são objetos do trabalho interpretativo do pesquisador". Sendo que os questionários nas pesquisas qualitativas devem ter as seguintes características:

a) facilitar a expressão das pessoas estudadas com perguntas abertas e orientadas para a construção do sujeito ao redor do tema tratado;
b) formar, através das perguntas, um sistema que busque responder aos diferentes

aspectos de informação que se complementam entre si e que objetive uma representação ampla do conhecimento que se quer adquirir;

c) buscar, através das perguntas, a combinação de informações diretas e indiretas do tema em estudo. Informações diretas através de elementos significativos;
d) ter um número relativamente pequeno de perguntas;
e) desenvolver um clima facilitador para a participação das pessoas, antes da realização do questionário, através de contatos prévios que buscam que estas pessoas assumam a participação na pesquisa.

3.1.1 Unidades de análise de pesquisa

O universo de investigação desta pesquisa foi composto pelo total de gestores brasileiros expatriados atuando na empresa selecionada em Luanda.

Foram escolhidos gestores brasileiros em Angola pela oportunidade de se conhecer um pouco mais sobre a cultura angolana e seu sistema de gestão, em comparação com a cultura brasileira, visto que as duas culturas parecem ter certa sintonia cultural em virtude de ambas terem sido colonizadas por portugueses. Não podemos deixar de mencionar, no entanto, que a escolha por essa empresa angolana também se deu pela facilidade, abertura e prontidão da empresa selecionada.

A unidade de análise para esta pesquisa é o gestor individual. Escolheu-se o gestor como unidade de análise pela relevância no mundo organizacional e o reconhecimento que seu desenvolvimento é de extrema importância para o sucesso das organizações e manutenção de vantagem competitiva.

3.1.2 Definição da organização-contexto

Os critérios selecionados ao escolher a amostra não tiveram a finalidade de gerar uma amostragem estatística, mas sim, de encontrar uma amostra teórica, ou seja, uma população

com características específicas, que permitisse enriquecer com novos dados as noções e teorias apresentadas na revisão teórica desta pesquisa (GLASER; STRAUSS, 1967).

Como afirma Richardson (2007), na amostra não probabilística os sujeitos são escolhidos por determinados critérios.

Com esta finalidade optou-se por entrevistar gestores de uma mesma organização, diminuindo o número de variáveis intervenientes do fenômeno em estudo, em relação a uma amostra onde os gestores fossem de organizações diferentes.

Um critério para a escolha da organização-contexto foi que ela tivesse gestores brasileiros expatriados atuando em Angola.

Outro critério que foi considerado para a escolha da empresa angolana, foi o fato da pesquisadora já ter certo conhecimento do ambiente interno e também um vínculo prévio com algumas pessoas dessa organização, isto poderia facilitar a proximidade e a relação pesquisador-entrevistado.

A organização que atendeu a este critério foi a empresa angolana Cimentex. Nome fictício utilizado para preservar a identidade real, a ser apresentada em capítulo posterior.

Abaixo se encontra o quadro 7, que sintetiza as características do grupo de gestores entrevistados:

Identificação dos gestores	**Sexo**	**Idade**	**Cargo**	**Tempo como expatriado**	**Estado civil e número de filhos**	**Família acompanha na expatriação**
G1	Masculino	38 anos	Diretor Técnico	7 anos	Casado 2 filhos	Sim
G2	Masculino	31 anos	Gerente de Projetos	2 anos	Casado sem filhos	Durante 8 meses
G3	Masculino	55 anos	Diretor Geral	4 anos	Casado 2 filhos *	Esporadicamente
G4	Masculino	35 anos	Diretor Comercial	5 anos	Casado sem filhos	Sim
G5	Masculino	41 anos	Gerente de Engenharia	2 anos e meio	Casado 1 filho	Não
G6	Masculino	60 anos	Diretor Administrativo	3 anos	Divorciado 2 filhos *	Não

G7	Feminino	36 anos	Gerente Financeiro	5 anos	Casada sem filhos	Sim
G8	Feminino	33 anos	Gerente de Engenharia	1 ano	Solteira sem filhos	Não
G9	Feminino	34 anos	Gerente Novos Negócios	3 anos	Casada 2 filhos	Sim

* Filhos não acompanham na expatriação

Quadro 7 – Síntese dos entrevistados
Fonte: Autora
Nota: Baseado em entrevistas

3.1.3 Levantamento de dados

Entre os meses de novembro/09 e março/10 foram realizadas 09 entrevistas com expatriados brasileiros trabalhando em Luanda: três mulheres e seis homens.

As entrevistas com os gestores brasileiros da Cimentex foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora em Angola, ou seja, no ambiente de trabalho destes gestores. As entrevistas foram gravadas e tiveram um tempo médio de 40 minutos para cada entrevistado. A entrevistadora realizou um registro esquemático simultâneo à gravação. Ao finalizar as entrevistas votou-se aos entrevistados para completar as informações e validar as anotações feitas pela entrevistadora. Entre os meses de abril/10 e maio/10 houve um complemento das entrevistas por skype.

Para elaborar o questionário de pesquisa de acordo com os objetivos do estudo e do referencial teórico foram utilizadas as categorias definidas na figura abaixo:

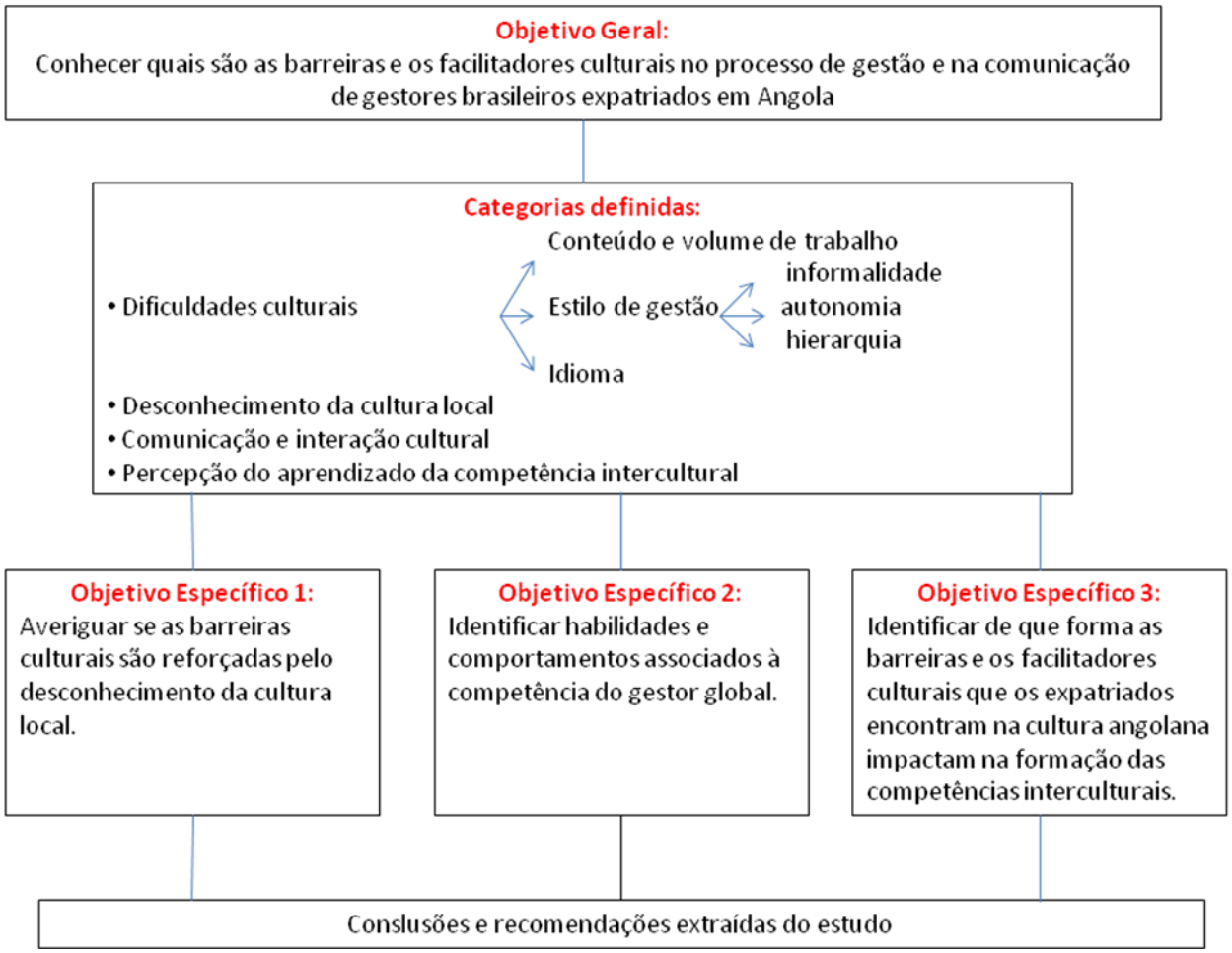


Figura 10 – Categorias definidas para elaboração do questionário
Fonte: Autora

3.1.4 Análise dos dados

Depois de coletadas as informações, os dados foram organizados de acordo com as categorias de análise propostas no quadro acima. A interpretação dos dados se baseia no discurso dos entrevistados.

A fim de manter sigilo sobre a identidade de quem realizou as entrevistas, atribuiu-se uma sigla a cada entrevistado:

a) G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9

Estas siglas serão acrescentadas depois da fala do entrevistado correspondente.

3.1.5 Limitações metodológicas da pesquisa

A pesquisa de campo apresenta limitações próprias da complexidade dos fenômenos em estudo. O momento da pesquisa é contextualizado em uma situação relativamente desconhecida para o entrevistador, gerando uma situação onde há um controle pequeno sobre a coleta de dados e sobre os fatores que a influenciam (LAKATOS; MARCONI, 2007). Para minimizar este efeito a entrevistadora procurou informações sobre o momento profissional do entrevistado antes do momento da entrevista.

Outra limitação própria da entrevista é que o comportamento verbal dos entrevistados poderia ser considerado de pouca confiabilidade, pelo fato de os indivíduos poderem falsear suas respostas (LAKATOS; MARCONI, 2007). Para minimizar esta possibilidade a pesquisadora procurou entrevistar gestores com quem ela já tinha tido um contato anterior à entrevista e de quem tinha informações prévias. Também se ofereceu ao entrevistado a opção pelo anonimato dos dados da entrevista.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Para melhor compreensão do leitor este capítulo está dividido em sete partes. A primeira parte é uma contextualização de Angola. Esta contextualização trata da análise de Angola citando dados estatísticos da população, mercado e economia. Depois veremos uma breve síntese histórica do Brasil e algumas informações sobre economia, além da relação Brasil e Angola. Seguimos com a análise das quatro dimensões de Hofstede para Angola e Brasil. Na penúltima seção fazemos uma apresentação da empresa pesquisada e finalizamos o capítulo com a análise das entrevistas.

4.1. Angola

De acordo com o Consulado Geral de Angola (2009), Angola é o país africano que mais recebe investimentos mundiais. O país faz fronteira com a República do Congo, República Democrática do Congo, República da Zâmbia e a República de Namíbia. Sua unidade monetária é o Novo Kwanza, onde a proporção é de 92,64 Novos Kwanzas para 1 dólar americano (conversão de 01/06/2011- Mataf Forex trading). A língua oficial, que é utilizada por 70% da população, é o Português, e as principais línguas nacionais são Umbundu, Kimbundu, Kikongu e Fiote.

Dados estimados pelo Consulado Geral de Angola (2009) mostram que 42% da população angolana com mais de 15 anos sabe ler e escrever, sendo 56% homens e 28% mulheres. Possui uma população de 13.900.000 habitantes, sendo que aproximadamente 1.500.000 deles estão localizados em Luanda, sua capital e cidade mais populosa. Em relação à religião, aproximadamente 30% são católicos e 15% protestantes declarados. A porcentagem restante pratica as diversas religiões tradicionais africanas (CONSULADO GERAL DE ANGOLA, 2009).

Em 1996, o Banco Mundial calculou o produto interno bruto de Angola em 3,72 bilhões de dólares, resultando em um Produto Interno Bruto (PIB) anual per capita de aproximadamente 410 dólares.

O petróleo representa 90% das exportações do país. Os diamantes são o segundo mineral em importância. O ferro bruto é o terceiro, porém não tem sido comercialmente produzido desde 1975. O desenvolvimento do setor industrial sofreu limitações. Os principais bens manufaturados são produtos alimentícios.

Numa breve síntese histórica, podem-se citar os 500 anos de colonização portuguesa de 1482-1975 e os 14 anos de luta de Libertação Nacional 1961-1975. A data de independência do país é 11 de Novembro de 1975. Em 1992 houve a implantação da democracia pluripartidária e a realização das primeiras eleições democráticas. A constituição estabelece sistema semi-presidencialista, com a Assembléia Nacional, Presidente, Governo e os Tribunais como órgãos políticos (CONSULADO GERAL DE ANGOLA, 2009).

Um marco importante na história de Angola é a sua guerra civil, que começou logo após sua independência, em 1976 e perdurou até 1991. Esta guerra trouxe efeitos devastadores para a economia e a sociedade. Após estes quase 30 anos de guerra, a economia de Angola finalmente está se recompondo. Com isso, o comércio começou a emergir e o país vem recebendo cada vez mais investimentos. A seguir veremos uma breve síntese das variáveis do macro-ambiente:

a) ambiente político legal:

No ano de 2004 a agência nacional de investimentos privados (ANIP) começou a funcionar de maneira mais efetiva, fato que facilitou a entrada de empresas estrangeiras que traziam um aporte para investimento de no mínimo de US$ 100 mil, que podiam ser em equipamentos ou em dinheiro.

Mesmo assim, por se tratar de um dos países mais corruptos do mundo segundo o relatório do Banco Mundial de 2001, as barreiras políticas causadas pela burocracia, com grande morosidade nos processos, ainda são grandes. Isto causa o sentimento de haver um incômodo e incorreto oferecimento de facilidades por parte de setores do governo.

b) ambiente econômico:

Estes riscos e dificuldades explicam o alto preço dos produtos no mercado angolano, com a prática de negócios que oferecem uma elevada margem de retorno do capital investido. Angola apresentou um índice de crescimento econômico de 20% em 2008, e o PIB é impulsionado pelo petróleo e diamante.

c) ambiente sócio cultural:

Angola passou por conflitos por quase 30 anos. Assim, todos os jovens tiveram seu aprendizado e desenvolvimento voltados para a guerra e poucos possuem algum tipo de especialização. A maioria vive sem perspectiva de futuro, desmotivada por um projeto de longo prazo, sobrevivendo dia a dia.

Este fato afeta diretamente os negócios em Angola, que para manter suas atividades precisam contar com mão de obra e *know-how* oriundos de outros países, o que encarece o custo das operações, além de gerar novos problemas como a adaptação dos expatriados a uma cultura local diferente daquela de seus países de origem.

4.2 Brasil

Com um território de dimensões continentais, o Brasil é o maior país da América Latina e o quinto do mundo, em área total. Dono de grandes diversidades geográficas, econômicas e sociais, possui uma extraordinária unidade nacional, sedimentada pela língua portuguesa, falada em todas as regiões.

Mudam os sotaques, permanece a alma generosa, aberta e corajosa de domadores da terra e das dificuldades. O brasileiro típico, na verdade, é um estado de espírito que ganha corpo nos vários modos de vida regionais dos brasileiros do Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste.

O povoamento do território, feito no sentido da costa para o interior, produziu sérias distorções, agravadas pelo processo de industrialização iniciado nos anos 30. Metrópoles super populosas no Sul e Sudeste convivem com a baixa densidade demográfica na zona rural e na Amazônia (GUIA NET BRASIL, 2004).

O Plano Real, decretado em julho de 1994, estanca o problema de inflação alta e faz o brasileiro ingressar em nova fase, marcada por inflação baixa e moeda estável. O papel do Estado na economia passa por uma redefinição: leis protecionistas são abandonadas e reservas de mercado, liquidadas. Com isso, a indústria passa a enfrentar a concorrência estrangeira no mercado interno e é obrigada a adaptar-se à economia globalizada. Mesmo assim, o modelo econômico não tem conseguido atenuar as fortes distorções regionais e atua de forma excludente, alargando as camadas sociais mais pobres e tornando endêmico o desemprego.

Faltam ao país políticas públicas voltadas para a infra-estrutura básica: conservação e ampliação das malhas rodoviária e ferroviária, da navegação fluvial e costeira, saneamento, telecomunicações e energia (GUIA NET BRASIL, 2004).

A agricultura brasileira é responsável por grande parte das exportações. Ainda assim, os latifúndios e minifúndios familiares não apresentam produtividade média para se integrarem ao mercado mundial. É na área social, contudo, que residem os principais problemas brasileiros.

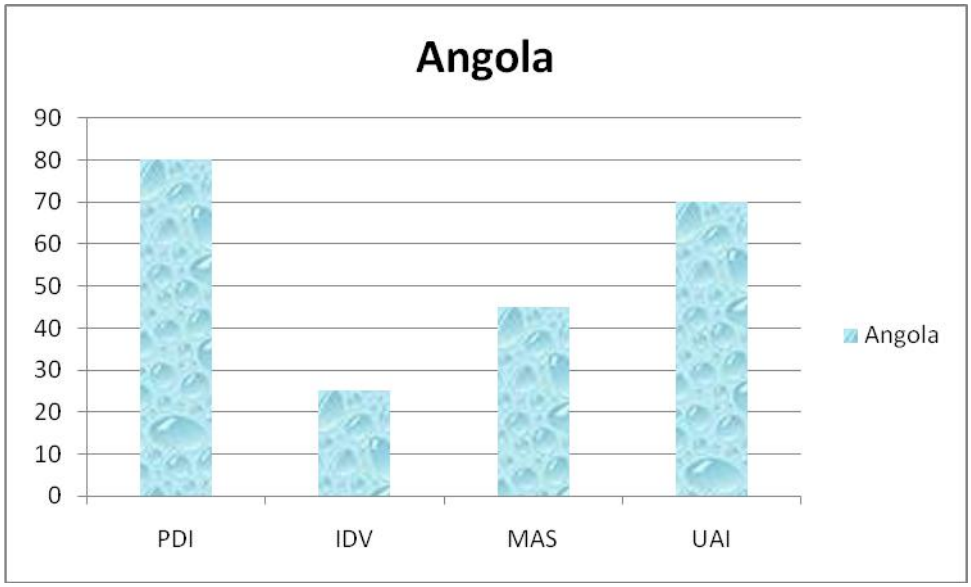
A falta de condições dignas de vida para as camadas mais pobres, tais como moradia, redes de água e esgotos, saúde pública e um sistema de ensino eficiente é o maior entrave para desenvolvimento e a manutenção da paz social e da democracia.

4.3 Brasil e Angola

Brasil e Angola têm relações desde o século XVI. A colonização portuguesa tornou o português o idioma comum. Na expansão mercantilista portuguesa, o Brasil produzia a cana-de-açúcar e Angola fornecia a mão de obra escrava. Os primeiros povos escravizados no Brasil saíram de Luanda e Benguela e foram levados para Bahia, Pernambuco e Rio de Janeiro. Mas as relações vão muito além da língua utilizada e do passado de exploração portuguesa. Apesar de cada um dos países, nesses séculos, terem seu processo de desenvolvimento diferenciado, os dois apresentam desafios semelhantes: a má distribuição da riqueza que resulta em desigualdade social, a construção de um estado democrático eficiente e íntegro, com um sistema de justiça que promova e defenda os direitos da população e a construção de um modelo político social e cultural genuíno, que assuma nosso legado multicultural. Estes desafios refletem-se na promoção dos direitos da infância e adolescência dos dois países. A maior incidência da violação dos direitos está relacionada a diferenças étnicas, de gênero e de moradia. Não é apenas a questão da renda que produz exclusão social. Etnicidade, cor da pele, gênero, localização geográfica ou ser portador de necessidades especiais têm seus reflexos na exclusão social, principalmente de crianças e adolescentes (RAÍZES BRASIL E ANGOLA, 2005).

4.4 As quatro dimensões de Hofstede – análise de Angola

Na figura abaixo podemos ver as quatro dimensões de Hofstede apresentadas na seção 2.2 focadas na análise de Angola:



Legenda:
PDI = 80 (Distância do poder)
IDV = 25 (Individualismo)
MAS = 45 (Masculinidade)
UAI = 70 (Necessidade de controle da incerteza)
Figura 11 – As quatro dimensões de Hofstede para Angola
Fonte: Autora
Nota: Baseado em Hofstede, 2001

Conforme nos mostra a figura acima, distância do poder (PDI) (80) e necessidade de controle da incerteza (UAI) (70) são as duas características predominantes das dimensões de Hofstede para Angola. De acordo com o autor, as sociedades onde estas duas dimensões são altas estão mais propensas a seguir um sistema de castas que não permite a mobilidade ascendente significativa de seus cidadãos. Elas também são altamente regradas, ou seja, orientadas com as leis, normas, regulamentos e controles, a fim de reduzir a quantidade de incerteza, enquanto as desigualdades de poder e riqueza foram autorizados a crescer dentro da sociedade.

Quando estas duas dimensões são combinadas, elas criam uma situação onde os líderes têm o poder praticamente em última instância, e as regras, leis e regulamentos desenvolvidos por aqueles no poder reforçam a sua própria liderança e controle.

O alto poder de distância (PDI = 80) é indicativo de um alto nível de desigualdade de poder e riqueza dentro da sociedade. Estas populações têm uma expectativa e aceitação de que os líderes irão se separar do grupo e esta condição não é necessariamente subvertida sobre a população, mas sim aceita pela sociedade como o seu patrimônio cultural.

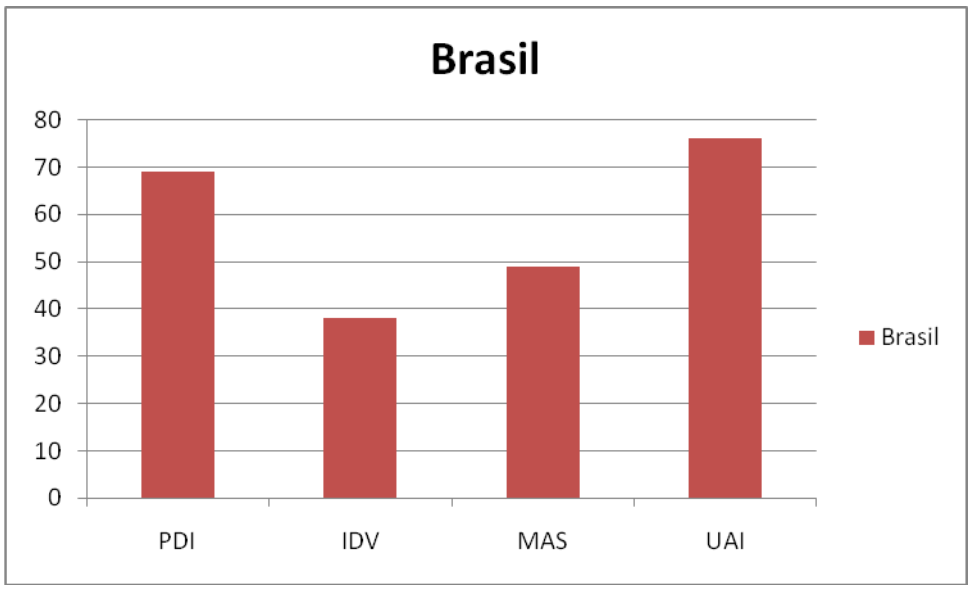
O alto índice de controle da incerteza (UAI = 70), indica baixo nível de tolerância da sociedade para a incerteza. Em um esforço para minimizar ou reduzir esse nível de incerteza, há regras estritas, as leis, políticas e regulamentos. O objetivo final dessas populações é controlar tudo em ordem para eliminar ou evitar o inesperado. Como resultado desta característica, a sociedade não aceita de maneira fácil a mudança e é muito avessa a riscos.

A classificação relativamente baixa para individualismo (IDV = 25) indica uma sociedade coletivista em relação aos individualistas. Isso se manifesta em um compromisso de longo prazo com o ~~–g~~rupo". Fidelidade em uma cultura coletivista é fundamental. A sociedade promove relacionamentos fortes, onde assume a responsabilidade por todos os membros de seu grupo.

Masculinidade (MAS = 45) versus o seu oposto, a feminilidade, refere-se à distribuição de papéis entre os sexos. Há um equilíbrio nesta dimensão com uma pequena inclinação a feminilidade. O pólo assertivo tem sido chamado de "masculino"e pólo ~~–f~~eminino" de cuidado e atenção.

4.5 As quatro dimensões de Hofstede – análise de Brasil

Na figura abaixo, apresentamos as quatro dimensões de Hofstede com relação a análise do Brasil:



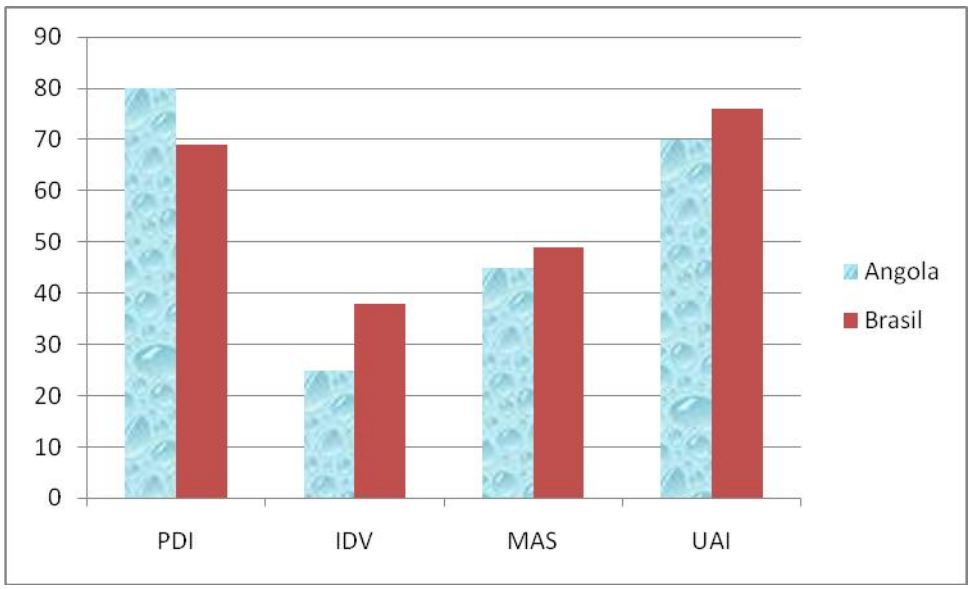
Legenda:
PDI = 69 (Distância do poder)
IDV = 38 (Individualismo)
MAS = 49 (Masculinidade)
UAI = 76 (Necessidade de controle da incerteza)

Figura 12 – As quatro dimensões de Hofstede para Brasil
Fonte: Autora
Nota: Baseado em Hofstede, 2001

A maior dimensão segundo a análise de Hofstede para o Brasil é a necessidade de controle de incerteza (UAI = 76), indicando baixo nível da sociedade para a incerteza. Em um esforço para minimizar ou reduzir esse nível de incerteza, há regras estritas, as leis, políticas e regulamentos. O objetivo final dessa população é controlar tudo em ordem para eliminar ou evitar o inesperado.

O Brasil tem uma posição ligeiramente superior de individualismo (IDV = 38) em comparação com a pontuação média da população latina. No entanto, praticamente todos os países latinos são consideradas sociedades coletivistas, em comparação com culturas individualistas.

Para facilitar a vizualização da comparação das quatro dimensões de Hofstede entre os dois países Angola e Brasil, apresentamos a figura abaixo:



Legenda:
PDI = (Distância do poder)
IDV = (Individualismo)
MAS = (Masculinidade)
UAI = (Necessidade de controle da incerteza)
Figura 13 – As quatro dimensões de Hofstede - Angola X Brasil
Fonte: Autora
Nota: Baseado em Hofstede, 2001

4.6 Apresentação da empresa pesquisada

Cimentex é uma empresa de médio porte localizada em Luanda, Angola. Foi constituída por angolanos e brasileiros e vem crescendo rapidamente acompanhando a onda de construção e reconstrução do país.

Portfólio: No ano de 2009 a empresa realizou cerca de 40 projetos de viabilidade de obras de construção civil, gerenciou 11 projetos de execução e fiscalizou cerca de 10 obras em execução, gerenciando contratos que somam hoje 350 milhões de dólares em obras contratadas.

Efetivo: gerenciada por brasileiros e angolanos, com 232 funcionários sendo 85% angolanos e 15% brasileiros. Do total 30% possuem formação superior.

A Cimentex presta basicamente serviços em 4 áreas:

a) projetos de edifícios residenciais e comerciais e urbanização, especificamente na área imobiliária;

b) gerenciamento dos orçamentos das obras e serviços ligados a construção, com cerca de 30 fornecedores cadastrados e mapeados em termos de qualidade e preço. 90% de origem chinesa e 10% angolanos, portugueses e brasileiros;
c) fiscalização de obras imobiliárias trabalhado no controle de qualidade baseado do triângulo de escopo, prazo e custo;
d) topografia, prestando serviços com levantamento planialtimétrico (levantamento de terrenos) e batimétrico (levantamento do fundo do mar e rios).

Para o ano de 2011 está planejada a criação de 2 áreas atreladas à fiscalização que também serão geradoras de receitas. São elas:

a) instalações - que irá dar o suporte em fiscalizações e paralelo a isso vai ser desenvolvido para a prestação de serviços para instalações das unidades geradoras de energia e pontos de transformação auxiliando na execução e ligação e legalização junto às concessionárias, essa prestação torna-se necessária em função da falha e incapacidade de fornecimento desses serviços em Angola, seja pela construtora ou por empresas especializadas. Instalações específicas - como a venda de serviços na área de sistema de abastecimento de água, filtragem e instalações elétricas assim como, instalação de unidades autônomas de geração de energia;

b) laboratório de ensaios, que vai dar o apoio direto ao processo de fiscalização, seja no controle da qualidade dos insumos, seja nos processos de execução. Contam hoje com laboratórios terceirizados que não impactam significativamente nas receitas da empresa, mas desestabilizam o controle em função da morosidade na entrega dos resultados ou incapacidade de fornecer testes como rompimento de aço, qualidade da água, teste de arrancamento de revestimentos, etc.

4.7 Análise das entrevistas

Esta seção foi organizada de forma a permitir a análise dos dados à luz da questão da pesquisa e do referencial teórico. São apresentados os dados coletados relativos aos gestores brasileiros expatriados, tendo como principal fonte as entrevistas realizadas com eles (ver Apêndice A – transcrição das entrevistas).

4.7.1 Dificuldades culturais

Foi perguntado aos gestores sobre as maiores dificuldades encontradas de cunho cultural quanto

a) conteúdo e volume de trabalho;

b) ambiente / clima e integração com os colegas e;

c) estilo de gestão, informalidade, autonomia e hierarquia.

A grande maioria dos gestores aponta que a maior dificuldade encontrada no estilo de gestão e métodos de trabalho em Angola é a falta de preparo do profissional angolano mesmo quanto a tarefas mais simples.

De certa forma, podemos inferir que essa falta de preparo, frente aos modelos de gestão mais modernos e métodos de trabalho mais estruturados, deve-se ao fato de Angola ser um país relativamente de pouca estória de desenvolvimento industrial, por de ter passado anos em guerra civil, onde os investimentos em educação quase não existiram. Nota-se pelo depoimento dos entrevistados que esse hiato no desenvolvimento do país trouxe reflexos no dia a dia da gestão:

> —Falta de preparo dos angolanos, falta de experiência em tarefas simples, eles são bem despreparados...” **G2**

> —... os conceitos de gestão são os mesmos que o Brasil utilizava há 40 anos. Há um conflito entre propriedade e gestão. O trabalho é muito mais braçal e serviçal. As coisas vão acontecendo com muito improviso. Falta muita direção” - **G3**

> —... os angolanos são muito subservientes, então obedecem rapidamente e quase não discutem” – **G8**

> —Acredito que a maior diferença em termos de trabalho entre uma cultura e outra é que o angolano não tem muito método de trabalho” – **G9**

Com relação ao idioma, apesar de comunicarem-se na mesma língua, muitos gestores afirmaram que tiveram, principalmente no início, dificuldades em comunicar-se com o angolano.

> —... apesar de o idioma ser o português como no Brasil, existem algumas diferenças que a pessoa demora um pouco a acostumar, por exemplo: telefone celular (Brasil) – telemóvel (Angola), automóvel (Brasil) – viatura (Angola), fila (Brasil) – bixa (Angola), concreto (Brasil) – betão (Angola), canteiro de obras (Brasil) – estaleiro (Angola)”. - **G5**

> –Para mim foi muito difícil os três primeiros meses. Apesar de se falar o mesmo idioma, não é o mesmo português que a gente fala aqui". - **G7**
>
> –Você tem aquela ilusão de que o país fala português e que você não vai ter nenhum problema. Engana-se porque você tem problema de comunicação com eles. Tem as diferenças devido à língua local deles. Muita gíria do dia-a-dia". - **G4**

Consideramos que as respostas sobre linguagem confirmam o que os muitos autores apontam sobre os problemas da língua. Mesmo quando falamos o mesmo idioma, problemas de comunicação podem ocorrer especialmente quando são usadas gírias ou expressões coloquiais.

A proficiência na língua do país de acolhimento é uma das competências frequentemente citadas na literatura como relevante para o ajustamento dos expatriados e o seu desempenho. Porém, a competência comunicacional não se resume à proficiência linguística. Para se compreender o real significado de uma palavra ou de uma frase, não basta conhecer o seu equivalente na língua estrangeira. O equivalente da mesma palavra em distintas línguas não tem o mesmo significado para os povos que falam cada uma delas (REGO; CUNHA, 2009).

As dificuldades encontradas quanto ao clima de trabalho e a integração com os colegas dizem respeito aos preconceitos e discriminação que os expatriados enfrentam, dificultando seu desempenho pessoal e profissional e tornando a adaptação mais difícil. Percebemos que os entrevistados destacaram principalmente a dificuldade em lidar com a condição diferenciada que recebe um expatriado versus um funcionário local.

> —**À** vezes os angolanos interpretam que os expatriados quando vêm para cá agem como colonizadores... Isto fica claro na hora do almoço. Os expatriados sentam de um lado e os angolanos de outro". **- G1**
>
> —... é muito latente dos angolanos a diferença de tratamento aos expatriados – às vezes os expatriados chegam com outra condição, por exemplo, assistência médica, que às vezes eles não têm e isso gera um descontentamento muito grande" - **G3**
>
> –O clima de trabalho é difícil, pois os angolanos nos vê como ameaça. A pessoa que veio para tirar o lugar deles. Tem que ganhar primeiro a confiança deles, que você está aqui para ajudar e ensinar a eles" - **G4**

Quanto ao volume e conteúdo de trabalho, não se notou que exista uma diferença entre Brasil e Angola, somente destaques para a situação de expatriados que acaba exigindo um

esforço extra, seja para mostrar mais eficiência, seja para ensinar-lhes algo ou até mesmo por não ter muito o que fazer além do trabalho.

> –Volume e conteúdo de trabalho não têm muita diferença o que dificulta é a infra-estrutura – água, transporte, que dificulta as entregas" - **G1**
>
> –... volume de trabalho bem igual ao do Brasil. Não senti diferença" - **G2**
>
> –Para os expatriados, a empresa exige muito mais de você. A empresa está custeando tudo. A minha carga horária aqui tem sido muito maior do que a do Brasil..."- **G4**
>
> –Como expatriados, acabamos trabalhando mais, primeiro porque fora o trabalho não há muito que fazer aqui e segundo porque sinto que meu desempenho tem que ser melhor que o dos locais"- **G9**

Quanto ao estilo de gestão, foi pedido para que os entrevistados detalhassem se houve necessidade de modificarem o seu estilo de gestão atual para adaptarem-se à cultura local. Houve unanimidade e declarações repetidas relativas à mudança no estilo de gestão para facilitar a gestão e a interação com os funcionários locais**.**

Os entrevistados declararam diversas vezes que tiveram que adaptar seu estilo de gestão ao do angolano, pois se não o fizessem correriam o risco de não conseguir alcançar os objetivos propostos para suas metas. Nestes casos, os gestores se viram desafiados a aprender a gerenciar a interação, corroborando com a afirmação de que –o entendimento mútuo surge como uma das mutações essenciais do trabalho" (ZARIFFIAN, 2001, p.27). É importante compreender as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar das pessoas se quisermos encontrar soluções viáveis para as interações culturais.

Podemos perceber também nestes depoimentos que a interação intercultural é um processo de negociação, conforme apontam Nardon e Steers (2007), à medida que os processos de aprendizagem de cada pessoa interagem, melhores formas de comunicação são criadas. Nestes casos ficou evidente a negociação de *regras,* onde ressaltamos a habilidade dos gestores em integrar e transformar as informações e situações em novas teorias, ou seja, em novas formas de atuação.

Destacamos também, a negociação de **comportamentos** onde fica evidente a flexibilidade comportamental dos gestores. O fato de serem capazes de se envolver em comportamentos alternativos para adaptarem-se a cada situação, ou seja, entenderem o

contexto e visualizar o impacto que as pessoas tinham em seu trabalho e eles no trabalho delas.

> –Tive que tomar uma atitude muito mais paternal e entender a situação que eles vivem. Saber onde os funcionários moram, quais as dificuldades que eles têm com alimentação e muitas vezes de moradia. Por exemplo: muitas vezes ele não carrega o celular em casa porque não tem gerador"- **G1**
>
> –Tive que dar muito apoio a eles de como fazer, explicar o que é propriamente fazer gestão. Tive que voltar a modelos mais simples. Tem que ser mais amigo para conseguir as coisas – o lado profissional fica um pouco para lá" - **G3**
>
> –Sim. Tenho que explicar em detalhes aquilo que quero e fazer follow-up constante. Se você não faz isso, as coisas não acontecem. É impressionante, certa vez pedi para uma funcionária preparar uma planilha simples. Ela confundiu todos os dados e acabou enviando para a empresa todas as informações que não deveriam ser de conhecimento de todos. Isso gerou um desconforto muito grande. Simplesmente porque estava com vergonha de perguntar mais uma vez o que deveria ser feito"- **G9**
>
> –Sim. Muito mesmo. Creio que conseguir se impor como mulher numa área como engenharia onde a grande maioria é masculina já é difícil, imagine numa outra cultura. Uma vez estava na obra e disse que queria conversar com eles para uma reunião rápida. Eles fingiram que não me ouviram, e foram tomar banho. Eu entrei no banheiro para fazer a reunião. Estavam todos nus. Fiquei de costas e disse o que queria. Depois disso, sempre quando peço uma reunião rápida, todos me atendem" - **G8**

No exemplo abaixo, G7 tinha uma abordagem pessoal direta ao tratar com problemas. Depois de muito sofrer com a falta de resultados de sua interação com a equipe, resolveu mudar sua forma de trabalhar.

> –Muito. Tive que mudar principalmente minha agilidade. Porque as coisas são muito mais morosas. Por natureza sou muito dinâmica e lá eles não são assim. O processo de assimilação é muito lento. Então eu tive que me adaptar a isso e me desacelerar. Exemplo: São coisas do dia a dia. Você pede para fazer um pagamento, coisas simples, ou preparar uma carta para o banco. Você pede as 08:00 da manhã e terá a carta as 16:00 h. Eu mudei a forma, então eu sei que vai acontecer isso, peço no dia anterior, aquilo que sei que vou precisar no dia seguinte" - **G7**

Isso ressalta o que os autores Rego e Cunha (2009) enfatizam sobre os comportamentos da liderança eficaz, onde diferentes comportamentos de liderança são requeridos em diferentes contextos culturais. Ou seja, o planejamento e a organização podem ocupar mais ou menos tempo do gestor, assim como a delegação de responsabilidade pode requerer mais ou menos atenção. Podemos então constatar, que aos gestores incumbidos de

missões expatriadas requer-se que ajustem os seus estilos de liderança às peculiaridades do contexto.

Ressaltamos também o que poderia ser interpretado como o aprendizado de uma nova competência, ou seja, a habilidade de se adaptar ou mudar de atitude num novo ambiente, diferente do contexto de domínio anterior, muitas vezes com maior complexidade e menor previsibilidade. Neste caso, os gestores demonstraram altos índices de flexibilidade que se manifestaram com a habilidade de atuar adequadamente nessas situações.

Outro aspecto interessante nesta análise, é que de acordo com os estudos de Hofstede (2001) sobre dimensão cultural, Angola é um país que tem uma alta distância do poder (80) que combinada com uma alta necessidade de controle da incerteza (70), pode criar situações onde os líderes têm poder em última instância, ou seja, subserviência dos empregados e total poder e controle para os líderes, conforme demonstrado nos depoimentos.

4.7.2 Desconhecimento da cultura local

Foi pedido aos entrevistados que relatassem uma situação no âmbito profissional e/ou pessoal que tivesse sido constrangedora por força do desconhecimento da cultura local. Alguns gestores enfrentaram problemas sérios por ignorar práticas locais.

> –Situação que existe entre os policiais e políticos: passei por uma situação quando tive que fazer uma demissão de um funcionário ligado a um general. Fui ameaçado de perder o visto caso não revertesse à situação" - **G1**.

> –Eles são muito formais e nós brasileiros somos mais informais. Teve uma reunião que eu cheguei e comecei a tratar os funcionários pelo nome. Uma pessoa me chamou no canto e disse que foi falta de respeito. Deveria chamá-los sempre por senhor ou senhora"- **G4**

> –Houve um caso certa vez que disse ao auxiliar angolano: –e aí bicho, beleza"? (frase muito comum no Brasil). No momento não percebi, mas ele se ofendeu, pensando que eu o havia chamado de bicho. Depois de ficar sabendo que havia cometido uma gafe, no outro dia me desculpei e contei para ele que isso era comum no Brasil. Fiquei muito envergonhado –**G5**

> –Os constrangimentos são constantes, tivemos uma interrupção de um contrato, e no início não entendi. Só fui entender 6 meses depois. Tínhamos que buscar um gestor local e uma pessoa foi indicada para o processo. Não aceitamos e por isso o contrato foi interrompido" - **G6**

> ~~O~~ envolvimento com as mulheres de lá é muito engraçada. Lá as mulheres têm o costume de receber presentes dos namorados logo na primeira semana. Quando comecei a me relacionar com uma rapariga, no segundo dia que nos vimos ela disse: e o meu celular? Eu disse: como seu celular? Eu não fiquei com o seu celular? Ela disse não, o meu presente. Eu disse Ok eu vou ver o que posso fazer (não sabendo muito bem o que responder) e ela complementou: Olha a semana que vem eu tenho uma festa, preciso também de um vestido"- **G6**

Estes depoimentos estão em linha com a interpretação de Lewis (2000) que diz que a percepção ou compreensão que as pessoas têm das crenças, valores e atitudes são diferentes entre culturas, levando-os a ver outras crenças ou hábitos como estranhos e excêntricos.

Muitos problemas e constrangimentos acontecem pela tendência das pessoas julgarem se um determinado comportamento é aceitável ou não. Conhecer de antemão alguns aspectos culturais de um determinado país ou região poderia minimizar os constrangimentos causados por desconhecimento cultural. Esses depoimentos estão muito em linha com os autores Nardon e Steers (2007) que colocam que é essencial aprender ao menos o suficiente para você ter uma boa interação intercultural, ou seja, com o conhecimento adquirido, as pessoas podem interpretar as situações e gerar o comportamento social adequado.

Quando se é confrontado com culturas diferentes, há uma série de dilemas que precisam ser resolvidos a fim de adaptar com sucesso a nova cultura (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 2002). A cultura é uma realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Ela reflete o modelo de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das inter-relações. A cultura representa a forma de lidar com o conhecimento adquirido por um grupo social, os significados próprios que este grupo atribui aos elementos da realidade e as soluções que encontra para os desafios cotidianos.

Aqui vale colocar o que os autores Rego e Cunha (2009) defendem para uma boa interação intercultural, que é evitar fazer julgamentos que coloquem um sistema contra o outro. É necessário desenvolver um padrão consistente de comportamentos concordantes com esse sistema de valores, para que as pessoas fora do nosso contexto cultural possam compreender.

4.7.3 Estilo de comunicação

Foi pedido para que os entrevistados relatassem se tiveram que adaptar/modificar seu estilo de comunicação para lidarem com os colegas angolanos e se tiveram algum tipo de problema.

A comunicação e adaptação dos expatriados a outra cultura está relacionada à cultura nacional do país anfitrião. Por essa razão, falar a língua portuguesa foi um fator muito importante ressaltado como positivo para muitos expatriados.

Entretanto, nas primeiras respostas observamos que os aspectos que os entrevistados mencionaram estão mais relacionados com as classificações da comunicação intercultural (HOFSTEDE, 1991, 2001; ADLER, 1989). A língua falada, mesmo que seja similar à da cultura local, precisa de ser acompanhada com comunicação não verbal, devido que as pessoas, ás vezes, precisam se valer de expressões corporais para transmitir sua mensagem, e porque os comportamentos não verbais interagem com os verbais.

Outro aspecto importante que podemos ver explicitados nos depoimentos dos entrevistados é o que os autores Mendenhall, Punnett e Ricks (1995) defendem. Para comunicar-se com alguém de uma cultura diferente não é suficiente saber a língua, também deve aprender-se as regras de como a linguagem é utilizada nos diferentes contextos e situações.

Por isso, mesmo que o idioma português da cultura angolana seja o mesmo que o do Brasil, em certas ocasiões a comunicação pode ser prejudicada.

> –Problema de comunicação não há... Às vezes existe muita malandragem – às vezes fazem de conta que não entenderam para fugir das responsabilidades" **- G1**

> –No começo, houve certa dificuldade em assimilar as diferenças linguísticas de lá, como já falei antes. Depois de pouco tempo, eu adaptei o meu português com o deles, e não houve mais nenhum tipo de dificuldade" **- G5**

No depoimento abaixo notamos claramente a importância do –contexto" defendida por Trompenaars (1994). O autor defende que quando o contexto é entendido entre os dois, muito pode ser dito, embora pouco se fale, já que eles podem –ler nas entrelinhas" de suas comunicações.

> –A comunicação não. Somente quanto às versões que não chegam a você de uma maneira verdadeira. Eles são muito prolixos... O grande ponto é entender a mensagem. É um jogo de interesses pessoais, ou seja, o recado não vem claro**."- G6**

4.7.4 Interação cultural

Foi pedido para que os entrevistados relatassem que tipos de esforço fizeram e ainda fazem para assimilar melhor a cultura local. Alguns gestores investiram mais tempo no conhecimento da nova cultura através de leitura, outros aproveitaram muito mais do convívio e da interação social.

> **"...** tentar aproximar mais na hora do almoço, seja por leitura ou encontros informais"- **G1**
>
> "Buscava ler muito sobre os assuntos do país... ouvia muito rádio para entender os costumes locais"- **G2**
>
> "Fiz amizades com alguns angolanos e fazíamos umas "tertúlias" – quando eles explicavam mais sobre a cultura deles. A formação tribal de origem, a diferença dos povos do norte com o sul – e isso me ajudou muito "- **G3**
>
> "Eu aprendo muita coisa no convívio com o pessoal e ouvindo estórias. Pergunto muito. Às vezes ouço alguma coisa que não entendo e peço para que eles me expliquem o significado"- **G4**
>
> "Eu conversava muito com os angolanos, principalmente sobre questões culturais e religiosas, para aprender um pouco sobre a cultura deles. O que me impressionava muito era a facilidade deles de aprender outras línguas. O meu auxiliar, além do português, ele falava bem inglês, arranhava o francês e falava alguns dialetos de lá"- **G5**
>
> "Foi muito baseado nestas entrevistas e conversas com os universitários. Eu fazia várias palestras em faculdades brasileiras que promovem o ensino lá. O esforço é de estar junto com os alunos..."- **G6**
>
> "... eu sempre fui muito curiosa. Quando cheguei eu queria saber tudo. Porque havia tido guerra, como eles reagiam, se eles tinham medo de andar na rua ou não, medo de assalto, então eu fui meio que fazendo uma pesquisa com eles. Ai foi me ajudando muito, pois nesse caso que tive alguns contratempos foi logo no início. Hoje, por exemplo, eu já falo com eles pelo olhar. Então eles já sabem, quando eu olho de um jeito eles já sabem que eu não gostei"- **G7**

Mais uma vez, observamos que a interação de pessoas em culturas distintas tem a ver com os estudos de Nardon e Steers (2007), pois os autores afirmam que a interação intercultural é um processo de negociação, onde os indivíduos têm oportunidade de aprender e trocar sobre a cultura do outro. À medida que os processos de aprendizagem de cada pessoa interagem, melhores formas de comunicação são criadas.

Consideramos também, que as contribuições de Janssen (1995) são bem aceitas aqui, pois para que o expatriado não tenha dificuldade de trabalhar no estrangeiro, ele precisa aprender os hábitos da cultura local, aprender a comunicar-se de diferentes maneiras (linguagem, comunicação verbal e não verbal), para poder modificar ou adequar seu comportamento de acordo com o novo contexto cultural.

Para os autores Beechler e Javidan (2007), pessoas curiosas, com espírito de aventura e predisposição para o aprendizado, como notamos nos depoimentos acima, levam vantagem no jogo internacional. Esse conjunto de fatores permite ao profissional trabalhar — e ser bem-sucedido — em ambientes com os quais não tem muita familiaridade. Para esses autores, a primeira das habilidades que compõe o *global mindset* é a vontade de aprender. Para entender diferentes culturas é necessário estar informado sobre os aspectos históricos, geográficos, culturais, econômicos e políticos dos países em que sua empresa opera. "Só quem tem predisposição para conhecer novidades se dá bem numa carreira internacional" (BEECHLER; JAVIDAN, 2007, p. 48).

Ainda com relação à questão de interação cultural, foi pedido aos entrevistados que relatassem se ainda há aspectos da cultura local que não foram assimilados.

Com exceção de um único entrevistado, todos os outros apontaram aspectos culturais ainda não assimilados.

Podemos observar nos depoimentos abaixo uma forte relação com as definições de cultura, propostas por Trompenaars (1994) e Hofstede (1991, 2001), já que os valores por ser o mais profundo e oculto da cultura mostra o entendimento mútuo que um grupo tem sobre o que está certo ou errado. Assim, notamos que algumas barreiras culturais se apresentam quando encontramos diferenças nas nossas crenças e valores culturais com que fomos criados.

> –Acredito que não. O tempo foi suficiente para assimilar uma grande parte da cultura"- **G2**

> –Ah sim, algumas questões com relação à família... Funeral, por exemplo, tem significados muito diferentes e que às vezes a gente não entende. Há também uma presença muito forte dos macumbeiros e bruxaria. Se você é intitulado como macumbeiro dentro da empresa você pode ser até expulso do país. Uma pessoa quis demitir uma pessoa e ele é filho de um grande general. Ele foi taxado como feiticeiro e teve que deixar a empresa. É muito difícil compreender isso"- **G3**

> –Alguns rituais que eles fazem por aqui é algo estranho. Por exemplo, o ato fúnebre. Primeiro eles montam uma arena. As pessoas levam caldeirões e começam a cozinhar. E vai chegando gente, muita gente. Chega durar duas semanas. E uma

> noite todos começam a chorar juntos e depois param no dia seguinte. Ainda não entendo muito isso. É muito estranho"- **G4**
>
> –Sim, alguns aspectos místicos deles como, bruxaria e sacrifícios, eram simplesmente inacreditáveis para mim e não foram assimilados" - **G5**
>
> –No todo, você consegue entender. Concordar e praticar não. Não a esse nível. Eu entendi muitos aspectos culturais apenas não concordo com muitos deles" **- G6**
>
> –Angola é um país muito corrupto. Então eles falam que isso já é parte da cultura deles. Por exemplo: você está andando com o seu carro, tem todos os documentos, respeita a sinalização e um guarda te parar, ele diz que vai te multar, pois na lei deles ele pode multar porque o seu carro está sujo. Simplesmente é uma forma de arrancarem dinheiro de você. Ai você já sabe, se um policial te parar pode preparar a carteira. Se você precisa de informação na rua, eles já esperam um dinheiro também. Sempre tem interesse. Eles colocam isso como algo cultural e a meu ver não é. Eles se acostumaram a isso." - **G7**

4.7.5 Percepção das próprias competências

Foi solicitado aos entrevistados que relatassem o que eles acreditam ter aprendido durante a expatriação e como estas aprendizagens se refletem hoje no seu cotidiano profissional.

Percebemos que unanimemente, houve reconhecimento de aprendizagem de novas competências, com uma forte inclinação à flexibilidade, paciência e respeito ao outro, além da importância do relacionamento interpessoal, da comunicação e da família.

A flexibilidade torna-se ainda mais importante quando os encontros interculturais exigem que os participantes lidem com a incerteza e o inesperado. Segundo os autores Koester e Olebe (1988), a flexibilidade é medida em termos de tolerância à ambiguidade, empatia e a capacidade de responder aos outros de forma imparcial. Para Rhinesmith (1993) a flexibilidade é um comportamento que permite que os gestores atendam às necessidades da organização e estejam constantemente se ajustando as exigências globais e locais.

Outro conhecimento destacado na área de relacionamento interpessoal destacado por eles foi o de conseguir verbalizar diferenças culturais e negociá-las, contemplando as diferenças.

> –Sem dúvida a flexibilidade, paciência, no caso aqui de Angola, e a ter muito cuidado nas relações comerciais"- **G1**

> —... conhecer melhor a sociedade angolana para desenhar uma estratégia comercial mais eficaz"- **G1**.
>
> —É uma lição de vida – a dar valor ao nosso país – convivência com outras pessoas – respeito – a importância da cultura"- **G2**
>
> —Aprendi que para entender a cultura de um país é necessário que sinta e experiencie o seu dia a dia."- **G3**
>
> —Você passa a enxergar a vida de outra forma. Passa valorizar coisas simples que antes não valorizava" - **G4**
>
> —... aprendi a ser uma pessoa menos ansiosa, mais compreensiva, e trabalhar com as ferramentas que temos disponíveis no momento."- **G5**
>
> —A capacidade de perceber o problema e entender o indivíduo. Não querer a resposta na minha velocidade, mas sim na velocidade dele. Eu tinha uma visão muito pragmática e muito rápida, de resultado muito rápido, e eu tive que me adaptar aquela realidade. Isso é um dos grandes aprendizados que contribui muito.**"- G6**
>
> —Eu passei a dar muito mais valor a minha família pelo tempo que você passa longe. Eu perco tanta coisa estando longe dos amigos e da família por outro lado me sinto mais forte e corajosa e acho que tenho mais oportunidades de sair e conhecer outros lugares."- **G7**
>
> —Paciência, desaprender e aprender com o outro. Entender mais o outro. Capacidade de ensinar."- **G8**
>
> —Hoje, eu aprendi a dar mais valor a família e convivência familiar – valorizar os momentos de lazer e as pequenas coisas da vida. Você começa a reavaliar seus valores e crenças. Acredito que hoje sou mais empreendedora"- **G9**.

Ao tentar relacionar os processos de aprendizagem que eles declararam haver tido na expatriação com o desenvolvimento de competências gerenciais, percebemos que alguns tinham consciência da relação entre eventos vivenciados na expatriação, os processos de aprendizagem possivelmente desencadeados por eles, o conhecimento gerado em conseqüência, e as competências desenvolvidas.

O reconhecimento por parte dos gestores do que era necessário aprender em cada circunstância remete à pertinência de Le Boterf (1994), que afirma que a competência se revela mais no saber —o que fazer" do que no —saber fazer" diante de uma situação inesperada e que —saber agir é saber interpretar". Neste sentido pode-se dizer que a narrativa dos gestores revela competências.

De acordo com os estudos de Hofstede (2001), o Brasil é um país com uma sociedade coletivista. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são interligadas. Os entrevistados em seus depoimentos expressaram diversas vezes estes traços de coletivismo e índole relacional, ao enfatizarem a importância de suas famílias e amigos.

4.7.6 Avaliação geral da experiência intercultural

Por fim, foi solicitado aos gestores entrevistados que avaliassem de uma forma geral sua experiência intercultural.

> –No meu balanço o saldo sempre é positivo. O crescimento profissional que eu adquiri aqui, talvez eu não tivesse no Brasil. E profissionalmente na questão financeira"- **G1**
>
> –Foi muito gratificante – tanto pessoal quanto profissional – porque eu consegui alcançar aprender muito profissionalmente – parte técnica – e me interessar mais por outras culturas e buscar aprendizagem de outras culturas e de outros países"- **G2**
>
> –Uma contribuição muito grande em primeiro lugar respeito às pessoas, não vir com preconceitos. Como você desenvolve uma parceria. Quanto mais um executivo puder ter experiência em países diferentes do dele, mais ele se desenvolve como pessoa e como profissional"- **G3**
>
> –Aprendizado muito grande. É algo que não tem preço. Sair da zona de conforto, ir para um lugar com valores diferentes. Tem que se policiar de não fazer tudo o que fazia antes, pois pode ser diferente. É um maior controle. Aprender a se conhecer. Agora tenho a curiosidade de conhecer outras culturas."- **G4**
>
> –A experiência cultural que obtive de lá foi talvez a maior contribuição para mim como ser humano. Fiz muitos amigos, participei e presenciei muitas coisas. Aprendi muito a lidar com minhas emoções (ansiedade, tristeza, saudade etc..) e espero um dia poder voltar e dar um abraço novamente nas pessoas que eu sei se lembram de mim do mesmo modo que eu". - **G5**
>
> –A avaliação é bem positiva. Apesar de se privar de algumas coisas e também do convívio com a família, me fez crescer como pessoa, às vezes a gente acha que porque tem muitos diplomas e conhecimento, somos especiais, mas na verdade a experiência de viver a vida real te ensina muito mais. Eu aprendo muito com todos. Uma visão muito diferente de vida. Onde o pouco para gente é muito para eles. É uma lição. Quando você passa a se privar de coisas que tinha antes, você valoriza mais" - **G7**

Podemos perceber de uma maneira geral que muitas características percebidas pelos gestores como aprendizado e experiência intercultural remete às competências mencionadas pelos autores como necessárias para a gestão global. Percebemos nos depoimentos uma tendência a superação da mentalidade etnocêntrica, com uma orientação muito mais geocêntrica e cosmopolita, onde as pessoas passam a ter mais interesse com o que acontece ao redor do mundo, demonstram uma abertura e desejo para investigar o significado dos sistemas dos outros, facilitando a adaptação.

Outra explicação para a visão positiva da convivência intercultural pode ser a expectativa que isso traz com relação à evolução na carreira. O êxito no relacionamento intercultural pode levar a posições internacionais e a cargos mais altos. Então, as pessoas se propõem a passar pela experiência com mente aberta e com mais restrições.

5 CONCLUSÃO DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal questão que orientou esta pesquisa foi conhecer quais são as barreiras e os facilitadores culturais no processo de gestão e na comunicação de gestores brasileiros expatriados em Angola. Esta pesquisa não teve o objetivo de analisar o processo de expatriação da empresa estudada, nem sua cultura organizacional.

Dessa forma, para viabilizar o estudo de campo, utilizamos a pesquisa qualitativa (MINAYO, 2007; OLIVEIRA, 1997; LAKATOS; MARCONI, 2007; REY, 2005). Utilizamos a entrevista como técnica para coletar as informações. Nosso contexto foi conhecer gestores brasileiros trabalhando em Luanda, Angola.

Obtivemos respostas de 09 expatriados – seis homens e três mulheres. A análise e tratamento dos dados foram apresentados de maneira descritiva e explicativa, onde tentamos narrar individualmente e comparativamente as respostas obtidas.

Valendo-nos da literatura consultada encontramos que a cultura como definição se aprende desde o nascimento e se transmite às gerações seguintes (costumes, hábitos, tradições, valores, religião, etc.) e que cada um de nós transporta consigo padrões de pensamentos, sentimentos e ação potencial, que são o resultado desta aprendizagem contínua. A cultura provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes proporcionando ao homem um sentido e identidade de pertencer a um determinado grupo; país, região ou cidade (HOFSTEDE, 2001).

É a cultura que condiciona e estrutura o processo de percepção social que consiste na atribuição de significado a um objeto ou evento, por isso, ter como ponto de partida o conhecimento cultural do país anfitrião ajuda o expatriado a entender e analisar as diferenças culturais entre o seu país de origem e da nova localidade, facilitando a aceitação e vivência.

Na interação intercultural aprendemos que normalmente as interações falham pelo fato das pessoas formarem opiniões sobre os outros em cima de seus preconceitos e estereótipos. No dia a dia, as pessoas são confrontadas com uma série de dilemas que precisam ser resolvidos a fim de se adaptarem com sucesso a uma nova cultura (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 2002). Conhecer sobre as dimensões culturais do país onde se vai viver,

trabalhar ou interagir, ajuda neste processo de interação, pois como vimos, as dimensões culturais formam a base de crenças, valores e atitudes de uma pessoa, influenciando o seu ponto de vista e visão do mundo. Conhecer antes da expatriação a diferença cultural relativa ~~–a~~ distância do poder" estudada por Hofstede (2001), por exemplo, poderia ter amenizado o desconforto e alguns constrangimentos que os gestores brasileiros sentiram em Luanda, especialmente com relação à informalidade, autonomia e hierarquia no ambiente de trabalho.

Concluimos, portanto, que a cultura nacional direciona o comportamento das pessoas.

Quanto à definição de competências, aprendemos com a literatura que as competências são compostas por um conjunto de comportamentos/ações que o indivíduo tem ou faz. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional. Aprender novas competências significa por em prática esses conhecimentos, habilidades e atitudes num novo ambiente, diferente dos contextos de domínio anterior, com maior complexidade e menor previsibilidade.

Assim, faz sentido dizer que diferentes comportamentos de liderança são requeridos em diferentes contextos organizacionais e culturais. Às vezes o ambiente cultural exige do gestor mais dedicação e atenção quanto ao planejamento ou organização de atividades, outras vezes a delegação de responsabilidades requer um pouco mais de cuidado, assim como, a participação ou envolvimento dos empregados em atividades mais estratégicas ou táticas (REGO; CUNHA, 2009).

Outro aprendizado importante que esta pesquisa proporcionou foi que na comunicação intercultural são requeridas algumas habilidades para que sua mensagem seja entendida pelo outro, pois comunicar implica ir além das mensagens verbais. Os gestos, expressões faciais ou movimentos podem ter interpretações distintas em culturas diferentes.

No nosso estudo, o fato das duas culturas pesquisadas - Angola e Brasil - falarem o mesmo idioma facilitou a sinergia cultural entre os expatriados e os locais, porém, observamos que não basta falar o mesmo idioma. Problemas de comunicação ocorrem, pois as mesmas palavras, os mesmos gestos, as mesmas expressões faciais e os mesmos silêncios podem não ter o mesmo significado para ambos os comunicadores. O que reforça que a comunicação não verbal é um dos obstáculos na comunicação intercultural, pois toda cultura possui formas diferentes de transmitir mensagens, e as posturas e gestos para expressar o que sentimos tendem a variar (HOFSTEDE, 2001).

Podemos concluir que para que o expatriado não tenha dificuldade de trabalhar no estrangeiro, ele precisa aprender os hábitos da cultura local, aprender a comunicar-se de diferentes maneiras (linguagem, comunicação verbal e não verbal).

A preparação prévia para viver e trabalhar em outro país poderia minimizar o choque cultural e ajustamento para uma nova cultura de trabalho, maximizando o conforto, satisfação e facilitando a transição.

Compreender e apreciar as diferenças interculturais nos pareceu um fator determinante para se obter uma comunicação clara, derrubar barreiras, construir a confiança e ampliar relacionamento e horizontes de negócios que naturalmente se traduzem em resultados tangíveis e casos de sucesso.

Assim, partimos da questão principal que neste trabalho se ilustra em 1.2 – conhecer quais são as barreiras e os facilitadores culturais no processo de gestão e na comunicação de gestores brasileiros expatriados em Angola.

Encontramos que as barreiras culturais no processo de gestão e na comunicação dos gestores brasileiros em Angola recaem primeiramente no conceito de gestão e métodos de trabalho, onde pelo fato de o país ter estado em guerra por muitos anos, aliado a grande distância de poder, dimensão analisada com base em Hofstede (2001), pode ter atrasado o país no uso de ferramentas mais modernas de gestão.

O segundo refere-se às barreiras causadas pelas conotações das palavras, novamente por dificuldade de se traduzir corretamente expressões específicas de uma cultura. Vimos também, que o sistema indireto da linguagem quando na comunicação há emprego de ‗gírias' e o aspecto mais formal dos angolanos pôde dificultar a interação cultural.

O terceiro diz respeito às barreiras causadas pelas diferenças de condição financeira recebida pelos expatriados versus um funcionário local. O expatriado chega ao país com condições muitas vezes superiores aos locais, seja de posição hierárquica, seja financeira. Isso traz dificuldades que pudemos perceber, mas que não tratamos nos aspectos da cultura angolana e brasileira: discriminação e preconceitos.

Também percebemos insatisfação na qualidade e prestação de bons serviços, assim como a infra-estrutura do país, como aspectos com os quais os expatriados mostraram maior incômodo.

Com relação aos facilitadores, podemos concluir que as barreiras para a comunicação causadas pela variação de percepção social podem ser reduzidas se houver conhecimento e

compreensão dos fatores culturais sujeitos a essa variação, aliados ao desejo sincero de se comunicar com sucesso apesar das barreiras culturais.

O nosso primeiro objetivo específico formulado em 1.3 - Averiguar se as barreiras culturais são reforçadas pelo desconhecimento da cultura - mostra que de acordo as respostas dos expatriados, concluimos que sim. Ter recebido informações mais detalhadas sobre os aspectos culturais daquele país, como por exemplo, a formalidade do angolano versus a do brasileiro, ou a importância que a hierarquia exerce no ambiente profissional, ou simplesmente a situação real do país com relação aos policiais e políticos, poderia ter minimizado algumas situações constrangedoras que os expatriados enfrentaram quando de sua chegada ao país. O entendimento do funcionamento da nova cultura faz com que as reações de surpresa diminuam, tornando o funcionamento cultural mais familiar e menos assustador.

Atendendo o nosso segundo objetivo específico, formulado em 1.3 - Identificar habilidades e comportamentos associados à competência do gestor global - concluímos que muitas habilidades e comportamentos demonstrados ou explicitados pelos entrevistados em suas respostas remetem a extinção do etnocentrismo, ou seja: ser mais paciente, ter muita resiliência, entender a comunicação da localidade, desaprender e aprender com o outro, aprender características culturais do país e conhecer as relações de poder da localidade. A palavra-chave neste caso é a flexibilidade, que traduzimos como a capacidade de adaptação a situações novas e inusitadas. O expatriado deve estar disposto a se adequar ao desconhecido, internalizando a mudança e ampliando o campo de visão do mundo.

Com relação ao nosso terceiro objetivo específico – identificar de que forma as barreiras e os facilitadores culturais que os expatriados encontram na cultura angolana impactam na formação das competências interculturais, podemos concluir que as situações do dia a dia relatadas pelos expatriados, o modo como tiveram que enfrentar as dificuldades diárias, e o contato com contextos completamente distintos dos seus fizeram com que o aprendizado da flexibilidade, da paciência e da curiosidade para aprender fosse reforçado. Vimos que se os gestores mantivessem as mesmas posturas quanto ao seu estilo de gestão ou sua forma de comunicar, não conseguiriam que os resultados fossem alcançados. A grande maioria dos entrevistados descreve a experiência de expatriação como um forte fator de crescimento pessoal e profissional, pois ajuda a desenvolver as características de negociação, visão mais abrangente do mundo, além de conhecimento de si mesmo e da sua própria cultura.

Concluímos também que refletir sobre a multiplicidade de estilos e as diferenças culturais ajuda as pessoas a tornarem-se mais conscientes da importância da abertura, da adaptabilidade e da comunicação.

Isso reforça o que Freitas (2000) coloca sobre a experiência dos expatriados, onde a vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenário, bem como, respeito a uma realidade diferente da sua:

> A experiência vivida pelos expatriados é muito mais do que uma experiência profissional, num país distante. Ela mobiliza outras competências além das profissionais, transcendendo o universo objetivo do indivíduo e de sua família. Assumir a expatriação é admitir a possibilidade de viver outra vida, de romper laços afetivos, desestruturar certezas e costumes, participar de uma aventura definida no cotidiano (FREITAS, 2000, p.209).

A busca incessante pela flexibilidade mobiliza não apenas a organização. Ser flexível torna-se condição de sobrevivência para o indivíduo tanto no trabalho quanto na vida. ~~–O~~ ser flexível tornou-se o sonho dourado de todas as empresas, e conseguir ser flexível, a necessidade desesperada, o pesadelo dos executivos atuais, por ser condição de sobrevivência" (FREITAS, 2000, p. 156).

Os dados apresentados nesta pesquisa demonstram que as missões internacionais ajudam muito no processo de capacitação intercultural dos profissionais. O conhecimento da própria cultura e dos traços culturais que carregamos, além do conhecimento da cultura do novo país, nos ajudam a aprender como trabalhar com muitos dilemas, sem nos tornarmos reféns deles.

Muitas pessoas almejam uma carreira global, mas não estão dispostas a deixar para trás a zona de conforto, como família, amigos, trabalho e costumes. No entanto, este tipo de carreira demanda abertura e desprendimento, e pressupõe que o expatriado deixe de lado alguns comportamentos e costumes do seu país de origem, que não serão encontrados no país de destino. A capacidade de se adaptar pode determinar o sucesso ou o fracasso neste ambiente.

Os quadros a seguir resgatam de forma sintética os resultados obtidos através deste estudo:

Desconhecimento da cultura local	Interação Cultural	Percepção das próprias competências	Avaliação geral da experiência
Formalidade dos angolanos X informalidade dos brasileiros	Ler muito dos assuntos do país	Flexibilidade	Mais interesse com o que acontece ao redor do mundo
Policiais e políticos com muito poder	Aproximar mais dos locais em encontros informais	Paciência e respeito ao outro	Abertura e desejo para investigar o significado dos sistemas dos outros
Aspectos religiosos (diferença nas crenças e valores)	Palestras e bate-papos utilizando outras redes de contato	Importância do relacionamento interpessoal	Evolução na carreira
Conotação das palavras	Almoçar com os locais	Conseguir verbalizar e negociar diferenças	Predisposição para o aprendizado

Quadro 8 – Síntese dos resultados da pesquisa
Fonte: Autora

Principais barreiras culturais	Principais facilitadores culturais
Conceitos e métodos de gestão antigos	Sinergia por falar o mesmo idioma
Crenças e valores culturais muito diferentes	Conhecer previamente a cultura do país
Comunicação não verbal	Adaptar os comportamentos de liderança à realidade cultural
Má qualidade de serviços e infra-estrutura do país	Predisposição para o aprendizado

Quadro 9 – Principais barreiras e facilitadores culturais encontrados em Luanda
Fonte: Autora

5.1 Limitações do estudo

Uma limitação deste estudo foi em relação à dificuldade de despertar rapidamente o interesse dos profissionais, principalmente os gestores locais em participar da pesquisa. Como a rotina deles é bastante dinâmica e ocupada e a pesquisa não visou uma resposta ou ganho imediato, mostrar os ganhos que o trabalho poderia trazer não foi uma tarefa simples. Cabe dizer que isto é uma limitação no sentido de consumir tempo e argumentos antes que seja possível iniciar a pesquisa de campo. Com isso, a expectativa inicial de entrevistar os angolanos foi frustrada pela necessidade de cumprir o cronograma estabelecido e não comprometer as outras fases do trabalho, principalmente a fase de análise dos dados coletados.

5.2 Sugestões para estudos futuros

Embora muitas reflexões tenham sido apresentadas, esta pesquisa poderá auxiliar diversas organizações que necessitam enviar seus funcionários em missões internacionais, principalmente à Angola, a partir de algumas sugestões de pesquisas a serem realizadas:

a) a interação intercultural não está reservada apenas a profissionais estrangeiros que vivem e trabalham em outro país. Essa interação também ocorre com os locais em relação ao expatriado. Para estudos futuros seria interessante investigar qual a percepção dos profissionais locais em relação ao profissional expatriado e fazer uma análise comparativa entre eles;

b) estudar como a discriminação e o preconceito com relação ao expatriado pode dificultar a interação intercultural e comprometer o desempenho no trabalho;

c) Por fim, como não foi possível incluir a vida familiar (companheiros e filhos) nesta pesquisa, seria muito interessante pesquisar qual é o peso da família que acompanha e da família que não acompanha o expatriado em relação a facilidade de adaptação.

REFERÊNCIAS

ADLER, N. J.; GRAHAM J. L. Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy. **Journal of international Business Studies**, New York. v. 20, n. 3, p. 411-616, January 1989.

AEBRAN. **Associação de Empresas Brasileiras em Angola**. 2008. Disponível em: <http://www.aebran.com>. Acesso em: 12 jun. 2010.

ANGOLA, BRAZIL. **A Culture shock divides.** 2008. Disponível em: < http://globalvoicesonline.org/2008/08/17/angola-brazil-a-culture-shock-divide>. Acesso em: 22 abr. 2011.

BARLETT, C. E.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARUCH, Y; ALTMAN Y. Expatriation and repatriation in MNCs: taxonomy. **Human Resources Management Journal**, Michigan, v. 41, n. 2, p. 239-259, Summer 2002.

BEECHLER, S.; BALTZLEY, D. Creating a global mindset. **Chief Learning Officer**, New York, v. 1, n. 2, p. 40-45, June 2008.

BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a global mindset. **The Global Mindset Advances in International Management**, Oxford, v. 19, n. 1, p.131-169, 2007.

BHAGAT, R. S. et al. On becoming a global manager: a closer look at the opportunities and constraints in the 21st century. **The Global Mindset Advances in International Management**, Oxford, v. 19, n. 1, p. 191-213, 2007.

BOUQUET, C. A. **Building global mindsets**: an attention-based perspective. New York: Palgrave Macmillian, 2005.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. Nova York: Wiley & Sons, 1982.

BURGOYNE, J. G. The competence movement: issues, stakeholders and prospects. **Personnel Review**, Boston, v. 22, n.6, p. 6-13, 1993.

CONSULADO GERAL DE ANGOLA. **Conheça Angola.** 2009. Disponível em: <http://www.consuladodeangola.org>. Acesso em: 21 mar. 2011.

DEN HARTOG, et al. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? **Leadership Quarterly** (Special Issue: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future), New York, v.10, n.2, p.219–256, 1999.

DUTRA, J. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

EARLEY, P. C.; ANG, S. **Cultural intelligence**: individual interactions across cultures. Palo Alto: Stanford University Press, 2003.

EARLEY P. C.; MURNIEKS, C.; E MOSAKOWSKI, E. Cultural intelligence and global mindset. **The Global Mindset Advances in International Management**, Oxford, v. 19, n.1, p.75-103, 2007.

EARLEY, P. C.; PETERSON, R.S. –The elusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager". **Academy of Management**, New York, v. 3, n. 1, p. 100-115, 2004.

FLEURY A.; FLEURY M. T. Construindo o conceito de competência. **RAC**, São Paulo, Edição Especial, p. 185-198, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Os franceses em São Paulo. **Relatório de pesquisa**, São Paulo, n. 7, p.117-295, 2000.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.

GUIA NET BRASIL. **Brasil**. 2004. Disponível em: <http:// www.brasil.gov.br>. Acesso em: 04 mar. 2011.

GUPTA, A. K; GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. **The Academy of Management Executive**, New York, v.16, n.1, p.116-126, 2002.

HAMPDEN-TURNER, C; TROMPENAARS F. **Building cross-cultural competence:** how to create wealth from conflicting values. Chichester: John Wiley, 2002.

HARVEY, M. G. The executive family: an overlooked variable in international assignments. **Columbia Journal of World Business**, New York, v. 20, n. 1, p. 84-92, spring 1985.

HITT, M.; JAVIDAN, M.; STEERS, R. The global mindset: an introduction. **The Global Mindset Advances in International Management**, Oxford, v. 19, n.1, p.1-10, 2007.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizarions**: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. London: McGraw Hill UK, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture consequences**. London: Sage Publications, 2001.

HOUSE, R. et al. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, Oxford, v.37, n.1, p. 3-10, 2002.

INKSON, K; THOMAS, D. C. **Cultural intelligence**: people skills for global business. USA: BK Publishers, 2003.

JANSSEN, M. Intercultural interaction: a burden on international managers. **Journal of Organizational Behavior,** New York**,** v. 16, n. 2, p. 155-167, 1995.

KEFALAS, A. G. Think globally, act locally. **Thunderbird International Business Review**, Arizona, v. 40, n. 6, p. 547-562, nov. 1998.

KNUTSON, T. J. et al. A cross-cultural comparison of Thai and US American theorical sensitivity: implications for intercultural communication effectiveness. **International Journal of Intercultural Relations**, New York, v. 32, n.3, p. 63–78, 2003.

KOESTER, J.; OLEBE, M. The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness. **International Journal for Intercultural Relations**, Oxford, v. 12, n. 5, p. 233-246, 1988.

LAKATOS, E; MARCONI M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LE BOTERF, G. **De La compétence**: essi sur um Attracteur Étrange. Paris: Éditions d'Organisatio, 1994.

LEVY, O. et al. What we talk about when we talk about _Global mindset': managerial cognition in multinational corporations. **Journal of international Business Studies**, Oxford, v. 38, n. 2, p. 231-258, 2007.

LEWIS, R. D. **When cultures collide**. 2. ed. London: Nicholas Brealey, 2000.

MANGHAM, I. In search of competence. **Journal of General Management**, New York, v.12, n. 2, p. 5-12, 1986.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, New York, v. 2, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.

MEAD, R. **International management**: cross cultural dimensions. 3. ed. Malden: Blackwell, 2005.

MENDENHALL, M.; PUNNETT, B. J.; RICKS, D. **Global management.** Massachussetts: Blackwell Publishers, 1995.

MINAYO, M. C S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

MYERS, S. G. **Teambuilding for diverse work groups**: A practical guide to gaining and sustaining performance in diverse teams. Irvine: Richard Chang, 1996.

NARDON, L.; STEERS, R. Learning cultures on the Fly. **The Global Mindset Advances in International Management**, Oxford, v. 19, n.2, p.171-190, 2007.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS I. F. G.; JAUSSAUD J. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

PAGONIS, W. G. Leadership in a combat zone. Breakthrough leadership. **The Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n. 3, p. 1-107, Dec. 2001.

PARRY, S. B. The quest of competencies. **Training, Minneapolis**, Minnesota, v.33, n. 7, p.48-54, July 1996.

PERLMUTTER, H. V. The Tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, New York, v. 2, n.1, p. 9-18, Jan./Feb. 1969.

RAÍZES BRASIL E ANGOLA. **Raízes.** 2005. Disponível em: <http://www.brasilangola.org.br >. Acesso em: 14 maio 2011.

REDDING, G. The chess master and the 10 simultaneous opponents: but what if the game is Poker? Implications for the Global Mindset. **The Global Mindset Advances in International Management**, Oxford, v. 19, n. 1, p. 49-73, 2007.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. **Manual de gestão transcultural de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2009.

REY, G. F. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Thomson, 2005.

RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SRINIVAS, K. M. Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets. **Journal of Management Development**, New York, v. 14, n. 3, p. 26-49, Mar. 1995.

THOMAS, D. C. Domain and development of cultural intelligence: the importance of mindfulness. **Group and Organizational Management**, New York, v.31, n.1, p. 78-99, 2006.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura:** como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

ZARIFFIAN, P. **A gestão da e pela competência** Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

1) Descreva as maiores dificuldades de cunho cultural encontradas (pedimos que se há alguma diferença entre os países que seja identificado)

a) conteúdo e volume de trabalho

b) ambiente / clima e integração com colegas

c) estilo de gestão, informalidade, autonomia, hierarquia

G1 - Volume e conteúdo de trabalho não têm muita diferença o que dificulta é a infra-estrutura – água, transporte, que dificulta as entregas.

G1 - Muitas vezes os expatriados vêm com idéia de formar o seu pé de meia de forma rápida e depois voltar ao seu país. Então chegam com um nível de empreendedorismo alto, o que dificulta a integração. O que prejudica um pouco o ambiente de trabalho.

G1 - Dividir os problemas do trabalho no alojamento, gerando um clima às vezes difícil na convivência.

G1 – Às vezes os angolanos interpretam que os expatriados quando vêem para cá agem como colonizadores... Isto fica claro na hora do almoço. Os expatriados sentam de um lado e os angolanos de outro.

G1 – Muitas vezes existe um preconceito que de os nacionais não vão conseguir concluir as tarefas

G2 - Alimentação é bem diferente – música, basicamente é isto – transito caótico.

G2 - Falta de preparo dos angolanos, falta de experiência em tarefas simples, eles são bem despreparados – volume de trabalho bem igual ao do Brasil. Não senti diferença.

G3 - Buscar origem da família – em angola a relação ainda é tribal

G3 - Diria que a diferença entre Brasil e Angola em termos de trabalho é de 40 anos – em termos de organização empresarial. Os conceitos de gestão são os mesmos que o Brasil utilizava há 40 anos. Há um conflito entre propriedade e gestão. O trabalho é muito mais braçal e serviçal. As coisas vão acontecendo com muito improviso. Falta muita direção.

G3 – Nós brasileiros sempre damos muito valor e atenção ao estrangeiro e não senti o mesmo lá - é muito latente dos angolanos a diferença de tratamento aos expatriados – às vezes

os expatriados chegam com outra condição, por exemplo, assistência médica, que às vezes eles não têm e isso gera um descontentamento muito grande.

G3 – O angolano tem uma aparência física muito formal – muito parecida com a do português – Os conceitos, entretanto, são bem informais e básicos – Já autonomia só tem o presidente da empresa. A hierarquia é a grande dificuldade.

G4 - Você tem aquela ilusão de que o país fala português e que você não vai ter nenhum problema. Engana-se porque você tem problema de comunicação com eles. Tem as diferenças devido à língua local deles. Muita gíria do dia-a-dia. A comida também é diferente.

G4 - Para os expatriados, a empresa exige muito mais de você. A empresa está custeando tudo. A minha carga horária aqui tem sido muito maior do que a do Brasil. Ainda mais quando se mora em alojamento com pessoas da empresa.

G4 - O clima de trabalho é difícil, pois os angolanos nos vê como ameaça. A pessoa que veio para tirar o lugar deles. Tem que ganhar primeiro a confiança deles, que você está aqui para ajudar e ensinar a eles.

G5 - As maiores dificuldades de cunho cultural encontradas em Angola foram alguns aspectos da língua, que apesar do idioma ser o português como no Brasil, existem algumas diferenças que a pessoa demora um pouco a acostumar, por exemplo: telefone celular (Brasil) – telemóvel (Angola), automóvel (Brasil) – viatura (Angola), fila (Brasil) – bixa (Angola), concreto (Brasil) – betão (Angola), canteiro de obras (Brasil) – estaleiro (Angola). Outra dificuldade cultural encontrada foi a alimentação, em Angola a base da alimentação é o fungi (massa de trigo e água) que eles comem junto com feijão, e algum tipo de carne, a comida é extremamente temperada e bastante calórica. Para ter uma alimentação como no Brasil, você tem que procurar bastante nos mercados locais de Angola, os ingredientes e produtos para preparar, o que nem sempre é fácil de encontrar.

G5 - O conteúdo e o volume de trabalho na área em que atuei era bastante similar ao Brasil. O que diferenciava um pouco era a escassez de dados fornecidos pelo governo. Por exemplo, dados pluviométricos, plano diretor, etc.. O ambiente de trabalho, bem como a integração com os angolanos é bastante tranqüilo, já que eles têm grande senso de humor e

são bem receptivos. Também são bastante prestativos e tem muita vontade de aprender com os profissionais brasileiros.

G6 – A visão dos angolanos ainda é muito tribal. Como eles não puderam experienciar escolas, isso deixou duas gerações sem formação.

G6 – A condição para expatriados é muito boa – A grande dificuldade é encontrar a mão de obra que está disposta a trabalhar. Depois que eles saíram da colonização são muito dependentes do governo. Não existem fábricas, não tem movimento de industrialização. Não tem mão de obra especializada.

G6 – Ambiente de trabalho bom. São muito religiosos. Somente depois que se consegue interagir é que se consegue entender a cabeça dos angolanos. O problema é que muitos brasileiros se consideram superior. Existe muito esforço e muita atenção. Imagine-se como se você estivesse trabalhando no Brasil dos anos 70. Temos muitas dificuldades de desaprender.

G6 - Gestão é um negócio que eles não conhecem muito. O regime é manda quem pode, e obedece quem tem juízo. É de cima para baixo. Visão militar. Os angolanos que dirigem algumas empresas, o fazem com mão de ferro. Eu ouvi várias palestras em faculdades sobre gestão de pessoas, eles ficam realmente encantados com a gestão participativa, democrática. Eles ouvem falar, mas creio que vai demorar um pouco para praticar. Talvez uma geração ou duas para conseguir fazer a mudança.

G7 – Para mim foi muito difícil os três primeiros meses. Apesar de se falar o mesmo idioma, não é o mesmo português que a gente fala aqui. A alimentação também. A forma de ser e de agir é bem diferente. Os três primeiros meses são os mais difíceis. Antes de ir tivemos um aula de como era o país, então já chegamos preparados. Fomos com uma expectativa de era extremamente ruim. E no final foi só ruim.

G7 – O volume de trabalho acaba sendo maior porque como não tem mão de obra especializada para exercer as funções que são necessárias, então os expatriados têm uma sobrecarga muito grande. Você não tem com quem dividir. Eles não têm muitos conhecimentos.

G8 – A integração com os colegas é difícil, mas acho que tanto para lidar com os angolanos quanto os colegas brasileiros. Aí penso que é porque o ramo de engenharia é mais masculino e para conseguir respeito de uma mulher no comando é mais complicado. Os angolanos são muito subservientes, então obedecem rapidamente e quase não discutem.

G9 – Acredito que a maior diferença em termos de trabalho entre uma cultura e outra é que o angolano não tem muito método de trabalho. Às vezes temos que falar mais de uma vez para fazer atividades que a princípio são simples.

G9 – Como expatriados, acabamos trabalhando mais, primeiro porque fora o trabalho não há muito que fazer aqui e segundo porque sinto que meu desempenho tem que ser melhor que o dos locais.

2) Você teve que mudar algo em sua maneira de trabalhar (gestão, liderança, etc.) para lidar melhor com os angolanos? O que? Pode citar um exemplo?

G1 - Tive que tomar uma atitude muito mais paternal e entender a situação que eles vivem. Saber onde os funcionários moram, quais as dificuldades que tem alimentação e muitas vezes de moradia. Por exemplo: muitas vezes ele não carrega o celular em casa porque não tem gerador.

G2 – Cultura mais fechado do que a dos brasileiros – tem que ser mais amigo para poder ensinar se não fica difícil. Mesmo quando ele não entende, ele não diz que não entende. Se você cria uma amizade e cria confiança, ele dialoga melhor. Quanto maior a afinidade com a pessoa, ela perde o medo.

G3 – Tive que dar muito apoio a eles de como fazer, explicar o que é propriamente fazer gestão. Tive que voltar a modelos mais simples. Tem que ser mais amigo para conseguir as coisas – o lado profissional fica um pouco para lá.

G4 – O ritmo de trabalho deles é diferente do nosso, estamos habituados a trabalhar a 220, e aqui eles não estão acostumados a trabalhar desta forma. Ao mesmo tempo você precisa ser enérgico quando você vai delegar algum trabalho, ser muito mais flexível em determinadas situações. Se você acha que depois aquilo vai fluir sozinho, pode ser que no meio do caminho o processo pare e você pensa que está fluindo. Às vezes porque ele pensa que não é trabalho dele, ou por outro motivo. Exemplo: num processo da ISO todos os departamentos tinham a sua meta a alcançar, um relatório precisa ser entregue naquele dia, e devido à correria eu tive que confiar e não fiz a revisão e na hora de entregar estavam com os dados todos os trocados. Informações incompletas e fui questionar porque não havia preenchido e não encontrou as informações. E porque você não falou? Eu não queria te atrapalhar, porque você estava tão ocupado.

G5 - Na minha área de atuação (topografia), sempre trabalhei com 2 auxiliares em campo. Em Angola, não foi diferente, e não precisei mudar nada na minha maneira de trabalhar, às vezes tinha que ser um pouco enérgico, mas isso acontece também no Brasil. O

que tive que mudar era em relação aos horários de início e término dos serviços durante o dia, devido ao tráfego (muito complicado de lá) e questões de logística devido à falta de veículos da empresa naquele momento.

G6 - Muito, muito. Talvez essa seja a adaptação mais difícil. O povo angolano tem uma característica engraçada. Ele mente com uma facilidade grande. Ele se omite. A postura é de vítima para se defender. Então, para fazer uma leitura de ambiente é extremamente complicado. As pessoas têm um costume de ser falso, pois são pessoas muito sofridas. O funcionário que rouba, por exemplo, é normalmente acobertado pelos amigos, pois é tido como esperto. É tido como vencedor. O fim justifica todos os meios. Você tem sempre que rechecar o que eles dizem. Exemplo prático: O almoxarifado foi roubado, o diretor pediu que substituísse todos os cadeados para ter certeza de que os containers não seriam roubados. Todos os dias passavam por lá para verificar se os cadeados eram os novos. Eles tinham um acordo entre eles. Eles compraram 15 cadeados novos e todos os dias iam lá e abriam os containers e substituíam por um cadeado novo. Eles se protegem.

G7 – Muito. Tive que mudar principalmente minha agilidade. Porque as coisas são muito mais morosas. Por natureza sou muito dinâmica e lá eles não são assim. O processo de assimilação é muito lento. Então eu tive que me adaptar a isso e me desacelerar. Exemplo: São coisas do dia a dia. Você pede para fazer um pagamento, coisas simples, ou preparar uma carta para o banco. Você pede as 08:00 da manhã e terá a carta as 16:00 h. Eu mudei a forma, então eu sei que vai acontecer isso, peço no dia anterior, aquilo que sei que vou precisar no dia seguinte.

G8 – Sim. Muito mesmo. Creio que conseguir se impor como mulher numa área como engenharia onde a grande maioria é masculina já é difícil, imagine numa outra cultura. Uma vez estava na obra e disse que queria conversar com eles para uma reunião rápida. Eles fingiram que não me ouviram, e foram tomar banho. Eu entrei no banheiro para fazer a reunião. Estavam todos nus. Fiquei de costas e disse o que queria. Depois disso, sempre quando peço uma reunião rápida, todos me atendem.

G9 – Sim. Tenho que explicar em detalhes aquilo que quero e fazer follow-up constante. Se você não faz isso, as coisas não acontecem. É impressionante, certa vez pedi para uma funcionária preparar uma planilha simples e ela confundiu todos os dados e acabou enviando para a empresa toda, as informações que não deveriam ser de conhecimento de todos. Isso gerou um desconforto muito grande. Simplesmente porque estava com vergonha de perguntar mais uma vez o que deveria ser feito.

3) Relate a situação mais constrangedora que você vivenciou, por falta de conhecimento da cultura do país. O que fez?

a) no âmbito profissional

b) no âmbito pessoal

G1 – Situação que existe entre os policiais e políticos: passei por uma situação quando tive que fazer uma demissão de um funcionário ligado a um general. Fui ameaçado de perder o visto caso não revertesse à situação.

G1 – Em função de relacionamento político com relações comerciais que não imagina a diferença de nível financeiro de um político em Angola. Um deputado aqui é 100 vezes mais rico do que um deputado no Brasil. Uma vez um deles me mostrou um relógio e me perguntou quanto eu acharia que valia e muito ingênuo disse que poderia ser uns U$ 2.000,00 e ele se ofendeu, pois estava com um relógio que havia pagado US$ 20.000,00. Eles fazem questão de mostrar que são diferentes.

G2 – O interruptor de luz fica do lado externo do banheiro. Quando terminamos o projeto demos conta que colocamos o interruptor dentro do banheiro.

G2 – Acontecia às vezes em rodas de amigos era a diferença da linguagem e existem várias palavras com diferenças que tem outro significado. Exemplo: Fila quer dizer bixa, camisola por camiseta, mas nesse sentido.

G3 – É a forma como eles conduzem as coisas – o comportamento pessoal deles. Às vezes eu estava em reunião com eles e fazia algum comentário sobre os portugueses eles se ofendem, pois muitos deles defendem muito os portugueses. Muitas vezes tive que me desculpar.

G3 – A relação dos pais com os filhos – eles tratam os filhos de uma maneira muito dura e certa vez quando se está numa roda social tentei dar uma opinião e fui mal sucedido.

G4 – Eles são muito formais e nós brasileiros somos mais informais. Teve uma reunião que eu cheguei e comecei a tratar os funcionários pelo nome. Uma pessoa me chamou no canto e disse que foi falta de respeito. Deveria chamá-los sempre de senhor ou senhora.

G4 – Quando eu cheguei em fev2006 e eu faço aniversário em março e minha esposa resolveu fazer uma festa surpresa. E a esposa do angolano fazia aniversário na mesma época assim resolveram fazer a festa juntos. Fui para a festa dela e quando cheguei era minha festa também. No Brasil, entrega-se o primeiro pedaço de bolo para a pessoa especial e depois alguém mais corta ou cada um corta o seu. Então eu entreguei o primeiro pedaço para minha esposa, peguei o meu e fui me sentar. Todos pararam e ficaram olhando para mim. E eles me explicaram que lá você tem que servir todo mundo primeiro e só depois comer o seu pedaço.

G5 - Houve um caso em que certa vez, disse ao auxiliar angolano: ~~–e~~ aí bicho, beleza"? (frase muito comum no Brasil). No momento não percebi, mas ele se ofendeu, pensando que eu o havia chamado de bicho. Depois de ficar sabendo que havia cometido uma gafe, no outro dia me desculpei e contei para ele que isso era comum no Brasil. Fiquei muito envergonhado.

G6 – Os constrangimentos são constantes, tivemos uma interrupção de um contrato, e no início não entendi. Só fui entender 6 meses depois. Tínhamos que buscar um gestor local. E uma pessoa foi indicada para o processo. Não aceitamos e por isso o contrato foi interrompido.

G6 – O envolvimento com as mulheres de lá é muito engraçada. Lá as mulheres têm o costume de receber presentes dos namorados logo na primeira semana. Quando comecei a me relacionar com uma rapariga, no segundo dia que nos vimos ela disse: e o meu celular? Eu disse: como seu celular? Eu não fiquei com o seu celular? Ela disse não, o meu presente. Eu disse Ok eu vou ver o que posso fazer (não sabendo muito bem o que responder) e ela complementou: Olha a semana que vem eu tenho uma festa, preciso também de um vestido.

G7 – Não me recordo. Não consigo me lembrar de nada. Eu tenho que lidar muito com banco. O processo é sempre o mesmo. O processo de trabalho é similar ao do Brasil. Às vezes cria um pouco de atrito porque precisa de uma resposta rápida e eles não te dão.

G7 – O angolano é um povo muito delicado. Aqui a forma de trabalhar é diferente. Por exemplo: você chega para um funcionário e pede para ele: Fulano, eu preciso disso bem

rapidinho, depois que recebi, falei, não, não é assim, não foi isso que te pedi. Ah, eles se magoam muito facilmente. Poxa a chefe não deveria falar assim comigo, eu não mereço isso. Eles pensam que você está desqualificando. Dependendo da maneira como você fala, eles interpretam que você está brigando e isso pode se voltar contra você. Pois se eles interpretarem isso, aí que não fazem o trabalho mesmo. Um deles veio falar comigo, que eu não podia fazer assim, então disse: Vocês têm que me ensinar como eu devo fazer e a partir daí as coisas melhoraram.

G8 – No âmbito pessoal creio que foram muitos, mas não me recordo de nenhum específico. Lembro-me mais no âmbito profissional que entrei numa reunião e fiz um comentário que era para quebrar o gelo e ninguém riu, muito pelo contrário, ficaram me olhando e esperando algo. Não sabia o que dizer então me desculpei e disse que tinha sido uma brincadeira. Fiquei muito envergonhada.

G9 - Teve uma vez que fiz um comentário a respeito de um projeto. Os angolanos que tem muito dinheiro gostam de ostentar isso, fazer com que as outras pessoas percebam que eles têm uma situação financeira diferenciada. E isso reflete quando estão construindo suas casas. Os proprietários sugeriram que se colocassem luzes coloridas na piscina da casa e que também tivessem luzes coloridas na área externa. Disse a eles que isso ficaria esteticamente feio e que tiraria a elegância do local. Eles ficaram furiosos e me disseram: De que adianta ter uma casa bonita se não tiver cor? Todos vão pensar que estamos economizando na nossa obra.

4) Enfrenta alguma dificuldade de comunicação para lidar com seus colegas de trabalho? Você tenta adaptar o seu estilo de comunicação ao deles? Pode citar um exemplo? O que faz para minimizar os ruídos?

G1 – Problema de comunicação não há – a maior dificuldade maior é com os chineses. Existe muita fofoca. Isto gerado porque as pessoas vivem no mesmo lugar. E com os locais não. Às vezes malandragem – às vezes fazem de conta que não entenderam para fugir das responsabilidades.

G2 – Apenas no início. Criamos um documento com as diferentes palavras antes das pessoas chegarem ao país isso facilitou muito.

G3 – Em comunicação não. A língua ajuda muito. Eu tentei me aproximar deles através de encontros fora do trabalho para quebrar barreiras.

G4 – Não

G5 - No começo, houve certa dificuldade em assimilar as diferenças lingüísticas de lá, como já falei antes. Depois de pouco tempo, eu adaptei o meu português com o deles, e não houve mais nenhum tipo de dificuldade.

G6 – A comunicação não. Somente quanto às versões que não chegam a você de uma maneira verdadeira. Eles são muito prolixos. O grande ponto é entender a mensagem. É um jogo de interesses pessoais, ou seja, o recado não vem claro.

G7 – Não que mereça destaque

G8 – Tive que ser mais didática, explicar as coisas de maneira mais como professora. E isso sempre começando pelo básico **e** com muitos detalhes.

G9 – Na comunicação propriamente não. Ao estilo sim. Tive que me adaptar a fazer constantes follow ups para ver se realmente haviam entendido o que eu queria dizer.

5) Que tipo de esforço você fez/tem feito para saber mais sobre essa cultura e facilitar sua adaptação?

G1 - Convivemos com três culturas distintas – apesar do mesmo idioma, a cultura brasileira e angolana tem diferenças significativas – porque somos vistos como colonizadores – tentar aproximar mais na hora do almoço, seja por leitura ou encontros informais.

G2 - Buscava ler muito sobre os assuntos do país – quanto das pessoas que estavam lá – ouvia muito rádio para entender os costumes locais.

G3 – Fiz amizades com alguns angolanos e fazíamos umas ~~"t~~ertúlias" – quando eles explicavam mais sobre a cultura deles. A formação tribal de origem, a diferença dos povos do norte com o sul – e isso me ajudou muito.

G4 – Eu aprendo muita coisa no convívio com o pessoal. Ouvindo estórias. Pergunto muito. Às vezes ouço alguma coisa que não entendo e peço para que eles me expliquem o significado.

G5 - Eu conversava muito com os angolanos, principalmente sobre questões culturais e religiosas, para aprender um pouco sobre a cultura deles. O que me impressionava muito era a facilidade deles de aprender outras línguas. O meu auxiliar, além do português, ele falava bem inglês, arranhava o francês e falava alguns dialetos de lá

G6 – Foi muito baseado nestas entrevistas e conversas com os universitários. Eu fazia várias palestras em faculdades brasileiras que promovem o ensino lá. O esforço é de estar junto com os alunos. A experiência de empresa organizada é muito pequena. São raríssimas as empresas que tem algum registro contábil. O esforço era tentar passar que a informalidade. Existe um valor como tínhamos daquela do brasileiro esperto. Contam vantagens.

G7 – Eu logo no começo, eu sempre fui muito curiosa. Quando cheguei eu queria saber tudo. Porque havia tido guerra, como eles reagiam, se eles tinham medo de andar na rua ou não, medo de assalto, então eu fui meio que fazendo uma pesquisa com eles. Ai foi me

ajudando muito, pois nesse caso que tive alguns contratempos foi logo no início. Hoje por exemplo eu já falo com eles pelo olhar. Então eles já sabem, quando eu olho de um jeito eles já sabem que eu não gostei.

G8 – Além da leitura, procuro interagir com eles no horário de almoço e pergunto sobre coisas do país. Isso ajuda a integração e evita os silos.

G9 – Fiz muita pesquisa na internet para entender o país. Queria saber mais sobre a guerra civil e a relação deles com os portugueses. Hoje já me sinto adaptada.

6) Ainda existem questões culturais não assimiladas?

G1 – Tudo o que é relacionado com contrato comercial acho que já deu para assimilar bastante coisa em 5 anos.

G2 – Acredito que não. O tempo foi suficiente para assimilar uma grande parte da cultura.

G3 – Ah sim, algumas questões com relação à família. Eles são muito arraigados e não convivi muito. Funeral por exemplo tem significados muito diferentes e que às vezes a gente não entende. Há também uma presença muito forte dos macumbeiros e bruxaria. Se você é intitulado como macumbeiro dentro da empresa você pode ser até expulso do país. Uma pessoa quis demitir uma pessoa e ele é filho de um grande general. Ele foi taxado como feiticeiro e teve que deixar a empresa. É muito difícil compreender isso.

G4 – Alguns rituais que eles fazem por aqui que é algo estranho. Por exemplo, o ato fúnebre. Primeiro eles montam uma arena. As pessoas levam caldeirões e começam a cozinhar. E vai chegando gente, muita gente. Chega há durar duas semanas. E uma noite todos começam a chorar juntos e depois param no dia seguinte. Ainda não entendo muito isso. É muito estranho.

G5 - Sim, alguns aspectos místicos deles como, bruxaria e sacrifícios, eram simplesmente inacreditáveis para mim e não foram assimilados

G6 – No todo, você consegue entender. Concordar e praticar não. Não a esse nível. Eu entendi muitos aspectos culturais apenas não concordo com muitos deles.

G7 – Angola é um país muito corrupto. Então eles falam que isso já é parte da cultura deles. Por exemplo: você está andando com o seu carro, tem todos os documentos, respeita a sinalização e um guarda te parar, ele diz que vai te multar, pois na lei deles ele pode multar porque o seu carro está sujo. Simplesmente é uma forma de arrancarem dinheiro de você. Ai você já sabe, se um policial te parar pode preparar a carteira. Se você precisa de informação

na rua, eles já esperam um dinheiro também. Sempre tem interesse. Eles colocam isso como algo cultural e a meu ver não é. Eles se acostumaram a isso.

G8 – Creio que deva existir sim, principalmente com relação à religião. Essa coisa de bruxaria é muito difícil de acostumar.

G9 – Há muitas coisas que eu não adotaria como meus valores, mas tenho respeito pelas crenças deles.

7) O que você acredita ter aprendido durante a expatriação? Como estas aprendizagens se refletem hoje no seu cotidiano profissional? Pode citar algum exemplo onde este ganho tenha ficado evidente?

G1 - Sem dúvida a flexibilidade, paciência, no caso aqui de Angola, e a ter muito cuidado nas relações comerciais.

G1 - Nas relações comerciais que estão sendo feitas com o governo – a primeira coisa que se pergunta é o que é que está por trás, para ver se não vai ter problemas – conhecer melhor a sociedade angolana para desenhar uma estratégia comercial mais eficaz.

G2 - É uma lição de vida – a dar valor ao nosso país – convivência com outras pessoas – respeito – a importância da cultura.

G3 - Aprendi que para entender a cultura de um país é necessário que sinta e experiencie o seu dia a dia. Uma coisa que me marcou muito e que eu via muito nas pessoas é que as pessoas são muito fechadas.

G3 - É uma contribuição muito positiva – principalmente com relação racial – eu não me considerava racista, mas passei a perceber as pessoas negras de outra forma. Então no fundo creio que poderia ser.

G4 – Você passa a enxergar a vida de outra forma. Passa valorizar coisas simples que antes não valorizava.

G5 - Foi uma experiência talvez mais marcante para mim no âmbito pessoal do que no profissional. Já que sou um profissional operacional, aqui no Brasil existem certas regiões onde já trabalhei que a precariedade não é muito diferente de lá. Aliás, muitos brasileiros se esquecem disso quando estão lá. Mas aprendi a ser uma pessoa menos ansiosa, mais compreensiva, e trabalhar com as ferramentas que temos disponíveis no momento. É claro que você trabalhar 2 anos e meio em Angola, faz as pessoas olharem você com outros olhos, com mais respeito, e com mais confiança.

G6 – Eu, por exemplo, fui convidado a fazer um trabalho numa empresa no norte de Minas, eu resisti um pouco, muita paciência, muita perseverança que eu tinha que utilizar em Angola, hoje é muito valorizado aqui. A capacidade de perceber o problema e entender o indivíduo. Não querer a resposta na minha velocidade, mas sim na velocidade dele. Eu tinha uma visão muito pragmática e muito rápida, de resultado muito rápido, e eu tive que me adaptar aquela realidade. Isso é um dos grandes aprendizados que contribui muito.

G7 - Dar muito mais valor ao que eu tenho no Brasil. Eu sempre digo ao meu marido que as pessoas deviam ter oportunidade de sair do Brasil e conhecer qualquer outro país, do mais rico ao mais pobre. Para ver como nós temos coisas boas. Eu passei a dar muito mais valor a minha família pelo tempo que você passa longe. Eu perco tanta coisa estando longe dos amigos e da família por outro lado me sinto mais forte e corajosa e acho que tenho mais oportunidades de sair e conhecer outros lugares.

G8 - Paciência, desaprender e aprender com o outro. Entender mais o outro. Capacidade de ensinar.

G9 - Hoje, eu aprendi a dar mais valor a família e convivência familiar – valorizar os momentos de lazer e as pequenas coisas da vida. Você começa a reavaliar seus valores e crenças. Acredito que hoje sou mais empreendedora.

8) Qual a sua avaliação geral sobre a experiência cultural que você está vivendo?

G1 - É muito positivo, apesar das perdas emocionais que às vezes são muito grandes. É questão de balancear, ou seja, tanto em Angola ou no Brasil tem coisas boas e coisas ruins – No meu balanço o saldo sempre é positivo. O crescimento profissional que eu adquiri aqui, talvez eu não tivesse no Brasil. E profissionalmente na questão financeira.

G2 - Foi muito gratificante – tanto pessoal quanto profissional – porque eu consegui alcançar aprender muito profissionalmente – parte técnica – e me interessar mais por outras culturas e buscar aprendizagem de outras culturas e de outros países.

G3 - Uma contribuição muito grande em primeiro lugar respeito às pessoas, não vir com preconceitos. Como você desenvolve uma parceria. Quanto mais um executivo puder ter experiência em países diferentes do dele, mais ele se desenvolve como pessoa e como profissional.

G4 – Aprendizado muito grande. É algo que não tem preço. Sair da zona de conforto, ir para um lugar com valores diferentes. Tem que se policiar de não fazer tudo o que fazia antes, pois pode ser diferente. É um maior controle. Aprender a se conhecer. Agora tenho a curiosidade de conhecer outras culturas.

G5 - A experiência cultural que obtive de lá foi talvez a maior contribuição para minha pessoa como ser humano. Fiz muitos amigos, participei e presenciei muitas coisas. Aprendi muito a lidar com minhas emoções (ansiedade, tristeza, saudade etc..) e espero um dia poder voltar e dar um abraço novamente nas pessoas que eu sei se lembram de mim do mesmo modo que eu.

G6 – A experiência em termos de vida é muito grande porque você acaba vendo que aqui no Brasil a pobreza, a miséria e diferença social é um negócio astronômico. Aí você chega à conclusão que aqui é um paraíso, e olha que isso é que Angola não é um país tão ruim assim. A experiência em termos de vida é uma grande lição.

G7 – A avaliação é bem positiva. Apesar de se privar de algumas coisas e também do convívio com a família, me fez crescer como pessoa, às vezes a gente acha que porque tem muitos diplomas e conhecimento somos especiais, mas na verdade a experiência de viver a vida real te ensina muito mais. Eu aprendo muito com todos. Uma visão muito diferente de vida. Onde o pouco para gente é muito para eles. É uma lição. Quando você passa a se privar de coisas que tinha antes, você valoriza mais.

G8 – A avaliação é muito positiva. Claro que perdemos muito com a separação da família e dos amigos, mas por outro lado a gente aprende a conviver melhor com a família central, pois tem menos distrações. Os laços se fortificam. Além de aprender que há um montão de coisa fora dos portões da sua casa que também são interessantes.

G9 – Posso dizer que essa experiência não tem preço. Sair da sua zona de conforto te força a aprender as coisas de uma maneira mais rápida. Talvez seja a maneira mais eficiente de aprender a ser flexível e paciente.