Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Desenvolvimento de competências gerenciais em uma empresa brasileira em processo de internacionalização: uma abordagem fenomenológica

Maria Sílvia do Amaral Lisbôa

Junho
2008

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Maria Sílvia do Amaral Lisbôa

Desenvolvimento de competências gerenciais em uma empresa brasileira em processo de internacionalização: uma abordagem fenomenológica

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Dra. Janette Brunstein

São Paulo

2008

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis

Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito

Agradeço ao grande apoio oferecido pela minha família para a realização deste trabalho.
E, especialmente a minha orientadora Prof. Dra. Janette Brusntein pelas idéias criativas oferecidas no início do projeto e pelo incentivo nos momentos mais difíceis.
Também gostaria de agradecer ao meu colega de mestrado Fabio Artoni pela contribuição com o assunto de Internacionalização e Estratégia.

Resumo

Trata-se de um estudo fenomenológico/interpretativista que teve por objetivo apreender e interpretar a essência da experiência dos gestores em desenvolver competências para atuar no exterior. A intenção foi descobrir qual o significado que atribuem a estes desafios impostos na conquista de mercados globais e de que forma este significado foi se traduzindo em ação nas suas práticas de trabalho. Buscou-se observar, também, os processos de aprendizagem que deram suporte para o desenvolvimento das competências desses gestores. Para atingir este objetivo recorreu-se a abordagem interpretativista/fenomenológica dos estudos de competências, considerando, sobretudo, o modelo de Sandberg (2000), para quem a competência é decorrente do significado que o trabalho tem para o trabalhador. Sendo assim, foram analisadas as experiências vividas por sete gestores brasileiros no processo de internacionalização de uma empresa de alimentos nacional. Apesar de cada experiência vivida pelos gestores ser única, pode-se identificar as invariantes dos discursos, o que permitiu distinguir que, em linhas gerais, os profissionais desenvolvem as habilidades para atuar no exterior por meio de: (a) suas experiências profissionais vividas no dia-a-dia dos negócios, já que nenhum deles passou por processos dirigidos de formação como treinamentos, cursos ou outro tipo de iniciativa mais formal por parte da empresa. Foram, sobretudo, suas vivências no exterior, o enfrentamento dos desafios da adaptação, da língua e da cultura que serviram como fonte primária de aprendizado para o seu desempenho internacional. Além disso, (b) suas histórias de vida e trajetória profissional, isto é, a maneira como cada individuo conduziu a sua experiência, suas batalhas pessoais e esforços, exerceu influência nas condições necessárias para ser bem sucedido no exterior, quando tiveram que enfrentar um ambiente totalmente novo e superar os desafios impostos por situações que não são familiares. Os resultados revelaram que a essência do fenômeno de tornar-se competente no exterior acontece de forma gradativa e evolutiva. A passagem por uma fase de desconforto inicial é condição para ir para a segunda fase de reflexão e comparação sobre as diferenças com o país de origem, até atingir a etapa de adaptação e assimilação, em que os gestores começam a aprender a dar respostas eficientes aos dilemas culturais vivenciados. Imersos em uma nova cultura, o trabalho e a função de gestor adquirem outros significados. Ser competente no seu país de origem não significa ser competente num país estrangeiro. A convivência com outros grupos sociais faz com que os profissionais iniciem um processo de mudança e tornem-se mais críticos, capazes de desenvolver uma visão mais ampla da função gerencial, o que os capacita a conviver com uma diversidade de situações. O desenvolvimento de competências acontece, portanto, por um processo interno de auto-mobilização e reflexão frente a uma nova realidade de trabalho, clientes, processos, negócios e etc. A aprendizagem que dá suporte à competência é a de entender esse outro, o que permite interpretar e dar significado aos seus modos de pensar e agir. Essa compreensão impulsiona uma mudança no comportamento dos gestores para que sejam aceitos, compreendidos e inseridos no novo contexto. A capacidade de entender o que está oculto, de decifrar atitudes e comportamentos ao longo do tempo, leva não só o gestor a adquirir competências para dar respostas aos problemas enfrentados, ganhar respeito e credibilidade, mas a conquistar uma auto-estima profissional e autoconfiança para desempenhar melhor a sua função gerencial em terras estrangeiras.

Palavras-chaves: internacionalização, aprendizagem, desenvolvimento de competências, fenomenologia

Abstract

The aim of this phenomenological/interpretative study was to understand and interpret the essence of managers experiences in developing competencies in a brazilian company doing international business. The intention was to highlight which meaning these managers give to the challenges faced in the global markets and how they transform these meanings at work. The objective was also to investigate the learning process that support the competencies development required for performance, and explore the importance of their professional experiences lived for the success of their work. A phenomenological approach was used based on Sandberg (2000) proposal that considers the competence a result of the meaning each professional gives to the work. It was analyzed the seven managers experiences in a brazilian national food company during the process of internationalization. The lived experiences reported by the managers are exclusives but this study could identify similarities in the speeches, and in summary the professionals develop their abilities to work in a foreign country through (a) their professional lived experiences in business, because no managers had formal training, courses or other initiatives lead by the company. It was important what has been lived and experienced in a foreign country, the adaptation, language and culture challenges faced which were used as learning for the international performance. Moreover, (b) the manner how each person drove their life history and professional career course, their personal battles and efforts were fundamental for a successful performance in international business , to confront a completely new environment and overcome unfamiliar situations. The results demonstrated that the essence of becoming competent in a foreign country happens in a gradual way, step by step. The passage for a phase of discomfort is the condition to get the second phase of reflection and comparison with the native country, until reach the phase of adaptation and assimilation, when the managers start to give efficient answers to cultural dilemmas. Immersed in a new culture, the work and the manager role get different meanings. Being competent in your native country does not mean being competent in a foreign country. The professionals starts a change process due to the interaction with other social groups, they become more critics and are able to improve the managerial view and develop the capacity to face a diversity of situations. The competence development process happens through a internal process of reflection and self-mobilization after facing a new reality of work, clients, process, business, etc. The learning that supports the competence is the ability to understand the other, what makes possible to interpret e give meaning to their ways of thinking and acting. This comprehension provides a behavior change in the managers to feel accepted and inserted in a new context. The ability to understand what is hidden, to interpret attitudes and behaviors through the time, takes the manager over new competencies to give answers to the problems faced, to obtain respect and credibility. And moreover, win professional self-esteem and self-confident to have a better performance in the managerial role in foreign countries.

Key words: internationalization, learning, competence development, phenomenology.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9

2. O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E SEUS SIGNIFICADOS 13

2.1. Dimensões e componentes de competências 13

2.2. Pressupostos do racionalismo: a percepção de competência como um conjunto de atributos 14

2.3. Uma nova lógica para entender competências: o contraponto francês 16

2.4. Uma visão holística e interpretativa de competências: a contribuição inglesa 20

2.5. A emergência de um modelo interpretativista para competências 22

3. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS 24

3.1. A importância da experiência 26

3.2. O desenvolvimento de competências a partir de uma abordagem social sobre aprendizagem 29

3.3. Alguns desdobramentos da abordagem social e a aprendizagem informal 30

4. INTERNACIONALIZAÇÃO 34

4.1. Estratégia de internacionalização 34

4.2. A internacionalização de empresas brasileiras 35

4.3. Os fatores culturais envolvidos nos processos de internacionalização 36

4.4. Experiência Intercultural 38

4.5. Competências Cross-Culturais em Operações Internacionais 40

5. ABORDAGEM METODOLÓGICA 42

5.1. A natureza qualitativa da pesquisa 42

5.2. A fenomenologia e o conceito de fenômeno 43

5.3. O estudo fenomenológico como estratégia de investigação 45

5.4. A construção de dados 47

5.5. A análise fenomenológica 49

6. HISTÓRICO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO 51

7. RESULTADOS E ANALISE 53

7.1. Experiências profissionais vividas no dia-a-dia de negócios 54

7.1.1. Enfrentamento do desconforto inicial 54

7.1.2. Reflexão sobre as diferenças 59

7.1.3. Adaptação/Assimilação da nova cultura 65

7.2. História de vida e trajetória profissional: o contexto das experiências dos profissionais e sua influência no processo de desenvolvimento de competências 71

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS: a emergência do fenômeno da competência gerencial para atuar no exterior 82

REFERÊNCIAS 88

1. INTRODUÇÃO

Ruas (2000), ao analisar o ambiente de negócios em que atua o gestor, identifica alguns dos processos que, recentemente, vêm exercendo influência sobre as organizações: o ambiente crescente de mudanças e incertezas, a internacionalização dos grupos empresariais, as dinâmicas de fusão e centralização dos capitais, a descentralização das unidades produtivas, a desregulamentação e a privatização, a volatilidade e a interdependência dos mercados financeiros e o desenvolvimento da tecnologia da informação.

Chandler (1998), estudioso da área de estratégia, também argumenta que a diversificação de produtos e a iniciativa de se explorar as vantagens competitivas em lugares distantes são estratégias de crescimento que permitem a utilização mais lucrativa da capacidade organizacional gerada pela concorrência.

> À medida em que a organização de comercialização se expandia geograficamente, surgiam oportunidades para reduzir os custos de produção, transporte e aprovisionamento, montando no próprio país fábricas situadas mais perto dos novos mercados ou de fontes locais de suprimentos, matérias-primas ou mão-de-obra. (CHANDLER, 1998, p.333).

Assim, o principal motivo para se investir em outros países é a ampliação da fatia de mercado e a redução de custos da fabricação e venda dos produtos. Segundo Chandler (1998, p.338), "o crescimento mediante a incorporação de unidades no exterior ou diversificação de produtos acarreta uma modificação na estrutura administrativa da empresa" e somente após uma intensa expansão, uma estrutura multidivisional é adotada.

O dinamismo ambiental caracterizado pela redução do ciclo de vida dos produtos e por rápidos avanços tecnológicos aumentou o grau de incerteza no ambiente das organizações. Nesse contexto, o uso da diversificação como estratégia de crescimento e de sustentabilidade das firmas tem sido sugerido como alternativa às exigências do ambiente competitivo.

De acordo com Penrose (1959), a medida em que se considera o dinâmico ambiente competitivo, a diversificação se torna um meio potencial para se aproveitar os recursos internos, aumentar os lucros e contribuir para o sucesso das empresas, pois, uma firma diversificada se adaptaria mais facilmente as mudanças organizacionais tornando-a mais preparada para possíveis alterações no mercado:

> As firmas mais bem sucedidas, [...] e mais eficientes no mundo dos negócios são altamente diversificadas, fabricam produtos diversos, são extensivamente integradas e, aparentemente, estão sempre dispostas a aumentar o número de produtos de sua fabricação. (PENROSE, 1959, p.104).

O ritmo verificado de internacionalização tem crescido significativamente desde 1989, com o colapso da União Soviética, a criação do Mercado Comum Europeu, a implementação do NAFTA (North American Free Trade Agreement) e o estabelecimento do WTO (World Trade Organization). Johnson (2006) observa que mais recentemente outros fatos também contribuíram para o aumento do comércio e investimentos globais, como a inclusão da China no WTO, o interesse em expandir o NAFTA para a América do Sul e América Central com a recessão verificada nos Estados Unidos e a expansão da União Européia para 25 membros. As organizações, em colaboração com alguns parceiros, procuram então novos mercados para seus produtos, novos recursos para matérias-primas e componentes, e novos locais com melhores custos para a produção de seus produtos.

Mateu(2004) afirma que as operações internacionais são importantes para a sobrevivência das empresas globais no século XXI e que o seu número tende a crescer apesar dos altos custos financeiros e dos recursos humanos envolvidos. O autor verifica que estudos recentes nos Estados Unidos apontam que 80% das grandes e médias organizações atualmente possuem funcionários no exterior e que 45% destas empresas pretendem aumentar o número de funcionários em atividades internacionais.

O Centro de Desenvolvimento Internacional da Universidade de Harvard (1999) descobriu por meio de pesquisas que os países desenvolvidos com economias globais abertas cresceram a uma taxa de 4,5% durantes os últimos vinte anos, enquanto aqueles com economias fechadas cresceram a uma taxa de 0,7%.

Marquardt (2005) afirma que um benefício valioso de um mundo globalizado é o movimento ilimitado de idéias, pessoas, valores e sistemas no globo. Mercados globais podem criar uma competição que alcança melhores produtos e serviços a preços melhores. Coréia, a Índia e alguns países da Europa como Polônia e Eslovênia, são exemplos apontados pela literatura de crescimento e prosperidade a partir da entrada num ambiente econômico mais globalizado. O autor aponta que investimentos estrangeiros trazem não somente a extensão de capital mas inovação tecnológica e a disseminação de conhecimento.

A fim de lidar efetivamente com os desafios dentro de uma nova economia global, é necessário que os gestores possuam uma perspectiva global. Kanter (1995) verifica que para uma organização tornar-se “de primeira linha” ela deve não somente definir os mais altos padrões em qualquer lugar do mundo, mas deve também desenvolver um novo perfil de gerentes, cosmopolitas, que sejam ricos em três recursos intangíveis: conceitos, competências

e conexões. Uma maneira efetiva de desenvolver gestores cosmopolitas é enviá-los para operações internacionais, nas quais possam assumir uma gama maior de responsabilidades e obrigações.

Significância do Estudo

Em primeiro lugar, este estudo pretende contribuir para a discussão sobre a necessidade de desenvolvimento de competências frente ao cenário de internacionalização, dado o recente e crescente movimento das empresas nesta direção. Este contexto tem provocado uma alteração no perfil exigido pelas empresas e elevado o nível de desempenho esperado dos gestores. A compreensão destas questões pode ser fundamental para o sucesso das empresas brasileiras que estão se internacionalizando.

Em segundo lugar, tem-se a intenção de discutir o desenvolvimento de competências gerenciais à luz da proposta de Sandberg (2000), afastando-se dos modelos mais racionalistas/funcionalistas de competências. Por meio de um estudo interpretativista, a presente pesquisa pretende contribuir também com uma abordagem fenomenológica para o estudo das competências, ainda pouco explorada por pesquisadores da área. A pesquisa qualitativa e método fenomenológico em particular têm por objetivo explorar e desvendar conhecimentos através da experiência vivida do sujeito. Trata-se mais do contexto da descoberta e não do contexto da verificação como na pesquisa quantitativa.

Problema de Pesquisa

Assim, por todos estes pontos levanta-se o seguinte problema de pesquisa: *qual o significado e a essência da experiência dos gestores em desenvolver competências para atuar no exterior?*

As perguntas principais que nortearão esta pesquisa são:

a) Quais experiências vivenciadas pelos gestores na empresa foram importantes para a sua atuação internacional e que representaram a essência do fenômeno de tornar-se competente?

b) Qual o significado compartilhado pelos gestores sobre o fenômeno de ser competente em operações internacionais?

c) Quais os aspectos essenciais do desenvolvimento de suas competências necessárias para atuar no exterior?

Objetivos

Este estudo tem o objetivo principal de entender qual é a essência do processo de desenvolvimento de competências de gestores de empresas brasileiras que estão atuando no exterior. A intenção é descobrir qual o significado que tais gestores atribuem a estes desafios impostos na conquista de mercados globais e, de que forma este significado vem se traduzindo nas suas práticas de trabalho. Pretende-se também investigar os processos de aprendizagem que dão suporte para o desenvolvimento das competências necessárias para esta atuação.

Delimitação do objeto

As experiências vividas pelos gestores brasileiros no processo de internacionalização de uma empresa de alimentos nacional. A empresa atualmente encontra-se em forte processo de internacionalização, contando com 11 escritórios comerciais e 2 fábricas no exterior, que representam metade do faturamento total da empresa.

2. O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E SEUS SIGNIFICADOS

Segundo Ruas (2004), apesar da grande difusão da noção de competências entre as organizações atualmente, sua aplicação, bem como seus resultados práticos, aparecem como um debate com mais impasses do que certezas. Inicialmente neste item pretende-se desenvolver uma revisão das principais referências conceituais que formam a noção de competência, suas diferentes abordagens e dimensões, e apresentar o modelo interpretativista de Sandberg (2000) que dará suporte ao estudo em questão.

2.1. Dimensões e componentes de competências

Na literatura verificam-se três níveis de análise de competências: organizacionais, grupais e individuais/gerenciais.

No nível organizacional, os trabalhos de Prahalad e Hamel (2000) são os mais citados. Estes autores tratam das competências essenciais (*core competencies)*, com a intenção de ampliar o conceito de competência para o campo de ação da estratégia. Segundo os autores, a organização de sucesso deve voltar seus recursos para as suas competências essenciais, que podem ser definidas basicamente por três critérios: oferecem valor real aos clientes, são difíceis de imitar e podem ser úteis em novas oportunidades de mercado. As competências essenciais referem-se a conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerencias. As competências essenciais compõem uma linha da Teoria de Recursos da Firma (*Resource-based Management Theory*), dos autores Wernerfelt (1997), Barney (1997), Dierickx e Cool (1997), segundo a qual certos recursos organizacionais são condicionantes do sucesso organizacional perante a concorrência, de maneira que a posse de certos atributos raros e valiosos outorga à organização vantagem competitiva.

Deist e Winterton (2005) mostram que na década de 90 os conceitos sobre competências dominaram a literatura sobre estratégia gerencial, com ênfase sobre as competências essenciais. A virtude desta abordagem é que ela reconhece a complexa interação de pessoas, perfis e tecnologias que direcionam o desempenho da firma e demonstra a importância da aprendizagem para sua evolução.

As competências grupais aparecem como uma categoria intermediária entre as competências dos negócios (organizacionais) e as individuais. Segundo Ruas (2004), podem

ser chamadas de competências funcionais e podem constituir um tipo de suporte importante para o desenvolvimento das competências organizacionais. As competências funcionais estão associadas as principais funções coletivas da organização como, por exemplo, conceber e produzir produtos e serviços adequados ao mercado, gerir os recursos tangíveis e intangíveis etc. É nesta dimensão intermediária que se concretiza o desdobramento, para as outras áreas da empresa, das capacidades demandadas ao nível corporativo. As competências funcionais também podem ser consideradas adequadas para se avaliar a aderência da noção estratégica de competência organizacional às práticas de trabalho em cada uma das áreas da empresa.

Quanto a sua dimensão individual/gerencial, Ruas (2004) afirma que, a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação por meio da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva por meio de ações que mobilizam capacidades – em alguns casos, essa ação pode mobilizar apenas uma capacidade.

Neste trabalho será considerado o nível de análise individual, pois se busca explorar como os gestores desenvolvem competências profissionais para atuar internacionalmente.

Bitencourt (2004) mostra que, apesar da questão da competência não ser um tema novo, pode-se identificar a existência de vários conceitos, implicações e mesmo noções distintas, que por vezes dificultam a compreensão de seu significado e até mesmo sua aplicabilidade no ambiente empresarial.

Entre a diversidade de perspectivas com que se pode discutir competências, é possível identificar a existência de duas abordagens principais: as racionalistas e as interpretativistas. São duas formas de entender, analisar e conceber competências, cujos pressupostos são distintos como se pretende explorar a seguir.

2.2. Pressupostos do racionalismo: a percepção de competência como um conjunto de atributos

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, também a sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme verifica McLagan (1997).

Especialmente os autores americanos (PARRY, 1996; McLAGAN, 1997; BOYATZIS, 1982) associam o conceito de competências às características/atributos do indivíduo e à sua capacidade de atingir um desempenho/resultado superior.

Boyatzis (1982) propõe um modelo para entender o desempenho efetivo de um cargo por meio de três elementos interligados: o ambiente organizacional, as demandas do cargo e as competências individuais. Sugere que ações efetivas e, portanto, o desempenho irá ocorrer quando todos os três componentes críticos do modelo forem consistentes e ajustados. O autor parte do pressuposto de que a performance efetiva de um cargo refere-se ao atingimento de resultados específicos requeridos pela função por meio de ações específicas, que sejam consistentes com as políticas, procedimentos e condições do ambiente organizacional. Certas características ou habilidades de uma pessoa a capacitam para demonstrar ações específicas desejadas. Estas características ou habilidades podem ser chamadas de competências.

O modelo proposto possui um aspecto dinâmico, pois a interação entre a pessoa e o ambiente resulta em ação, ou em um comportamento demonstrado. As competências de uma pessoa têm um impacto direto em como ações específicas são demonstradas. Existe ainda um processo de feedback dentro do modelo, entre as demandas funcionais e situacionais do cargo e ações específicas.

Outro autor que aborda competências nesta ótica é Parry (1996), que se refere à competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) relacionados que afetam o desempenho dos indivíduos no cargo. Tais atributos podem ser mensurados em padrões aceitáveis, e melhorados por meio de práticas de treinamento e desenvolvimento. Cada indivíduo possui uma composição única de competência que o torna capaz de desempenhar certos níveis de proficiência. A parte mais difícil e delicada é decidir como identificar as competências para desempenhar um determinado cargo.

Já Patrícia Mclagan (1997, p.1), afirma que vive-se hoje *em " ...um novo mundo do trabalho – sem cargos e com um novo sistema de competências que conecta trabalho, pessoas e estratégia"* e que neste contexto organizacional o termo competência é utilizado com diversos significados. Algumas definições estão relacionadas com o trabalho – tarefas, resultados, produção. Outros descrevem as características das pessoas ao realizar o trabalho – conhecimentos, habilidades e atitudes.

A autora propõe uma definição ampla e fortemente racionalista para competência, que pode ser definida por várias abordagens, como: *resultados*, isto é, os benefícios a serem produzidos para a empresa e clientes; como *CHA* – conhecimentos , habilidades e atitudes necessários para o desempenho; *CHA diferencial* – conhecimentos, habilidades e atitudes que distinguem o desempenho superior de um indivíduo frente aos outros; conjunto de atributos (grupos de tarefas, atividades, produção, resultados*); tarefas e atividades* (o que fazer); *resultados* (o que prover aos outros).

Na visão de Parry (1996), a grande diferença entre os estudos sobre competências se refere ao fato desta ser vista como um *input* ou *output* do comportamento humano. Nos Estados Unidos, competências são vistas principalmente como inputs e consistem de um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a habilidade dos indivíduos em desempenhar uma tarefa.

Deist e Winterton (2005) argumentam que nos Estados Unidos o conceito de competências é utilizado por meio de uma abordagem comportamentalista, introduzida inicialmente para descrever algumas características de personalidade que estão associadas com um desempenho superior. Competências são vistas principalmente como inputs e consistem de um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a habilidade dos indivíduos em desempenhar.

2.3. Uma nova lógica para entender competências: o contraponto francês

A partir da década de 80, os autores franceses Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), analisando as mudanças no mundo do trabalho a partir da crise dos modelos tayloristas e fordistas, procuraram ampliar o conceito de competência, indo além da noção de qualificação, bem como da mera definição de atributos e tarefas.

Zarifian (2001) afirma que é preciso analisar as mutações no trabalho e em sua organização para que se possa entender a importância da noção de competências. A definição tradicional, industrialista e taylorista da produtividade do trabalho, estava vinculada simultaneamente à separação realizada entre :

- trabalho (uma lista pré-definida de operações a serem executadas no posto de trabalho) e
- trabalhador (um conjunto de capacidades para ocupar esse posto).

A partir da análise das necessidades das empresas modernas e do mundo do trabalho em geral, Zarifian (2001) explica que o conceito de competência muda a partir das transformações do mundo do trabalho.

Trabalhar significa estar atento aos “eventos” de forma a prevení-los ou enfrentá-los. É em torno deles que se recolocam as intervenções humanas mais complexas e, desta maneira, a competência profissional não pode mais ser entendida a partir de definições prévias de tarefas a executar. A competência é propriedade particular do indivíduo cuja iniciativa própria

é indispensável na análise dos eventos. O trabalho deixa de ser plenamente objetivável e prescritível, tornando-se "*...o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional*" (ZARIFIAN, 2001, p.56).

Em um universo de "eventos", as coisas mudam radicalmente: não é mais possível basear-se na simples repetição e no tempo em que se ocupou um posto de trabalho. A aquisição de experiência deve ser organizada em torno do seguinte ciclo: confronto direto com os eventos, análise crítica e sistemática desses eventos (de suas causas, dos sucessos e dos fracassos de tentativas feitas para dominá-los, etc.) e antecipação preventiva desses eventos. Somente este ciclo pode gerar um aprendizado sólido e rápido. O grau de experiência do trabalhador não depende mais da sua duração no posto de trabalho, mas da variedade de eventos enfrentados e da qualidade da organização do trabalho, que permite examiná-los a fundo.

O autor afirma que as três principais mutações no mundo do trabalho que levam a uma redefinição da noção de competências são, além da questão do evento, a percepção de que a comunicação é um componente essencial do trabalho, considerando que trabalhar é, em parte, comunicar-se. A qualidade das interações humanas no trabalho passa a ser um aspecto fundamental para melhorar o desempenho das organizações.

Outra mutação importante no mundo trabalho refere-se ao entendimento de que trabalhar significa gerar um serviço para outro destinatário ou cliente, e não simplesmente executar uma tarefa sem um entendimento da sua lógica.

Zarifian (2001) discute, também, que a competência não é uma negação da qualificação. Pelo contrário, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação. A competência é realmente a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como o sujeito enfrenta essa situação está no âmago da competência).

Zarifian (2001, p. 68 – 76) então propõe uma definição que integre várias dimensões e, reúne três formulações de competências:

1. *"A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara"*. Esta proposta enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do

indivíduo. Significa também um nível maior de envolvimento do indivíduo no seu trabalho.

2. *"A competência é um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações*". Esta abordagem enfatiza a dinâmica de aprendizagem, que é essencial no procedimento competência. O termo entendimento não se refere somente a dimensão cognitiva, mas também a dimensão compreensiva. Esse entendimento é prático, no sentido de que está orientado para a ação. Quanto maior for a diversidade das situações enfrentadas no ambiente de trabalho, mais intensamente serão modificados ou desenvolvidos os conhecimentos. O indivíduo aprende melhor e mais rápido quanto mais vivencia situações variadas.
3. *"A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade."* Esta abordagem associa responsabilidade pessoal e co-responsabilidade, isto é, as equipes trabalharão melhor na medida que souberem definir coletivamente e individualmente os objetivos que devem alcançar.

Zarifian (2001) esclarece que utilizar um modelo de competências significa algumas mudanças nas regras do jogo, pois oferece a possibilidade de dar novos sentidos aos objetivos de desempenho da empresa, definindo compromissos recíprocos, explicitando as formas de controle desses compromissos, confiando e delegando poder e tarefas, como recíproca à responsabilidade assumida.

Le Boterf (2003, p.37) também entende que, frente ao aumento da complexidade nas situações de trabalho, espera-se do profissional *"... que ele saiba administrar tal complexidade"*. Isso significa saber administrar panes, contingências e processos. Desta maneira, como não é mais possível ao trabalhador saber antecipadamente o que é preciso fazer e como, ele deve criar, reconstruir e inovar. Para esse autor, saber administrar envolve os seguintes saberes:

a) Saber agir com pertinência, que significa envolver-se no trabalho e ir além das prescrições, saber não apenas executar, mas saber o que fazer. O profissional deve saber tomar iniciativas e decisões, negociar, fazer escolhas, assumir riscos,

reagir às contingências, inovar no dia-a-dia e assumir responsabilidades. Supõe também “saber julgar” uma situação e antecipar-se a imprevistos;

b) Saber mobilizar em um contexto. Ser um profissional competente não significa possuir conhecimentos ou habilidades. É preciso saber mobilizar estes conhecimentos dentro de um contexto profissional e no momento oportuno. A competência só se realiza em ação. Envolve alguma transação e não apenas trabalhar os seus próprios recursos, mas também os recursos de sua rede de relacionamento;

c) Saber combinar, que significa que o indivíduo deve ser capaz de selecionar os elementos de seu repertorio de recursos, organizá-los e usá-los para realizar uma atividade. Isto implica em integrar saberes múltiplos para resolver um problema, por exemplo.

d) Saber transpor. Espera-se que o profissional tenha a capacidade de aprender e de se adaptar, não deve estar limitado à execução de tarefas, deve saber ajustar seus saberes para novas situações e contextos;

e) Saber aprender e saber aprender a aprender. O profissional deve saber tirar lições das experiências, fazendo de sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber. *“Não se trata somente de experiências passadas, mas, principalmente, de experiência e de reflexão sobre a ação”* (LE BOTERF, 2003, p.77). ; e

f) Saber envolver-se significa que o saber e o poder agir estão diretamente relacionados ao querer agir. O envolvimento cria a confiança, isto é, o profissional comprometido é aquele com quem se pode contar. Esse envolvimento reconhece a possibilidade de erro e a capacidade de assumir riscos.

Percebe-se pelas colocações de Zarifian e Le Boterf, que a abordagem racionalista utilizava o conceito de competência como um conjunto de atributos, independentes do contexto, genéricos e pouco flexíveis e, por isso, poderiam ser adotados em uma série de atividades. A proposta então destes autores procurou ir além, explorando principalmente a associação de competências com o grau de envolvimento no trabalho, o tomar iniciativa, a automobilização de recursos pessoais e profissionais e a autonomia. Assim, uma questão importante a ser considerada seria como os profissionais mobilizam e utilizam estes atributos,

conhecimentos e habilidades nas situações de trabalho e não simplesmente quais atributos são necessários para o desempenho efetivo de um profissional.

2.4. Uma visão holística e interpretativa de competências: a contribuição inglesa

Deist e Winterton (2005) verificam que no Reino Unido o conceito de competências é utilizado a partir de uma abordagem funcional. Ao reconhecer deficiências no perfil de formação dos profissionais, na década de 80, o governo inglês introduziu um modelo baseado em competências de Educação e Treinamento Vocacional (VET-Vocational Educational and Training), a fim de estabelecer um sistema nacional unificado de qualificações profissionais. As competências são vistas como outputs, e os trabalhadores dispõem de níveis de competências que permitem que o seu desempenho atinja ou exceda os padrões estabelecidos.

Contudo, autores ingleses também procuraram desenvolver um conceito de competências que fosse além de seu entendimento inicial como atributos desejáveis relacionados com desempenho e resultado. Cheetham e Chivers (1996) iniciam uma série de pesquisas com o objetivo de verificar como os profissionais adquirem e mantém seu profissionalismo e, também como isto é suportado por sistemas de educação formal e programas de desenvolvimento. Os autores consideraram importante desenvolver um modelo de competências profissionais com uma abordagem mais holística e abrangente que integre conhecimentos, perfis e valores dos indivíduos que são os executores das tarefas.

Cheetham e Chivers (1996) procuram a partir dos conceitos dos NVQs e também de autores americanos, propor um novo modelo holístico, que pode ser visualizado na figura 1, de competências inter-relacionadas e compreendidas em cinco dimensões:

a) Competências Cognitivas – focam o conhecimento tácito informal e também conhecimentos teóricos, procedimentais e contextuais e sua aplicação adquirida por meio da vivência experiencial;
b) Competências Funcionais- tipicamente incluídas nos padrões ocupacionais, os quais focam as tarefas a serem desempenhadas, e perfis funcionais;
c) Competências Pessoais – focam os atributos pessoais requeridos para um desempenho efetivo;
d) Competências Éticas – definidas como a posse de valores profissionais e pessoais apropriados e a habilidade de fazer julgamentos baseados nestes valores;

e) Meta-competências – enfatizam a importância das competências que habilitam os indivíduos a desenvolver outras competências, ou que se estende sobre outras competências, realçando-as ou mediando-as (por exemplo, comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem e autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão).

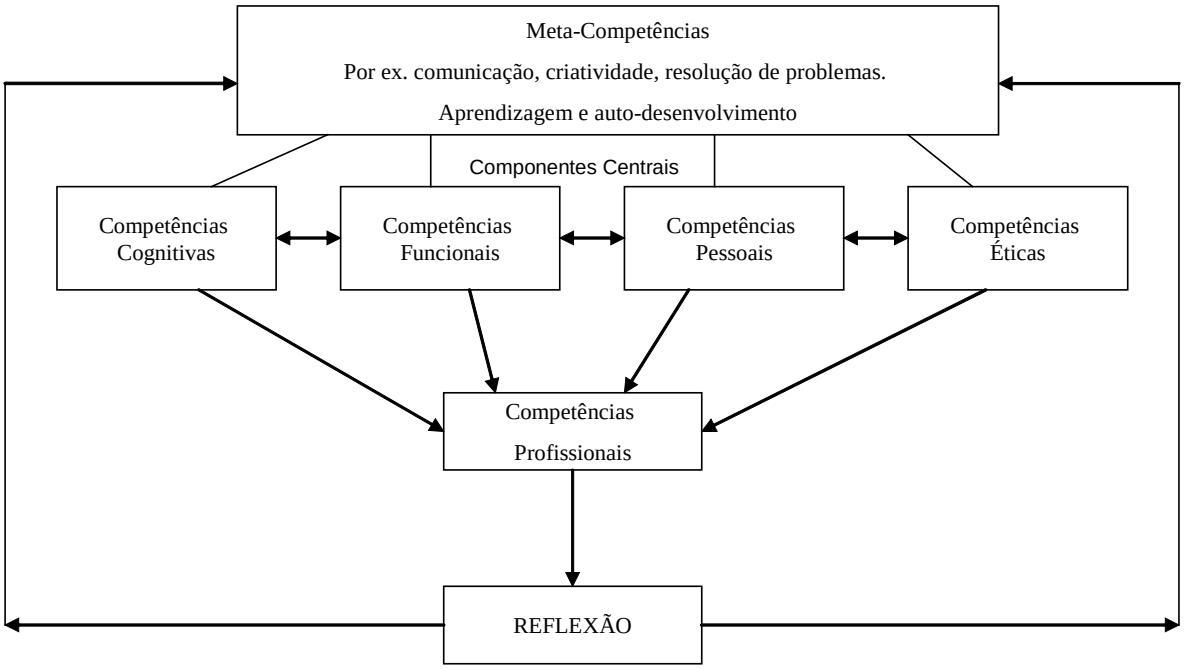

Figura 1. Modelo de Competências Profissionais de Cheetham e Chivers (1996).

Segundo Cheetham e Chivers (1996) a reflexão (sobre ações passadas e atuais) deve provocar algum tipo de modificação comportamental e também um aperfeiçoamento das competências profissionais. Entretanto, os resultados da reflexão serão evidenciados quando forem retroalimentados dentro das competências centrais e dos seus vários componentes e das meta-competências. O conceito de meta-competência até pode ser considerado insuficiente em prover um modelo holístico de competências profissionais, mas pelo menos identifica um princípio importante que deve ser levado em conta quando se está construindo um modelo: que existem competências-chaves que sustentam muitas outras.

2.5. A emergência de um modelo interpretativista para competências

Sandberg (2000) destaca as três abordagens racionalistas predominantes usadas para identificar competências:

a) Abordagem orientada para o trabalhador (*Worker-oriented)* – a competência é constituída pelos atributos que os trabalhadores possuem, normalmente representados pelos conhecimentos, habilidades, atitudes e traços pessoais requeridos para o desempenho efetivo de uma função;
b) Abordagem orientada para o trabalho *(Work-oriented)* – a competência também se relaciona a um conjunto de atributos, mas procura identificar atividades centrais para o cumprimento das tarefas e então transforma estas atividades em atributos pessoais;
c) Abordagem Multi-método *(Multimethod-oriented*)– método que integra as duas abordagens anteriores e oferece uma compreensão maior de competências.

Nas abordagens tradicionais, as competências humanas no trabalho são vistas como formadas por um conjunto de atributos, como os conhecimentos e as habilidades usadas ao desempenhar um determinado trabalho. Sandberg (2000) por meio de um estudo fenomenológico propõe uma abordagem alternativa, a interpretativista, e verifica que o significado que o trabalhador dá ao trabalho em suas experiências, ao invés de um conjunto de atributos, é o que constitui a competência.

Defende Sandberg (2000) que um assunto gerencial fundamental é como desenvolver competências no trabalho, e que para isto é necessário entender o que significa a competência no trabalho. Explica o autor que embora a visão racionalista de competência tenha contribuído muito para o entendimento do assunto, esta abordagem tem recebido muitas críticas por tentar definir competência como uma lista de atributos, conhecimentos e atitudes ou uma descrição de cargo, que são estudadas por meio de medidas quantitativas que muitas vezes não representam a complexidade das competências para o desempenho do trabalho. Além disso, esta abordagem tende a confirmar competências pré-definidas dentro de um modelo assumido pelo pesquisador, ao invés de capturar a competência do trabalhador.

A grande preocupação também é que estas descrições de competências são indiretas, isto é, o conjunto de habilidades e atitudes não representam o que constitui a competência em realizar o trabalho. Identificam apenas atributos centrais para desempenhar um trabalho

específico competentemente, são descrições que pecam por não mostrar como os trabalhadores fazem uso desses atributos para realizar o trabalho.

O principal aspecto da pesquisa interpretativa, proposta por Sandberg (2000), é a sua base fenomenológica, que tem por pressuposto que a pessoa e o mundo estão fortemente ligados por suas experiências vividas. De acordo com esta visão, não se separa trabalho e trabalhador. Ao contrário, o trabalhador e o trabalho formam uma entidade, e a competência é constituída pelo significado que o trabalho adquire para o trabalhador em sua experiência no dia-a-dia. Neste contexto, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

A mudança do ponto de partida - do trabalho e do trabalhador como duas entidades separadas para a experiência vivida pelo trabalhador no trabalho – dá início a uma maneira alternativa de entender a competência humana no trabalho.

Sandberg (2000) realizou um estudo para analisar as competências na área de otimização de motores da Volvo, na Suécia . A pesquisa procurou explorar como os atributos estão integrados ao desempenho no trabalho e identificar as possíveis variações nas competências dos trabalhadores. Neste estudo, a fenomenologia foi adotada como uma abordagem interpretativa de competência. Este tipo de pesquisa foi originalmente utilizada na área educacional na Suécia .

Inicialmente foi escolhido um grupo de engenheiros que tinha como principal tarefa desenvolver motores para novos carros. Dentro deste grupo, para melhorar a análise de dados foram selecionados os responsáveis pela otimização, os chamados “otimizadores”. O ponto de partida do estudo foi explorar o que constituía competência na otimização de motores, na concepção dos próprios engenheiros sobre o seu trabalho.

O autor inicialmente organizou um seminário e explicou aos otimizadores que seu objetivo era compreender a experiência de vida em otimização de motores. Em seguida, passou uma semana neste departamento observando e falando com os otimizadores sobre o seu trabalho. Também participou de eventos internos que falavam sobre a otimização de motores.

A partir daí, iniciou as entrevistas reforçando o objetivo do estudo. Duas questões foram colocadas para o grupo: “O que o trabalho de otimização significa para você ? e “O que é um otimizador competente para você ? Ao analisar os dados, a preocupação principal era procurar por variações na concepção de otimização de motores para os trabalhadores. Este processo de análise foi realizado de forma interativa contínua, através das questões “o que” e “como” os trabalhadores concebem o seu trabalho. Ao então analisar como os otimizadores

podiam refinar os motores seguindo os requerimentos estabelecidos, Sandberg em sua interpretação, verificou qualitativamente três concepções diferentes na otimização de motores nas descrições dos trabalhadores.

Dentro de cada concepção, foi possível distinguir uma estrutura específica de atributos de competência que surgiam quando os otimizadores realizavam o seu trabalho. Mais especificamente, as diferentes maneiras de conceber o trabalho pareciam constituir três formas de competência na otimização de motores, surgindo uma hierarquia de competências que reflete um aumento de alcance e compreensão das concepções. Os atributos assim adquirem uma natureza dependente do contexto e da experiência do trabalhador no seu trabalho. O estudo interpretativo realizado por este autor sugere que as formas que as pessoas vivenciam o seu trabalho são mais fundamentais para as suas competências do que os atributos por eles mesmos.

Bitencourt (2004) mostra que, em suma, Sandberg (2000) propõe a compreensão do significado do trabalho como a primeira fase para a definição de competência, já que para este autor, o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e habilidades envolve a mudança na compreensão do trabalho. Isso significa que a definição de competência deve partir da compreensão ou da forma como os trabalhadores dão significado ao seu trabalho.

O modelo proposto por Sandberg (2000) oferece um novo método para identificar e descrever o que constitui a competência humana no trabalho. O autor espera que seus estudos apresentem também uma resposta para a questão de porque alguns se desempenham melhor do que outros o seu trabalho.

3. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O trabalho de Sandberg (2000) procura oferecer não somente um entendimento alternativo para o que o que constitui a competência, mas também em como a competência se desenvolve. Assim propõe que o desenvolvimento de competências seja compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências.

"Mais especificamente, nós destacamos que o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho" (SANDBERG e DALL"ALBA, 1996, p. 411). Uma questão fundamental então, diz respeito não apenas ao que constitui as competências e seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas principalmente em como estas competências são desenvolvidas. Na proposta de Sandberg

(2000), a definição de competências acontece a partir da compreensão ou da forma como os trabalhadores enxergam o seu trabalho.

Por meio de estudos mais recentes, Sandberg et al.(2006) afirmam que o desenvolvimento de competências também deveria ser analisado de uma nova maneira, que envolva primeiro e principalmente um entendimento modificado do trabalho. Algumas questões centrais precisam ser exploradas ao tentar descrever o que caracteriza a competência e seu desenvolvimento no trabalho, o que deve ser focado e como desenvolver isto efetivamente .

> "O desenvolvimento de competências não consiste normalmente em uma transformação do entendimento mas num refinamento em andamento do nosso atual entendimento do trabalho. Este fato, de que a maior parte do desenvolvimento de competências ocorre dentro do nosso atual entendimento do trabalho sugere que o desenvolvimento de competências é circular, muito mais do que linear. Cada vez que nos deparamos com o nosso trabalho, por exemplo, nós normalmente entendemos isto de uma maneira similar de como era feito anteriormente. As nossas competências são reproduzidas, e ao mesmo tempo vão se tornando gradualmente refinadas em cada novo encontro com o trabalho". (SANDBERG et al,, 2006, pag.110).

O autor explica que desenvolver o entendimento de algo não envolve simplesmente a adição de novas partes. Quando lemos uma sentença, por exemplo, nós não entendemos isto pela adição de palavras uma a uma. Ao contrário, nós entendemos isto pela interação simultânea entre as palavras e pela sentença como um todo. Isto acontece porque o significado das palavras é compreendido pela relação com a sentença completa, e o significado da sentença é entendido pela relação entre as palavras que a compõe.

O entendimento é circular não somente pela interação entre o todo e as partes. Ele é também circular no sentido de que quando desenvolvemos o entendimento sobre algo, nós começamos isto a partir de algum pré-entendimento específico, isto é, antes de iniciarmos o desenvolvimento do trabalho, já existia algum entendimento sobre ele de uma certa maneira.

Como a competência pode ser desenvolvida se o entendimento é circular? Sandberg et al.(2006) afirmam que se o propósito do desenvolvimento de atividades é reforçar competências especificas no trabalho, então estas atividades deveriam ser direcionadas para manter a atual circularidade do nosso entendimento do trabalho. Por outro lado, se o seu propósito também é renovar as competências, as atividades deveriam ser projetadas para

quebrar a atual circularidade do nosso entendimento do trabalho e assim redirecioná-lo para uma circularidade alternativa.

Se o objetivo principal é reforçar ou renovar a competência, alguma forma de reflexão é crucial para aumentar a consciência do pré-entendimento especifico sobre como a competência se desenvolve. Sem tal consciência, somos incapazes de questionar o entendimento atual.

Bitencourt (2004, p. 137) ao definir competências também salienta a importância do auto-desenvolvimento e da interação:

> Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (auto-desenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio(auto-realização).

Nesse sentido, a formação (educação) e a experiência profissional (trajetória profissional) precisam estar integradas num processo único de desenvolvimento pessoal e profissional, sendo este um dos maiores desafios que as organizações e as pessoas enfrentam atualmente.

3.1. A importância da experiência

No modelo de Sandberg (2000), base teórica desta pesquisa, a experiência do sujeito exerce um papel fundamental nos processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências, pois considera que a pessoa e o mundo estão fortemente ligados por suas experiências vividas. A competência é constituída pelo significado que o trabalho adquire para o trabalhador em sua experiência no dia-a-dia. Neste contexto, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Ao realizar uma revisão do conceito de competências, Ruas (2001) também reafirma a idéia de que mudanças profundas exigem aprendizagem, mesmo que esse processo, às vezes, assuma formas mais simples, como por exemplo, aprendizado por imitação das atitudes ou posturas das lideranças da empresa. Entre essas formas, destacam-se os métodos de aprendizagem sistemáticos como, por exemplo, a aprendizagem em ação (*action learning*). Também é de extrema importância e relevância os processos intelectuais e de reflexão, especialmente quando associados à ação. A idéia central de Ruas é de que o aprendizado no campo gerencial é um processo que passa necessariamente pela experiência, e possui grande

valor os instrumentos que integram atividades relacionadas à ação (experiência vivenciada e decisão) com atividades vinculadas à reflexão (observação, análise, avaliação, reconceptualização e generalização etc), tais como propõe o Ciclo de Aprendizagem de Kolb (1984), como se verá seguir.

Baseando-se nos modelos cognitivistas e experienciais é que se desenvolvem alguns dos principais trabalhos de aprendizagem individual no contexto organizacional, como o muito conhecido de Kolb. A aprendizagem é definida por Kolb (1984) como o *"processo por meio do qual o conhecimento é criado pela transformação da experiência"* Esta definição enfatiza alguns aspectos críticos do processo de aprendizagem quando visto sob uma perspectiva experiencial. Primeiro, é a ênfase no processo de adaptação e aprendizado em oposição ao conteúdo ou resultado. Segundo, este conhecimento é um processo em transformação, continuamente criado e recriado, e não uma entidade independente que pode ser adquirida ou transmitida. Terceiro, a aprendizagem transforma experiência em sua forma objetiva e subjetiva. Finalmente, para entender aprendizagem, nós devemos entender a natureza do conhecimento, e vice-versa.

Kolb (1984) propõe um ciclo de aprendizagem vivencial, como pode ser visualizado na Figura 2, em que concebe a aprendizagem como um ciclo quadrifásico: a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria, a partir da qual podem-se deduzir novas implicações para a ação. Tais implicações ou hipóteses servem então de guias durante a ação para criar novas experiências.

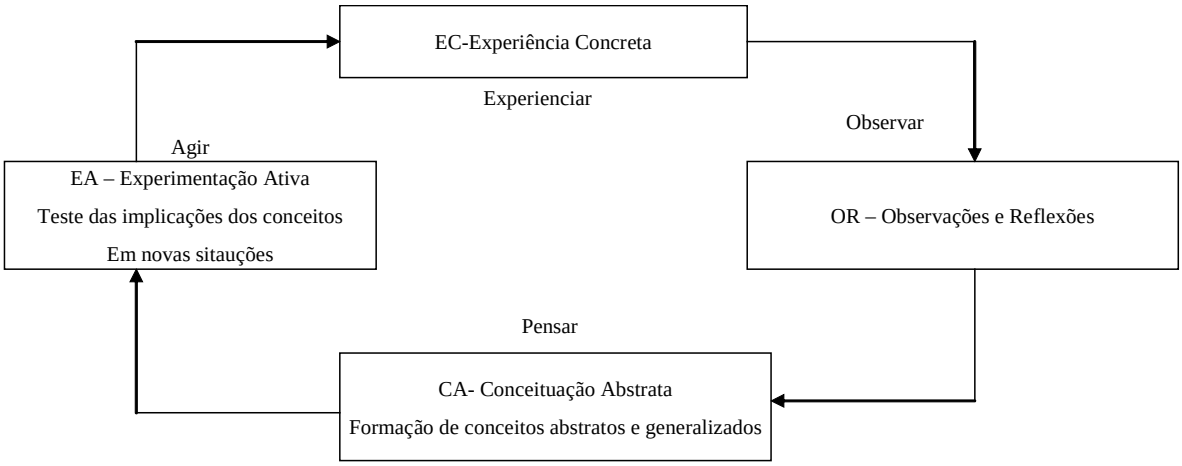

Figura 2 – Ciclo de Aprendizagem Vivencial de Kolb, adaptado por Claudia Antonello (2006)

Utilizando alguns conceitos de Sandberg (2000), Paloniemi (2006) se propõe a examinar as concepções dos empregados sobre o significado da experiência na competência de um cargo e no seu desenvolvimento no ambiente de trabalho. Segundo a autora competência e expertise atualmente são vistos como os recursos mais valiosos dos indivíduos, organizações e da sociedade. Em seus estudos a autora realizou algumas descobertas que mostram os diferentes significados sobre a experiência e o aprendizado no local de trabalho. Para muitos adultos o local de trabalho é o ambiente de aprendizado mais importante, pois possibilita, sobretudo, uma participação social.

Um aspecto essencial da experiência é a sua relação com o tempo: a experiência pode ser entendida como uma entidade presente ou passada. A experiência é vista, por Paloniemi(2006), tanto como a origem quanto a maneira de construção da competência do aprendizado no local de trabalho. A experiência passada atua como a origem para o desenvolvimento da competência e é fundamental para um maior aprendizado. A acumulação de experiência era algo importante para o a autoconfiança do funcionário.

Prossegue a autora, que a experiência presente e contínua era vista como incluída na prática do dia-a-dia e como útil no desenvolvimento da competência do cargo de uma pessoa. Embora os funcionários na maioria das vezes falassem sobre a experiência adquirida no ambiente de trabalho, as experiências de vida pessoal também eram enfatizadas, especialmente na área de desenvolvimento de competências.

Do ponto de vista dos trabalhadores mais velhos o ponto central da competência no trabalho está na relação entre idade e experiência relevante. Paloniemi (2006) afirma que seria ingênuo assumir que toda a experiência tem efeitos positivos na construção da competência. Nos seus estudos a autora verificou que o aprendizado por meio de sucessos, erros, de novas e desafiadoras tarefas e atividades que requerem solução de problemas eram listadas pelos funcinários como situações de grande significado para experiências de aprendizagem no trabalho.

Elkjaer (2000) argumenta que considerar a aprendizagem como uma parte inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que vivemos, *"pode também ser chamado de abordagem construtivista social sobre aprendizagem – e organizações"*. Esta abordagem tem desenvolvido alguns conceitos importantes que serão explorados a seguir.

3.2. O desenvolvimento de competências a partir de uma abordagem social sobre aprendizagem

Bitencourt (2004) afirma que um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Isto é, o conhecimento se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios à organização nem promoverá o desenvolvimento das pessoas. Assim a autora argumenta que, essa idéia básica de relacionar o conhecimento às práticas organizacionais refere-se ao aprender a aprender, isto é, como ocorre a aprendizagem de novas competências.

Elkjaer (2000) ao tentar teorizar sobre o conceito de organização e de elaborar o conceito de aprendizagem, considera as organizações com base em uma perspectiva interagente e, a aprendizagem como uma reconstrução e reorganização de experiências que são, essencialmente, individuais – mas baseada numa perspectiva de indivíduos como socialmente formados. O autor utiliza o conceito interagente de Strauss (1993) sobre organizações como mundos sociais e, inspirado pelo pragmatismo americano, especialmente do trabalho de John Dewey.

Um dos conceitos centrais de Dewey (1966) sobre aprendizagem é a noção de experiência. Ele define aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução de experiência. A aprendizagem ocorre o tempo todo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam. A noção sobre a aprendizagem, ou seja, a experiência reflexiva, nasce de uma situação que a pessoa está confusa ou em dúvida, ou ainda, confrontada com um problema que a faz parar e pensar. Essa teoria de aprendizagem pode ser descrita no fluxo: situação-problema-indagação-reflexão-nova situação.

De acordo com Dewey (1966), a aprendizagem resulta de um processo de crescimento, ou seja, um processo contínuo que faz parte do desenvolvimento do indivíduo. Embora ela ocorra em situações sociais, é o indivíduo quem aprende, e o faz por meio de reorganização e reconstrução de sua experiência. Isso leva à definição de seu conceito de experiência, e o que significa aprender com base na experiência:

> “Aprender com base na experiência é fazer uma conexão para trás e para a frente entre o que fazemos para os acontecimentos e o que desfrutamos ou sofremos, como conseqüência, a partir deles. Sob tais condições, fazer torna-se tentar; um experimento com o mundo para descobrir o que se parece; a experiência transforma-se em instrução – descoberta da conexão entre as coisas. A experiência é, principalmente, uma questão ativa-passiva; não é fundamentalmente cognitiva.

> Todavia, a medida de valor de uma experiência reside na percepção das relações ou continuidades, as quais ela conduz. Inclui cognição, à medida que é cumulativa ou corresponde a algo, que possui significado". Dewey (1916) apud Elkajer (2001).

Elkajer (2000) também salienta a importância da experiência dentro do processo de aprendizagem ao afirmar que :

> "A experiência não resulta de mera atividade, mero fazer, e não é baseada em qualquer mudança que implique reflexão sobre ações anteriores com o fim de antecipar conseqüências futuras. A simples participação na prática, na ação, não cria aprendizagem. Uma pessoa está aprendendo somente quando é capaz de refletir sobre suas ações e reorganizar, assim como reconstruir a experiência, por meio de um processo contínuo de reflexão – pensamento – como meio de atuação. A idéia de aprendizagem como reorganização e reconstrução da experiência não é uma questão de argumentar a favor ou contra a cognição" (ELKJAER,2000,p.113)

Refletir e pensar são esforços intencionais que buscam descobrir conexões específicas entre nossas ações e as conseqüências resultantes, de modo que os dois elementos tornam-se contínuos. Esse processo permite a uma pessoa agir com um objetivo em vista, ou seja, de maneira proposital. A aprendizagem inicia-se por meio do pensamento e resulta em pensamento adicional, capacitando o aprendiz a alcançar novos objetivos. Portanto, a ação é uma condição necessária para o pensamento embora não seja suficiente. Pensamento, no entanto requer uma linguagem, o aprendiz usa a linguagem para reorganizar e reconstruir sua experiência. A linguagem irá capacitar o aprendiz a generalizar, por exemplo, sobre ações específicas e comunicar a mensagem por meio de sinais, palavras e conceitos para si mesmo e para outros.

Elkjaer (2000) argumenta que considerar a aprendizagem em uma perspectiva social significa considerar que se aprende enquanto se trabalha, portanto se irá discutir a seguir alguns conceitos referentes à aprendizagem informal e incidental.

3.3. Alguns desdobramentos da abordagem social e a aprendizagem informal

Antonello (2006) argumenta que a aprendizagem individual pode ser analisada por meio de vários modelos, e que a aprendizagem experencial é um dos mais relevantes. Os modelos de aprendizado experiencial se baseiam, principalmente, nos trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget. Segundo estes autores, o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão

e conflito, que ocorre a partir da interação entre o indivíduo e o ambiente, e envolve experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos. Aprendizado aqui é processo e não um produto.

Em termos de aprendizagem, Antonello (2006) mostra que a experiencial pode ser descrita como um processo pelo qual a experiência do indivíduo é refletida e disto, emergem *insights* ou novas aprendizagens. Ela pode ser definida então, como um processo que se inicia com a experiência seguida pela reflexão, discussão, análise e avaliação da experiência. A aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário.

A aprendizagem incidental é a aprendizagem não intencional ou não planejada que resulta de outras atividades e acontece frequentemente no local de trabalho no processo de realização de tarefas. Pode também ocorrer de outras formas como: por observação, por repetição, interação social e resolução de problemas, pode prover de erros, convicções etc.

Marsick e Watkins (1997) afirmam que a experiência informal e a incidental podem ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. A aprendizagem informal pode ser planejada ou não, mas normalmente envolve algum grau de consciência da pessoa que está aprendendo.

Enquanto a aprendizagem formal é tipicamente realizada em sala de aula e altamente estruturada, a aprendizagem informal é uma categoria que inclui aprendizagem incidental, e pode não ser estruturada. O controle do aprendizado está nas mãos do aprendiz. Os autores definem a aprendizagem incidental como uma sub-categoria da informal, como um sub-produto de outras atividades como a própria realização das tarefas, interação interpessoal, percepção da cultura organizacional, experimentação, tentativa e erro, ou mesmo do treinamento formal.

O modelo de aprendizagem informal e incidental de Marsick e Watkins (1997), que pode ser visualizado na figura 3, reforça os *insights* propostos por Dewey sobre aprendizagem por meio da experiência, e considera que a resolução de problemas não é direta. O modelo não é direto, os passos como observação e reflexão são intercalados por meio das várias fases do modelo, e o processo de aprendizagem varia de acordo com a situação em que cada pessoa se encontra.

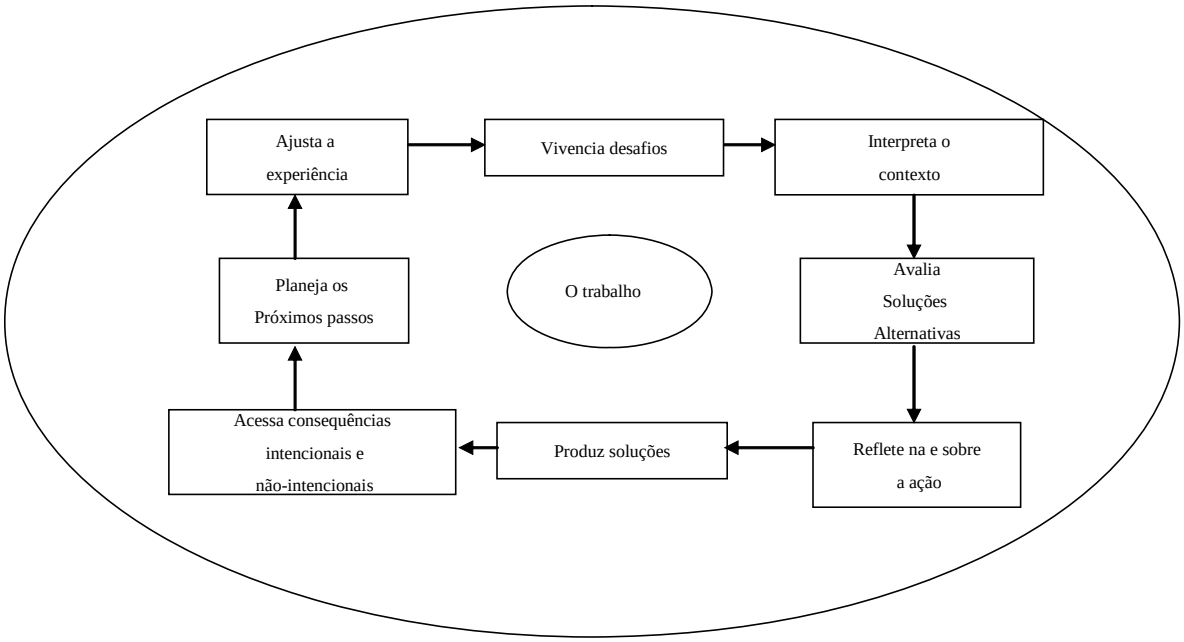

Figura 3 – O modelo de aprendizagem informal e incidental de e Marsick e Watkins (1997).

O ciclo de resolução de problemas está incluído dentro de um ciclo com sub-áreas que compreendem as crenças, valores e suposições, que guiam a ação em cada etapa. Estas sub-áreas não são facilmente acessíveis. Isto é, conforme os aprendizes movem-se no ciclo de resolução de problemas, eles precisam trabalhar duro para identificar, reconhecer e validar crenças tácitas, valores, suposições, fatores contextuais e resultados inesperados que podem formar o seu entendimento da situação.

Segundo Antonello (2006), a aprendizagem experiencial enfatiza que é mais provável que a mudança de comportamento aconteça como resultado de reflexão em experiência. Já a aprendizagem incidental difere porque envolve pouca ou nenhuma reflexão. A intenção primária da atividade é realizar a tarefa e não aprender. Quando a aprendizagem incidental acontece, é uma surpresa – um subproduto de outra atividade. Por outro lado, na abordagem das questões de identificação e avaliação da aprendizagem informal, é crucial não esquecer a sua natureza contextual. Esta perspectiva implica em valorizar não apenas o lado relacional (o papel do indivíduo dentro de um grupo social), mas também a qualidade da aprendizagem.

Ao pensar sobre os projetos de mudança e melhoria nas empresas brasileiras, Ruas (2001) observa que grande parte destes projetos apresentam dificuldades para prosseguir numa rota de resultados positivos. No esforço de entender estas dificuldades, oferece algumas hipóteses que referem-se à carência de competências gerenciais adequadas à mudança. Ocorre

geralmente que as iniciativas de formação/treinamento – as quais deveriam impulsionar o desenvolvimento de novos padrões de performance e desempenho – nem sempre contribuem decisivamente para o desenvolvimento de competências. Têm-se de um lado os conteúdos, experiências e vivências exploradas nos programas de treinamento e, de outro, o processo de transformação e efetivação destes recursos sob a forma de competência.

A partir destas considerações é que se pretende entender como se desenvolvem as competências dos gestores de empresas brasileiras que estão atuando no exterior. A intenção é descobrir qual o significado que tais gestores atribuem a estes desafios impostos na conquista de mercados globais e, de que forma este significado vem se traduzindo nas suas práticas de trabalho. Pretende-se também investigar os processos de aprendizagem que dão suporte para o desenvolvimento das competências necessárias para o seu desempenho, explorando ainda a importância de suas experiências profissionais vivenciadas para o sucesso de sua atuação.

4. INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1. Estratégia de internacionalização

Para Castleton (2006) o contexto no qual o trabalho é desempenhado e socialmente posicionado está passando por uma considerável mudança e, considera isto uma conseqüência da internacionalização das empresas e, também de uma gradual evolução da maneira pela qual os trabalhadores percebem o seu engajamento com as atividades do seu trabalho. O ambiente global de negócios vem sendo redefinido com a reintegração da Europa e a emergência de economias de países em desenvolvimento da Ásia e da América do Sul como o Brasil. Surgem assim novas formas de competição e cooperação tanto quanto um avanço nas tecnologias de informação e comunicação que resultam num rápido fluxo de mudanças do capital financeiro e de informação.

Kanter (1995) afirma que para lidar efetivamente com os desafios dentro de uma nova economia global, é necessário que os gestores do século XXI possuam uma perspectiva global. Neste mesmo sentido, Marquardt (2005) também verifica que operações no exterior podem contribuir para o desenvolvimento de um pensamento global, condição importante para que as organizações ganhem uma vantagem econômica global.

Marquardt e Berger (2000) sugerem que indivíduos com pensamento global procuram continuamente expandir seu conhecimento, possuem uma alta capacidade desenvolvida para compreender a complexidade das organizações globais, são extremamente flexíveis, esforçam –se para serem sensíveis à diversidade cultural, são capazes de utilizar a intuição em decisões com informações inadequadas e têm uma grande capacidade para reflexão. Além do mais, estes autores também afirmam que operações no exterior são importantes para estabelecer uma competência internacional capaz de estabelecer as conexões necessárias para criar uma organização global.

Segundo Mateu (2004) , as corporações globais se valem de gestores expatriados com expertise e habilidade para manter o controle de suas operações fora de seu país, e além disso para ganhar entrada em novos mercados, garantir uma transferência de tecnologia, ou para desenvolverem suas competências gerenciais. Devido a questões como complexidade cultural, riscos políticos, e distância cultural, este autor verifica que conforme aumentam as

dificuldades em operar negócios no exterior, há um aumento da presença de gestores expatriados.

A complexidade de conhecimento envolvida no ajustamento dos expatriados pode contribuir para um melhor entendimento dos desafios associados com o gerenciamento da força de trabalho dentro de um mundo globalizado.

4.2. A internacionalização de empresas brasileiras

O processo de industrialização do ambiente organizacional brasileiro teve o seu início com pequenas firmas a partir das iniciativas empreendedoras de seus fundadores. Embora tardio, esse processo ocorreu de forma semelhante à história empresarial americana relatada por Chandler (1998).

Segundo Silva (2006) o ambiente organizacional brasileiro tem se mostrado cada vez mais competitivo, complexo e dinâmico. As empresas se depararam com freqüentes mudanças nos hábitos de consumo da população decorrentes do processo de industrialização da região Sudeste a partir dos anos 40. A migração da força de trabalho do meio rural intensificou o desenvolvimento dos grandes centros urbanos e criou novas demandas por produtos e serviços. Não obstante ao crescimento, as empresas se tornaram mais vulneráveis às pressões ambientais e foram obrigadas a lidar com um número maior de fornecedores e de competidores para atender às necessidades de seus clientes.

De acordo com Fleury (2006) as empresas brasileiras que partem para o processo de internacionalização enfrentam condições radicalmente distintas daquelas vividas pelas empresas que primeiro se internacionalizaram, os chamados *early movers* (primeiros entrantes). Entre outros, a autora destaca os seguintes fatores que explicam estas diferenças:

a) hoje há um excesso de capacidade para a produção de bens e serviços, o que cria uma competição feroz entre os *players* globais e requer uma orientação permanente para a inovação,
b) as multinacionais tradicionais, aquelas com origem nos países desenvolvidos, estão em uma processo de rever e redefinir suas arquiteturas organizacionais, focando atividades de alto valor agregado e procurando estabelecer e comandar redes globais de produção,

c) os governos procuram intervir fortemente no processo de internacionalização, visando atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional,

d) a economia globalizada está em um estágio no qual mecanismos institucionais que moderem o comércio internacional estão sendo consolidados em níveis globais e regionais, afetando fortemente os países em desenvolvimento.

As empresas *late-movers* (entrantes tardios) enfrentam desafios relacionados ao próprio contexto institucional de seus países, de seus mercados domésticos, que têm características distintas daqueles verificados em países desenvolvidos. Este contexto por um lado pode representar uma ameaça, mas por outro parece qualificar os *late-movers* das grandes economias emergentes para buscar oportunidades e lidar com as adversidades e diversidades de uma forma diferenciada.

4.3. Os fatores culturais envolvidos nos processos de internacionalização

Como as empresas dos países emergentes estão se internacionalizando e conquistando o mercado global? Como tem sido este processo e quais os desafios culturais enfrentados? Fleury (2006) se propõe a analisar essas questões a partir da Escola de Upsala que trata a questão da internacionalização de empresas a partir da discussão sobre a seqüência de modo de entrada no país estrangeiro e também por meio da ênfase dada aos fatores culturais nos processo de internacionalização.

Os teóricos da Escola de Upsala argumentam que uma das limitações ao maior envolvimento no processo de internacionalização é a falta de conhecimento sobre o ambiente de negócios de outros países, como por exemplo, o idioma, sistemas políticos, padrões culturais, estrutura do sistema de mercado, e, mais importante, características das firmas consumidoras individuais e de seu pessoal.

Outra contribuição da Escola de Upsala é a defesa da internacionalização como um processo de aprendizagens sucessivas. Assim, o contato com outras culturas por meio dos stakeholders ou de parceiros em joint-ventures ou alianças promove uma exposição da empresa multinacional a ambientes diversos, ou seja, uma oportunidade de aprendizagem a lapidação do modelo de negócios. Macharzina (2001) observa que cada organização deve seguir um número pré-determinado de fases para o envolvimento internacional, sendo que uma passagem bem sucedida numa fase é a base para uma gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados e operações no exterior. O processo no qual as empresas

aumentam a sua atuação internacional é seqüencial, isto é, podem iniciar-se por meio de atividades de exportações esporádicas para depois estabelecerem até unidades de produção no exterior. A natureza seqüencial da internacionalização é atribuída ao fato de que adquirir conhecimento, especificamente conhecimento experencial sobre as condições de mercado no exterior é difícil e demanda muito tempo.

Outro aspecto importante levantado por Macharzina (2001) é que as empresas devem ser capazes de integrar pessoas de um amplo leque de culturas nacionais. Entretanto as empresas que desejam operar internacionalmente são confrontadas não somente com a necessidade de acomodar pessoas de diferentes culturas mas também com uma tarefa critica de balancear as demandas conflitantes resultantes da diversidade internacional.

Neste contexto um desafio adicional diz respeito aos gestores responsáveis por este processo de internacionalização e, assim algumas questões fundamentais emergem para a autora: Os gestores estão preparados para enfrentar estas novas situações de trabalho? Como os gestores desenvolvem as habilidades necessárias para atuar no exterior? Quais competências básicas que os gestores de uma empresa brasileira deveriam ter para atuar internacionalmente?

Mateu (2004) realizou um amplo estudo com expatriados no qual observa que o fracasso de algumas operações no exterior estão associadas a falta de um perfil inter-cultural, mais do que a falta de perfil técnico. A inabilidade do profissional expatriado em se ajustar ao ambiente do país destino é a razão mais freqüente citada pelos profissionais para terminarem seus contratos e voltarem antecipadamente para casa. Pesquisas deste autor têm demonstrado que o perfil inter-cultural é um alto preditivo para o sucesso do expatriado na interação com outras culturas e evidências empíricas apontam que as empresas ainda dão pouca atenção para estas questões.

Tung (1998) também se propõe a suprir lacunas nos estudos sobre expatriados, focando as atitudes destes frente aos trabalhos internacionais e sua experiência no exterior, incluindo o processo de aculturação. A aculturação refere-se ao processo pelo qual os membros de um grupo de um determinado *background* cultural se adaptam a cultura de um grupo diferente. A autora identifica duas dimensões de aculturação : a preservação cultural, que se refere a extensão pela qual os membros de um sub-grupo precisam para preservar suas próprias normas culturais; e atratividade pelo país estrangeiro , que se refere a extensão pela qual os membros de um sub-grupo cultural são atraídos pelas normas de uma sociedade mais ampla na qual eles operam.

Baseando-se nestas duas dimensões, Tung (1998) verifica que são possíveis quatro orientações básicas entre as relações dos grupos culturais:

- Integração – atração pela cultura do país estrangeiro e preservação das normas culturais próprias,
- Assimilação – atração pela cultura do país estrangeiro sem preservação das próprias normas culturais,
- Separação/ segregação – preservação das próprias normas culturais sem atração da cultura do país estrangeiro,
- Marginalização – não preservação das próprias normas culturais sem atração pela cultura do país estrangeiro.

Uma das conclusões importantes do estudo de Tung (1998) é que os expatriados consideram fundamental para o sucesso e desempenho das operações no exterior que ocorra um processo ao mesmo tempo de integração e assimilação, combinando o melhor da cultura do país de origem e do país estrangeiro.

4.4. Experiência Intercultural

Segundo Mateu (2004), ao entrar em outro país num ambiente que não é familiar , os profissionais enfrentam muitos desafios; os pressupostos culturais, artefatos, valores e comportamentos não são familiares. As culturas não são homogêneas e os indivíduos não se comportam sempre de acordo com as expectativas da sua cultura nativa. Como os aspectos mais importantes da cultura não são visíveis e devido a complexidade do tema, seria difícil criar um guia de orientação para ajudar os profissionais que trabalham no exterior a entender a nova cultura e aceitar os comportamentos em cada uma das situações.

Adler (1975) enxerga a experiência intercultural como uma experiência transacional que começa com o encontro de uma outra cultura e envolve também um encontro com a própria pessoa. Neste cenário intercultural dominado pelo desconhecido, incertezas e ambigüidade, os indivíduos se deparam com um problema de identidade que ameaça a sua auto-estima e identidade social (*social self*.). Sendo o fenômeno da cultura considerado complexo, o desenvolvimento de habilidades interculturais é desafiador e requer grande esforço e determinação para ser alcançado com sucesso.

Mateu (2004) verifica que a cultura inclui artefatos, isto é, aspectos tangíveis que um individuo pode ver, ouvir, experimentar, ou tocar, tanto quanto valores e pressupostos

essenciais que são prontamente detectáveis. A cultura também inclui pressupostos básicos que guiam como a sociedade enxerga e trata o ambiente, a natureza humana, os relacionamentos, as atividades.

Segundo Hosftede (2003) a cultura nacional estabelece uma estrutura que define os pressupostos, valores e regras da sociedade. Schein (2001) define cultura como o conhecimento adquirido que os indivíduos usam para interpretar suas experiências e guiar seu comportamento. Este autor também considera que a cultura se manifesta em três níveis : comportamentos e artefatos, crenças e valores, e pressupostos essenciais . O entendimento da cultura requer a habilidade para entender o que está explicito tanto quanto os seus elementos implícitos.

Os profissionais que trabalham no exterior enfrentam um grande desafio de se ajustarem a uma nova cultura, o que é ainda mais complicado porque eles não lidam somente com diferentes níveis de cultura, mas eles também descobrem que os mecanismos empregados na sua terra natal podem não funcionar em um novo ambiente.

Segundo Trompenaars (1996), para minimizar o conflito entre culturas, os profissionais devem primeiro analisar e depois medir as diferenças existentes entre os países. A cultura é meio no qual alguns dilemas são reconciliados, pois cada nação possui uma maneira diferente de enxergar seus ideais. Todos os países e todas as organizações enfrentam dilemas com relação aos relacionamentos entre as pessoas, dilemas relacionados a prazos e dilemas entre os indivíduos e o seu ambiente natural. Enquanto as culturas diferem bastante em como abordam estes dilemas, elas não diferem na necessidade de dar algum tipo de resposta a estes dilemas.

Quando os gerentes que atuam em operações internacionais esforçam-se para entender os níveis de diferenças culturais, eles também se tornam capazes de estabelecer um processo de resolução de problemas mais adequado a nova realidade de trabalho. A partir deste ponto, Trompenaars (1996) verifica que estes gestores irão reconciliar os dilemas de forma mais efetiva e serão mais bem sucedidos.

O elemento temporal também pode impactar a tentativa dos indivíduos de se ajustarem num ambiente estrangeiro . Adler (1975) sugere cinco estágios nos quais verifica-se um movimento de um baixo nível de consciência cultural para um alto nível e nos quais acontece uma mudança progressiva de identidade e aprendizagem experiencial durante os seguintes estágios:

- Primeira Fase – caracteriza-se pela euforia e excitação, o individuo está mais atento para as similaridades culturais e minimiza as diferenças,

- Segunda Fase – em seguida vem a fase desintegrativa, marcada por tensão, confusão, alienação, depressão e retraimento; as diferenças culturais tornam-se mais evidentes, os conflitos interculturais são pouco confortáveis,
- Terceira Fase – reintegração caracteriza-se por uma forte rejeição pela segunda cultura, ocorre uma defensividade e um relacionamento limitado com os nativos do pais estrangeiro. Existe uma inclinação para regredir para as fases passadas ou progredir no caminho de crescimento pessoal ou resolução dos conflitos,
- Quarta Fase – é a etapa da autonomia, a qual é marcada pelo crescimento de sensibilidade, habilidade e entendimento da cultura do estrangeiro e talvez, por um sentimento de excesso de confiança de expertise,
- Quinta Fase – finalmente o autor propõe um estágio de independência que é marcado por uma lembrança das diferenças culturais e da habilidade original do individuo para passar por mais transições na vida e explorar a diversidade humana.

4.5. Competências Cross-Culturais em Operações Internacionais

Johnson et al. (2006) verificam que aproximadamente 100.000 expatriados americanos são enviados para o exterior todos os anos e estima que em torno de 40% a 55% das expatriações são consideradas mal sucedidas. Além da falta de adaptação do profissional no local, outras questões a serem consideradas envolvem a escolha errada de parceiros para os negócios, a inabilidade de gerenciar uma fusão, aquisição ou *joint-venture* no exterior, e ao pouco entendimento da economia, política e ambiente sócio-cultural local.

Alguns autores e acadêmicos recentemente verificaram que um fator-chave para o fracasso de operações internacionais pode ser a falta de competências *cross-culturais*, que na definição de Jonhson et al.(2006) é a habilidade dos indivíduos de funcionar efetivamente em outra cultura, isto é, a inabilidade dos gestores de entender a cultura local e interagir efetivamente com outras partes no exterior.

Johnson et al.(2006) propõe uma abordagem que considere competências *cross-culturais* em operações internacionais como uma efetividade do individuo para desenvolver um repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes para trabalhar de maneira bem-

sucedida com pessoas de diferentes *back-grounds* culturais, na sua terra e no exterior. Esta abordagem ainda propõe que o etnocentrismo institucional e a distância cultural (diferença cultural) impactam na implementação efetiva dos elementos do contexto *cross-cultural*, e também no nível de competências cross-culturais dos profissionais de negócios no exterior. Quanto ao etnocentrismo, verifica que muitas vezes que as multinacionais tentam impor o seu "jeito" de trabalhar da matriz nas subsidiárias. A distância cultural refere-se a extensão da diferença entre a organização e os outros países do exterior onde ela estará atuando. Alguns estudos apontam que conforme aumenta a diferença cultural entre os países, também aumentará a dificuldade para conduzir operações internacionais.

Utilizando uma abordagem racionalista de competências, este autor afirma que existe uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os antecedentes necessários para as competências *cross-culturais*. Estes antecedentes fazem parte de um conjunto de ferramentas que os indivíduos adquirem ao longo do tempo. Alguns indivíduos podem possuir um limitado conjunto de recursos a sua disposição, ou podem não saber como utilizá-los, mas no entanto por meio de treinamento ou da exposição a outras culturas, outros indivíduos aprendem a selecionar e aplicar os recursos apropriados, realizando a adaptação necessária frente a barreiras ambientais.

5. ABORDAGEM METODOLÓGICA

5.1. A natureza qualitativa da pesquisa

O método que efetivará esta pesquisa é o fenomenológico, baseado na proposta de Sandberg (2000). A pesquisa qualitativa e o método fenomenológico em particular têm por objetivo analisar a experiência vivida pelo sujeito. A pesquisa qualitativa é um conceito "guarda-chuva", que abrange várias formas de investigação, e ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998). Neste cenário, não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir e como agiram. Isto só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir de sua lógica e exposição de razões.

Segundo Gephart (2004), o plano de pesquisa qualitativa é mais flexível e, frequentemente, é desenhado ao mesmo tempo em que a pesquisa está sendo conduzida, o que permite uma abertura para eventos que não foram antecipados, e oferece uma descrição holística da realidade que não pode ser reduzida a poucas variáveis. Outra característica do trabalho qualitativo é sua natureza descritiva e narrativa, suportada por trechos de falas, textos e exemplos que provêm dos atores do processo que está sendo estudado.

Na visão de Godoi et al. (2006), a ênfase da pesquisa qualitativa está nos processos e nos significados. Dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas. O objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores. Métodos qualitativos emergem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, são frequentemente interativos, intensivos e envolvem um compromisso de longo prazo do pesquisador com o campo de pesquisa em que ele está envolvido.

Um dos principais paradigmas que suporta a pesquisa qualitativa é o interpretativo, uma vez que se procura entender os processos pelos quais as realidades compartilhadas emergem, se sustentam e se modificam, tendo em vista que a realidade social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (GEPHART, 1999).

Ao invés de estabelecer hipóteses e testar teorias, a abordagem interpretativa emprega uma estratégia de pesquisa indutiva, e visa clarificar como as partes do fenômeno se interligam para formar o todo e assim ajudar a compreendê-lo. Ao adotar uma abordagem interpretativa, o pesquisador parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais específicos à medida que o processo de investigação ocorre. A descrição e

análise dos dados devem levar o leitor a verificar que os fenômenos apresentados na pesquisa são consistentes (MERRIAM, 1998).

5.2. A fenomenologia e o conceito de fenômeno

Na visão de Moreira (2002) a fenomenologia foi um dos movimentos filosóficos mais importantes do século XX. O método de investigação crítico e sistemático da fenomenologia tem ganhado reconhecimento como uma abordagem à pesquisa qualitativa, aplicável ao estudo dos fenômenos importantes em vários campos da administração de empresas, incluindo marketing, recursos humanos, desenvolvimento organizacional, etc. Em qualquer momento em que se queira dar destaque à experiência de vida das pessoas, o método de pesquisa fenomenológico pode ser adequado.

A fenomenologia nasceu como movimento filosófico no início do século, com a obra Investigações Lógicas, de Edmund Husserl (1859 – 1938). Para Husserl, a fenomenologia era uma forma totalmente nova de fazer filosofia, deixando de lado especulações metafísicas abstratas e entrando em contato com as "próprias coisas", dando destaque à experiência vivida. A fenomenologia descreve os fenômenos enfocando exclusivamente a eles, deixando de lado quaisquer questões sobre suas origens causais e sua natureza fora do próprio ato da consciência. Desta forma, segundo Moreira (2002) a fenomenologia não irá pressupor nada, nem o senso comum, nem o mundo natural, nem as descobertas e as teorias da ciência. A fenomenologia irá explorar simplesmente o fenômeno tal como é dado à consciência.

A palavra fenomenologia deriva de duas outras palavras de raiz grega: phainomenon (aquilo que se mostra a partir de si mesmo) e logos (ciência ou estudo). Portanto, etimologicamente, a fenomenologia é o estudo ou a ciência do fenômeno, sendo que por fenômeno, no seu sentido mais genérico, entende-se tudo o que aparece, que se manifesta ou se revela por si mesmo.

O conceito de fenômeno representa, segundo Moreira (2002), a primeira grande dificuldade no estudo da fenomenologia, pois a palavra tem mais de um sentido. O autor explica que um dos sentidos listados pelo Dicionário Aurélio é o que se aproxima mais do que interessa para estudos nesta abordagem de pesquisa, fenômeno é tudo "*o que se manifesta à consciência"*.

"Dado qualquer objeto no mundo ao nosso redor, objeto esse que nós percebemos através dos sentidos, fenômeno é a percepção desse objeto que se torna visível à nossa consciência" (MOREIRA,2002,p.3). Entende-se por percepção uma forma complexa de

obter informação acerca do mundo que nos rodeia, especificamente por meio dos nossos sentidos. Em outras palavras, a percepção (nos seres humanos) indica o processo pelo qual a estimulação sensorial é transformada em experiência organizada.

Nas palavras de Moustakas (1994):

> O que aparece na consciência é o fenômeno. (Fenômeno) significa trazer à luz, colocar sob iluminação, mostrar-se a si mesmo em si mesmo, a totalidade do que se mostra diante de nós... Assim, a máxima da fenomenologia: a volta às próprias coisas. Num sentido amplo, aquilo que aparece provê o ímpeto para a experiência e para a geração de novo conhecimento. Os fenômenos são os blocos básicos da ciência humana e a base para todo o conhecimento. Qualquer fenômeno representa um ponto de partida desejável para uma investigação. O que é dado em nossa percepção de uma coisa é sua aparência, e esta não é uma ilusão vazia. Serve como o começo essencial de uma ciência que busca determinações válidas que são *abertas* à verificação de qualquer um. (MOUSTAKAS, 1994, p. 26)

Além da aparência das coisas físicas na consciência, a aparência de algo intuído, julgado, imaginado, fantasiado, desejado, etc., também são fenômenos. Segundo a análise de Moreira (2002), o fenômeno inclui todas as formas de estar consciente de algo, aí incluídos sentimentos, pensamentos, desejos e vontades.

A fenomenologia possibilita uma abertura à experiência, à vivência integral do mundo. Van Manen (1990) considera a fenomenologia uma tentativa sistemática para descobrir e descrever as estruturas de significado da experiência vivida. Ela é o estudo do mundo vivido – o mundo como nós o experimentamos imediatamente, de uma maneira pré-reflexiva.

A fenomenologia também pode ser considerada a ciência das essências. Segundo Van Manen (1990) quando alcançamos a essência de um fenômeno, conseguimos captar a estrutura de uma experiência vivida que nos é revelada de uma forma que possibilite compreender os significados da experiência.

Uma das noções centrais da fenomenologia de Husserl, é a redução fenomenológica, necessária para que se consiga atingir a atitude fenomenológica e a essência do fenômeno estudado. Segundo Moreira (2002) o estudo fenomenológico inclui a descoberta de relações ou conexões básicas entre as essências. Pretende-se descobrir quais os componentes do fenômeno são ou não necessários para que a essência continue a ser o que é, ou se apenas são compatíveis com ela. Para responder a essa questão, é necessário utilizar o método da variação imaginativa livre. Esta operação é conhecida por redução eidética e implica em variar imaginativamente os componentes de um objeto concreto ou um conceito em diferentes aspectos. Em seguida o pesquisador tenta observar as limitações destas variações, extrair o

que é variável, para chegar à essência. Assim, para atingir a essência, deve-se tirar do fenômeno tudo que não é essencial.

A redução fenomenológica ou transcendental é também chamada de epoqué, palavra que significava “suspensão do julgamento” na filosofia grega. A redução fenomenológica ou epoqué é o método básico da investigação fenomenológica.

> Na redução fenomenológica, suspendemos nossas crenças na tradição e nas ciências, com tudo que possam ter de importante ou desafiador: são colocados entre parêntesis, juntamente com quaisquer opiniões, e também todas as crenças acerca da existência externa dos objetos da consciência. Trata-se pois de uma atitude radical: a da suspensão do mundo natural. O mundo natural não fica negado, nem se duvida de sua existência. A redução fenomenológica não se compara nem com a dúvida cartesiana, nem com a negação da realidade. (MOREIRA,2002,p.5)

Como explica Moreira (2002) a epoqué é considerada, por vezes, como um ideal inatingível, por isso muitos autores fazem reservas quanto a esse tópico, ou o abandonam. Desta forma, nesta pesquisa, a redução fenomenológica foi o processo fundamental de análise.

5.3. O estudo fenomenológico como estratégia de investigação

A fenomenologia, segundo Godoi et al. (2006) busca compreender os significados da experiência vivida e, nesse processo, a pesquisa é orientada para o fenômeno que está sendo investigado. Nos estudos organizacionais, a fenomenologia pode ser utilizada para compreender o mundo como vivido pelas pessoas, e visa à elucidação de aspectos referentes à natureza da experiência humana.

Para Moreira (2002, p.114) *“na aplicação do método fenomenológico à pesquisa, o fenômeno é algum tipo de experiência vivida, comum aos diversos participantes”*, que se constitui na essência dessa experiência. Como método de pesquisa, a fenomenologia se subsidia dos pressupostos da hermenêutica para descrever e interpretar um fenômeno e, assim, compreendê-lo. Explica o autor que a integração entre a fenomenologia e a hermenêutica é permeada pela natureza descritiva e interpretativa dos dois construtos. Em sua obra, Van Manen (1990) usa o termo “descrição” tanto para incluir o termo interpretativo (hermenêutica) como também o elemento descritivo (fenomenológico).

Godoi et al (2006) afirmam que, a realização de uma pesquisa fenomenológica é sempre um questionamento sobre a maneira como as pessoas experienciam o mundo, para conhecer o mundo em que elas vivem como seres humanos. Nesse processo de investigação, o primeiro passo a ser dado pelo pesquisador na trajetória da pesquisa é delimitar o contexto,

assim como escolher as pessoas que o ajudarão a revelar o fenômeno e iniciar a coleta dos relatos das experiências.

Para Sanders (1982) existem três componentes fundamentais naquilo que chama de "estrutura fenomenológica de pesquisa":

a) Determinação dos limites "do que" e "quem" deve ser investigado – a autora sugere que os assuntos que não se prestam à quantificação são os candidatos naturais à abordagem fenomenológica. Quanto ao "quem", são exatamente aquelas pessoas que possuem as características sob observação ou aquelas que podem fornecer informações confiáveis sobre o fenômeno sendo investigado. Quantidade não pode ser confundida com qualidade. O pesquisador deve aprender a trabalhar em profundidade com um pequeno número de participantes da pesquisa. Esta autora sugere que informação suficiente pode ser conseguida a partir de aproximadamente três a seis participantes. Outra regra importante é a de que não se devem fazer quaisquer generalizações além do grupo sob estudo.

b) Coleta de dados - Uma vez definido o assunto (fenômeno) a ser investigado e identificados os participantes, segue-se a coleta de dados, para a qual Sanders (1982) admite as seguintes possibilidades: entrevistas em profundidade com os participantes, gravadas em áudio e transcritas posteriormente; estudo documental efetuado sobre material escrito dos participantes e técnicas de observação participante.

c) Análise fenomenológica dos dados - O último passo é a análise do conteúdo das transcrições, que deve acontecer em quatro níveis. O primeiro nível é a descrição do fenômeno tal qual foi revelado nas entrevistas gravadas. As narrativas transcritas identificam e descrevem as qualidades da experiência e consciência, que dão a pessoa sendo estudada, o seu ou sua identidade única. O segundo nível da análise fenomenológica é a identificação de temas que emergem das descrições. Os temas referem as comunalidades presentes dentro e entre as narrativas. Os temas são identificados de acordo com a sua importância e centralidade, e não tanto pela frequência com que ocorrem. O terceiro nível é o desenvolvimento das correlações. Estas correlações referem-se as reflexões subjetivas dos temas emergentes e representam a percepção individual da realidade do fenômeno sob investigação. A interpretação dessas correlações é fundamental para a identificação das essências ou sobre o que uma experiência

essencialmente é. O passo final do processo é abstração das essências, que é atingido através de intuição e reflexão.

Sanders (1982) afirma que o pesquisador fenomenológico, em resumo, deve realizar quatro perguntas :

- Como deveria o fenômeno ou experiência sob investigação ser descrito?
- Quais são os temas emergentes nestas descrições ?
- Quais são as reflexões subjetivas destes temas?
- Quais as essências presentes nestes temas e nestas reflexões subjetivas?

A autora afirma que a fenomenologia não apresenta uma nova visão de um dado observado, mas apresenta uma nova maneira de enxergar o que pode ser genuinamente descoberto e está ali, mas frequentemente não é visto.

5.4. A construção de dados

A construção de dados deste trabalho partiu dos seguintes procedimentos de pesquisa:

- Análise de informações documentais da empresa objeto de estudo (histórico da empresa, histórico do processo de internacionalização, documentos da área de Recursos Humanos sobre programas de desenvolvimento gerencial e de competências.
- Entrevistas abertas, em profundidade, com os gestores de unidades internacionais da Alemanha;
- Entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos.

As entrevistas com os gestores foram fenomenológicas, em profundidade. Segundo Godoi et al (2006), a entrevista fenomenológica em profundidade procura levar a pessoa entrevistada a descrever e refletir sobre a sua experiência no contexto de sua vivência.

O processo utilizou como base a proposta de Seidman (2006), que prevê a realização de três etapas:

- a primeira estabelece o contexto da experiência profissional dos participantes, focando a história de vida e profissional dos entrevistados,
- a segunda permite aos participantes reconstruírem os detalhes de suas experiências dentro do contexto no qual elas ocorrem ou ocorreram,
- a terceira encoraja os participantes a refletirem sobre o significado das experiências aprendidas por eles, isto é, eles devem analisar como os fatores em suas vidas interagiram para trazê-los a situação atual.

O contexto de estudo desta pesquisa foram os escritórios comerciais na Alemanha da empresa brasileira de alimentos em questão. Foram realizadas entrevistas com sete gestores brasileiros que atuam nestes escritórios.

Duas entrevistas foram realizadas com cada um dos participantes. A primeira entrevista teve por intenção estabelecer o contato, apresentar o trabalho e seus objetivos e levantar a história de vida e trajetória profissional dos entrevistados. Esta entrevista começou com um bate-papo informal para esclarecer mais detalhes do trabalho. Todos os entrevistados demonstraram interesse sobre o assunto da pesquisa. Esse momento também foi importante para criar uma relação de confiança e deixar o participante descontraído para a segunda entrevista e assim oferecer o maior número de detalhes sobre as suas experiências. Cada entrevista teve uma duração média de uma hora. Os depoimentos foram transcritos literalmente e lidos muitas vezes para entendimento e interpretação.

Na proposta de Seidman (2006) não existe um número de questões definidas a priori na entrevista fenomenológica, pois o objetivo da entrevista é levar as pessoas a descrever as suas trajetórias e a sua experiência no contexto de suas vidas e na das pessoas que a cercam. Neste sentido, estabeleceu-se inicialmente algumas questões para nortear a condução da entrevista, são elas:

- Conte-nos como foi a sua trajetória profissional.
- Quais as qualidades que você acha que são essenciais para um profissional de uma área comercial de uma empresa atuar em operações internacionais? Você poderia dar exemplos.
- Quais experiências profissionais e pessoais vividas por você foram importantes para adquirir uma boa atuação ou um bom desempenho internacional? Descreva as experiências que foram significativas para você no exterior.

- Como você acha que desenvolveu as habilidades necessárias para ser competente no seu trabalho? O que foi importante para o seu desenvolvimento?

Foram realizadas também entrevistas qualitativas, semi-estruturadas, com a área de Recursos Humanos da empresa, a fim de levantar alguns dados complementares sobre o processo de internacionalização. As perguntas foram as seguintes:

- Como têm sido o processo de internacionalização da empresa e quais os desafios culturais enfrentados na formação dos gestores?
- Quais competências básicas vocês tiveram que desenvolver para que o processo de internacionalização da empresa fosse bem sucedido?
- Existe uma definição formal de competências organizacionais, gerenciais ou individuais ? E para a área internacional?
- Como vocês desenvolvem as competências dos gestores para atuarem no exterior? Há alguma prática neste sentido?
- Você gostaria de acrescentar algo?

5.5. A análise fenomenológica

Moreira(2002) propõe que a análise fenomenológica seja realizada da seguinte maneira:

a) Descrição do fenômeno tal como revelado nas transcrições das entrevistas.
b) Esta é a etapa de identificação de temas ou invariantes que emergem das descrições. Os temas referem-se as comunalidades que aparecem dentro e entre as descrições. O que identifica um tema é a sua importância e centralidade, e não a freqüência com que ocorre;
c) Finalmente, o pesquisador junta os temas em conjuntos de essências que caracterizam a estrutura do fenômeno.

Coltro (2000) também agrupa o processo de análise em etapas:

a) Reunião de dados do vivido, fixado em sucessivos registros/relatos;
b) Análise/constituição de uma interpretação desses relatos do vivido e

c) Nova compreensão do fenômeno, que se concretiza em uma nova proposta, repetindo-se novamente no sentido de um círculo.

Ainda segundo este autor, estas etapas de análise devem ser executadas à luz da redução fenomenológica, que é caracterizada pela busca do fenômeno enquanto algo puro, livre dos elementos pessoais e culturais, e que, como conseqüência promoverá o alcance da essência, ou seja, daquilo que faz com que o objeto seja o que é e não outra coisa.

Seguindo os propósitos da análise fenomenológica recomendada por estes autores e utilizando principalmente Moustakas (1994), este estudo buscou captar os *insights* de como os profissionais atribuem sentido às suas experiências, como vivenciaram seus processos de aprendizagem e desenvolveram suas competências. Os passos do processo de análise foram os seguintes:

- A análise iniciou-se com uma leitura completa das experiências relatadas pelos sujeitos objeto deste estudo em busca do fenômeno em questão. Isto foi acompanhado de uma revisão das anotações pessoais do pesquisador.

- O pesquisador então identificou nas declarações dos gestores elementos essenciais que indicavam como vivenciaram suas experiências de trabalhar no exterior e quais as aprendizagens/competências desenvolvidas. Emergiram assim, os temas centrais de análise.

- A seguir, o pesquisador procurou identificar todos os significados possíveis e perspectivas divergentes, que expressassem variações nas estruturas de referência sobre o fenômeno vivenciado (variação imaginativa livre).

- Procedeu-se em seguida a um processo de “horizontalização” das entrevistas com a intenção de agrupar sentimentos e percepções significativas que expressassem sentidos similares, chegou-se assim, a definir as unidades de significado dos relatos.

- O pesquisador então construiu um significado geral e descreveu a essência das experiências.

6. HISTÓRICO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Para Silva (2006), no início dos anos 90 o Brasil sofria as conseqüências do descontrole inflacionário, com desequilíbrio da balança comercial e números da produção industrial nos mesmos patamares dos anos 80. No entanto, com o Plano Real se iniciou um período de estabilização econômica e a abertura do mercado colocou em cena a concorrência internacional, a era do conhecimento, a desestatização, a competitividade e as parcerias.

Com o fenômeno da globalização do mercado, a empresa brasileira pesquisada teve que repensar o seu foco estratégico e oferecer ao consumidor produtos com maior valor agregado, além de adotar novos processos produtivos e métodos gerenciais.

A reorganização da empresa ao longo dos anos fez com que a mesma chegasse ao final dos anos 90 com um parque fabril com 12 unidades, posicionando-se como um pólo industrial em região geográfica estratégica do país. Com um perfil de empresa de alimentos com alto valor agregado consolidado, conquistou maior competitividade no mercado interno e passou a atuar mais agressivamente no externo, chegando ao ano 2000 com filiais na Argentina, no Uruguai e no Chile, escritórios comerciais na Itália, na Inglaterra e nos Emirados Árabes, e escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia.

As exportações cresceram em representatividade, colocando a empresa entre as 40 maiores exportadoras brasileiras e entre as maiores empresas de alimentos da América Latina. Suas vendas externas representaram 26,8% da receita bruta, enquanto que em 2001 essa cifra passou para 38%. A empresa se consolidou na liderança das exportações brasileiras de aves com uma porção de 30% das vendas anuais externas nacionais do produto.

A empresa também continuou inovando em seus produtos, e entre 1998 e 2001, lançou 257 novos itens em segmentos alimentícios inéditos. Os produtos industrializados, com maior valor agregado e maiores benefícios ao consumidor, passaram a responder pela maior parcela do faturamento da empresa ultrapassando a casa dos 40% de participação no faturamento.

Em 2004 a empresa lançou 42 novos produtos e abriu dois novos Centros de Distribuição. Ao longo desse ano o nível de exportação da empresa chegou a 50% de sua receita bruta, passou a figurar entre as dez maiores exportadoras brasileiras e uma das maiores empregadoras brasileiras.

- **Gestão de Competências**

A área de Recursos Humanos está em fase de implantação de uma programa de Gestão de Competências que envolve inicialmente a definição das competências organizacionais e gerenciais gerais para a empresa como um todo. Esse programa inclui uma política de avaliação de desempenho, que adota entrevistas por competências para promoções internas, recrutamento de candidatos externos e um programa específico de desenvolvimento gerencial.

A empresa mantém uma universidade corporativa com programas de treinamento voltados ao desenvolvimento de competências organizacionais e gerenciais, buscando alinhar conhecimentos e habilidades de seus gestores e funcionários com o contexto de negócios da organização.

A área de RH tem como perspectiva futura definir competências específicas por área, inclusive para a área internacional, que possui características próprias e bem diferentes do mercado interno. A empresa não possui atualmente programas de treinamento ou iniciativas específicas para os profissionais que são transferidos ou contratados para atuar no exterior.

7. RESULTADOS E ANALISE

Buscou-se identificar nos relatos os aspectos comuns, invariantes dos discursos, extraindo suas unidades de significado, suas essências, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências necessárias para os gestores atuarem no exterior. Uma abordagem indutiva foi usada, buscando perseguir o ideal de afastamento de idéias preconcebidas para guiar as análises e interpretações. O objetivo era estar receptivo a essência da experiência apresentada por ela mesma, conforme proposta de Moustakas (1994).

Apesar de cada experiência vivida pelos profissionais ser única, foram identificados invariantes dos discursos, o que permitiu distinguir que, em linhas gerais, os profissionais desenvolvem as habilidades para atuar no exterior por meio de :

- Experiências profissionais vividas no dia-a-dia dos negócios, já que nenhum deles passou por processos dirigidos de formação como treinamentos, cursos ou outro tipo de iniciativa mais formal por parte da empresa. Foram, sobretudo, suas vivências no exterior, o enfrentamento dos desafios da adaptação, da língua e da cultura que serviram como fonte primária de aprendizado para o seu desempenho internacional.

- Histórias de vida e trajetória profissional, isto é, a maneira como cada individuo conduziu a sua história de vida, suas batalhas pessoais e esforços é que deram as condições necessárias para ser bem sucedido no exterior, enfrentando um ambiente totalmente novo e superando os desafios impostos por situações que não são familiares.

Desta forma, com relação às experiências profissionais relatadas nas entrevistas emergiram as seguintes unidades temáticas consideradas fundamentais no processo de desenvolvimento das competências:

- Enfrentamento do desconforto inicial
- Reflexão sobre as diferenças, que se inicia com um processo de comparações com o país de origem, o ajustamento de comportamentos

e em seguida envolve a produção de respostas adequadas para lidar com essas diferenças

- Adaptação e assimilação da nova cultura

A seguir serão analisados cada um destes temas:

7.1. Experiências profissionais vividas no dia-a-dia de negócios

7.1.1. Enfrentamento do desconforto inicial

As entrevistas evidenciam os conflitos característicos da fase inicial de adaptação ao trabalho no exterior. Estas experiências iniciais revelam passagens difíceis e constrangedoras, mas que de alguma forma foram ricas em sua capacidade de gerar um processo de reflexão e levar ao estabelecimento de novos padrões de conduta.

O relato de Alex salienta que a dificuldade inicial foi tão grande que despertou uma vontade forte de desistir :

> Porque o primeiro ano fora foi muito, muito,difícil. Eu e minha esposa pensamos várias vezes em voltar para o Brasil, a gente sentia muita falta da família e dos amigos. Então, eu acho que o que ajudou a gente foi persistência, como eu posso dizer, a gente achou que deveria continuar, que nós tínhamos uma situação aqui que deveríamos continuar, mas foi muito difícil.

Já Luis relata uma das situações vividas por ele que expressa uma dificuldade de comunicação e entendimento mútuo, de estranhamento:

> Já aconteceu um caso de eu ligar para um cliente e ele... desligar na minha cara. Dele não querer falar, e desligar na cara. Existe esse tipo de coisa, acontece e já aconteceu. Mesmo quando não existe a barreira de língua, mesmo entre eles, eles são muito diretos e não abertos. Por exemplo, eu não estou interessado nos seus produtos, na sua empresa, e se eu quiser, eu te ligo. No Brasil, você vai e conversa, por mais que a pessoa não queira, ela senta e conversa. Mas na Europa, não. No caso dos alemães eles são mais fechados neste sentido.

Outra experiência neste sentido foi relatada por Renata:

> Eles são diretos porque eles vão direto no ponto. Isto dá até aquela, ahn..., margem de interpretação que o alemão é grosso, mas ele não é, isto é, objetividade. Ahn, deixe eu ver algum exemplo para explicar isto. Eu tenho uma péssima experiência que não tem nada a ver com objetividade.

> Nós temos uma cliente aqui, uma pessoa que faz o pedido para uma empresa. Eu sempre me comunico com esta pessoa por fax. Eu até evito falar com ela pelo telefone. É impossível. Um dia eu mandei um fax pedindo para ela passar o pedido para uma data um pouco mais para frente. Ela liga aqui e diz : "O que você acha que você é?" e "O que você pensa que a [empresa brasileira pesquisada] é?" Eu comecei a explicar. Ela começou a gritar mais ainda no telefone. Foi uma coisa horrível. Eu não sabia o que fazer...

Felipe salienta a dificuldade de compreender os padrões de relacionamento com os clientes, tão diferentes de seu país de origem. Sua indignação com o comportamento do cliente, fez com que tivesse de se esforçar para entender a cultura do outro e interagir de maneira adequada no exterior, o que, ao final, se revelou num processo rico de aprendizado:

> Eu fui para uma reunião no interior da Alemanha, o cliente Markanti, que é do retail (varejo) , o cliente não falava inglês, ele não quis falar inglês comigo, ele ahn... ahn... A reunião era na casa dele, na sala dele, ele quis falar em alemão. Eu no inicio perguntei : "*Do you speak english*?" e ele disse que não. E ele começou a falar em alemão. No final da reunião, eu tinha muitas coisas para expor, da minha visão de marketing e o porque da minha ida para lá. E eu, bem, eu achei que tinha que falar e comecei a falar em inglês. E eu fiquei uns 10 minutos falando, e no final esperando para ver e interagir. Antes de eu terminar, o cliente começou a falar em inglês. Quer dizer, ele tinha entendido tudo desde o começo... Ahn... Bem, ele falava inglês. Eu fiquei inconformado, muito bravo. Como pode ser. Ele falava inglês desde o começo!? Assim eu entendi, que aqui na Alemanha a cultura e o respeito é muito grande.
> Foi um aprendizado grande que eu levei daqui, foi nas primeiras semanas aqui. Nas outras reuniões que eu tive, não tanto na Alemanha, eu tive mais na Inglaterra, eu tive um cuidado de entender a cultura do cara. Já aqui não, você tem que se preocupar com a cultura e o respeito, por mais que você ache um absurdo, se você levantar a voz, o cara vai embora, não vai ter discussão. É muito diferente, você tem que entender a cultura do cara. E isto eu levar para o Brasil, mesmo que eu não use lá, ter essa visão é um diferencial. Esse comportamento no dia-a-dia é muito importante.

O depoimento de Ana também enfatiza as frustrações iniciais vivenciadas, os aspectos emocionais envolvidos que impactam na vida dos profissionais pois morar no exterior significa estar distante das pessoas e do seu ambiente de origem, e ressalta a importância de aceitar as diferenças para se adaptar :

> Para a minha família foi muito difícil, eles não queriam que eu fosse. Nem os meus amigos, que não são muitos, na verdade. Nem ninguém mais próximo achava que eu devia ir, todo mundo achava que eu era uma louca, ficar sozinha no exterior. Eu acho que na verdade, eu pensei , nada é perfeito, numa situação dessas você tem que ser muito flexível. Tem muito exigência material e também muita exigência emocional. Tem muitas pessoas do Brasil que vieram para o escritório e, ficaram totalmente frustradas, totalmente desesperadas, deprimidas. E assim, eu via que eram pessoas que não aceitavam as diferenças.

No mesmo sentido, a experiência de Felipe revela a necessidade de criar uma “casca de proteção” para enfrentar o sofrimento vivenciado, experimentar a solidão num ambiente adverso que ao mesmo tempo representa um crescimento pessoal:

> Tem também a experiência pessoal de vir para cá que é tão rica quanto a profissional. Estar aqui na Alemanha, num país super frio, num apartamento, no começo sem moveis, sem luz nem nada e ter que correr atrás. Eu morei com os meus pais a vida inteira. Então essa coisa de comprar moveis, televisão, instalar lustres, ir atrás de caminho de trem, de se virar sozinho. É um crescimento pessoal mesmo, eu acho que contribui, e sempre vai contribuir, eu acho que eu sempre vou lembrar de todo esse aprendizado que eu tive, essa casca que eu criei aqui nestes 10 meses.

Nos relatos existe uma situação clara de incômodo que faz com que as pessoas procurem de alguma maneira se adaptar às condições impostas. Mateu (2004) sugere que o desconforto intercultural pode produzir um problema de identidade mas que deve mais tarde levar a um aprendizado no novo ambiente. Segundo este autor, esta reação pode ser chamada de choque cultural. É este choque que faz com que o profissional comece a repensar a si mesmo.

O relato de Fabio coloca claramente esta questão do choque cultural:

> Se você não conseguir entender estas diferenças, você não vai conseguir se dar bem. Então um dos aspectos é isto, ter a cabeça aberta para pensar e conhecer a cultural local. Eu acho que um outro comportamento importante é a sua adaptabilidade, a sua capacidade de enfrentar novos desafios. O que não é muito fácil, quando você está acostumado com um tipo de vida, com uma cultura, você sofre um choque muito grande, a sua reação é voltar a fazer o que fazia antes.

- **Comunicação interpessoal e a fluência no idioma**

Um fator importante na fase inicial de integração a uma nova cultura é a capacidade de comunicação e a fluência no idioma do individuo que está indo trabalhar no exterior. A dificuldade com a língua, as barreiras no estabelecimento da comunicação, as dificuldades e exigências dos processos vão produzir um sentimento de frustração, de incapacidade, de dificuldade, como se vê abaixo no relato de Alex:

> Eu mesmo quando cheguei aqui, apesar de falar inglês, mas eu tinha estudado o inglês americano, e o inglês britânico é super diferente. Você tem dificuldade para tirar carteira de motorista, você tem dificuldade para ir ao supermercado, às vezes você pensa que uma palavra se fala de um jeito, mas aqui tem um regionalismo e o cara chama aquela palavra de outro jeito e você não entende o que o cara está falando. Você tem dificuldade com serviços,

> então a gente precisava se registrar na delegacia de policia no primeiro ano que a gente estava aqui. Precisava fazer um registro de que a gente estava aqui e a cada viagem que eu fazia durante um ano, eu precisava ir lá atualizar um registro numa cadernetinha, então era um negócio absurdo. Você pensa, para que eu preciso ficar fazendo isso? Não há necessidade, até um certo sentido, é uma coisa degradante.

Alex por outro lado, também salienta que a oportunidade de vir trabalhar no exterior só aconteceu porque possuía fluência na língua:

> O fato também de que eu tinha conhecimento da língua inglesa, eu acho que abriu a porta para eu vir para ca. La em 2002, se eu não soubesse falar inglês fluentemente, não iria ser chamado para trabalhar numa joint-venture na Inglaterra, então eu acho que isso foi uma coisa importante. Eu dava aula de inglês, eu já falava inglês fluentemente no Brasil. Então eu acho que isso era uma coisa básica, eu acho que isso deu confiança para a empresa me transferir.

O relato de Fabio também faz referência a fluência no idioma como um aspecto central que pode implicar numa incapacidade de entender e se comunicar num novo ambiente de negócios de forma adequada e ser respeitado como um profissional com as competências necessárias para aquela função:

> É importante você ter uma formação de línguas onde você vai atuar. Por exemplo, a maioria dos países aqui na Europa não quer falar outra língua. Se você não fala a língua do seu cliente, você não consegue se comunicar e ser respeitado.

A fim de atuar em operações internacionais, Maria ainda salienta que a fluência pode não ser suficiente, é preciso decifrar os códigos da comunicação, este é o ponto para os profissionais que pretendem atuar, negociar e entender o seu cliente em outra língua:

> Eu acho que em primeiro lugar, o essencial é a língua. Porque quando você fala de uma área internacional, você é obrigada a falar com pessoas que falam em outras línguas. No sentido de se comunicar mesmo. Porque a partir do primeiro momento, você está acostumado a se comunicar na sua língua. E ahn... explicar, e vender e as suas dificuldades. E então a partir do momento que você tem que se expressar e tentar convencer o outro.... a comprar o seu produto por aquele preço, porque ele é melhor ou pior , não importa. Então você tem que dominar uma outra língua. Por isso eu acho que é importante. Acontece um problema, você tem que entender perfeitamente o que o cliente está pedindo, qual é aquele problema para solucionar.

A capacidade de estabelecer uma comunicação apropriada depende, como se observa na experiência relatada por Renata, não só da compreensão da língua, elo primeiro e

primordial para o estabelecimento do contato, como do conhecimento da forma como o nativo, o alemão, pensa, age e sente. A sua competência nas negociações dependerá de sua capacidade de 'leitura' desse nativo, desse outro. Leitura esta que não pode ser superficial, trata-se de decifrar como este outro opera, ou seja, de aprender sobre o outro, em primeiro lugar.

> Um bom nível de comunicação é importante em qualquer área. Na comercial, então, quando você está na "linha de frente", frente a frente com o cliente, esses itens – capacidade de comunicação e conhecimento da língua – são imprescindíveis . O alemão em si é fechado para novidades, tenta evitar o "diferente", olha mais para dentro do que para fora. Se você não falar a língua, automaticamente já "bateu de frente" com os dois primeiro pontos, visão de mercado e comunicação: você é diferente, algo novo, desconhecido. Como você vai "impor respeito" sem saber se expressar da maneira mais adequada? Isso resume tanto a característica comunicativa da pessoa quanto o conhecimento da língua.

Adler (1975) estabeleceu uma relação entre a aquisição da linguagem e a habilidade do expatriado em sobreviver em operações internacionais. O autor observa que para estar no estágio de ajustamento, na qual o profissional busca autonomia, o individuo deve ser capaz de social e linguisticamente negociar na maior parte das situações. A partir deste momento, ele garante uma maior habilidade para sobreviver a novas experiências.

Mateu (2004) verifica que conforme os profissionais são expostos a muitas incertezas, uma comunicação eficiente pode ser um meio para dar sentido ao novo ambiente. Os significados serão adquiridos não de maneira isolada, mas por meio da experiência com os outros e dentro de um contexto cultural especifico. E ainda complementa que a compreensão da língua pode ser um fator chave para ganhar acesso significativo em outra cultura.

O que se verifica no conjunto destes relatos é que o domínio do idioma é um meio de comunicação, mas não se resume a ela. A comunicação completa só se efetiva quando estes gestores compreendem e se fazem compreender. A competência da comunicação se traduz na capacidade de falar com o outro, entender seu modo de pensar e agir, enfim, dominar seus códigos comunicacionais.

As principais unidades de significado desta fase são:

- Sentimento de frustração com diferenças culturais.
- Vivência de experiências negativas.

- Indignação com o comportamento do cliente.
- Entender as diferenças e manter a mente aberta
- Reação ao choque inicial
- Sentimento de frustração, depressão, saudades, rompimento de vínculos afetivos, exigências emocionais.
- Sentimento de desconforto e grande vontade de desistir
- Capacidade de comunicação e fluência no idioma como fatores fundamentais na fase inicial de introdução num novo ambiente

7.1.2. Reflexão sobre as diferenças

- **Estabelecimento de comparações com o país de origem e ajustamento comportamentos**

O processo de reflexão sobre as diferenças culturais existentes começa com um questionamento e uma comparação com os hábitos, as relações de trabalho e formas de vida do país de origem. Esta comparação se tornou um elemento chave do desenvolvimento da competência dos profissionais, na medida em que permitiu estabelecer novos significados ao fazer profissional. O caso de Maria salientou esse processo:

> E eu acho que da minha experiência, aqui é assim , quando eu falo dia 15 , é dia 15. No Brasil , quando eu falo dia 15, o cliente já sabe que pode ser dia 17. Eu acho que tem essa diferença sim, né... Quando você fala na semana tal., a semana tal ... toda vez assim ... também quando eu falo para o meu cliente talvez, é talvez. Quando eu falo talvez no Brasil, o cliente já sabe que é não. Eu acho que também o fato do cliente não acreditar muito na sua palavra, porque sabe que pode ser ou que pode não ser, talvez , ele cobra mais. O daqui não, você deu uma resposta, ele já aceitou aquela resposta. Ele confia mais naquilo que você fala. Eu lembro que no Brasil, apesar de eu ter um relacionamento ótimo com os meus clientes, quando eu chegava na agência, saia do cliente, a gente combinava tudo por escrito, eu colocava tudo no email para não ter problema, estava tudo anotado, se acontecer alguma coisa, não ficar o dito pelo não dito. Sabe aquela coisa... aqui não tem isso, a gente escreve o email, já esta tudo certo ,as pessoas confiam. Tem uma credibilidade maior na sua palavra.

A mesma impressão se verifica na narrativa de Fabio. A rigidez no cumprimento dos acordos e das negociações não permite flexibilizações, não há espaço para comportamentos

como aqueles que se convencionou chamar no Brasil de ‘jeitinho brasileiro’, conforme definição de Lívia Barbosa (1992). A forma direta e clara com que se verbalizam e estabelecem acordos, a manutenção da palavra empenhada nos negócios são aspectos considerados por Fabio como características que demonstram profissionalismo, e são, portanto, competências esperadas de um profissional no exterior. Dessa forma, o conceito de profissionalismo e, conseqüentemente, o de competência toma um outro sentido.

> E você também tem que ter um comportamento muito mais profissional do que você tem no Brasil. Por exemplo, os clientes negociam no Brasil e são muito mais flexíveis, eles já sabem que algumas coisas não serão feitas. Aqui na Europa o que é combinado tem que ser cumprido. Em algumas discussões, os nossos clientes aqui da Europa dizem que nós brasileiros temos um péssimo habito de falar que tudo vai ser viável e na hora H aquilo não acontece. A data combinada tem que ser a data certa. Não adianta você pensar com a sua cabeça, com a sua cultura. O mundo ai fora é totalmente diferente do mundo do Brasil. Os públicos são completamente diferentes. O alemão, por exemplo, ele é muito direto, ele fala na cara o que ele pensa. Enquanto o brasileiro tenta não magoar as outras pessoas. Ele tenta contornar mesmo que ele não goste daquela situação.

A análise do comportamento dos indivíduos dentro de uma nova cultura faz com que esses profissionais repensem o modo de vida e as relações de trabalho do seu país de origem . Não só o sentido do trabalho muda, a forma como se estabelecem os contratos, como se empenha a palavra, se definem acordos, mas também a forma como os profissionais se tratam se modificam. Ana ressalta que são muito menos tênues as fronteiras entre as relações pessoais e profissionais:

> Agora no Brasil o relacionamento profissional às vezes se confunde com o pessoal. Pode ser até invasivo. Se você não quiser dividir a sua vida pessoal, isto pode ser antipático. Aqui se você quiser dividir, você divide. No Brasil , eu acho que não é, que na vida profissional, eu, ahn, posso não querer falar seu eu tenho marido, se eu tenho filhos, o que você fez no final de semana, você vai virar uma antipática total. Completamente fora!!! E se você não quiser dividir ? No Brasil isso seria impossível, não pode acontecer... No Brasil, você chama de amigo, aqui o pessoal chama de contato. Eu sinto muito essa diferença. As pessoas têm muitos contatos, ah! fui almoçar com um contato. Não chama de amigo. Na Itália eu percebia isto, quando a pessoa fala de amigo, é porque realmente ela conhece aquela pessoa. No Brasil, você trata todo mundo como amigo, mas o grau de conhecimento deste amigo não é tanto assim. É a impressão que eu tenho.

O estrangeiro é o outro por excelência, é o diferente. A compreensão das diferenças de significado sobre o que é ser um gestor brasileiro e o que se entende por ser um gestor no

estrangeiro é fundamental para se fazer os ajustes necessários nas negociações. A comparação com o país de origem é o mecanismo pelo qual o profissional se situa em terras estrangeiras.

No caso de Felipe, a sua trajetória o levou a uma revisão sobre suas expectativas em relação ao outro, ao estrangeiro: o que se espera como forma de tratamento, de negociação, de informações, etc. O estabelecimento da comunicação se dará por outras vias. Entender estes diferentes canais pelos quais o trabalho pode ser realizado, comunicado, pode se tornar, inclusive, um diferencial do profissional. A revisão das expectativas, a capacidade de análise deste outro e de adaptação vão estar no cerne do seu processo de desenvolvimento de competências para atuar no exterior.

> Na posição que eu tenho aqui hoje, por exemplo, pensar no jeito que você vai se comunicar com um brasileiro ou um alemão. Às vezes o alemão, ele não vai querer falar com você ou te dar bom dia, ou não vai querer te passar um dado ou coisa assim, ahn... eu vou tentar levar isso como um aprendizado, eu acho que eu vou levar isso como diferencial.

A comparação com o país de origem, a capacidade de diferenciar, de entender esse outro, não pode ser uma ação generalizável, homogeneizante, essencialista. Não há ‘o alemão’, mas ‘alemães’, o que fica claro no relato de Luis:

> Os franceses e os povos que tem origem latina, os espanhóis, eles são bem mais abertos, bem similares com o brasileiro. Gostam de falar e de conversar. Gostam de tomar um café, um pouco como os brasileiros. Depende enfim do país, da cultura local. Existe uma dificuldade maior na Alemanha. Eu tenho alguns clientes alemães. Mas eu não gosto de generalizar... ahn... Eu tenho também outros clientes alemães que são super simpáticos e que desde o começo foram super abertos e simpáticos. E eu acho que até a própria comunidade local, eu acho que eu não posso generalizar... Tem casos e casos. Mas eu sinto que aqui na Alemanha existe uma dificuldade um pouco maior.

Segundo Trompenaars (1996), para minimizar o conflito entre culturas, os profissionais devem primeiro analisar e depois medir as diferenças existentes entre os países. A cultura é meio no qual alguns dilemas são reconciliados, pois cada nação possui uma maneira diferente de enxergar seus ideais. Todos os países e todas as organizações enfrentam dilemas com relação aos relacionamentos entre as pessoas, dilemas relacionados a prazos e dilemas entre os indivíduos e o seu ambiente natural. Enquanto as culturas diferem bastante em como abordam estes dilemas, elas não diferem na necessidade de dar algum tipo de resposta a estes dilemas, como foi verificado em diversos relatos.

- **Reflexão sobre as diferenças e produção de respostas adequadas para lidar com essas diferenças**

A partir do momento que os profissionais lidam com suas frustrações e inseguranças geradas pelas experiências iniciais, o desconforto provoca reflexão e aprendizado. O desenvolvimento de competências acontece, portanto, por um processo interno de auto-ajuste e reflexão desta nova realidade de trabalho, clientes, processos, negócios e etc., como colocado por Maria:

> Eu acho que é uma experiência única, não é?... Realmente quem trabalha no exterior e volta para o Brasil, volta com uma bagagem bem maior. Não é que seja melhor ou que saiba mais, tem uma maturidade a mais. Porque que você trabalha com pessoas diferentes, com visões diferentes, aqui o trabalho é planejado. Eu sinto que aqui na Europa as coisas são mais planejadas. No Brasil as coisas mudam, pode ser que no mês [seguinte] seja tudo diferente. De repente, isto pode ser uma coisa assim , você esta acostumado com um ritmo, e, volta para o Brasil e é outro. Também tem muita essa coisa, desta diferença cultural. Mas quem trabalha aqui, tem essa oportunidade de trabalhar fora do Brasil, eu acho que é uma super experiência, volta bem mais maduro, para trabalhar.

A interação com outros grupos sociais só acontecerá se o profissional estiver predisposto a isso, aberto a entender novos ambientes e repensar suas experiências vividas,. O relato de Fabio coloca esta reflexão:

> Eu acho que primeiramente o profissional tem que ter uma mente muito aberta para entender os diversos ambientes em que ele vai atuar. Não adianta você pensar com a sua cabeça, com a sua cultura. O mundo ai fora é totalmente diferente do mundo do Brasil.

Na visão de Maria, entender a cultura do país onde você vai trabalhar, estudar a cultura local, é fundamental para interagir e negociar bem como para evitar conflitos e problemas:

> Outro aspecto que eu acho importante para a área comercial, eu não sei se vai aparecer ai na frente, é conhecer outras culturas. ... Então esse é o ponto de vista do alemão. Eu acho que você conhecer um pouco da outra cultura que você vai lidar é importante, porque as vezes para gente é uma coisa normal, mas para o outro não. E isto pode gerar um conflito, um desentendimento de cultura.

A competência em relações internacionais, comerciais, depende não só da aprendizagem da cultura local, mas da aprendizagem sobre diferenças culturais num sentido mais amplo. O relato de Felipe também caminha nesta direção:

> Eu aprendi muito que em cada país tem uma maneira diferente de fazer reunião, de negociar, a cultura do país, a cultura de onde vem o cliente, é muito importante.
> É legal pensar nisso. É tudo muito diferente. A minha função aqui também é muito diferente da que eu tinha no Brasil. Mas é interessante, porque em tudo que eu faço aqui eu consigo traçar um paralelo com o Brasil. Por exemplo, essa coisa do operacional, eu fico pensando como seria no Brasil. Qual seria o link ? O que ele ia querer ver numa apresentação no Brasil ? Eu sempre faço um paralelo. E no dia-a-dia, de vendas, também, né,... uma ação de marketing , um lançamento de produto, o que da certo aqui não é igual ao Brasil, mas ajuda a pensar. Por exemplo, o brasileiro dá muito valor ao aroma ou o gosto de um certo produto. Aqui com certeza não vai ser o mesmo gosto, mas será que eles não valorizam este gosto??? Por exemplo, a gente trouxe algumas coisas assim para ca e normalmente tem dado certo.

As experiências vividas no dia-a-dia permitem que os profissionais tomem consciência das diferenças culturais existentes e revejam suas ações. Alex salienta a importância do respeito à cultura local. Lidar com diferenças culturais é saber respeitar a cultura do outro.

> Quando eu cheguei na *joint-venture*, eu fui trabalhar num escritório que tinha uma pessoa que era holandesa, mas falava português porque ele tinha vindo da Seara, e o resto do pessoal eram todos ingleses. Ai cheguei lá, eu brasileiro, falando inglês americano e cai neste meio ai. Eu tinha que me virar, e acho que eu me virei bem porque uma coisa que eu sempre procurei levar em consideração, eu procurei entender e respeitar a cultura do inglês, o ponto de vista do inglês.

A maneira como cada gerente enfrenta as dificuldades iniciais parece ser determinante para o seu bom desempenho, conforme se pode observar no relato de Fabio:

> Cada profissional é diferente do outro. Não adianta você achar que um bom profissional no Brasil, vai ter a mesma motivação no exterior. Dependendo da formação ou da educação da pessoa, ela vai enfrentar de um jeito uma dada realidade. Por exemplo, uma realidade como a Alemanha, onde as pessoas são extremamente frias e distantes. Ela vai ter muita dificuldade. E existem outras pessoas que já tiveram outra educação e vão se adaptar bem a esta realidade na Alemanha. O aspecto emocional é muito importante nesta situação. Alias, eu acho que o aspecto emocional é muito mais importante do que o conhecimento técnico, entendeu. O lado emocional de como a pessoa enfrenta as dificuldades, é isto que vai fazer a diferença. É claro que quanto mais conhecimento técnico a pessoa tiver, melhor. A pessoa tem que estar disposta a enfrentar esta vida. Morar no exterior significa muitas mudanças.

A capacidade do profissional em entender as diferenças culturais e saber dar respostas eficientes neste ambiente diverso se constrói a partir da sua predisposição em entender a cultura do outro, o que implica em desconstruir seus próprios modelos de agir e pensar. Ser um bom profissional no Brasil não é necessariamente ser um bom profissional na Alemanha, sendo assim existe a necessidade de uma completa revisão de conceitos. Neste sentido, Luis observa que é preciso cortar o cordão umbilical com o Brasil, isto é, deixar para trás o seu modo de agir e mudar:

> Você tem, então... de novo de interagir com a comunidade. E isto não acaba acontecendo com o brasileiro que vem morar fora... de interagir com a comunidade local. Isto é, a gente acaba criando uma comunidade paralela. A gente acaba não interagindo com a comunidade local. Por que ? Porque a gente passa a maior parte do tempo no escritório, convivendo com as pessoas daqui, com os clientes, não é?.... É difícil você interagir com a comunidade local. Você não tem contato, se você não for correr atrás disso, você acaba vivendo uma vida diferente da vida local. Este eu acho que é um grande problema. Se a gente não cortar o cordão umbilical, as coisas não mudam. Primeiro, você vai fazer amizade com os brasileiros do local. Os brasileiros que moram fora procuram se juntar, eu não vejo isto de uma maneira negativa. Tudo que é do Brasil , é do Brasil. As coisas do Brasil são melhores. Então... Se você não está disposto a viver aquilo por um tempo, é difícil, você não vai conseguir se adaptar. Eu acho que fica mais difícil ainda. Então eu acho isto importante: cortar o cordão umbilical com o Brasil. Por na cabeça: enquanto estiver lá, vamos aproveitar. Por exemplo, estar lá fisicamente, mas com a cabeça em outro lugar. Você tem que estar todo lá, completo.

Neste contexto, Ana salienta que aspectos emocionais envolvidos podem prejudicar o processo de mudança e reflexão das novas situações, pois existe um vínculo emocional com a maneira de fazer as coisas e viver do seu país de origem:

> Eu vejo gente , colegas meus, que até hoje, vão para o Brasil, e trazem um monte de sonho-de-valsa. É legal sonho-de-valsa!!, Mas é um link emocional tão grande, eu acho que é legal. Eu não tiro a validade do sonho-de-valsa. Mas no meu caso eu não vou morrer sem o sonho-de-valsa e sem o arroz com feijão. O pessoal fala não tem leite condensado, eu falo, gente, vocês não vão morrer sem isso. As pessoas se sentem tão ligadas em certas coisas, que ...ahn,... Quando eu vim para cá, eu vi que as pessoas têm o habito de andar. É a cultura do pessoal. O escritório era duas estações de metro e eu comecei a ficar com vergonha. Ai eu comecei a ahn... andar. Eu tinha mesmo vergonha de entrar no metro para andar só duas estações. Mas algumas pessoas não conseguem aceitar mudanças daquele padrão que elas conhecem. Ela quer levar aquele padrão para outro país e a coisa não se encaixa. E ai então, ahn,... eu fui mudando.

As principais unidades de significado identificadas na fase de reflexão sobre as diferenças e produção de respostas adequadas para lidar com essas diferenças são :

- Capacidade de entender e respeitar a cultura do outro,
- Habilidade de contornar conflito (comportamento de não confronto).
- Aprendizado pessoal e profissional.
- Confiança na palavra do outro, credibilidade
- Capacidade de honrar compromissos e agendas.
- Capacidade para ter a mente aberta para conhecer novas culturas.

7.1.3. Adaptação/Assimilação da nova cultura

Depois da fase de desconforto inicial, com o passar do tempo, os relatos mostram dois comportamentos, o de adaptação à cultura local e o de assimilação da cultura existente, o que muitas vezes implica em uma rejeição do comportamento do país de origem. A interação com outros grupos sociais faz com que os profissionais iniciem um processo de mudança no seu modo de agir e pensar. Afirmam terem-se tornado mais críticos, adquirindo uma visão mais ampla da função gerencial, o que os capacitou a conviver com uma diversidade de pessoas, negócios, produtos e clientes. Neste sentido, Ana comenta sobre as mudanças ocorridas após o seu processo de adaptação:

> Eu volto para o Brasil e eu vejo certas coisas, eu vejo o quanto eu mudei, de hábitos e de modos de pensar. É... como eu era, como eu sou hoje. A minha família, diz que eu já sou européia. Não é questão de já ser européia. É que agora eu vejo coisas que não dá para aceitar. Eu vejo certos comportamentos!!! Você entra no metrô e o pessoal joga papel no chão. Sabe, eu acho que não precisa ir para a Europa para aprender isto. É que realmente dói, dói... este desperdício de comida no Brasil, é um absurdo. Aqui as pessoas compram realmente só o que precisa comprar. É isto que eu te falo, não é uma questão, ahn... o fato de eu ter aceitado vir para cá, de ter a chance de conviver com esta diversidade, algumas coisas você pode falar, outras coisas não da para falar.

Ana ainda complementa :

> Eu acho assim... na verdade, hoje eu me vejo trabalhando em qualquer lugar. Mas hoje eu não vejo aceitando certas coisas que eu aceitaria no passado no Brasil.

O depoimento de Luis coloca a questão de viver a cultura local e assim criar um novo modo de agir dentro do ambiente onde você vai atuar profissionalmente, como condições importantes para atuar no exterior. Mas isto não acontece se o profissional não estiver predisposto e aberto para entender as diferenças e assimilar uma nova cultura, um novo modo de pensar.

> Eu acho que primeiro de tudo, para uma pessoa de uma área comercial de uma empresa como a [empresa brasileira pesquisada], primeiro de tudo é ter uma mente aberta. A pessoa estar aberta a conhecer novas culturas, conhecer novos países, estar disposta a assimilar as novas culturas, novos modos de vida, e,..., também criar um novo modo operacional, porque cada país, cada cultura tem uma maneira de agir. E, nós como profissionais temos que entender isto, e, nos habituar a trabalhar com isto. Eu, ahn,..., achar que fazer negócio com um cliente no Brasil, é uma coisa. E você fazer negócio com um cliente alemão é outra coisa, é completamente diferente. E fazer negócio com um cliente inglês é outra coisa, completamente diferente. A forma de lidar. Um cliente alemão nunca vai conversar com você sobre o clima, essas coisas. bater papo. Ele vai direto ao assunto, e muitas vezes não vai nem querer falar oi para você. Nem bom dia. Ele pode até desligar o telefone na sua cara, isso já aconteceu comigo.. Agora, o cliente inglês gosta de conversar, o cliente Frances gosta de conversar, tomar um café. Então isto é a primeira coisa que o profissional precisa ter cabeça. Ele precisa ter uma mente aberta, a entender diferentes pontos de vista, a novas culturas. Eu acho que esta é a maior qualidade que um profissional precisa ter, neste sentido.

O relato de Alex salienta que a adaptação depende de um processo interno de auto-motivação, utilizando seus próprios recursos para enfrentar os desafios e dificuldades:

> Então eu acho que a questão da auto-motivação é importante. Você tem que saber procurar os pontos positivos no que você está fazendo e buscar não só ficar no negativo todos os dias. Porque coisas negativas para você se desmotivar você encontra todo dia. Mas ai você vai levando, o que eu aprendi, é que você tem que ir levando em frente, não adianta se estressar por estas coisas. Ir levando em frente, esta é a minha visão pessoal.

No caso de Renata a capacidade de se colocar no lugar do outro, de assimilar sua cultura, não só a levou a um maior entendimento do cliente e suas práticas de negócios, como também a desenvolver uma capacidade de resposta eficiente, de acordo com a mentalidade com que se conduzem os negócios na Alemanha.

> O alemão também tem isso. Se eles falam com você de um jeito meio grosso, se você responde à altura, na hora eles já dão um passo para trás. Então tem isso, é muito importante entender a mentalidade, se colocar no lugar do outro. Cada pessoa é diferente. Então tem esse ponto, que se você aprender a falar com ela, talvez se chegue a uma solução.

O depoimento de Ana também reforça que o processo de adaptação e assimilação acontece quando os gestores conseguem se colocar no lugar de seus clientes, esse é o exercício central do processo adaptativo.

> Eu vejo que, principalmente com relação aos clientes, por exemplo com alguns clientes dependendo do jeito que você fala parece até ofensivo. Você precisa ahn... no mínimo conhecer um pouco da cultura, conhecer um pouco da pessoa que você vai conversar, se colocar no lugar do outro. E ouvir, às vezes você acha que a pessoa está falando uma coisa e esta falando outra. Eu acho que isto é básico mesmo ahn...se colocar no lugar do outro.

Compreender o outro, o estrangeiro, o cliente nativo, significa para Alex compreender o que está oculto na fala e no comportamento das pessoas com quem se negocia. O tempo, a adaptação, permite decifrar a linguagem corporal, o não dito, o não verbalizado, o não explícito. Aprendizado este fundamental para o gestor conseguir dar respostas eficientes e competentes.

> Eu compreendo a cultura local e eu acho que eu sou capaz de compreender... o problema é que quando a pessoa fala com você, as vezes você tem que compreender o não dito, não é? Tem a questão da linguagem corporal e o não dito, o sarcasmo, as vezes o cara fala com você com sarcasmo. E quando você não tem o conhecimento muito bom da língua e da cultura, do jeito de fazer negócio daquela sociedade, daquele país, você perde muito do não dito, na minha opinião. E hoje eu sou capaz de compreender muito do não dito da coisa.

A capacidade de entender o que está oculto, de decifrar atitudes e comportamentos ao longo do tempo, por meio de sucessivas experiências no dia-a-dia dos negócios, leva não só o gestor a adquirir capacidade de dar respostas aos problemas enfrentados, ganhar respeito e credibilidade, mas a conquistar uma auto-estima profissional e autoconfiança para desempenhar melhor o seu papel, como se observa no relato de Maria. Contudo, é importante considerar que a questão da auto-estima, da forma como Maria a coloca, faz referência à sua sensação de inferioridade, de ser brasileira, oriunda de um país de terceiro mundo, pouco desenvolvido. Vencer no exterior, ser competente no exterior, é atestado de que foi capaz de desenvolver competências para além das exigidas num país sul-americano.

> Porque você sempre fala em outra língua com amigos, não é? No curso de inglês. Quando eu fui para os Estados Unidos, eu falava com amigos. A partir do momento que você coloca aquilo no trabalho e você começa a utilizar um outro vocabulário, e vê que você é capaz ... Aquilo te dá uma autoconfiança. E as pessoas escutam o que você está falando. Porque eu não sei, se por sermos brasileiro, país de terceiro mundo, tem aquela visão de que os outros

> são sempre melhores do que a gente, a gente nunca está preparado. E a partir do momento que você se envolve com pessoas de outras culturas, primeiro mundo, países desenvolvidos, e as pessoas te escutam, discutem com você, então você se sente assim... te dá assim uma auto-estima. Você se sente capaz, porque muitas vezes a reação deles com a gente é de inferior. Por isso.... Mas a partir do momento que a gente discute e fala cada um a sua opinião, as coisas mudam. Não é mais visto como aquela do Brasil, mas assim, como uma pessoa do mesmo nível.

Os profissionais que atuam em operações internacionais demonstram um sentimento de orgulho por serem capazes de entender o cliente estrangeiro e serem respeitados profissionalmente. Embora somente o relato de Maria externalize claramente esta questão, verifica-se o mesmo sentimento submerso em todos os relatos. Ser competente no exterior significa mais do que vencer no seu país de origem.

As unidades de significado da fase de adaptação são:

- Adaptabilidade e habilidade para enfrentar os novos desafios.
- Desenvolver novo modo de agir.
- Comportamento de desapego, refutação do sentimento saudosista.
- Valorização da cultura/comportamento local, desprezo pelo país de origem
- Sentimento de inferioridade do brasileiro

E na fase de assimilação são:

- Capacidade de mudar padrão de comportamento, se colocar no lugar do outro, principalmente em relação ao cliente.
- Descoberta da capacidade, autoconfiança e auto-estima,
- Disposição para assimilar novos modos de vida e cortar o cordão umbilical com o Brasil.
- Habilidade para aceitar as diferenças.
- Disposição para viver no exterior por um tempo

- **Horizontalização das unidades de significado**

No que diz respeito ao desenvolvimento das competências necessárias para os gestores atuarem no exterior e seguindo os propósitos da análise fenomenológica proposto por Moustakas (1994), buscou-se identificar nos relatos os aspectos comuns e extrair suas essências e suas unidades de significado, dentro de cada etapa do processo de adaptação ao trabalho no exterior, conforme abaixo:

Nome do entrevistado Tempo No exterior	**Desconforto inicial**	**Reflexão sobre as diferenças e como lidar com as diferenças**	**Adaptação e assimilação da cultura**
Fabio 2 ano	Entender as diferenças e manter a mente aberta, reação ao choque inicial	Capacidade de mudar e controle emocional	Em processo de adaptação. Vinculo forte com pais de origem Adaptabilidade e habilidade para enfrentar os novos desafios.
Felipe 1 ano	Indignação com o comportamento do cliente. Sentimento de frustração com diferenças culturais. Vivência de experiências negativas.	Capacidade de entender e respeitar a cultura do outro, habilidade de contornar conflito (comportamento de não confronto). Trabalhar no exterior significa um grande aprendizado pessoal e profissional.	Em processo de adaptação. Vinculo forte com pais de origem.
Maria 2anos	Sentimento de frustração com diferenças culturais Vivência de experiências negativas.	Confiança na palavra do outro, credibilidade, capacidade de honrar compromissos e agendas. Aprendizado pessoal e profissional. Capacidade de entender e respeitar a cultura do outro, habilidade de contornar conflito (comportamento de não confronto).	Descoberta da capacidade, autoconfiança, auto-estima, sentimento de inferioridade do brasileiro. Novo modo de agir. Comportamento de desapego. Valorização da cultura/comportamento local, desprezo pelo país de origem
Luis 4 anos	Sentimento de frustração com diferenças culturais Vivência de experiências negativas.	Capacidade para ter a mente aberta para conhecer novas culturas. Criar um novo modo operacional, desenvolver um novo modo de agir, comportamento de não conflito.	Disposição para assimilar novos modos de vida e cortar o cordão umbilical com o Brasil. Novo modo de agir. Disposição para viver aquilo por um tempo. Comportamento de desapego.

Ana **8 anos**	Exigências emocionais, frustração, depressão, saudades, rompimento de vínculos afetivos.	Capacidade de entender e respeitar a cultura do outro, habilidade de contornar conflito (comportamento de não confronto). Habilidade para aceitar as diferenças Aprendizado pessoal e profissional.	Novo modo de agir. Capacidade de mudar padrão de comportamento Se colocar no lugar do outro, principalmente em relação ao cliente. Comportamento de desapego, refutação do sentimento saudosista. Valorização da cultura/comportamento local, desprezo pelo país de origem
Alex **6 anos**	Sentimento de desconforto Sentimento de frustração, grande vontade de desistir. Vivência de experiências negativas.	Capacidade de entender e respeitar a cultura do outro, habilidade de contornar conflito (comportamento de não confronto). Aprendizado pessoal e profissional.	Habilidade para aceitar as diferenças. Novo modo de agir. Auto-motivação para valorizar pontos positivos.
Renata **12 anos**	Reação de frustração com diferenças culturais. Vivência de experiências negativas.	Capacidade de entender e respeitar a cultura do outro, habilidade de contornar conflito (comportamento de não confronto). Aprendizado pessoal e profissional.	Capacidade para entender a mentalidade das pessoas. Novo modo de agir.

7.2. História de vida e trajetória profissional: o contexto das experiências dos profissionais e sua influência no processo de desenvolvimento de competências

Os relatos das trajetórias individuais revelam a importância das histórias de vida e carreira como elemento fundamental para se compreender o desenvolvimento das competências necessárias para atuar no exterior. A maneira como cada indivíduo conduziu a sua história de vida, suas batalhas pessoais e esforços contribuíram para um desempenho bem sucedido no exterior, para enfrentar um ambiente totalmente novo e superar os desafios impostos por situações que não são familiares.

Cada experiência é única e cada profissional teve uma história de vida diferente, por isso foram tratadas separadamente no processo de análise. A seguir se apresentam os sete depoimentos e as principais questões relacionadas à sua história e trajetória de vida que são relevantes para este trabalho.

Mateu (2004) observa que quando os indivíduos enfrentam muitas mudanças na vida, eles são capazes de examinar suas perspectivas e esquemas de significado e, neste processo, sempre aprendem muito sobre eles mesmos. Eles experimentam muitos sentimentos diferentes, como frustração, confusão, sofrimento, solidão, dúvidas. Essas vivências, por outro lado, são importantes para que os profissionais estejam preparados para superar no futuro novos desafios pessoais e profissionais.

- **Transcrição individual de Ana, 8 anos no exterior**

Ao ser questionada sobre como desenvolveu as habilidades para atuar como gestora no exterior e o que foi importante para o seu desenvolvimento profissional, Ana resgata textualmente a importância da sua historia pessoal vivida:

> Eu acho que isto tem um pouco a ver com história de família e... história de vida. No meu caso, é uma família de espanhóis, eles vieram da Espanha. O meu pai com 18 e a minha mãe com 21. Então eu acho que ahn... eles sempre trabalharam muito. Eles chegaram no Brasil sem ninguém. Isto é, eles não tinham já uma família, ou uma comunidade. Eles eram imigrantes há 40 anos atrás, eles sempre trabalharam muito. Eles me criaram com mimos, mas sempre na cabeça a idéia de que se você não trabalha você não tem. Nada cai do céu. E também... eu venho de uma família muito simples. Eu não sei se este fato de ter vindo de uma família mais humilde, de ter sido de nacionalidade diferente no meio de um pessoal que era brasileiro e falava

> português, eu não se isto de repente isto incutiu em mim um sentimento de que está tudo, está tudo certo. Eu vivi neste ambiente, pode-se dizer até seis anos. Eu tinho praticamente uns amigos dos meus pais que eram italianos e outros que eram cearenses. Então, às vezes quando eu comecei a falar português eu falava com sotaque cearense. Eu convivi então num ambiente bem diversificado.

A convivência dentro de um ambiente diversificado possibilitou que ela desenvolvesse um perfil mais flexível, capaz de suportar novas experiências e superar dificuldades.

> Mas o brasileiro não tem essa coisa, de você bater o olho e saber que é [um brasileiro]. Tem um *feeling*. Mas é muito misturado e eu acho que assim a pessoa seja mais flexível. O casal do Ceará, esses vizinhos que a gente tinha, e a família de italianos tinham um jeito de falar, que às vezes era muito estranho. Eu não entendia. Mas todos estavam lá com o objetivo de vida que tinham, ter uma vida melhor. Eu acho que talvez não tenha essa segurança social que tem aqui, tem que lutar mesmo. Eu acho que assim você desenvolve essa pessoa mais maleável, menos critico. Aqui eu vejo assim, o alemão não pode esperar um minuto, ele já fica muito nervoso. Tudo bem! Nossa!!!

A sua trajetória profissional também foi marcada por muito esforço, dedicação, e iniciativa, características importantes para conseguir novas oportunidades de carreira e suportar experiências muitas vezes difíceis :

> Eu entrei na [empresa brasileira pesquisada], eu era bem novinha, com vontade de trabalhar e ... aprender alguma coisa diferente. Eu era secretária e estava procurando um lugar para me encaixar. Ahn... e fui parar na área comercial. E, há oito anos atrás, na Itália, eles não encontravam gente para o cargo... de *trader*, de vendedor. E na pressa de encontrar alguém tiveram a idéia de me chamar. Eu sempre gostei de línguas e fui aprender inglês, mas nunca visando o mercado de trabalho, nada. Eu gosto muito de rock e eu queria entender as letras. E então fui aprender e gostava, e fui desenvolvendo a língua. Eu nunca pensava em trabalho, sempre por prazer. E nesta época para trabalhar no mercado externo, o inglês era primordial. O dia-a-dia para se comunicar para mim era fácil. E me chamaram para ir para a Itália, mas não era para ficar definitivo. Era para ficar três meses. Ahn... tocar o escritório, ajudar nas vendas, e voltar. Depois de 3 meses que eu estava lá, eles me disseram que queriam que eu ficasse permanente. E ai... eu tive um choque. Por que eram só três meses e inclusive já era dezembro , próximo do natal e eu disse , eu volto para o Brasil, e eu vou pensar e se eu quiser eu volto. Eu vou conversar com a minha família e ver. Porque na verdade, eu trabalhava no Brasil, eu sabia com quem eu lidava, como as coisas funcionavam.

As experiências pessoais e profissionais ao longo da sua vida foram fundamentais para que ela tomasse a decisão de enfrentar um ambiente adverso, com muitas incertezas, longe da família e aceitasse o desafio de realizar uma carreira na área internacional.

> Só sei então que eu voltei, e entre aquele lugar bem seguro, bem previsível , que eu conhecia bem e aquele lugar desconhecido, mas não tão desconhecido

> porque eu já havia estado lá, da coisa diferente, do que pode ser, ai, eu voltei. Só que era um contrato de três anos. Três anos e voltar [para o Brasil]. Só sei, que da Itália eu fui para a Inglaterra. E da Inglaterra para cá. Eu acho... que pensando bem hoje, foi a decisão certa.

Embora Ana tenha conseguido avançar nas relações profissionais, encontrando caminhos de comunicação profissional, dada a sua determinação pessoal e vontade de vencer obstáculos, como transparece em seus relatos, o mesmo não se pode dizer no campo das relações sociais.

> Eu tenho muitos contatos aqui. É... infelizmente eu não consegui fazer amigos aqui. Desde que eu cheguei eu tenho trabalhado muito. Eu não consegui ter atividades que me fizesse ter relacionamentos.

- **Transcrição de Fabio, 2 anos no exterior**

A vida familiar de Fabio o expôs a constantes mudanças e viagens, o que para ele permitiu que desenvolvesse habilidades para se adaptar a novas situações:

> Eu acho que a primeira experiência que foi importante para mim , foi na minha infância, quando eu morei no exterior na Alemanha e Portugal, praticamente nove anos. Eu era muito pequeno. Isto além de trazer um conhecimento adicional de uma língua que é o alemão, que depois eu acabei também praticando em casa com a minha mãe. Isso também trouxe uma certa adaptabilidade a mudanças. Eu acho que hoje eu enfrento com muito mais facilidade mudanças na minha vida.

Ao ser questionado sobre como desenvolveu as habilidades necessárias para sua atuação internacional, Fábio resgata textualmente a importância da sua historia pessoal vivida para enfrentar um ambiente adverso:

> Algumas habilidades foram desenvolvidas naturalmente na infância, por ser de família que sempre morou fora no exterior, o meu pai também viajava muito. Isto fez com que eu criasse uma certa resistência para me adaptar nestes novos ambientes. Outra coisa também, eu acho que foi a minha própria vida profissional, que fez com que eu passasse por diversas áreas dentro das empresas, eu me canso muito rápido de fazer as mesmas coisas, eu acabo me desmotivando, por isso eu sempre busquei trabalhos diferentes, novos desafios, seja mudando no diário seja mudando de empresa. Isto também fez com que eu pudesse enfrentar um mundo adverso, um mundo no exterior.

Aliada às constantes mudanças que passou na infância e juventude, a personalidade de Fabio, sua predisposição em buscar novos desafios, predisposição à mobilidade no emprego,

seu pouco apego com a rotina, são características que lhe trouxeram condições de atingir objetivos profissionais em terras estrangeiras.

> Na minha carreira profissional eu nunca tive medo de mudar de emprego, buscar uma coisa diferente, ou um novo desafio. Eu trabalhei em empresas nacionais e multinacionais. [Nessas empresas] eu sempre convivi com pessoas de outros países. Acho que também foi importante ter trabalhado em diversas áreas como planejamento estratégico, finanças, controladoria de fábrica,marketing de diversos tipos de produtos. Desde produtos de consumo durável e não durável, isto tudo então acabou me dando uma experiência profissional para poder aceitar este desafio. A minha própria formação também, de economista formado pela USP, que é uma formação bem genérica. Te capacita para entender o ambiente externo, o ambiente econômico, que impacta muito no desempenho das empresas. Essa visão geral que eu tive, tanto na minha carreira profissional quanto na formação escolar, deu uma certa vantagem competitiva para assumir esta posição.

- **Transcrição individual de Renata, 15 anos no exterior**

Renata também faz referência a sua batalha pessoal e vontade de vencer num país diferente como fatores essenciais para a sua carreira internacional. O seu crescimento profissional foi fruto de uma grande força de vontade de ser bem sucedida no exterior.

> Eu acho tudo isto mesmo que eu acabei de dizer. No sentido pessoal, de o que eu passei na vida, tudo que eu passei antes de ter um trabalho efetivo, até eu me casar. Tudo isto que eu passei antes, assim... fez com que eu tivesse esta visão. E faz com que eu tente me colocar no lugar das pessoas. Eu acho tudo isso muito importante. Eu acho que foi muito importante o que eu passei aqui na Alemanha, assim... no sentido de chegar e não ter tido a cama feita. Eu tive que batalhar. Eu fiz de tudo, até limpar casa. Eu acho que isto tudo vai afinando a alma da pessoa.

A sua história de vida é marcada por um desejo de superação e capacidade de tomar iniciativas em busca de novos desafios.

> Eu sou do interior de São Paulo, e durante o último ano da faculdade foi se fortalecendo a idéia de sair do Brasil e, como eu tinha estudado alemão, a decisão foi pela Alemanha. Saí de lá já com contrato assinado para trabalhar *de Au-Pair-Mädchen* por um ano para uma família com duas crianças. Essa experiência dentro de uma família alemã foi muito importante para a conhecer a mentalidade, o funcionamento de uma família alemã por dentro, e as experiências ali adquiridas contribuíram diretamente para a minha integração aqui. Depois disso cursei “Germanística” na faculdade de *Mainz*. Novamente tive meus *jobs* [trabalhos] paralelos, desta vez porém mais freqüentes e também dificultados pelo fato de não dispor de uma autorização de trabalho que me possibilitasse trabalhar irrestritamente.

A experiência anterior de Renata em outra empresa exigia contato direto com os estrangeiros, já que se tratava de uma empresa de serviços. A experiência direta com clientes foi fundamental para o processo de adaptação e desenvolvimento de habilidades.

> Eu acho que foi muito, muito importante, para mim, foi ter trabalhado [em uma empresa de aviação no exterior], ter tido contato com as pessoas, não ter ficado assim presa, somente em escritório, desde o começo, desenvolver este lado de comunicação com as pessoas.

Renata salienta ainda que a sua formação educacional em línguas foi importante para a sua atuação internacional e contribuiu para uma boa comunicação com o cliente.

> Ter a feito a faculdade que eu fiz também foi muito importante. Foi fundamental para mim. Se eu tivesse feito outra faculdade, eu não sei se eu teria esse nível de língua que eu tenho agora. Tanto a parte escrita quanto oral. A escrita principalmente. Pois o contato com o cliente é feito tanto na forma oral quanto escrita.

- **Transcrição individual de Luis, 4 anos no exterior**

Luis já atribui a maneira como conduziu a sua carreira e principalmente a sua decisão de realizar um estágio no exterior como fatores importantes para o seu desenvolvimento profissional e sua carreira internacional.

> Eu acho que é a carreira mesmo. Para mim, uma decisão que eu tomei lá no passado, e que me custou alguns atrasos para terminar a universidade, que foi trancar a universidade por seis meses, e ter a experiência de fazer o estagio no exterior, isto foi muito importante para a minha carreira internacional, tudo foi “lincado”. Eu vim para cá, eu fiz o meu estágio na França, passei depois da França pela Inglaterra para estudar línguas. E depois quando eu voltei eu entrei na [empresa brasileira pesquisada], na área de desenvolvimento de novos produtos, do mercado externo.

As experiências vividas neste período significaram uma aprendizagem para a fase posterior, de vivência das dificuldades impostas pelas diferenças culturais:

> Eu acho, de novo, que foi fundamental a minha experiência de ter feito o estagio no exterior. Quando você já... vai já morar fora, já está assim disposto a aprender novas línguas, a morar num lugar completamente desconhecido, sem estar 100% dentro da cultura. Eu acho que muitos profissionais não devem ter essa experiência no exterior pois terão muita dificuldade. Porque é muito difícil, não é fácil. Uma coisa é você ficar dois ou três meses. Mas tem o lado pessoal, ahn... da família. O dia-a-dia que é completamente diferente. Os costumes, por exemplo, aqui você tem muito mais inverno do que verão. A gente tem que se adaptar a isto também, não é? Eu acho que assim, o fato de eu ter tido essa experiência anterior, eu tinha bastante conhecimento anterior de como, ahn, já tinha um pouco a cabeça de como funciona.

O desejo de Luis de construir uma carreira no exterior fez com que se preparasse para as oportunidades. Sua predisposição em estudar línguas, fazer estágio fora do país foi fundamental para o sucesso profissional internacional.

> Então eu acho que esse desenho na minha carreira que foi vantagem para cá. Foi muito importante. Foi o fluxo natural. Como a [empresa brasileira pesquisada] estava crescendo muito no exterior, como todas as empresas brasileiras, havia muitas vagas na área internacional. Quando eu vi, tinha essa oportunidade na [empresa brasileira pesquisada] no mercado externo. Você tem que ter essas coisas na cabeça e os objetivos. Eu tinha o objetivo de crescer. E tinha essa intenção mesmo de atuar no mercado externo. Eu acho então isso importante. Eu acho que também línguas, eu acho isto importante, o profissional, eu tinha, no caso, passado por isto, eu estava na área certa e surgiu a oportunidade na área internacional.

- **Transcrição individual de Maria, 2 anos no exterior**

No caso de Maria, a sua história de vida familiar e afetiva contribuiu para que aceitasse o desafio de viver e trabalhar no exterior, se abrir para novas culturas e oportunidades, já que sempre esteve exposta a um ambiente em constante mudança.

> Um é a convivência com estrangeiros que.... eu não sei se foi também o namorado alemão, eu acho que foi importante. Eu fico pensando, acho que a idade também. De repente, se eu fosse mais nova, eu não estaria pronta para aceitar. Isso, eu estaria numa fase, eu acho que foi exatamente a fase da minha vida, eu morava em São Paulo, meu pai no Rio, a minha mãe nos Estados Unidos e o meu namorado na Alemanha. Então a minha vida estava... vamos dizer assim , eu estava num lugar que não era a minha raiz, porque não era a minha cidade Rio de Janeiro. Então eu acho que isto facilitou inclusive para eu estar mais aberta para vir para exterior, para esta convivência. E a minha mãe também morando no exterior , eu tive muitas oportunidades de ir para lá, conhecer gente, ter amigos e escutar outra língua. Eu sempre gostei de escutar outra língua. Eu acho que assim por eu estar aberta.

A sua trajetória e as dificuldades enfrentadas provocaram uma sensação de crescimento e amadurecimento profissional e pessoal, em comparação a suas colegas que não passaram por essa experiência.

> Eu acho que esta experiência internacional é muito válida. Agora quando eu volto para o Brasil, eu vejo isto. Quando eu encontro as minhas amigas, claro são todas minhas amigas, que eu amo de paixão, mas eu fico percebendo que o mundo delas continua aquele. Se hoje eu estivesse no Brasil eu continuaria com a mesma mentalidade delas. E eu acho que hoje o meu horizonte está

> muito mais aberto. Essa experiência de você morar no exterior, somente quem realmente está aqui sabe o quanto a gente cresce, amadurece, passando pelas dificuldades da língua, da cultura. Também climática. E tudo mais...

Atribui a seu dinamismo na vida, a capacidade de desenvolver habilidades para superar dificuldades e se integrar.

> Uma coisa que facilitou para mim é que eu sempre fui muito dinâmica, sempre procurei coisa para fazer, encontrei aquela ONG, onde eu comecei a conhecer gente e arranjei alguns trabalhos para fazer. Não era exatamente aquilo que eu queria naquele momento. Mas foi uma oportunidade para mim. E foi gratificante. Se você não corre atrás, a chance de você não se adaptar é muito grande. Olha.,eu sou daquelas assim, eu penso positivo. Pelo menos [na Alemanha] o trem vem no horário, eu não preciso ficar preocupada de ser assaltada no trem, não é? Eu tento levar as coisas para esse lado. Pelo menos, eu tenho um casaco que me aquece. Aqui as pessoas curtem as quatro estações. Quando é inverno, eles vão esquiar, colocam casaco. No verão todo mundo sai na rua. No outono, também fica com tudo aberto. Eu também estou tentando curtir as quatro estações. Se pensar que são oito meses cinza a gente entra em depressão.

Essas vivências e experiências também possibilitaram que Maria se sentisse a vontade com o cliente, capaz de ser bem recebida e aceita por indivíduos de culturas diferentes:

> Até hoje eu não tive nenhuma experiência ruim com os clientes, eu sempre fui bem recebida por todos os clientes, a gente sempre conversa um pouquinho aqui, outro ali, para depois falar sobre o que realmente a gente precisa falar. Por exemplo, a gente fala sobre o tempo, eu sou do Brasil, e você é de onde? Sempre tem alguma coisa.

- **Transcrição individual de Alex, 6 anos no exterior**

Trabalhar no exterior significa enfrentar muitas mudanças que afetam o lado pessoal, familiar. O impacto da experiência profissional se estende a família como um todo:

> Eu acho que do ponto vista pessoal o importante também foi a experiência que a gente adquiriu, que eu adquiri, eu falo a gente, ahn... e eu falo a gente porque nunca é só o marido, a esposa também está super envolvida nesta questão de expatriação, não dá para pensar só o marido e não olhar a questão da esposa, é a família que é afetada, na minha opinião. Porque parece chavão o que eu vou falar, mas o marido vai para dentro do escritório trabalhar e se concentra nos afazeres deles, nas dificuldades profissionais. E a esposa é que tem que procurar o que fazer. É a esposa que vai ser o primeiro ponto de contato com aquela nova sociedade. É a esposa que tem que viver o dia-a-dia. Então quando eu estou dando este depoimento, eu estou me referindo a família também.

Não basta para Alex trabalhar no exterior, mas o que você faz na empresa que atua no estrangeiro é fundamental. Se adaptar à cultura local, sobreviver é uma capacidade considerável, mas a sua competência, de fato, se constrói no desafio da negociação, na capacidade de gerir e gerenciar negócios.

> Do ponto de vista profissional, eu acho que a principal experiência foi, como eu posso dizer, foi a questão de sempre estar tentando agregar valor para o profissional Alex. Então, como eu te dei o exemplo, eu estava aqui um ano fazendo a ligação entre os processos internos da [empresa brasileira pesquisada], e depois de um ano eu pensei bom, se eu continuar fazendo isso eu vou continuar fazendo isto, mas no final eu estava ajudando o gerente comercial, mas eu não era dono de nada, eu era um bom ajudante, mas eu não sou responsável por nada, eu não tinha mérito de nada. Então eu consegui capturar aquela oportunidade, de eu passar a ter os meus clientes, de eu passar vender para os meus clientes, e isso até foi feedback interno dentro da empresa, com isso eu cresci profissionalmente, eu agreguei um valor para mim, porque ai eu sou capaz de ser responsável por alguma coisa, que talvez outros não tenham condição de fazer. É um diferencial.

O enfrentamento das dificuldades e a adaptação a uma nova cultura pressupõe um processo de auto-motivação e exige uma força de vontade interna para superar os desafios do dia-a-dia.

> Então eu acho que a questão da auto-motivação é importante. Você tem que saber procurar os pontos positivos no que você está fazendo, e buscar não só ficar no negativo todos os dias. Eu acho que a auto-motivação é assim no sentido... você tem tantos desafios para se adaptar no ambiente local, que você não pode deixar que aquele desconforto na tua adaptação, influencie na sua performance profissional, entende. Porque se a pessoa, como eu disse antes, se a pessoa quiser procurar motivo para ficar negativa, com certeza ela vai encontrar, não é?. Então eu acho que a gente tem que buscar esta auto-motivação, de quando chegar no escritório, deixar para trás os problemas e ter a força de vontade de encarar os desafios do dia-a-dia.

Para Alex a personalidade do individuo favorece a sua integração no exterior e o desenvolvimento das habilidades necessárias para ser bem sucedido.

> E uma coisa que eu acho, que faz parte da minha personalidade, eu sou uma pessoa que sempre procuro encontrar um meio termo da coisa. Às vezes é bom, às vezes é ruim. Porque eu tentava respeitar o que as pessoas inglesas achavam e eu procurava fazer as coisas num meio termo. Eu ganhei o respeito deles porque eu também respeitava a forma deles. Eu acho que isto muito importante. Até hoje isto é uma coisa que me ajuda bastante. Uma outra coisa muito, muito importante para quem está se expatriando, ou quem quer morar no exterior, é ter bastante flexibilidade mesmo, e bastante jogo de cintura, isto é fundamental.

Alex ainda reforça que esta flexibilidade pode ser fundamental para desenvolver uma atuação internacional, já que facilita a convivência com indivíduos oriundos de outros países,

que viveram outras experiências e conduziram suas trajetórias de vida profissionais dentro de outro contexto cultural.

> É importante quando você está no exterior, porque o problema é que às vezes a gente chega no exterior e a gente quer impor uma cultura da empresa, só que as outras pessoas que trabalham aqui, eles tem uma história, elas não estudaram nas mesmas escolas que a gente, a sociedade cresceu de uma forma diferente, as crianças são tratadas de outra forma.

As sucessivas experiências fizeram com que Alex conseguisse desenvolver um relacionamento profissional mais aberto e bem sucedido com os clientes, entendendo a cultura local e adaptando o seu comportamento a certas regras existentes:

> É até um negócio bacana, porque como eu acabei criando relacionamento com várias pessoas, até acaba se tornando melhor o relacionamento porque as pessoas sabem que você é brasileiro, que você é diferente. Eu acho que depois que você cria o relacionamento, alguns clientes eles até acabam te dando um desconto, em algumas coisas que você possa falar ou naquele momento agir. Quando você está na fase de criar o relacionamento, os ingleses eles são meio duros, na questão de você seguir o comportamento esperado daquela situação. Então, você vai numa reunião, primeira reunião de abertura com o cliente, os ingleses têm um ritual de jogar um pouco de conversa fora antes, fazer uma apresentação geral da empresa, depois você vai para um problema mais específico, tem todo um ritualismo, não é? O que eu noto assim hoje, é que depois que você criou o relacionamento, essa frieza e esse ritualismo acabam ficando de lado. A relação acabou ficando mais aberta, eu noto isso... hoje que a questão da relação profissional hoje é bem mais simples para mim, porque além de eu entender melhor a cultura local, eu já estou aqui há seis anos...

O desenvolvimento das habilidades para atuar no exterior depende em grande parte também de algumas qualidades pessoais e força de vontade do individuo.

- **Transcrição individual de Felipe, 2 anos no exterior**

A experiência de atuar em operações internacionais representa para Felipe uma complementação importante para a sua carreira, já que além de trabalhar dentro de novas perspectivas de negócios, ele pôde utilizar suas características pessoais de relacionamento interpessoal neste ambiente e se diferenciar. Esta vivência significa para ele, um crescimento tanto pessoal quanto profissional.

> Foi quando eu tive o convite de vir trabalhar na área internacional. Acredito que isto veio devido ao meu relacionamento com a área de vendas e marketing, dentro da empresa e com o mercado, os clientes. O brasileiro é um povo que tem essa vantagem de ter um bom relacionamento, tanto com

> clientes como fornecedores e a [empresa brasileira pesquisada] neste processo de internacionalização precisava de pessoas assim e então. Ahn ... eu recebi este convite para trabalhar fora. E assim estou nesta jornada, na área comercial, pensando mais no cliente e não tanto no consumidor e... alguma coisa de marketing que é pouco aqui.
> Assim estou complementando a minha experiência, alem desta experiência de morar fora, expatriação. Aproveitando esta onda de internacionalização da [empresa brasileira pesquisada] e me internacionalizar também. Estou assim me desenvolvendo pessoal e profissionalmente e penso que... fechando um ciclo importante da minha carreira.

Quando a experiência profissional é enriquecedora, permite que o profissional amplie seus horizontes e até proponha mudanças dentro do seu escopo de trabalho, como foi o caso de Felipe quando veio para o exterior.

> Do lado profissional.. eu acho que foi principalmente o foco da minha vinda para cá, que foi entender como a [empresa brasileira pesquisada] atendia os clientes, qual o modelo de atendimento que a empresa tinha na Europa. E propor mudanças, isto é, reestruturar o modo de atendimento, essa experiência foi excelente para mim. Você conhece desde o dia-a-dia de uma pessoa de vendas até, o b*ackOffice*, como controlar os dados, como vai medir o resultado, até o resultado final com o cliente. Esse projeto foi muito importante pois conseguiu me dar uma visão geral, desde a ponta, do cliente, de fazer uma reunião no interior da Alemanha com um cliente, até compilar dados no sistema pare tentar encontrar soluções...

Felipe também coloca que suas experiências profissionais anteriores em outras empresas e o enfrentamento de dificuldades trouxeram um aprendizado importante para superar um ambiente de trabalho novo e desconhecido.

> Na [empresa de bebidas que atuava antes de ingressar na empresa atual] eu tive quatro anos de experiências maravilhosas, eu tive negociações muito duras, eu aprendi muito a me relacionar com clientes externos e internos, e eu acho que isto é um diferencial. Se eu não tivesse tido essa experiência, essa, ahn... essa habilidade, essa regra importante de se relacionar bem, dentro de um ambiente de trabalho, eu acho que não teria sobrevivido aqui.

Para sobreviver no exterior, Felipe ainda salienta que é importante ter um objetivo profissional bem definido e pensar no futuro, assim fica mais fácil superar os aspectos negativos do dia-a-dia.

> Desde o começo da minha carreira, eu tento focar muito na carreira. Pensar onde eu vou estar daqui a cinco ou dez anos. Isto te ajuda muito a passar, agüentar as coisas ruins, péssimas. Pensando no futuro. Daqui a cinco anos, onde eu quero chegar, tocando um negócio legal, isto me fazia levantar e agüentar o dia-a-dia. São estas coisas. Coragem.

As principais unidades de significado encontradas no item de historia de vida e trajetória profissional foram:

- Motivação interna para buscar objetivos pessoais e profissionais mais desafiadores e arrojados
- Alta capacidade de mobilização interna, força de vontade e determinação para conduzir sua trajetória de vida a partir dos objetivos traçados.
- Capacidade de enfrentar mudanças e superar dificuldades impostas num meio cultural adverso e diferente
- Habilidade para reexaminar conceitos e perspectivas de vida e de carreira
- Resistência à frustração.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS: a emergência do fenômeno da competência gerencial para atuar no exterior

Este trabalho teve o objetivo de entender como se desenvolvem as competências dos gestores de empresas brasileiras que estão atuando no exterior. A intenção foi descobrir qual o significado que tais gestores atribuem a estes desafios impostos na conquista de mercados globais e, de que forma este significado foi se traduzindo nas suas práticas de trabalho. Pretendeu-se também investigar os processos de aprendizagem que dão suporte para o desenvolvimento das competências necessárias para o seu desempenho, explorando ainda a importância de suas experiências profissionais vivenciadas para o sucesso de sua atuação. Para atingir este objetivo foi utilizada uma abordagem fenomenológica para o estudo das competências, ainda pouco explorada por pesquisadores da área.

Para Castleton (2006) o processo de internacionalização das empresas muda o contexto no qual o trabalho é desempenhado e socialmente posicionado, impactando também a maneira pela qual os trabalhadores realizam suas atividades. São novas formas de competição e cooperação que exigem dos profissionais competências cada vez mais complexas para atuar neste novo ambiente.

Le Boterf (2003, p.37) entende que, frente ao aumento da complexidade nas situações de trabalho, espera-se do profissional *"... que ele saiba administrar tal complexidade"*. Isso significa saber administrar panes, contingências e processos. Desta maneira, como não é mais possível ao trabalhador saber antecipadamente o que é preciso fazer e como, ele deve criar, reconstruir e inovar. O profissional deve saber agir com pertinência, o que significa envolver-se no trabalho e ir além das prescrições, saber não apenas executar, mas saber o que fazer. O profissional deve saber tomar iniciativas e decisões, negociar, fazer escolhas, assumir riscos, reagir às contingências, inovar no dia-a-dia e assumir responsabilidades. Supõe também "saber julgar" uma situação e antecipar imprevistos.

Num mundo de negócios cada vez mais globalizado, conviver com esta diversidade de serviços, produtos, pessoas, conhecimentos e culturas pode ser realmente uma questão chave para o sucesso das organizações.

No modelo de Sandberg (2000), base teórica desta pesquisa, a experiência do sujeito exerce um papel fundamental nos processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências, pois considera, este autor, que a pessoa e o mundo estão fortemente ligados por

suas experiências vividas. A competência é constituída pelo significado que o trabalho adquire para o trabalhador em sua experiência no dia-a-dia. Neste contexto, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, no enriquecimento das suas experiências e vivências.

Neste sentido também Zarifian (2001) coloca que *"A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara"*. Esta proposta enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a auto-mobilização do indivíduo. Significa também um nível maior de envolvimento do indivíduo no seu trabalho.

Neste estudo foram analisadas as experiências vividas por sete gestores brasileiros no processo de internacionalização de uma empresa de alimentos nacional. A empresa atualmente encontra-se em forte processo de internacionalização, contando com onze escritórios comerciais e duas fábricas no exterior, que representam metade do faturamento total da empresa.

Apesar de cada experiência vivida pelos gestores ser única, foram identificados invariantes dos discursos, o que permitiu distinguir que, em linhas gerais, os profissionais desenvolvem as habilidades para atuar no exterior por meio de :

- Experiências profissionais vividas no dia-a-dia dos negócios, já que nenhum deles passou por processos dirigidos de formação como treinamentos, cursos ou outro tipo de iniciativa mais formal por parte da empresa. Foram, sobretudo, suas vivências no exterior, o enfrentamento dos desafios da adaptação, da língua e da cultura que serviram como fonte primária de aprendizado para o seu desempenho internacional.
- Histórias de vida e trajetória profissional.

Quanto ao primeiro item, o processo de desenvolvimento das competências se deu pela aprendizagem vivenciada ao longo dos seguintes estágios de situações:

- Enfrentamento do desconforto inicial
- Reflexão sobre as diferenças, que se inicia com um processo de comparações com o país de origem, o ajustamento de comportamentos

e em seguida envolve a produção de respostas adequadas para lidar com essas diferenças

- Adaptação e assimilação da nova cultura

O desenvolvimento das competências dos gestores se deu por meio de um processo contínuo, revelado pelas angústias e aprendizagens de cada fase no exterior. Esta situação vivida pelo individuo é semelhante a proposta da Escola de Upsala que considera a internacionalização das empresas como um processo de aprendizagens sucessivas. Macharzina (2001) observa que cada organização deve seguir um número pré-determinado de fases para o envolvimento internacional, sendo que uma passagem bem sucedida numa fase é a base para uma gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados e operações no exterior.

As experiências iniciais vividas pelos indivíduos revelam passagens difíceis e constrangedoras, mas que de alguma forma foram ricas em sua capacidade de gerar um processo de reflexão e levar ao estabelecimento de novos padrões de conduta. Segundo Mateu (2004), ao entrar em outro país num ambiente que não é familiar , os profissionais enfrentam muitos desafios; os pressupostos culturais, artefatos, valores e comportamentos não são familiares. As culturas não são homogêneas e os indivíduos não se comportam sempre de acordo com as expectativas da sua cultura nativa.

Os profissionais que trabalham no exterior enfrentam um grande desafio de se ajustarem a uma nova cultura, o que é ainda mais complicado porque eles não lidam somente com diferentes níveis de cultura, mas eles também descobrem que os mecanismos empregados na sua terra natal podem não funcionar em um novo ambiente.

Um fator importante na fase inicial de integração a uma nova cultura é a capacidade de comunicação e a fluência no idioma do individuo que está indo trabalhar no exterior. A dificuldade com a língua, as barreiras no estabelecimento da comunicação, as exigências dos processos vão produzir um sentimento de frustração, de incapacidade, de dificuldade.

Os relatos revelaram que a partir do momento que os profissionais lidam com suas frustrações e inseguranças geradas pelas experiências iniciais, o desconforto leva à reflexão e se transforma em aprendizado. O desenvolvimento de competências acontece, portanto, por um processo interno de auto-ajuste e reflexão desta nova realidade de trabalho, clientes, processos, negócios e etc.

Por meio de sucessivas experiências no dia-a-dia de trabalho no exterior, o profissional adquire consciência dos pontos positivos e negativos dos elementos da cultura do

seu país de origem e da nação estrangeira. A interação com grupos sociais diferentes permite que os gestores desenvolvam uma capacidade de refletir sobre suas ações e se reorganizar, reconstruir seu modo de agir e pensar.

O processo de reflexão sobre as diferenças culturais existentes começa com um questionamento e uma comparação com os hábitos, as relações de trabalho e formas de vida do país de origem. Esta comparação se torna um elemento chave do desenvolvimento da competência dos profissionais, na medida em que permite estabelecer novos significados ao fazer profissional.

Segundo Trompenaars (1996), para minimizar o conflito entre culturas, os profissionais devem primeiro analisar e depois medir as diferenças existentes entre os países. A cultura é meio pelo qual alguns dilemas são reconciliados, pois cada nação possui uma maneira diferente de enxergar seus ideais. Todos os países e todas as organizações enfrentam dilemas com relação aos relacionamentos entre as pessoas, dilemas relacionados a prazos e dilemas entre os indivíduos e o seu ambiente natural. Quando os gerentes que atuam em operações internacionais esforçam-se para entender os níveis de diferenças culturais, eles também se tornam capazes de estabelecer um processo de resolução de problemas mais adequado a nova realidade de trabalho. A partir deste ponto, Trompenaars (1996) mostra que estes gestores irão reconciliar os dilemas de forma mais efetiva e serão mais bem sucedidos.

Os relatos dos gestores demonstraram que depois da fase de desconforto inicial e da reflexão sobre as diferenças culturais, com o passar do tempo dois comportamentos típicos se revelaram, o de adaptação à cultura local e o de assimilação da cultura existente, o que levou muitas vezes a uma rejeição do comportamento do país de origem. Após entender e respeitar a cultura dos clientes e negócios, os profissionais começam a desenvolver uma habilidade para aceitar as diferenças e criar um novo modo operacional de agir dentro do seu ambiente de trabalho, mudando assim o seu padrão de comportamento e seguindo as regras e códigos culturais do país onde estão atuando. Isso confirma os achados de Tung (1998), de que os expatriados consideram fundamental para o sucesso e desempenho das operações no exterior que ocorra um processo ao mesmo tempo de integração e assimilação, combinando o melhor da cultura do país de origem e do país estrangeiro.

Os principais temas e unidades de significados comuns encontrados nestas fases foram:

Desconforto Inicial	**Comparação com o país de origem e reflexão sobre as diferenças**	***Adaptação e assimilação da cultura***
Sentimento de frustração com diferenças culturais *Vivência de experiências negativas.*	*Capacidade de entender e respeitar a cultura do outro, habilidade de contornar conflito (comportamento de não confronto).* *Desconstrução dos conceitos anteriores.* *Reflexão sobre dilemas culturais.* *Aprendizado pessoal e profissional.*	*Habilidade para aceitar as diferenças. Novo modo de agir e pensar.* *Se colocar no lugar do outro, principalmente em relação ao cliente.* *Capacidade de mudar padrão de comportamento*

O segundo item de história de vida e trajetória profissional revelou o contexto das experiências dos profissionais e sua influência no processo de desenvolvimento de competências. A maneira como cada indivíduo conduziu a sua história de vida, suas batalhas pessoais e esforços contribuíram para um desempenho bem sucedido no exterior, para enfrentar um ambiente totalmente novo e superar os desafios impostos por situações que não são familiares.

Mateu (2004) observa que quando os indivíduos enfrentam muitas mudanças na vida, eles são capazes de examinar suas perspectivas e esquemas de significado e, neste processo, sempre aprendem muito sobre eles mesmos. Eles experimentam muitos sentimentos diferentes, como frustração, confusão, sofrimento, solidão, dúvidas. Essas vivências, por outro lado, são importantes para que os profissionais estejam preparados para superar no futuro novos desafios pessoais e profissionais.

As principais unidades de significado encontradas no item de historia de vida e trajetória profissional foram: motivação interna para buscar objetivos pessoais e profissionais mais desafiadores e arrojados, alta capacidade de mobilização interna, força de vontade e determinação para conduzir sua trajetória de vida a partir dos objetivos traçados e capacidade de enfrentar mudanças e superar dificuldades impostas num meio cultural adverso e diferente.

O desenvolvimento das habilidades para atuar no exterior depende em grande parte de algumas qualidades pessoais e força de vontade do individuo, o que significa que cada gestor atribuiu o seu sucesso a sua capacidade de internalizar os novos modos de agir e pensar. A

adaptação em um novo ambiente depende de um processo interno de auto-motivação, utilizando seus próprios recursos para enfrentar os desafios e situações diversificadas e suportar as dificuldades.

A essência do fenômeno de tornar-se competente no exterior, portanto, acontece também de forma evolutiva por meio das experiências vividas no dia-a-dia de negócios. A passagem por uma fase de desconforto inicial é condição para ir para a segunda fase de reflexão e comparação sobre as diferenças, até atingir a etapa de adaptação e assimilação, onde os gestores começam a aprender a dar respostas eficientes aos dilemas culturais vivenciados.

Imersos em uma nova cultura, o trabalho e a função de gestor adquirem outros significados. Ser competente no seu país de origem não significa ser competente num país estrangeiro. A convivência com outros grupos sociais faz com que os profissionais iniciem um processo de mudança e tornem-se mais críticos, adquirindo uma visão mais ampla da função gerencial, o que os capacita a conviver com uma diversidade de situações. Os relatos revelaram alguns sentimentos submersos nas falas de que vencer no exterior, ser competente no exterior, é atestado de que o individuo foi capaz de desenvolver competências para além das exigidas num país sul-americano.

O desenvolvimento de competências acontece, portanto, por um processo interno de auto-mobilização e reflexão frente a uma nova realidade de trabalho, clientes, processos, negócios e etc. Esta aprendizagem adquirida provoca uma maior capacidade de entender o outro e interpretar suas experiências. É necessário mudar seu comportamento para ser aceito, para ser compreendido e inserido num novo contexto.

A capacidade de entender o que está oculto, de decifrar atitudes e comportamentos ao longo do tempo, leva não só o gestor a adquirir capacidade de dar respostas aos problemas enfrentados, ganhar respeito e credibilidade, mas a conquistar uma auto-estima profissional e autoconfiança para desempenhar a sua função gerencial em terras estrangeiras.

REFERÊNCIAS

ADLER, P.S. **The transitional experience** : an alternative view of cultural shock. Journal of Humanistic psychology. 15. 1975.

ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre : Bookman. 2004.

ANTONELLO, C. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competênci**a. Comportamento Organizacional e Gestão, 2006, Vol.12, No. 2. 199-220.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações**: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre : Bookman. 2004.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

CASTLETON,G; GERBER,R; PILLAY,H. **Improving Workplace Learning**: emerging international perspectives. Nova Science Publisher: New York, 2006.

CHANDLER Jr., A. **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Towards a holistic model of professional competence**. Journal of european industrial training, 1996.

COLTRO, A. **A fenomenologia:um enfoque metodológico para além da modernidade**. Caderno de Pesquisas em Admistração, São Paulo, V.1,No.11,1º.Trimestre/2000.Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C11-ART05.pdf. Acesso em: 01ago.2007.

DEIST, F. D.; WINTERTON, J. **What is competence?** Human resource development international. March, 2005.

DEWEY,J. **Democracy and Education**. New York: Macmillan. 1966.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH,M., BURGOYNE,J. & ARAUJO,L. (Orgs.) **Aprendizagem Organizacional e a Organização de Aprendizagem**. São Paulo : Atlas. 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil.2º.edição.. São Paulo: Atlas. 1997.

FLEURY, M.T. **Os desafios culturais em uma multinacional brasileira**: um estudo de caso. In: Workshop sobre Internacionalização de Empresas. – FEA – USP, São Paulo, 2006. Disponível em http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/conteudo/subprojeto-03.

FLEURY,A. **Por que a internacionalização de empresas é importante**? Vanzolini em foco. Edição 65 -nov/dez/2006.

GEPHART, R. **From the editors**: qualitative research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

_____. **Paradigms and Research Methods**. Research Methods Forum, v. 4, 1999.

GODOY,C.K. et al . **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas,estratégias e métodos. São Paulo : Ed.Saraiva, 2006.

HOFSTEDE,G.H. **Culturas e Organizações**:compreender a nossa programação mental. Lisboa:Silabo,2003.

JOHNSON, J. ; LENARTOWICZ,T . **Cross-cultural competence in international business** : toward a definition and a model. Journal of International Business Studies. 2006 , 37, 525-543.

KOLB, D. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984. Capítulo 2: The Process of Experiential Learning, p. 20-38.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

KANTER, R.M. **World-Class** : Thriving locally in the global economy. New York, Simon and Schuster. 1995.

MACHARZINA,K.; OESTERLE, M.; BRODEL, D. Learning in Multinationals. In: DIERKES,M. et al. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: University Press, 2001.

MARQUARDT,M; BERGER,N. **Global leaders for the twenty-first century**. New York: State University of New York Press.2000.

MARQUARDT, M. **Globalization:** The pathway to prosperity, freedom and peace. Human Resource Development International, Vol.8, No. 1, 127 -129, March 2005.

MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997.

MATEU, M. **Culture and Expatriate Learning** : A phenomelogical study of Americans living and working in Japan. The George Washington University. 2004.

McLAGAN, P**. Competencies: the next generation**. Training and Development. May, 1997.

MERRIAM,S.B. **Qualitative research and case study aplications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon.1998.

MOREIRA, D. A. **Pesquisa em Administração**: Origens, Usos e Variantes do Método Fenomenológico. In: Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD, XXVI, Salvador, 2002. 1 CD ROM.

MOREIRA,D. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological Research Methods**. Thousand Oaks:Sage Publications. (1994)

PALONIEMI, S. **Experience, competence and workplace learning**. Journal of workplace learning, 2006

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training and Development. July, 1996.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959

PRAHALAD, C.K.; HAMEL,G. A Competência essencial da corporação**.** In: ULRICH, D.(org.) **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre : Bookman. 2004.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T. & OLIVEIRA Jr. M. (org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados.** REAd – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 6, n. 3. out. 2000.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work**: a interpretative approach. Academy of Management Journal. February, 2000.

SANDBERG,J DALL'ALBA,G. **Educating for competence in professional practice**. Instructional Science, v.24. p.411-437. 1996.

SANDBERG,J DALL'ALBA,G. Re-framing competence development at work. In: CASTLETON,G; GERBER,R; PILLAY,H. **Improving Workplace Learning**: emerging international perspectives. Nova Science Publisher: New York, 2006.

SANDERS, P. **Phenomenology :** A new way of viewing organizational research. Academy of Management Review, 1982, Vol.7 No. 3, 353-360.

SCHEIN,E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**.Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SEIDMAN,I. **Interviewing as qualitative research** : a guide for researchers in education and the social sciences. 3nd.ed. New York: Teachers College Press, 2006.

SILVA, A. A. **Estratégias de Crescimento no Ambiente Organizacional Brasileiro**: Um estudo de caso da empresa SADIA. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação na Disciplina Modelos de Negócios, Programa de Doutorado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006. 1 cd-Rom.

TROMPENAARS, F. **Resolving international conflict**: culture and business strategy. London Business School, vol.7, number 3. 1996.

TUNG,R.L. **American Expatriates Abroad**: From neophytes to cosmopolitans. Journal of World Business / 33(2), 1998.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience:** human science for na action sensitive pedagogy. London, Ontario: The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência - por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas. 2001

ZARIFIAN, P. **O Modelo Competências:** trajetórias históricas, desafios atuais e propostas**.** São Paulo: SENAC, 2003

WINTERTON, J.; WINTERTON, R. **Developing managerial competence**. London and New York: Routledge. 1999.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo