



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EAUFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES

**COMPETÊNCIA INTERCULTURAL: UMA REFLEXÃO SOBRE A
NATUREZA DO CONCEITO E SUAS RELAÇÕES COM A CULTURA
BRASILEIRA**

Salvador
2012

GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES

**COMPETÊNCIA INTERCULTURAL: UMA REFLEXÃO SOBRE A
NATUREZA DO CONCEITO E SUAS RELAÇÕES COM A CULTURA
BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal da Bahia,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutora em Administração.

Orientação: Prof.^a Dr.^a. Tânia M. D. Fischer

Salvador
2012

Escola de Administração - UFBA

- R696 Rodrigues, Grace Kelly Marques
Competência intercultural: uma reflexão sobre a natureza do conceito e suas relações com acultura brasileira / Grace Kelly Marques Rodrigues. – 2012.
199 f. : il.
- Orientadora: Profa. Dra. Tânia M. D. Fischer.
Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2012.
1. Cultura organizacional. 2. Relações internacionais e cultura.
3. Alianças estratégicas (Negócios). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Fischer, Tânia. III. Título.
- 658.4

GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES

**COMPETÊNCIA INTERCULTURAL: UMA REFLEXÃO SOBRE A
NATUREZA DO CONCEITO E SUAS RELAÇÕES COM A CULTURA
BRASILEIRA**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

BANCA EXAMINADORA

Tânia M. Diederichs Fischer (Orientadora) _____
Doutora em Administração, Universidade de São Paulo (USP)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

José Marcelo Dantas dos Reis _____
Doutor em Sociologia, Université de Paris VII - Université Denis Diderot
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

João Gualberto Moreira Vasconcellos _____
Doutor em Sociologia, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Sueli Maria Goulart Silva _____
Doutora em Administração, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

*Dedico este trabalho a Deus,
minha maior fonte de inspiração em tudo que faço.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, sempre.

À professora Tânia Fischer, por quem tive o privilégio de ser orientada. Agradeço por sua visão, generosidade e paciência.

A João, pelo apoio, companheirismo e ajuda inestimável.

À família e amigos, que estão sempre comigo, mesmo à distância.

Aos professores de pós-graduação e aos de épocas mais distantes, cujos ensinamentos continuam inspiradores em minha vida.

Aos entrevistados que gentilmente compartilharam suas vivências, dando-me a oportunidade de refletir, aprender e construir esse trabalho.

Aqueles que direta ou indiretamente me auxiliaram nesse processo, sendo compreensivos em momentos de ausência, me motivando e ajudando no que possível.

Ao CNPq, pela bolsa recebida durante um período do curso.

À equipe do NPGA, especialmente Anaélia e Dacy, pela atenção e presteza.

*Pouco por força podemos,
isso que é, por saber veio,
todo mal jaz nos extremos
o bem todo jaz no meio.*

Sá de Miranda

RESUMO

RODRIGUES, Grace K. M. R. **Competência Intercultural: uma reflexão sobre a natureza do conceito e suas relações com a cultura brasileira**. 199f. il. 2012. Tese (Doutorado) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

A presente tese, inserida no âmbito do Núcleo de Pós Graduação em Administração - NPGA, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBFA, tem como tema central a competência intercultural de gestores envolvidos em processos de internacionalização de negócios. O objetivo geral do estudo é compreender o significado da competência intercultural e analisar como características da formação cultural brasileira se relacionam com essa competência. Pressupõe-se que a competência necessária aos gestores em contextos culturais distintos transcende aquelas centradas na atividade-fim da organização, contemplando a inter-relação de aspectos técnicos a aspectos pessoais e de relacionamento, resultando numa competência entendida como intercultural. Pressupõe-se, ainda, que traços da formação cultural brasileira se assemelham às diversas características que constituem o conceito de competência intercultural. O referencial teórico que dá suporte ao estudo concentra-se em conceitos-chave para a pesquisa, como a competência intercultural, cultura e interculturalidade, características da formação cultural brasileira e gestão intercultural. Caracterizada como pesquisa exploratória de natureza qualitativa, a investigação empírica ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas junto a gestores brasileiros com experiência em expatriação. A análise das informações de campo se deu por meio da Análise de Conteúdo. A pesquisa concluiu que a competência intercultural representa um conceito ainda em construção. Foi possível inferir que a natureza da competência intercultural está relacionada um conjunto de conhecimentos, habilidades pessoais e relacionais em constante interação, e que permitem ao gestor reconhecer e compreender a existência de crenças e valores próprios de cada cultura, estabelecer diálogos produtivos com diferentes grupos culturais, além de dirimir conflitos resultantes de possíveis choques interculturais. Concluiu-se, ainda, que as características da competência intercultural são flexíveis e podem assumir graus distintos de relevância conforme a realidade encontrada. Por fim, foi possível verificar a proximidade, sob vários aspectos, entre as características da competência intercultural expressas na teoria e nos achados de campo, e traços da cultura brasileira, os quais podem ser favoráveis ao aprimoramento da competência intercultural.

Palavras-chave: Competência Intercultural. Cultura. Cultura Brasileira. Gestão Intercultural.

ABSTRACT

RODRIGUES, Grace K. M. R. **Cross-Cultural Competence: a reflection on the nature of the concept and its relationship to Brazilian culture.** 199f. il. 2012. Thesis (Doctorate) – the Business School of the Federal University of Bahia (*Universidade Federal da Bahia: UFBA*), Salvador, 2012.

The central theme of this thesis, which falls within the scope of the Post Graduate Centre in Business (*Núcleo de Pós Graduação em Administração: NPGA*), of the Federal University of Bahia's Business School (*Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia: EAUFBA*), is the intercultural competence of managers involved in business internationalization processes. The general aim of the study is to understand the meaning of cross-cultural competence and to analyse how the characteristics of Brazilian cultural are related to this competence. It is assumed that the competence required by managers in distinct cultural contexts transcends those centred around the organization's core activity, taking into account the interrelationship between technical, personal and relational aspects and resulting in a competence which is understood to be intercultural. It is also assumed that features of Brazilian socio-cultural training resemble a range of characteristics that constitute the concept of cross-cultural competence. The theoretical framework which supports the study focuses on a review of the research's key concepts, such as cross-cultural competence, on the main conceptualizations regarding culture and interculturality and on characteristics of Brazilian cultural education and intercultural management. It is an exploratory qualitative study and empirical investigation was conducted using semi-structured interviews with Brazilian managers with experience of expatriation. We analysed the field information using Content Analysis. The research concluded that the concept of cross-cultural competence is still under construction. We were able to infer that the nature of cross-cultural competence is related to a set of knowledge, personal and relational abilities in constant interaction, which enable the manager to recognize and understand the existence of beliefs and values in each culture, to establish productive dialogues with different cultural groups, and to settle conflicts resulting from possible intercultural shocks. It further concludes that the characteristics of cross-cultural competence are flexible and may have different degrees, according to the encountered context. Finally, we were able to confirm the proximity, in many aspects, between the characteristics of cross-cultural competence expressed in the theory and in the field findings, and features of Brazilian culture, which may be favourable to improvements in cross-cultural competence.

Key words: Cross-Cultural Competence. Culture. Brazilian Culture. Cross-Cultural Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria da Curva de Ajustamento.....	106
Figura 2 - Quadro de Adaptação Internacional.....	108
Figura 3 - Fatores que Impactam o Choque Cultural do Expatriado.....	110
Figura 4 - Metáfora da Cultura como Iceberg.....	122
Figura 5 - Competências Estáveis e Dinâmicas em Diferentes Dimensões.....	129
Figura 6 - Modelo Conceitual para Competências de Gestão Intercultural..	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução de usuários de Internet em % da população mundial.....	42
Gráfico 2 - Evolução do número absoluto de imigrantes no mundo.....	42
Gráfico 3 - Evolução do número absoluto de decolagens de avião no mundo.....	43
Gráfico 4 - Evolução de celulares ativos em % da população mundial.....	43
Gráfico 5 - Evolução do IED mundial em bilhões de dólares.....	49
Gráfico 6 - Comparativo da Evolução do IED mundial em bilhões de dólares.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grade de Análise.....	25
Quadro 2 - Globalização de acordo com cada Ciência Social.	30
Quadro 3 - Definições de Globalização.	31
Quadro 4 - Definições Influentes de Globalização segundo Steger.....	32
Quadro 5 - Eventos Responsáveis pela Globalização ao Longo da História.	36
Quadro 6 - A Dimensão Econômica da Globalização.....	44
Quadro 7 - Teorias vinculadas a linha de Internacionalização de Negócios.....	52
Quadro 8 - Noções de Significado dos Termos e Expressões I.	63
Quadro 9 - Noções de Significado dos Termos e Expressões II.	63
Quadro 10 - Traços culturais brasileiros e principais características.....	96
Quadro 11 - Traços brasileiros e o universo organizacional.....	101
Quadro 12 - Perfil dos Entrevistados.	147

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BRICs	Brasil, Rússia, Índia, China
CTN	Corporação Transnacional
ETN	Empresas Transnacionais
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
GATT	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
IED	Investimento Estrangeiro Direto
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
R&D	Research and Development
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Escolhas Metodológicas	21
2	GLOBALIZAÇÃO, GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	29
2.1	Globalização Econômica e Empresas Transnacionais	43
3	CULTURA, INTERCULTURALIDADE E O UNIVERSO ORGANIZACIONAL	56
3.1	Cultura: um amplo conceito.....	56
3.2	Cultura e Gestão nas Organizações	64
3.3	Diversidade e Gestão Intercultural nas Organizações	70
4	A FORMAÇÃO CULTURAL DO BRASIL.....	79
4.1	Traços da Cultura Brasileira na Gestão Organizacional.....	99
5	A DINÂMICA INTERCULTURAL.....	105
5.1	Considerações sobre a Expatriação.....	105
5.2	A Competência Intercultural.....	119
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	145
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	176

REFERÊNCIAS

APÊNDICE

1 INTRODUÇÃO

Em tempos em que a globalização é trazida a toda sorte de debates, é comum que seja amplamente comentado o quanto este fenômeno tem contribuído para maximizar a aproximação de pessoas, encurtar distâncias geográficas, além de possibilitar variadas formas de interação entre diferentes culturas, revelando uma infinidade de símbolos, impressões, códigos culturais, formação de opiniões e estereótipos. Sabe-se, no entanto, que tão antigos quanto a própria existência humana são os encontros entre culturas distintas (DAVEL *et al*, 2008).

Pelas mais diversas razões, os homens têm atravessado continentes e cruzado fronteiras, comumente guiados pela crença na superioridade de determinados grupos, em geral, a dos vencedores, exploradores e colonizadores, diante de outros, os vencidos, colonizados e culturalmente submetidos (FREITAS, 2008).

Nessa direção, Santos (1997) considera a globalização como um fenômeno complexo que se categoriza, por assim dizer, em duas formas (vias): uma chamada de “cima-para-baixo” cuja consequência mais provável seria a padronização (entenda-se aqui para além da padronização de relações econômicas, de trocas, das relações sociais) e outra, de “baixo-para-cima” englobando ou sendo constituída pelo complexo multicultural, que reconhece a genuinidade das mais diversas construções sociais e suas referências culturais.

Segundo Canclini (2007), estima-se que o fenômeno da globalização tenha o poder de trazer consigo uma aproximação mais ampla, ou seja, para além de acordos econômicos e comercialização de bens e serviços. Nas palavras do autor, “[...] hoje existe a tentação de imaginar que a globalização nos unificará e tornará semelhantes” (CANCLINI, 2007, p. 100).

Essa proximidade cultural, no entanto, não anula as diferenças culturais entre grupos sociais, mas lhes confere um novo contorno, o que requer uma nova forma de se pensar os efeitos da globalização sobre as nações e suas culturas (ORTIZ, 1996; MORIN, 2002; CANCLINI; 2007). A influência da globalização, sendo um fenômeno complexo, está muito além da dimensão econômica, refletindo-se também nas esferas política, social, tecnológica, cultural entre outras.

Ao tratar sobre o diálogo entre culturas, Santos (2006) pondera que quando as trocas culturais se dão de forma desigual, em que uma submete a outra, corre-se o risco de que o conhecimento de uma cultura se perca, quando poderia se transformar caso prevalecesse o diálogo entre elas. Nas palavras do autor “a globalização hegemônica canibaliza as diferenças em vez de permitir o diálogo entre elas” (SANTOS, 2006, p. 86).

Assim, mesmo não sendo novo o fenômeno da interação entre membros de culturas distintas, o encontro cultural intensificado pela globalização evidencia a necessidade de se refletir mais profundamente acerca de temas ligados a interculturalidade¹ no campo das organizações, ambientes caracterizados não só pelas transações comerciais, mas também pela interação de pessoas e suas vivências, cujo produto pode ser tão diverso quanto a multiplicidade de referências culturais. Tais referenciais, segundo Geertz (1989), refletem uma condição intrínseca ao ser humano que é o vínculo a uma teia de significados simbólicos, os quais, ao longo da vivência humana, são construídos, reconstruídos e transmitidos por grupos sociais através de gerações. Trata-se aqui de considerar que não só as pessoas migram e interagem, mas também as organizações assumem uma “face nômade” (FREITAS, 2008, p. 84). Para Finuras (1999, p. 20) “trata-se de um fenômeno planetário que nos coloca novos desafios e faz emergir a necessidade de novas competências que ainda não estão a ser objeto da atenção merecida”.

Inseridas, portanto, nesse contexto, as organizações, ao longo de sua trajetória, constroem, além de sua história, relações com a sociedade, exercendo, concomitantemente, influência sobre a dinâmica de culturas locais, bem como sendo por estas influenciadas. Nesse sentido, no momento em que empresas se propõem a expandir seus negócios para outros países, se deparam com diferentes realidades, culturas e conseqüentemente, diferentes formas de organização do trabalho e de interação.

¹ Para Trevisan (2001) o encontro entre duas entidades ou dois atores que trocam experiências, ideias, valores, pensamentos, enfim, sua cultura e que, por conseguinte se modificam, é chamado de intercultural.

Assim, a globalização da economia tem desafiado as organizações a repensar suas estratégias, perspectivas e as competências de gestores, como os diretamente envolvidos em processos de internacionalização de negócios. As empresas, de um modo geral, carecem de perfis de gestão afinados às demandas globais contemporâneas em termos de habilidades diferenciadas, caracterizadas por aspectos que transcendem o conhecimento técnico. Tais considerações sinalizam para a fragilidade das organizações em termos de maior conhecimento e posicionamento em relação a competências necessárias diante de uma pluralidade de referências culturais, um fenômeno que se revela ainda pouco refletido ou abordado de modo superficial pelas organizações.

Segundo Jokinen (2005), observa-se um nível crescente de interesse em competências de gestão voltadas à dinâmica de globalização de negócios, como resultado de uma intensa pressão que o mundo globalizado tem colocado às empresas no sentido de desenvolverem uma perspectiva global em suas estratégias. Sobre esse aspecto, no entanto, é comum que estratégias organizacionais se limitem a ações homogeneizadas, padronizadas, não levando em consideração a complexidade das relações interculturais em diferentes mercados, tais como: variados modos de se fazer negócios, hábitos de socialização, de interpretação, de comportamento.

Bartlett e Ghoshal (1992) acrescentam que tal limitação não está ligada a falta de recursos confiáveis ou de capital, mas à ausência de conhecimento em termos de competência em contextos globalizados, o que afetaria os esforços de internacionalização de negócios. Harvey e Novicevic (2001) acreditam na intensificação da concorrência para a gestão de talentos competentes em operações internacionais no futuro. No entanto, seriam poucas as organizações conscientes quanto ao significado do desenvolvimento de gestores globais ou interculturais (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992).

Nessa dinâmica, os gestores têm um papel relevante na medida em que, ao buscarem realizar os objetivos de negócio da organização, se veem envolvidos a diferentes crenças, valores, atitudes, opiniões, relações de poder, leis e comportamentos de variados grupos sociais com os quais se relacionam.

Ocorre, porém, que nem sempre tal dinâmica transcorre harmonicamente, estando esse “diálogo”, por vezes, sujeito a diversas dificuldades, dentre as quais, o despreparo de gestores com relação a questões sensíveis de relacionamento intercultural, algo que, naturalmente, transcende os saberes típicos como conhecimento da geografia e costumes mais difundidos

em determinadas localidades. Vários estudiosos entendem que a dinâmica do encontro cultural entre organização e sociedade está relacionada a características específicas da interlocução com o outro, do entendimento de diferentes histórias étnico-culturais as quais, embora implícitas nos relacionamentos, podem se revelar decisivas em processos de gestão (HOFSTEDE, 1991; CERDIN, 2002; GUITEL, 2006; LEE *et al*, 2007; CANCLINI, 2007; DAVEL *et al*, 2008).

Segundo Freitas (2008), a reflexão com enfoque na convivência entre diferentes realidades culturais vem assumindo destaque cada vez maior no meio social e, também, organizacional, sendo entendida como uma dimensão a ser intensamente explorada no ambiente de trabalho para o melhor entendimento do que vem a ser o outro, detectando as potencialidades de referenciais culturais para ações mais eficazes. De acordo com a autora, “a diversidade cultural, além de poder favorecer uma maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada” (FREITAS, 2008, p. 87).

Assim, depreende-se que os debates sobre a competência intercultural no ambiente organizacional colocam-se como questão essencial aos processos de gestão, em especial quando se tratam de organizações transnacionais. Segundo Guitel (2006), o contexto multicultural e cada vez mais plural reforça a necessidade de maior conhecimento pelos gestores de uma competência diferenciada, denominada competência intercultural que, segundo a autora, corresponderia “a capacidade de se comunicar de maneira eficaz com pessoas de um universo cultural diferente, seja ele nacional, organizacional, funcional ou profissional” (2006, p. 1).

Reforça essa compreensão o entendimento de Friedman e Antal (2005), para quem a competência intercultural reside na capacidade do indivíduo em reconhecer e utilizar a diferença cultural como um recurso para aprendizagem e para a geração de ideias e decisões mais eficazes em contextos específicos.

Ainda de acordo com Guitel (2006), observa-se que os estudos ligados à identificação das habilidades pessoais e competências interculturais estão longe de serem explorados, afirmando a emergência de novos paradigmas que definam as competências mais demandadas aos gestores interculturais. Corroboram o entendimento dos autores acima os resultados de uma pesquisa realizada por Fischer *et al* (2008) junto a executivos de uma organização

transnacional² de origem brasileira, os quais têm sido enviados para a implantação de unidades em diversos países nas Américas, Europa, Ásia e África. Os resultados da investigação demonstraram que, na gestão intercultural, mais importante que as competências técnicas, são as competências pessoais e relacionais³. No entanto, a qualificação recebida por esses gestores priorizaria programas de capacitação e treinamento voltados, basicamente, a um conjunto de conhecimentos teóricos orientados para a lógica do negócio e ao atendimento das necessidades de mercado.

Diante desse contexto, origina-se o interesse de pesquisa ora apresentado, o qual busca refletir sobre que competências, na visão de gestores que já tenham ou estejam vivenciando a experiência intercultural, são fundamentais para a gestão dos negócios em ambientes culturais diversos. Associado a esse interesse, busca-se compreender como a cultura de origem se relaciona com a competência intercultural. Ou seja, interessa saber de que forma traços da cultura brasileira influenciam a competência intercultural, de acordo com gestores entrevistados nesta pesquisa, que são de origem brasileira.

Para fins de esclarecimento da terminologia empregada no texto, cabe ressaltar que a expressão “gestor intercultural” refere-se ao indivíduo inserido em contextos culturais distintos de sua cultura original e que mantenha contato com equipes de trabalho de diversas origens culturais. Uma figura comum seria o profissional comumente conhecido como expatriado, o qual, segundo Joly (1996), ilustra o papel do gestor diretamente ligado a ações de internacionalização de negócios.

Quanto ao sentido do termo “competência” assume-se o conceito dado por Zarifian (2001), o qual corresponde à capacidade do trabalhador de assumir responsabilidades sobre determinadas atividades e encontrar soluções específicas para situações sem precedentes.

² Segundo Bartlett e Ghoshal (1992), o termo transnacional indica a organização caracterizada pela sua flexibilidade global, não só por possuir filiais em diversos países, mas por construir relações com diversas sociedades e governos no mundo todo, as quais transcendem o caráter comercial.

³ De acordo com o referido estudo, as competências pessoais compreenderiam os conhecimentos, habilidades e atitudes diretamente vinculados a pessoa do gestor; as competências relacionais envolveriam os conhecimentos, habilidades e atitudes referentes as relações com diferentes públicos de interesse nos âmbitos intra e intercultural e; as competências técnicas ou gerenciais compreenderiam os conhecimentos, habilidades e atitudes voltados ao negócio e a estratégia de desenvolvimento da empresa no âmbito internacional.

Isto posto, surge o problema ou a questão de partida que norteou a construção desta tese: **Quais são as competências necessárias para a gestão em diferentes contextos culturais? E como traços da cultura brasileira se relacionam com a competência intercultural?**

Para tal questão, pressupõe-se que, o domínio do conhecimento técnico e gerencial, somente, não corresponda à competência necessária ao desafio da gestão em contextos nos quais se conviva com um universo de representações simbólicas, crenças, valores e comportamentos distintos da origem cultural do gestor responsável pelo sucesso na internacionalização de negócios. Dessa forma, as competências necessárias à gestão intercultural transcendem aquelas centradas na atividade-fim (do negócio em si), e contemplam a inter-relação de aspectos técnicos a aspectos pessoais e de relacionamento, resultando numa competência aqui entendida como intercultural. Pressupõe-se, ainda, que traços da formação cultural brasileira se assemelham a diversas características que constituem o conceito de competência intercultural, demonstrando uma relação de proximidade entre ambos.

A partir da indagação proposta, o **objetivo geral** do estudo é compreender o significado da competência intercultural, e analisar como características da formação cultural brasileira se relacionam com a competência intercultural. Em termos **específicos** objetiva-se:

- Saber o que gestores com experiência em expatriação entendem por competência intercultural;
- Identificar, junto a esses gestores, quais competências consideram fundamentais à gestão intercultural;
- Verificar na literatura quais as competências requeridas para a gestão intercultural e suas principais características;
- Conhecer, junto aos referidos gestores, quais aspectos da sua cultura de origem contribuem no conjunto de competências necessárias à gestão em contextos interculturais.

Quanto à **delimitação do estudo**, concentra-se na reflexão sobre o significado da competência intercultural para gestores brasileiros que atualmente vivam em localidades de

referências culturais distintas de sua origem ou que já tenham passado por tal experiência. Logo, não é intenção da pesquisa primar pela definição um rol de competências estanques ou estereotipadas no contexto intercultural que envolve as organizações e seus representantes quando em contato com diferentes culturas. Do mesmo modo, também é a partir da visão desses gestores que se pretende observar convergências entre elementos da cultura brasileira e elementos característicos da competência intercultural, porém, sem a intenção de apontar um conjunto específico ou definitivo dos mesmos.

Em relação às **justificativas** do estudo, entende-se que o reconhecimento do universo simbólico em que as organizações estão inseridas é aspecto-chave para a gestão em realidades culturais distintas. Para Cavedon (1999), isso significa dizer que a consciência por parte das organizações acerca do ambiente cultural (e particularidades) que as envolve pode ser de grande valia em seu processo de desenvolvimento em gestão.

Cabe recuperar as considerações de Guitel (2006), anteriormente mencionadas, a respeito da urgência de novos paradigmas que definam as competências mais demandadas aos gestores interculturais, assim como ao fato de que esta temática requer maior aprofundamento no meio organizacional. Considera-se que a partir do momento em que uma organização se insere e passa a interagir com uma determinada localidade, é indispensável redefinir, além de práticas negociais e operacionais, suas práticas sociais, no sentido de compreender quais os valores, as crenças, enfim, os princípios que orientam a cultura local, oportunizando a construção de relações mais prósperas entre ambos os atores e a possibilidade de refletir sobre sua conduta sob novas perspectivas.

Assim, a partir da exploração de literatura e de pesquisas associadas ao tema da competência intercultural (GUITEL, 2006; FISCHER *et al*, 2008), observa-se que um dos grandes desafios para as organizações hoje, em especial as organizações transnacionais, é lidar com a diversidade cultural e questões implícitas nos encontros culturais potencializados pela globalização da economia.

Isto posto, justifica-se a realização deste estudo por se entender relevante tanto para a área de conhecimento dos estudos culturais, em especial da gestão intercultural, como para o esclarecimento ou melhor compreensão de situações reais implícitas na dinâmica de internacionalização de negócios. Reforça tais considerações o pensamento de Freitas (2008) ao visualizar as organizações inseridas em um cenário cada vez mais intercultural:

No nível organizacional, pensamos que as consequências imediatas desse cenário sugerem: a formação de um ambiente de trabalho cada vez mais qualificado, heterogêneo e com maior potencial de conflitos e exclusão; a obrigatoriedade de complementação de saberes e *expertises*; a urgência no desenvolvimento de maiores competências comunicativas e de negociação; a necessidade de habilidades para a coordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares; a compreensão de que aprendizagem e inovação são processos contínuos; a exigência de reestruturações permanentes que elevem o nível de flexibilidade e crescimento organizacional; o desenvolvimento de novas formas de sinergia estratégica e de incessantes incorporações tecnológicas; a revisão de processos produtivos, financeiros e administrativos e; o desenvolvimento de uma mentalidade intercultural. (FREITAS, 2008, p. 83).

Justifica-se, também, pelo fato do tema de pesquisa aqui proposto ser aderente às pesquisas sobre Gestão Intercultural desenvolvidas pelo Núcleo de Estudos Sobre Poder e Organizações Locais - NEPOL, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFB, vinculado ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA, da Universidade Federal da Bahia.

A realização do presente estudo justifica-se, finalmente, pelo interesse pessoal da autora em avançar na linha dos estudos culturais e sua relação com as organizações.

1.1 ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Segundo Gil (1999), é pela definição do método de pesquisa que se constroem as bases lógicas de uma investigação. Para Laville e Dionne (1999, p. 335), método é “o conjunto dos princípios e procedimentos aplicados pela mente para construir, de modo ordenado e seguro, saberes válidos”. Seja a intenção a produção de conhecimento científico ou solução de questões triviais do cotidiano, ter método⁴ é imprescindível, assinalam Lakatos e Marconi (1991).

⁴ Palavra de origem grega *métodos*, resultante da união de *met* (após, além de,) e *hódos* (caminho, via, meio), que significa “o caminho ou maneira para chegar a determinado fim ou objetivo” (RICHARDSON, 1999, p. 22). De forma simples, Vergara (2007, p. 12) define método como “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

Para mais detalhes sobre as principais classificações de método em pesquisas em Ciências Sociais, seguem algumas sugestões de leitura: Gil (1999); Vergara (2007); Marconi e Lakatos (1992); Triviños (1992); Laville e Dionne (1999).

Assim, cabe esclarecer que o caminho percorrido nas análises deste estudo seguiu o método dedutivo-indutivo. Desse modo, partiu-se tanto do referencial conceitual como base para compreensão dos achados de campo, como também, seguiu-se o caminho inverso; a partir da realidade empírica, buscou-se elementos relevantes para a reflexão e inferências teóricas, no caso, sobre a competência intercultural (TRIVIÑOS, 1992; MARCONI; LAKATOS, 1992; GIL, 1999; VERGARA, 2007). Acredita-se que o significado pessoal dado a essas vivências, considerando todas suas crenças, suposições, valores e manifestações simbólicas, tenha contemplado elementos particularmente interessantes para os propósitos da investigação. Outro aspecto que evidencia a aderência do método dedutivo conjugado ao indutivo reside na premissa de que a realidade não é única e é socialmente construída (TRIVIÑOS, 1992; GIL, 1999), em consonância com as premissas da pesquisa.

Assim, procurou-se realizar ao longo da pesquisa uma ampla revisão teórica - englobando temas como a cultura e interculturalidade, a formação cultural brasileira, a cultura nas organizações e gestão intercultural, e a dinâmica da expatriação, os quais contribuem para a reflexão sobre o conceito principal do estudo, que é a competência intercultural -, bem como uma investigação empírica junto a gestores brasileiros com experiência intercultural.

Entende-se a presente tese como uma investigação de **natureza qualitativa** e caráter compreensivo devido à intenção de compreender o sentido de determinado fenômeno levando em consideração a subjetividade dos sujeitos, suas histórias, seus ambientes e suas relações cotidianas, por reconhecer nestes a produção de conhecimento relevante e indispensável para a pesquisa qualitativa (DENZIN, 1989; GODOY, 1995; MINAYO, 2004; CHIZOTTI, 2005).

A pesquisa se fundamentou no propósito de compreender a natureza da competência intercultural por meio das vivências de gestores interculturais brasileiros, bem como analisar como elementos da formação cultural brasileira contribuem para a competência intercultural desses gestores.

Segundo Minayo e Sanches (1993), a pesquisa pode ser classificada como qualitativa quando busca compreender fenômenos de grande complexidade humana, ou seja, em nível não quantificável, voltados ao universo subjetivo do homem e suas relações sociais. Godoy (1995) apresenta alguns aspectos sobre a pesquisa qualitativa que reforçam a identificação da tese com essa modalidade de pesquisa:

- O ambiente é fonte direta dos dados e o pesquisador um instrumento-chave;
- Tem caráter descritivo; a análise concentra-se no processo e interpretação do fenômeno;
- Prescinde de recursos estatísticos na análise;
- Os dados coletados focam a análise de situações, indivíduos, lugares e suas conexões;
- Preocupa-se com a compreensão a partir do ponto de vista do indivíduo.

Velho (1978) faz observações quanto ao papel do pesquisador em investigações qualitativas. Segundo o autor, o envolvimento do pesquisador com o objeto é tido como parte natural do processo, não constituindo o olhar do observador uma falha de rigor científico. É importante, naturalmente, que se observe a necessidade de separar papéis e circunstâncias em análise, ou seja, é imperativo àquele que investiga a habilidade de refletir a partir do ponto de vista do outro em meio a condições e referenciais que lhe cercam. Só assim, considera o autor, o pesquisador tem condições de melhor captar a verdade do fenômeno estudado.

Muitos são os autores que defendem a validade científica da pesquisa qualitativa. Além dos já citados neste capítulo, destaca-se Demo (1986) ao elencar critérios “internos e externos”, os quais assegurariam o rigor científico da abordagem qualitativa. Resumidamente, seriam:

- Internos: coerência (de premissas, de argumentação, análises e conclusões); consistência (argumentação consistente), originalidade (de inovação) e objetivação (no sentido de maior aproximação com o fenômeno);
- Externo: intersubjetividade; (ciência como produto social, em constante transformação).

Por aprofundar-se na subjetividade humana e seu simbolismo, a pesquisa qualitativa está intrinsecamente ligada à Antropologia, que por sua vez, dialoga com o campo da Administração. Segundo Cavedon (2003), os estudos antropológicos têm oferecido valiosas contribuições a questões complexas das organizações, por conferirem diferentes

interpretações às pessoas e suas interações com o meio organizacional. Nesse contexto, Martins (2005) observa que:

a análise administrativa formulada com uma metodologia originalmente desenvolvida para as ciências da natureza, tem resultado na perigosa propensão para a generalização do conhecimento assim produzido e para a formulação de leis e princípios gerais, supostamente descritivos do comportamento de seus atores, da configuração de suas estruturas, das formas de relacionamento desses *players*, conseqüentemente, para a predição e o controle do futuro. (MARTINS, 2005, p. 12).

Reconhece-se, assim, que o estudo de questões complexas como as manifestações simbólicas presentes no campo da Administração demanda um olhar transdisciplinar, multidimensional, levando em consideração sua historicidade e referenciais culturais.

Com base no exposto e considerando o problema de pesquisa e os objetivos propostos para o estudo, opta-se pela realização de uma **pesquisa exploratória** como forma de aprofundar o conhecimento sobre determinado fenômeno social (MARCONI; LAKATOS, 1996; GIL, 1999; VERGARA, 2007).

A grade de análise foi construída com base no objeto definido para o estudo e na revisão de literatura, indicando as dimensões e aspectos relacionados que ampararam as reflexões sobre os resultados de campo.

GRADE DE ANÁLISE		FORMAÇÃO CULTURAL BRASILEIRA
CONCEITO-CHAVE: COMPETÊNCIA INTERCULTURAL		
DIMENSÕES	ASPECTOS RELACIONADOS	
Motivações e Expectativas	Razões do entrevistado em aceitar o convite da organização para trabalhar fora do país de origem e as expectativas pessoais e profissionais em relação à expatriação;	
O Encontro Intercultural	Informações gerais sobre a dinâmica de adaptação do entrevistado, tanto no ambiente profissional como privado, com ênfase nas principais dificuldades e/ou desafios encontrados no país de destino, bem como diferenças e comportamentos marcantes na interação com membros de outras culturas que ilustrem o sentimento de choque cultural.	
Competência Intercultural: características associadas	Características apontadas pelos entrevistados como competências diferenciais necessárias ao gestor em ambiente intercultural;	
Aprendizagem ou lições adquiridas	Pontos positivos e/ou negativos em relação ao trabalho com equipes de diferentes origens culturais; aspectos que acreditam ter aprimorado por meio do convívio intercultural.	
A Organização	Tipos de suporte oferecidos pela organização responsável, treinamentos ou outras formas de qualificação recebida; meios de sistematização e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos pelo expatriado.	
FONTES DE INFORMAÇÃO:		
Empíricas: Coleta de dados de Campo: Entrevistas semiestruturadas; Análise de Dados: Análise de Conteúdo.		Teóricas: <ul style="list-style-type: none"> • Conceitos-chave: Competência Intercultural; Formação da Cultura Brasileira; • Conceitos Associados: Cultura; Interculturalidade; Gestão Intercultural.

Quadro 1 - Grade de Análise.

Fonte: Elaboração Própria.

As informações empíricas foram obtidas por meio de **entrevistas semiestruturadas**. Foram entrevistados dezessete gestores, tendo como perfil: executivos brasileiros de organizações transnacionais com experiência atual ou passada em processos de expatriação, que tenha demandado a vivência em realidades culturais distintas de sua origem cultural. Com base nesse perfil, a seleção dos entrevistados seguiu, também, o critério de conveniência.

A opção pela coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas justificou-se pela intenção de abordar o tema em estudo permitindo que o entrevistado discorresse livremente sobre suas vivências, seus saberes e sentimentos, sem se afastar do foco da entrevista devido à existência de um roteiro semidirigido (GIL, 1999; BAUER; GASKELL, 2002). Sobre esse recurso, acrescenta-se a liberdade do pesquisador para direcionar as questões ao notar a necessidade de explorar determinados aspectos durante a entrevista, que se desenvolve como uma conversa informal (MARCONI; LAKATOS, 1996; BAUER e GASKELL, 2002).

Após a finalização da coleta de dados, o material foi compilado e examinado por meio da técnica de **análise de conteúdo**, a qual visa identificar informações relevantes acerca de determinado tema (VERGARA, 2005). Bardin (2010) identifica duas funções da análise de conteúdo, que seriam: *i*) função heurística, no sentido de favorecer a descoberta, enriquecendo o caráter exploratório da pesquisa; *ii*) função de administração de prova, pela qual, as análises obtidas serão verificadas quanto à sua aderência às hipóteses postuladas no estudo. Nesta pesquisa, buscou-se construir as análises com base em ambas as funções, de forma complementar, conforme considera a autora.

Bauer e Gaskell (2002) reforçam esses conceitos ao considerarem que a análise de conteúdo investiga aspectos como sentimentos, pensamentos, planos, objetivos contidos em um texto, no caso, textos de entrevistas transcritas. Assim, para a pesquisa, a análise de conteúdo foi definida como a técnica mais apropriada no sentido de compreender, a partir dos relatos dos sujeitos pesquisados, a natureza da competência intercultural e, analisar como a formação cultural brasileira se relaciona com a competência intercultural de gestores expatriados.

A sistematização dos resultados de campo adotou critérios de organização segundo o problema e objetivos da pesquisa. Em relação à organização da análise propriamente dita,

concorda-se com a orientação de Bardin⁵ (2010) que sugere a organização do material sob três pólos cronológicos, a saber:

1. Pré-análise: corresponde à organização propriamente dita, buscando sistematizar as informações de análise em torno das ideias iniciais de pesquisa, conduzindo-as para a definição de indicadores que orientem a interpretação final do material;
2. Exploração do material: manualmente ou via computador, trata-se do momento de decompor ou codificar todo o material segundo as orientações citadas acima;
3. Tratamento dos resultados: consiste na análise do material, a partir da qual são produzidas as inferências e interpretações.

A fim de minimizar a possibilidade de serem excluídos elementos importantes do material disponível, a etapa de pré-análise levou em consideração algumas regras indicadas por Bardin (2010):

- Regra da exaustividade: todo elemento de um corpo de texto pode ser fonte útil para análise; assim, deve-se buscar incluir o quanto possível, desde que verificada sua pertinência em relação ao objeto de pesquisa;
- Regra da homogeneidade: embora sejam consideradas as particularidades de cada depoimento, os dados para análise não devem apresentar grande singularidade ao ponto que os afaste do objeto de estudo;
- Regra de pertinência: deve-se atentar para que o material como um todo corresponda aos propósitos da pesquisa.

A exploração do material foi realizada a partir das dimensões apresentadas na grade de análise, as quais foram estabelecidas tanto a partir da revisão teórica quanto da pré-análise das transcrições das entrevistas realizadas. Apesar de Bardin afirmar que o método de análise de conteúdo pode ser utilizado tanto quantitativamente como qualitativamente, optou-se, nesta pesquisa, a utilizá-lo somente de maneira qualitativa. Assim, não foram contabilizadas durante a análise a frequência de palavras e expressões. Ao invés disso, buscou-se realizar as análises considerando o caráter subjetivo das informações contidas nas narrativas dos

⁵ Para melhor conhecimento sobre os princípios da análise de conteúdo, a evolução da técnica, funções e possibilidades de uso, sugere-se BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.

entrevistados, interpretando seus múltiplos significados e relacionando-os com a revisão teórica realizada.

Cabe ressaltar, por fim, que as análises dos resultados de campo objetivaram a reflexão crítica, buscando entender a dinâmica de pesquisa como um processo de aprendizagem contínua, pela qual se dialoga e aprende com o fenômeno analisado - se possível, oportunizando o aprendizado para além das respostas ao problema de pesquisa.

Apresentadas as escolhas metodológicas para a realização do presente estudo, resume-se, a seguir, a estrutura de organização da tese. O texto compreende 7 capítulos, incluindo esta introdução.

No capítulo 2, é apresentado um panorama sobre a globalização, com foco nas razões sociopolítico e econômicas responsáveis pela intensificação da internacionalização de empresas e do fenômeno da expatriação, o qual se relaciona diretamente à questão da competência intercultural.

O capítulo 3 contempla uma revisão sobre os conceitos de cultura e interculturalidade, dada a relevância da temática da cultura enquanto condicionante do comportamento humano, amparando, de forma mais ampla, as reflexões desencadeadas ao longo do estudo. Esse capítulo comporta, também, a revisão dos conceitos de cultura organizacional e gestão intercultural nas organizações, pela conexão ao tema principal da tese.

No capítulo 4, apresenta-se o suporte teórico para a questão associada ao problema de pesquisa, por meio de estudos que abordam a formação da cultura brasileira, recorrendo a autores amplamente referenciados nesse campo de estudo. Nesse capítulo, foram revisadas, ainda, as características da cultura nacional presentes em organizações brasileiras.

O capítulo 5 se concentra na revisão teórica sobre a competência intercultural, com destaque para alguns modelos de compreensão do conceito e características relacionadas. A dinâmica de expatriação de gestores também é abordada nesse capítulo, com enfoque nas diferentes fases de adaptação e possíveis fontes de aprendizagem.

No capítulo 6, são compartilhados os resultados da etapa empírica da pesquisa, bem como as análises que resultaram da revisão teórica somada às informações obtidas em campo. Por fim, são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

2 GLOBALIZAÇÃO, GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Atualmente, não há como negar a “compressão” do espaço e do tempo. Novas tecnologias permitiram uma redução drástica dos custos e um aumento da eficácia dos meios de comunicação e de transporte. Por meio da internet, pessoas localizadas em lados opostos do globo se comunicam de maneira instantânea e transações financeiras e comerciais ocorrem durante 24 horas. Novas tecnologias de transmissão de dados fazem com que fatos locais ganhem dimensões globais em poucos segundos, maximizando a preocupação geral sobre a política externa. Problemas ambientais, os quais não respeitam as fronteiras nacionais, motivam organizações e movimentos sociais a se organizarem de maneira transnacional. A criação de secretarias de relações e cooperação internacionais em entidades subnacionais, como estados e cidades, evidenciam uma articulação internacional desses atores. Tais processos vêm sendo conhecidos como “globalização”.

A globalização cruza as fronteiras do governo e negócios, perpassando por movimentos sociais, mídia, interesses gerais e acadêmicos. Como um desafio político, ela atravessa espectros ideológicos e engaja movimentos sociais e políticos de diferentes níveis (PIETERSE, 2009). Ritzer (2009) descreve a globalização com um processo de gigantesca magnitude, diversidade e complexidade, que envolve quase todos, tudo, e cada lugar, de inúmeras maneiras.

Apesar do termo “globalização” ser encontrado desde o início de 1960, foi a partir de meados dos anos 1980 que ele se tornou amplamente difundido, sendo que no início dos anos 2000 podia-se encontrar milhões de abordagens, referências e conceitos distintos sobre o termo (STEGER, 2009). É justamente por tal diversidade que Pieterse (2009) afirma que há mais controvérsia nos estudos sobre globalização do que consenso. Entre os pontos de controvérsia, o autor aponta: a discussão se há de fato globalização ou se é apenas retórica, se

a globalização é econômica ou multidimensional, sobre o conceito de globalização em si, e se este fenômeno é recente ou antigo.

De acordo com esse autor, há uma compreensão difundida, porém vaga, que a globalização refere-se a processos complexos, multidimensionais. Dada a diversidade das ciências sociais, cada uma delas acaba por privilegiar seu ângulo disciplinar, concentrando-se somente em uma ou algumas das dimensões da globalização, não reconhecendo, ou tendo consciência, de seu *status* parcial. Desta forma, as várias perspectivas disciplinares sobre a globalização normalmente envolvem a consideração de diferentes atores e domínios em que a globalização avança, assim como periodizações e temas distintos, levando a definições profundamente diferentes de globalização, como se observa nos quadros a seguir:

Disciplinas	Período	Agência, domínio	Palavras-Chave
Economia	1970s> 2000s>	MNCs, Bancos, tecnologias	Corporações Globais, Produto Mundial, Capitalismo Global Nova economia, “empresas ponto com”
Estudos Culturais	1970>	Mediá de Massa, ICT, Propaganda, Consumo	Vila Global, mundo CNN, Mcdonaldização, Disneyficação, hibridização.
Ciência Política, Relações Internacionais	1980>	Internacionalização do Estado, Movimentos Sociais, Organizações Não governamentais Internacionais	Estados competidores, políticas pós-internacional, sociedade civil global.
Geografia	1900>	Espaço e lugar, relativização da distância	Dialética Global-local, globalização.
Sociologia	1800>	Modernidade	Capitalismo, Estado Nação, Industrialização, etc.
Filosofia	1700>	Reflexividade Global	Ética planetária, Moral universal
Economia Política	1500>	Capitalismo	Mercado Mundial
História, Antropologia	5000 A.C.>	Comércio intercultural, tecnologias, religiões mundiais, evolução	Fluxos globais, Ecumênico Global, escala cada vez maior de cooperação.
Ecologia		Ecologia Global, Integração de ecossistemas	Espaçonave terra, risco global.

Quadro 2 - Globalização de acordo com cada Ciência Social.

Fonte: Pieterse (2009, p. 17).

Disciplina	Definição	Fonte
Economia	<i>Similarity of economic conditions and policies across national boundaries</i>	Gray (1993)
	<i>Accelerated movement across national and regional barriers of economic goods, i.e. people, products, capital, especially intangible forms of capital (technology, control of assets).</i>	Oman (1994)
Sociologia	<i>Globalization... refers both to the compression of the world and the intensification of consciousness of the world as a whole.</i>	Robertson (1992)
	<i>A social process in which the constraints of geography on social and cultural arrangements recede and in which people are increasingly aware that they are receding.</i>	Waters (1995)
História, Antropologia	<i>Globalization is a long-term historical process of growing worldwide interconnectedness.</i>	Nederveen Pieterse (1995)

Quadro 3 - Definições de Globalização.

Fonte: Pieterse (2009, p. 18).

Segundo Pieterse (2009), outra controvérsia é encontrada entre as perspectivas quantitativas e qualitativas sobre a globalização. Ele explica que muitos economistas veem a globalização como um fenômeno essencialmente econômico que pode ser provado ou refutado por medidas estatísticas. O autor diz reconhecer a validade desta abordagem empírica, mas a considera apenas um relato parcial, já que ela desconsidera a existência de aspectos qualitativos da globalização, como a existência atual de uma consciência global.

Diante de tais reflexões, Pieterse (2009) defende que a globalização, por sua natureza, exige uma abordagem multi-perspectiva e holística, a qual a considere como um processo objetivo, de crescente conectividade econômica e política, e subjetivo, materializado pela crescente consciência coletiva da interconexão global. Esse autor defende que dinâmicas econômicas, políticas, culturais e sociais não são simplesmente diferentes facetas de uma única globalização, mas são prismas nas quais a globalização toma forma e é experienciada e mapeada de formas diferentes, mas todas elas se misturam e se interpenetram.

Steger (2009), por sua vez, sustenta que a globalização é um processo desigual, o que significa que pessoas que vivem em distintas localidades do mundo são afetadas de formas diferentes por essa transformação gigantesca das estruturas sociais e zonas culturais. Assim, o processo social que compõem a globalização tem sido analisado e explicado por estudiosos de maneiras distintas, muitas vezes contraditórias. Esse autor afirma que eles não apenas têm opiniões diferentes no que diz respeito às definições próprias da globalização, mas também discordam sobre a sua escala, nexos de causalidade, cronologia, impacto, trajetórias e resultados.

Para explicar a razão de tais discordâncias, Steger (2009) utiliza metaforicamente uma parábola budista. De acordo com esta parábola, estudiosos cegos que não conheciam a aparência de um elefante resolveram, por meio do tato, obter uma imagem mental daquele ser. Devido ao seu tamanho agigantado, cada pesquisador só conseguiu tocar em uma parte do animal, tomando esta parte como sua totalidade. Como tais pesquisadores tocaram partes diferentes do elefante, cada um ficou com um entendimento distinto, fragmentado, do que seria a sua forma real, fazendo com que os mesmos discordassem sobre a sua verdadeira natureza. A globalização, assim como o elefante, por suas dimensões variadas e complexidade, leva os seus estudiosos, sempre com capacidade cognitiva limitada, assim como os cegos, a discutirem sobre qual dimensão contém a essência da globalização ou qual aspecto da vida social constitui o seu domínio primordial. Desse modo, pesquisadores acabam por privilegiar uma das dimensões da globalização (econômica, política, cultural, ideológica, ambiental, entre outras) reduzindo um fenômeno tão complexo a um único domínio que corresponde à sua própria experiência.

Apesar de tais diferenças de opinião, Steger (2009) afirma ser possível detectar algumas sobreposições teóricas na tentativa de identificar as qualidades essenciais dos processos de globalização. Para ilustrar, o autor traz cinco definições de globalização consideradas por ele influentes, as quais são apresentadas no quadro a seguir:

Autor	Conceito:
Anthony Giddens	<i>Globalization can thus be defined as the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice-versa.</i>
Fredric Jameson	<i>The concept of globalization reflects the sense of an immense enlargement of world communications, as well as of the horizon of a world market, both of which seem far more tangible and immediate than in earlier stages of modernity.</i>
David Held	<i>Globalization may be thought of as a process (or set of processes) which embodies a transformation in the spatial organization of social relations and transactions – assessed in terms of their extensity, intensity, velocity and impact – generating transcontinental or interregional flows and networks of activity, interaction, and the exercise of power.</i>
Roland Robertson	<i>Globalization as a concept refers both to the compression of the world and the intensification of consciousness of the world as a whole.</i>
James Mittelman	<i>Globalization compresses the time and space aspects of social relations.</i>

Quadro 4 - Definições Influentes de Globalização segundo Steger.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Steger (2009).

Essas definições, de acordo com o autor, apontam para quatro características fundamentais da globalização, quais sejam: 1) envolve a criação e multiplicação de redes

sociais e atividades que atravessam as tradicionais fronteiras política, econômica, cultural e geográfica; 2) reflete a expansão e alongamento das relações, atividades e interdependências sociais; 3) envolve a intensificação e aceleração das atividades e trocas sociais; 4) não ocorre apenas em um nível material objetivo, mas também num plano subjetivo da consciência humana. A partir de tais qualidades essenciais da globalização, o autor traz uma breve conceituação para o fenômeno: “globalization refers to the expansion and intensification of social relations and consciousness across world-time and world-space” (STEGER, 2009, p. 475)⁶.

Há de se ressaltar, no entanto, que as diferentes concepções de globalização não são resultado somente da complexidade do fenômeno e da diversidade disciplinar das ciências sociais, visto que mesmo em um mesmo campo disciplinar há uma grande variedade de concepções sobre globalização. Por exemplo, nas Relações Internacionais, diferentes abordagens teóricas possuem concepções bem distintas sobre esse fenômeno. Assim, abordagens epistemológicas e ideológicas acabam influenciando também a existência de concepções múltiplas sobre a globalização.

Ritzer (2009), apoiando-se nos trabalhos de Zygmunt Bauman, conceitua globalização como um processo ou conjunto de processos transplanetários que envolvem o aumento de liquidez e os crescentes fluxos multi-direcionais de pessoas, objetos, lugares e informações, bem como as estruturas que esses processos encontram e criam, as quais servem como barreiras ou como aceleradores de tais fluxos.

Assim, o autor explica que quanto menos globalizada uma determinada época, mais sólida ela é, ou seja, mobilidade mais limitada de pessoas, coisas, informações e locais. Do mesmo modo, o autor descreve o mundo globalizado como sendo líquido, ou seja, com movimentos mais fáceis de pessoas, informações e locais. O autor pondera, no entanto, que nunca houve uma época completamente sólida, na qual os seres humanos fossem totalmente imóveis, assim como que a liquidez nunca será total. No entanto, o autor sustenta que ao longo dos últimos séculos, e especialmente nas últimas décadas, o que antes parecia sólido tendeu a derreter e se tornar cada vez mais líquido.

Após essa conceituação, Ritzer (2009) diferencia dois fenômenos que, segundo ele, estão intimamente relacionados e que muitas vezes são utilizados como sinônimos: a

⁶ A globalização se refere à expansão e intensificação das relações sociais e consciência sobre tempo e espaço no mundo. (tradução nossa) (STEGER, 2009, p. 475).

globalização e a transnacionalização. Segundo o autor, a transnacionalização é claramente um processo mais delimitado do que a globalização, já que encontra-se limitado às interconexões que atravessam fronteiras geopolíticas de dois ou alguns estados-nação. A globalização, por sua vez, abrangeria uma gama muito maior de processos transplanetários (por exemplo, relações diretas entre as pessoas em muitos lugares do mundo através da internet).

Para ilustrar a diferença entre esses fenômenos, Ritzer (2009) utiliza como exemplo dois esportes: o beisebol e o futebol. Para o autor, o beisebol é um exemplo de esporte transnacional, já que há campeonatos internacionais que envolvem países como os Estados Unidos, Japão, Taiwan, Cuba e República Dominicana. Entretanto, o número de países é limitado, já que tal esporte não é popular na maior parte dos países do mundo. Já o futebol é um esporte globalizado, pois a sua federação engloba mais de 190 países e é amplamente difundido em todo o mundo.

Aparte das discussões conceituais sobre globalização, mas vinculado a elas, está outra questão em que se observa desentendimentos entre os estudiosos: a globalização é um processo recente ou remoto?

De acordo com Pieterse (2009), diferentes disciplinas tendem a compreender o período inicial da globalização de maneira distinta. Economistas tendem a considerar a globalização como fenômeno recente, iniciado nos anos 1970, resultado das novas tecnologias de comunicação e da flexibilização da produção (*toyotismo*). Economistas políticos e a sociólogos, por sua vez, tendem a reconhecer a globalização como iniciada no século XVI, como decorrência do capitalismo e da modernidade. Por fim, o autor afirma que a História e a Antropologia consideram a globalização como um processo histórico longo, iniciado com as primeiras formas sociais de cooperação.

Ritzer (2009), por sua vez, apresenta cinco maneiras distintas de compreender o surgimento da globalização: *hardwired*, ciclos, épocas, eventos e atualidade.

Para explicar a primeira maneira, *hardwired*, o autor cita o trabalho de Nayan Chanda, para o qual a globalização deriva, entre outras coisas, de uma necessidade básica do ser humano de buscar uma vida melhor e mais gratificante. Isso o leva a afirmar que a globalização iniciou quando, no final da Idade do Gelo, um pequeno grupo humano saiu da África em busca de uma melhor alimentação e segurança. Em cinquenta mil anos de peregrinação, os indivíduos se estabeleceram em todos os continentes.

Chanda se concentra em quatro aspectos específicos da globalização que se relacionam com essa busca por uma vida melhor - o comércio, o trabalho missionário (religião), as aventuras e conquista (política e guerra). Todos esses são aspectos-chave da globalização que podem ser rastreados desde o início da história humana.

A segunda perspectiva é que a globalização é um processo cíclico de longo prazo. Nesta visão, não seria somente difícil encontrar um ponto de origem da globalização, mas irrelevante, uma vez que ela tem se dado em ciclos, os quais são, de fato, relevantes. Essa visão, como a de Chanda, tende a contradizer a ideia de que vive-se hoje em uma nova “era global”. Pelo contrário, ela sugere que houve outros tempos globais no passado e que o que agora parece ser uma nova era global está destinada a se contrair e desaparecer no futuro.

A terceira abordagem para o início da globalização, segundo Ritzer (2009), pode ser encontrada na concepção de Therborn sobre as grandes épocas, ou “ondas”, de globalização, as quais ocorreram sequencialmente, cada uma com seu próprio ponto de origem. São elas: 1) do IV para o VII séculos que testemunharam a globalização das religiões (por exemplo, cristianismo e o islamismo); 2) o final do século XV, quando das conquistas coloniais europeias; 3) os séculos XVIII e XIX, durante os quais ocorreram várias guerras intraeuropeias; 4) de meados do século XIX a 1918, o auge do imperialismo europeu; 5) o período da II pós-guerra ; 6) o período pós-Guerra Fria. A partir daí, Theborn conclui que a globalização de hoje não é única. No entanto, seu ponto de vista histórico ou de época também rejeita a visão cíclica da globalização. Para ele, épocas passadas não voltarão, pelo menos na sua forma anterior.

A quarta visão é a de que em vez de ciclos ou épocas, pode-se apontar eventos específicos considerados como os responsáveis pela globalização, alguns dos quais são encontrados no quadro a seguir.

Eventos antigos
<ul style="list-style-type: none"> • Os romanos e suas conquistas nos séculos antes de Cristo; • A ascensão e a propagação do cristianismo nos séculos após a queda do Império Romano; • A expansão do islamismo no século VII; • As viagens dos Vikings da Europa para a Islândia e Groenlândia; • O comércio na Idade Média por todo o Mediterrâneo; • As atividades dos bancos do século XII, nas cidades-estado italianas; • A fúria dos exércitos de Gengis Khan pela Europa Oriental no século XIII; • Os comerciantes europeus como Marco Polo e suas viagens no século XIII; • A “descoberta da América” por Cristóvão Colombo; • O colonialismo europeu, especialmente no século XIX; • A pandemia global de gripe espanhola do início do século XX; • As duas Guerras Mundiais na primeira metade do século XX.
Eventos recentes responsáveis pela globalização
<ul style="list-style-type: none"> • 1956 - O cabo telefônico transatlântico; • 1958 - Início de viagens transatlânticas de passageiros em jatos; • 1962 - Lançamento do satélite Telstar e logo depois o primeiro programa de televisão transmitido para o transatlântico; • 1966 - A transmissão da imagem da Terra por um satélite; • 1970 - A criação do Sistema de Pagamentos Clearing House Interbank (CHIPS), tornando possível as transferências globais eletrônicas entre as instituições financeiras; • 1977 - A Sociedade para Telecomunicações Financeiras Interbancárias Mundiais (SWIFT) passa a permitir que indivíduos realizem transferências globais de fundos; • 1988 - Criação da moderna internet, baseada na Arpanet (criada em 1969).

Quadro 5 - Eventos Responsáveis pela Globalização ao Longo da História.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Ritzer (2009).

Por fim, segundo Ritzer (2009), a quinta visão entende que a globalização é resultado de mudanças radicais que ocorreram na última metade do século XX. Três dessas mudanças significativas foram identificadas pelos estudiosos como o ponto de origem da globalização tal como ela existe hoje: a emergência dos Estados Unidos (EUA) como potência mundial nos anos que se seguiram a II Guerra Mundial; o surgimento das corporações multinacionais, e o desaparecimento da União Soviética e fim da Guerra Fria. Há ainda outros que consideram a criação do micro-chip e da internet.

Pieterse (2009) explica que há pesquisadores que consideram a globalização um produto do capitalismo neoliberal. Todavia, o autor não concorda com tal abordagem, defendendo que o neoliberalismo não esgota as variedades de capitalismo e, por sua vez, o capitalismo não esgota as variedades de globalização. Pieterse (2009) afirma que numa fase inicial, os movimentos sociais se identificavam como antiglobalização e, mais tarde, eles passaram a defender uma globalização alternativa, democrática ou inclusiva, o que é resultado de uma compreensão mais ampla sobre a globalização.

Ainda no campo das controvérsias sobre globalização, verifica-se a existência até mesmo de estudiosos que questionam se a globalização realmente existe ou se é um mito ou retórica exagerada. Pieterse (2009) expõe que o argumento fundamental desses estudiosos, como Paul Hirst e Grahame Thompson (1996), é que antes de 1914 a economia mundial foi mais internacionalizada do que atualmente. As estatísticas de comércio e investimento são amplamente utilizadas para comprovar seu ponto de vista. Entretanto, tais estudiosos adotam uma abordagem economicista de globalização e desconsideram aspectos qualitativos e relacionais, como a consciência crescente das pessoas de pertencer a uma comunidade global.

Apesar das controvérsias envolvendo a globalização, Pieterse (2009) afirma que parece haver um consenso emergente sobre alguns aspectos relacionados a esse fenômeno, quais sejam: a globalização está sendo moldada por mudanças tecnológicas, envolve reconfiguração de estados, caminha junto com processos de regionalização e é um processo heterogêneo.

No que se refere ao fato da globalização estar sendo moldada por mudanças tecnológicas, o autor explica que novas tecnologias vêm permitindo um aumento da conectividade entre pessoas e organizações mundiais.

Information and microelectronics based computer and telecommunications technologies since the early 1980s provide the technical means for financial globalization such as 24-hour electronic trading. They create the conditions for global product information and thus for the globalization of demand. Global marketing and the attempt to establish global brand names has made for an increase in global advertising expenditures from \$39 billion in 1950 to \$256 billion in 1990, growing three times faster than trade. By facilitating communications within and between firms, information technologies further enable the globalization of supply. For firms, the shortening life cycle of product leads to pressure to expand Market shares to amortize growing research and development (R&D) cost. (PIETERSE, 2009, p. 9)⁷.

⁷ Tecnologias da informação e microeletrônica baseadas em informática e telecomunicações, desde os anos 1980, fornecem os meios técnicos para a globalização econômica como negociações eletrônicas 24 horas. Eles criam as condições para informação global sobre o produto e, portanto, para a globalização da demanda. O marketing global e a tentativa de estabelecer marcas globais têm contribuído para um aumento nos gastos de publicidade global de US\$39 bilhões em 1950 para US\$256 bilhões em 1990, crescendo três vezes mais rápido do que o comércio. Ao facilitar a comunicação dentro e entre empresas, as tecnologias de informação auxiliam a globalização da oferta. Para as empresas, o encurtamento do ciclo de vida do produto leva a pressão à ampliação de parcelas de mercado para amortizar os custos crescentes de pesquisa e desenvolvimento (R & D). (tradução nossa) (PIETERSE, 2009, p. 9).

Esse autor, entretanto, adverte que a tecnologia é constituída e conformada socialmente e que, portanto, não é apropriado entendê-la como determinística da globalização. O que interessa não é a tecnologia em si, mas a forma como forças sociais, econômicas e políticas a utilizam.

Outro ponto de consenso, segundo Pieterse (2009), é que a globalização não se refere a um processo simétrico e homogêneo no campo das relações internacionais, sendo largamente concentrada na tríade da América do Norte, Europa e Ásia Oriental. Embora, nas últimas décadas, as disparidades de desenvolvimento entre as economias avançadas e os novos países industrializados tenham diminuído, verifica-se que a diferença entre estes e os países menos desenvolvidos tem aumentado. Isso leva à ideia de que o “Terceiro Mundo” é excluído da globalização. Entretanto, o autor afirma que isso seria ignorar as inúmeras maneiras pelas quais a maior parte do mundo é afetada pela dinâmica global. Para o autor, seria demasiado simples descrever essas relações como exclusão do processo globalizatório, pois elas são mais bem descritas como relações de inclusão assimétrica ou integração hierárquica.

Mais uma convergência apontada por Pieterse (2009) é o fato que a globalização envolve a reconfiguração de estados. De acordo com o autor, análises iniciais como as de Strange, Ohmae, Scholte, Stephen Kobrin, defendem que a globalização leva a um recuo e erosão do Estado Nacional, diminuindo a importância das suas fronteiras e ocasionando a formação de estado-regiões. Segundo o autor, tais argumentos sobre os efeitos da globalização no papel do Estado ultimamente têm apresentado mais nuances, mas é possível perceber certo consenso entre autores de diferentes linhas teóricas sobre o fato de existir um esvaziamento da autoridade do Estado, devido sua descentralização ou fragmentação, formação de um setor público internacional, partilha de soberania - regionais, internacionais, supranacionais - e existência de uma política transnacional (com a entrada de atores não-estatais transnacionais). O autor expõe, entretanto, que apesar de terem perdido cerca de sua importância, os Estados vêm sendo mais ativos e em algumas áreas vêm assumindo mais responsabilidades, como no processo de reformas do setor público e na competição por investimentos estrangeiros.

Steger (2009), em concordância com Pieterse (2009), sugere que atualmente vive-se um período de “globalidade”, termo que significa uma condição social caracterizada pelos fortes fluxos e interconexões globais em matérias econômicas, políticas, culturais e

ambientais, que fazem com que a maioria das fronteiras atualmente existentes sejam irrelevantes. O termo globalização se aplica a um conjunto de processos sociais que aparecem para transformar a nacionalidade em uma globalidade. Na sua essência, então, Steger entende a globalização como o processo de transformação das formas de contato humano.

Entretanto, a partir da análise de Weiss (1997), Therborn (2001) e Morgenthau (2003), observa-se que tal ponto sobre o enfraquecimento do Estado-nação ocasionado pela globalização não é consenso, como defende Pieterse (2009). Apesar dos conceitos desses autores sobre globalização se diferenciarem sobre diversos aspectos, o Estado é considerado ainda a mais relevante forma de organização política das sociedades modernas, ainda que alguns deles passem a reconhecer a importância cada vez maior das organizações internacionais.

Morgenthau (2003) faz menção a três constatações da política internacional que podem ser entendidas como uma aproximação das relações sociais em nível global: a existência de um sistema legislativo-judiciário internacional; a crescente dependência entre nações em termos militares, políticos, econômicos e tecnológicos e; a existência de um sistema de organizações internacionais, dentre as quais, algumas operam com processos decisórios por unanimidade e outras por maioria.

A despeito dessas constatações, Morgenthau (2003) defende que o Estado-nação é o ator central da política internacional por ser o portador de soberania, e que tais processos de globalização não tiram do Estado sua centralidade, importância e força, já que também não são capazes de retirar deste a sua soberania.

Soberania, para Morgenthau, é “a suprema autoridade legal de uma nação para aprovar leis e fazê-las cumprir dentro dos limites de um certo território e, como consequência, a independência em relação a autoridade de qualquer outra nação e a igualdade com a mesma nos termos do direito internacional” (2003, p. 578). Para o autor, a única maneira de uma nação perder a sua soberania é quando “colocada sob a autoridade de uma outra, a ponto de que é esta última que exerce a suprema autoridade de aprovar leis e fazê-las cumprir no território da primeira”, o que ocorre, segundo ele, por meio da assunção de obrigações legais que “acabem transferindo a uma outra nação a autoridade efetiva final sobre as suas atividades de legislar e fazer cumprir as leis” e por meio da perda da sua “impenetrabilidade” do seu território (2003, p. 578). O autor defende que

nada, na posição realista, invalida a presunção de que a presente divisão do mundo político em Estados-nações será um dia substituída por unidades de maiores dimensões de natureza muito diferente e mais consentâneas com as potencialidades técnicas e exigências morais do mundo contemporâneo. (MORGENTHAU, 2003, p.19).

Mas a “transformação da presente sociedade de nações soberanas em um Estado mundial é inalcançável sob as condições morais, sociais e políticas prevaletentes nos dias de hoje” (2003, p.967).

Therborn (2001), por sua vez, adota o termo “globalização” como um acontecimento multidimensional (econômico, cultural, social, tecnológico etc) relacionado “a tendências de alcance, impacto ou encadeamento globais dos fenômenos sociais, ou a uma consciência de abrangência mundial entre os atores sociais”, mas “mais do que um conceito, ela é também um modo de focar a realidade ou uma perspectiva analítica e, em termos mais amplos, discursiva” (2001, p. 4).

Após construir essa definição de globalização, o autor busca analisar o que é desigualdade e quais os tipos de processos geram a atual desigualdade global. A partir destas análises, o autor identifica a história global e os atuais processos nacionais como os maiores geradores de desigualdade, sendo que “esta história global levou a sistemas sociais baseados no estado, com propriedades e dinâmicas políticas, econômicas, sociais e culturais próprias, incluindo capacidades específicas para fazer uso de sua localização no mundo” (THERBORN, 2001, p. 6). Desta forma, os processos globais, ou seja, os fluxos globais (de bens e serviços, de capital, de populações, de conhecimento e ideias) e o “entrelaçamento global” - processo global “que diz respeito à imbricação de instituições, ao envolvimento de diferentes conjuntos de atores, nacionais e globais, locais e globais”-, são considerados como processos menos importantes na produção de desigualdades (2001, p. 7).

Com isso, o autor compreende que é o Estado-nação o principal responsável em influenciar os processos geradores de desigualdades. Segundo ele, a globalização não desfez o fortalecimento do Estado-nação, sendo ela própria produto dos estados autônomos que buscavam ampliar sua influência e impacto e não da intensificação de processos sistêmicos.

O autor expõe que os Estados desenvolvidos, no geral, vêm crescendo mais rápido que o comércio exterior e que, atualmente, são responsáveis por controlar de um a dois terços de todo o Produto Interno Bruto (PIB), possuindo grande capacidade de alocação e distribuição

de recursos. O autor também imputa aos estados a responsabilidade por aproveitar os fluxos globais que diminuam as desigualdades e evitar fluxos que tendam a maximizá-las.

Segundo Weiss (1997), é falso o entendimento dos globalistas ortodoxos que postulam a desintegração das economias nacionais e o falecimento do poder estatal na sua capacidade de elaboração de políticas, decorrente de uma nova lógica do capitalismo global. Essa autora, em uma abordagem predominantemente econômica defende que, atualmente, não se pode afirmar a existência de um forte processo de globalização, mas sim de uma forte internacionalização da economia, crescentemente regionalizada, na qual limites territoriais e proximidades geográficas são levados em consideração no processo de acumulação. De acordo com Weiss (1997), enquanto as finanças, em alguns aspectos, vêm se tornando rapidamente “globais”, o mesmo não pode ser dito para a produção, o comércio e as práticas empresariais.

Neste processo de internacionalização econômica, ao invés de diminuir a importância dos Estados-nação, o que se observa, segundo a autora, é o aumento de sua importância para aproveitar as novas tendências e garantir prosperidade a nação. Entretanto, como as capacidades estatais diferem, também serão diferentes as habilidades de explorar estas mudanças. Para a autora, é notória a existência de mudanças nos Estados no final do século XX, as quais devem ser entendidas como formas de adaptação estatal e não como convergência a um único modelo neoliberal. Observa-se que a abordagem de Weiss (1997), no que se refere ao papel do Estado frente aos processos de “globalização”, se aproxima à abordagem de Therborn (2001) e mesmo a de Pieterse (2009), na medida que os autores ressaltam a importância central do Estado no processo de “aproveitamento” das oportunidades oferecidas pela globalização.

A partir desta breve reflexão e revisão teórica sobre globalização, percebe-se o quão complexa é a matéria. Verifica-se uma infinidade de conceitos e concepções que vinculam-se com a própria complexidade da globalização, mas também com a diversidade das ciências sociais que a estudam, abordagens epistemológicas, ideologias e interesses. Há de se ressaltar, no entanto, que não é objetivo desta pesquisa apreender um conceito real ou verdadeiro de globalização, até por parecer impossível, mas sim **reconhecer a existência de um processo multidimensional complexo, de longa duração histórica, e intensificado nas últimas décadas por conta de novas tecnologias e políticas, no qual fluxos dos mais diversos se intensificam ao redor do mundo, resultando em uma compressão relativa do tempo e**

espaço atuais. A intensificação de alguns desses fluxos podem ser observados nos gráficos a seguir.

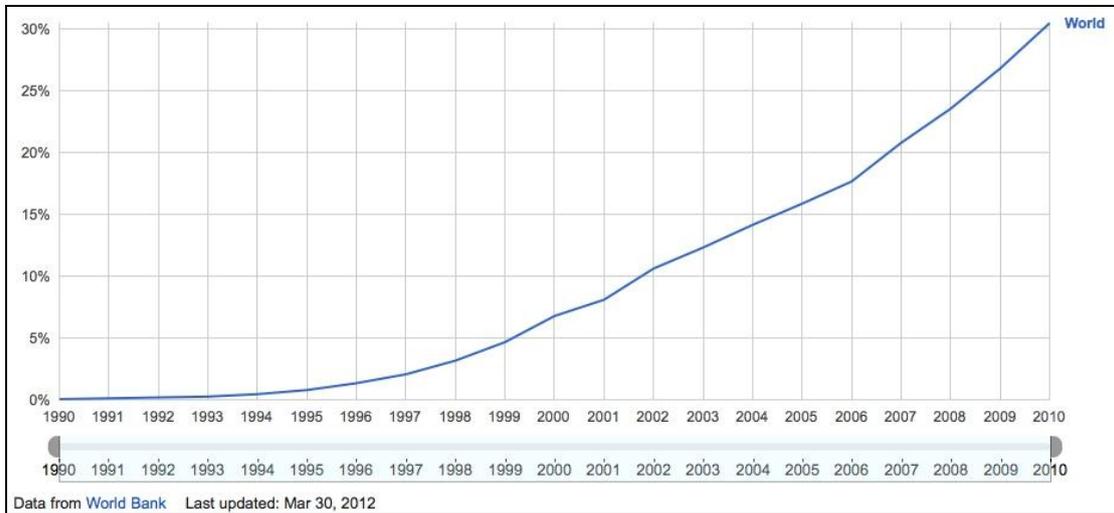


Gráfico 1 - Evolução de usuários de Internet em % da população mundial (em milhões/ano).
Fonte: Banco Mundial (2012).

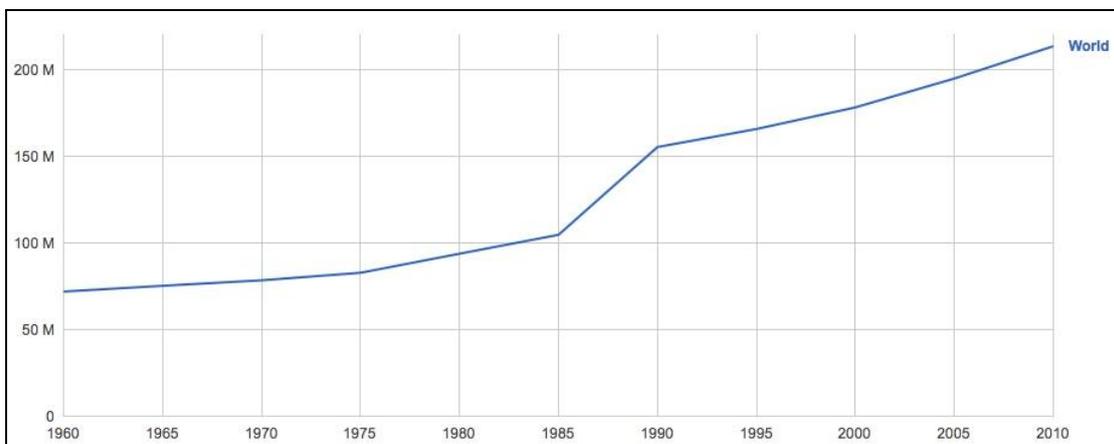


Gráfico 2 - Evolução do número absoluto de imigrantes no mundo.
Fonte: Banco Mundial (2012).

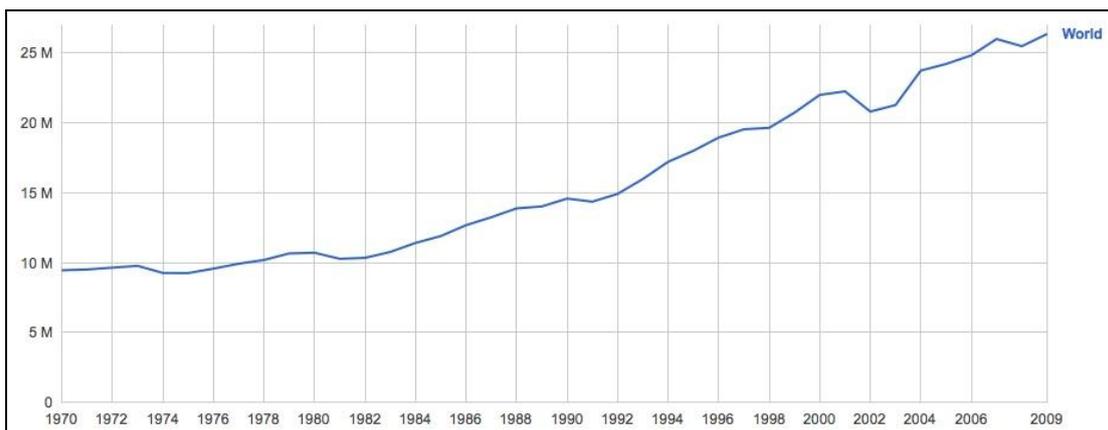


Gráfico 3 - Evolução do número absoluto de decolagens de avião no mundo.

Fonte: Banco Mundial (2012).

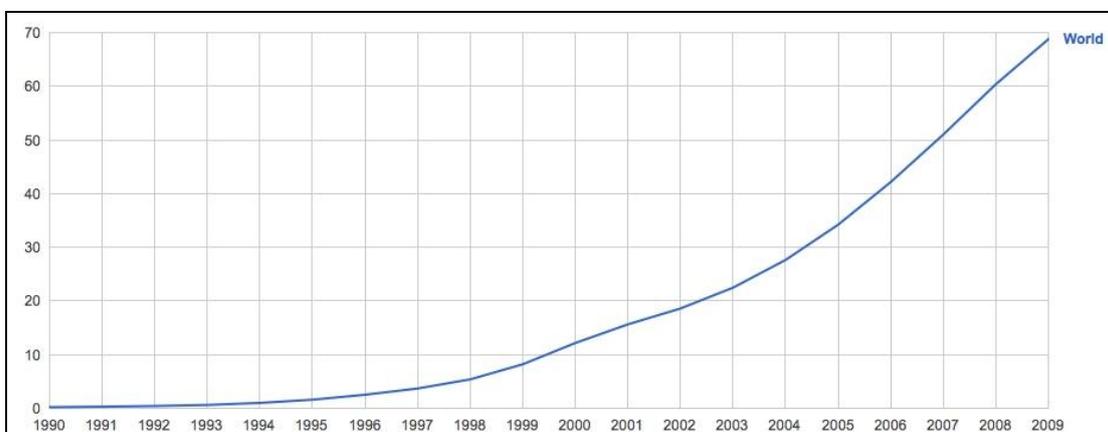


Gráfico 4 - Evolução de celulares ativos em % da população mundial.

Fonte: Banco Mundial (2012).

2.1 GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E EMPRESAS TRANSNACIONAIS

Uma das dimensões da globalização que mais suscitam discussões acadêmicas é a econômica, a qual refere-se ao processo de difusão e intensificação das inter-relações econômicas entre as diferentes regiões e países do mundo; neste processo insere-se o aumento dos fluxos do comércio internacional de bens e serviços, de investimentos estrangeiros de portfólio e de investimentos estrangeiros diretos, a criação de poderosas instituições públicas e sistemas de negociação internacionais e a proliferação das corporações transnacionais (CTN) (STEGER, 2009).

Globalização Econômica	Comércio Internacional	“Intercâmbio de bens e serviços entre países, resultante de suas especializações na divisão internacional do trabalho”
	Investimento Estrangeiro Direto	Investimento estrangeiro direto (IED) é todo aporte de dinheiro originário do exterior que é destinado à estrutura produtiva doméstica de um país, por meio de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas
	Investimento Estrangeiro de Portfólio	Investimento estrangeiro de portfólio são recursos financeiros oriundos do exterior aplicados em um valor mobiliário, o qual pode ser, entre outros, ações ordinárias ou preferenciais, títulos da dívida pública, títulos de médio e longo prazos. O investidor busca somente o rendimento do seu investimento e não o desenvolvimento de uma atividade produtiva.
	Empresas Transnacionais	Empresas que atuam em mercados transnacionais e possuem controle sobre os investimentos estrangeiros diretos.
	Organizações Públicas Internacionais	Organizações como o Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e Organização Mundial do Comércio (OMC) que possuem como objetivo regular aspectos ou campos da economia internacional.

Quadro 6- A Dimensão Econômica da Globalização.

Fonte: Elaboração própria, baseado em (SANDRONI, 1999, p.110).

Assim como o fenômeno mais amplo da globalização, pode-se encontrar evidências da globalização econômica desde os tempos mais remotos. Entretanto, o primeiro sistema monetário e comercial realmente global se estabeleceu em 1870, conhecido como Sistema Padrão Ouro, quando os países estabeleceram o ouro como base para seus meios de pagamento (EICHENGREEN, 2000).

Como explica Eichengreen (2000), o fator principal da origem do padrão ouro foi a Revolução Industrial.

A industrialização transformou a Grã-Bretanha, o único país que já adotara o padrão ouro, na mais importante potência econômica do mundo e na principal fonte de financiamentos externos. Isso encorajou outros países que pretendiam manter relações comerciais com a Grã-Bretanha e dela importar capitais a seguir seu exemplo. (EICHENGREEN, 2000, p. 42).

Durante a vigência do padrão ouro, houve um intenso comércio global, com mercados abertos e flexíveis que articulavam “os fluxos de capital e de mercadorias de maneiras que isolassem as economias de abalos na oferta e na demanda por mercadorias e financiamentos” (EICHENGREEN, 2000, p. 30).

Entretanto, por volta da virada do século XX o sistema padrão ouro passou a se enfraquecer por conta de motivos políticos e econômicos, como o enfraquecimento econômico da Grã-Bretanha, a escassez dos estoques de ouro, a ascensão dos Estados Unidos,

a ampliação dos direitos de cidadania e o surgimento de partidos políticos operários, [que] acenaram com a possibilidade de contestação à política das autoridades monetárias que atribuíam prioridade exclusiva à conversibilidade, assim como o crescimento das tensões militares e políticas entre Alemanha, França e Grã-Bretanha depois da partilha da África [que] minaram a solidariedade na qual a cooperação financeira se baseara até então. (EICHENGREEN, 2000, p. 73-74).

Com a deflagração da I Guerra Mundial o padrão ouro foi definitivamente abandonado. Ao final da I Grande Guerra, a comunidade internacional tentou retornar ao padrão ouro, mas não havia condições políticas e econômicas que lhe possibilitasse sustentação. Com a crise econômica de 1929, os países abandonaram efetivamente o padrão ouro. Iniciou-se, então, uma fase de desvalorizações competitivas de moedas e protecionismo dos mercados domésticos, o que interrompeu os fluxos comerciais e de capitais entre os países. Tal processo somado a outros acabaram por resultar na II Guerra Mundial.

A ocasião considerada por especialistas como o ressurgimento da globalização econômica, ou o início da globalização econômica contemporânea, foi a realização da Conferência Monetária e Financeira das Nações Unidas - mais conhecida como Conferência de Bretton Woods, por ter sido sediada na cidade de Bretton Woods, New Hampshire, em julho de 1944 (STEGER, 2009).

Foi neste momento, que se definiu o Sistema de Bretton Woods, o qual abarcava o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), os quais teriam os seguintes papéis: o FMI deveria assegurar a estabilidade dos tipos de câmbio, o abandono progressivo dos controles cambiais e dos subsídios às exportações. Já o BIRD deveria emprestar capitais para reconstrução de países afetados por guerras e para o desenvolvimento das regiões atrasadas. A principal disposição do FMI na busca pela estabilidade cambial foi o estabelecimento de um regime de paridades correlacionadas entre as moedas mundiais tomando como base o dólar, ou seu equivalente em ouro, à razão de 35 dólares por onça de ouro (DATHEIN, 2005).

Em 1947, foi criado também o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (sigla oriunda do inglês GATT), como um conjunto de normas que visam regular políticas aduaneiras, liberalizar o comércio mundial e combater práticas protecionistas. Em 2005, o GATT cedeu lugar para a Organização Mundial do Comércio (OMC) (TOUSSAINT, 2006).

Como expõe Eichengreen (2000), o Congresso norte-americano, ao aprovar o Sistema de Bretton Woods, estava mais motivado pelo impulso em favor do comércio “do que por suas confusas provisões monetárias. Sem a ênfase no livre comércio incluída nos Artigos de Acordo [de Bretton Woods], é improvável que o Congresso tivesse concordado em ratificar o documento” (EICHENGREEN, 2000, p. 138).

Entretanto, a liberalização do comércio não ocorreu na velocidade prevista. Isso deveu-se pelo protecionismo e política de desenvolvimento do continente europeu, que por estar destruído no pós-guerra, não possuía indústrias capazes de competir com as norte-americanas. Havia também um forte controle nos fluxos de capitais, o que foi essencial para o funcionamento do sistema de paridades fixas mais ajustáveis de Bretton Woods (EICHENGREEN, 2000).

Após o período de reconstrução da Europa, os países industrializados passaram a viver um período de estabilidade de preços e câmbios, fortes taxas de crescimento econômico e baixo desemprego. Nessas condições, em 1958, quatorze países europeus estabeleceram desmantelamento dos controles existentes sob os mercados de divisas, além de “tornar suas moedas livremente conversíveis para os não-residentes e, em 1961, [...] para os residentes” (LENAIN, 2003, p.8). Neste momento, o Sistema de Bretton Woods passou a operar como seus fundadores o idealizaram: com as moedas estáveis e conversíveis entre si.

Com a restauração da conversibilidade das contas correntes o comércio internacional se incrementou largamente, assim como as transferências de capitais. Segundo Eichengreen (2000, p. 183) “com o restabelecimento da conversibilidade nas contas correntes, passou a ser difícil distinguir e isolar compras e vendas de moeda estrangeira relacionadas a transações em contas correntes e de capital”.

Durante quase três décadas, o regime de Bretton Woods contribuiu fortemente para o estabelecimento do que alguns estudiosos chamam de “idade de ouro do capitalismo controlado” (STEGER, 2009). Ao início dos anos 1970, no entanto, o sistema de Bretton Woods entrou em colapso. Devido a ataques especulativos à moeda estadunidense, o governo

dos EUA suspendeu a conversão ouro-dólar e permitiu que sua moeda flutuasse, dando fim ao sistema de Bretton Woods.

Sem poder controlar os fluxos de capitais, a operação de um câmbio fixo porém ajustável revelou-se cada vez mais problemática para os governos e banco central. A mais leve sinalização de que um país estaria considerando uma mudança na paridade poderia submetê-lo a enormes perdas de capital, desestimulando as autoridades a sequer contemplar tal medida. A defesa da paridade, evidentemente, não impediu que as pressões dos balanços de pagamentos sobre o câmbio fixo continuassem a crescer, nem que os mercados contestassem as taxas que suspeitassem ser insustentáveis. Em um mundo de grande mobilidade do capital, a defesa de uma paridade exigia níveis sem precedentes de intervenção nos mercados de câmbio e apoio internacional. Ajuda dessa ordem de grandeza era algo que os países hesitavam em prestar quando duvidam da disposição e capacidade de um governo para eliminar a causa do desequilíbrio nos pagamentos. (EICHENGREEN, 2000, p. 42).

A queda do Sistema de Bretton Woods pode ser explicada pela crise do estado de bem-estar social, do fim da hegemonia absoluta estadunidense no mundo e pela ascensão da Europa Ocidental e do Japão, ainda que essas duas regiões não houvessem assumido um papel ativo no âmbito monetário internacional (DATHEIN, 2005). A partir de então, criou-se um projeto cooperativo entre essas regiões do capitalismo desenvolvido visando o estabelecimento de uma nova ordem econômica internacional baseada na expansão de mercados livres. Forças políticas nos países desenvolvidos mais estreitamente identificadas com o modelo do capitalismo controlado sofreram uma série de derrotas eleitorais, levando ao poder partidos conservadores que defendiam uma abordagem neoliberal das políticas econômicas e sociais.

Na década de 1980, a primeira ministra britânica Margaret Thatcher e o presidente dos EUA, Ronald Reagan lideraram a revolução neoliberal contra o *keynesianismo*. Em 1989, foi estabelecido entre o Departamento do Tesouro estadunidense, bancos privados, o Banco Mundial e o FMI, um marco regulatório econômico e político, fundamentado na ideologia liberal, o qual ficou conhecido como Consenso de Washington. Entre as medidas que esse marco recomendou encontram-se a redução dos gastos públicos, abertura comercial, a liberalização financeira por meio da reformulação de normas que restringem o ingresso do capital estrangeiro, a desregulamentação dos mercados domésticos pela eliminação dos instrumentos de intervenção do Estado, a privatização das empresas e dos serviços públicos e as reformas fiscais. Durante os anos 1990, novos sistemas de satélites e cabos de fibra óptica,

além de novas tecnologias baseadas na Internet, aceleraram ainda mais a liberalização das transações financeiras.

Um dos mais importantes atores nesse processo de globalização econômica são as empresas transnacionais (ETN), as quais são as principais determinantes dos fluxos de comércio internacional e da localização da infraestrutura produtiva mundial. Como consequência, as empresas transnacionais têm se tornado atores globais importantes, capazes de influenciar questões vinculadas ao bem-estar econômico, político e social de diversas nações (STEGGER, 2009; BALAAM; DILLMAN, 2010).

Cabe ressaltar, entretanto, que assim como a globalização econômica, as empresas transnacionais não são novas, já existindo há centenas de anos. Algumas das primeiras ETN foram organizações com participação estatal, como a Companhia das Índias Orientais, a qual foi beneficiada com o monopólio do comércio com as Índias Orientais pela Rainha Elizabeth I, em 1600. Essas firmas, de maneira organizada, combinavam visões de impérios empresariais com ambições imperiais territoriais de seus estados de origem. Entretanto, a dimensão gigantesca deste fenômeno é particularidade de tempos atuais. É estimado que o número de empresas transnacionais no mundo passou de 7 mil, em 1970, para cerca de 79.000, em 2008, com 790.000 afiliadas estrangeiras (BALAAM; DILLMAN, 2010).

Empresas que competem em mercados globais têm sido batizadas com diferentes denominações ao longo do tempo e em diferentes campos de estudo. Elas já foram chamadas de “empresas internacionais” para serem diferenciadas de firmas que operavam somente em mercados locais ou nacionais. Por muitos anos o termo “empresa multinacional” foi utilizado para indicar firmas que operavam em diferentes mercados nacionais. Como os mercados e estruturas produtivas globais têm emergido, o termo mais difundido atualmente tem sido “empresas transnacionais” (BALAAM; DILLMAN, 2010).

De acordo Balaam e Dillman (2010), as empresas transnacionais se distinguem pelo investimento estrangeiro direto (IED) que elas despendem como parte de suas operações. Isto é, empresas transnacionais operam em mercados que vão além de suas fronteiras nacionais; desta forma, acabam por fazer investimentos em produção, pesquisa, distribuição e estruturas mercadológicas no exterior. Tais investimentos estrangeiros diretos são disputados por países, regiões e localidades, que os veem como fonte de crescimento econômico.

Durante os anos 1990, as empresas transnacionais aumentaram seus investimentos estrangeiros diretos em aproximadamente 15% ao ano (STEGGER, 2009). De acordo com a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), o total de fluxos de IED aumentaram de uma média de \$225 bilhões no período de 1990-1995 para aproximadamente 1.8 trilhões de dólares em 2007 (BALAAM; DILLMAN, 2010). A UNCTAD identifica três forças que guiam o crescimento das empresas transnacionais: as políticas de liberalização, as mudanças tecnológicas e o aumento da competição em nível global (idem). A evolução do IED no mundo pode ser verificada no gráfico a seguir:

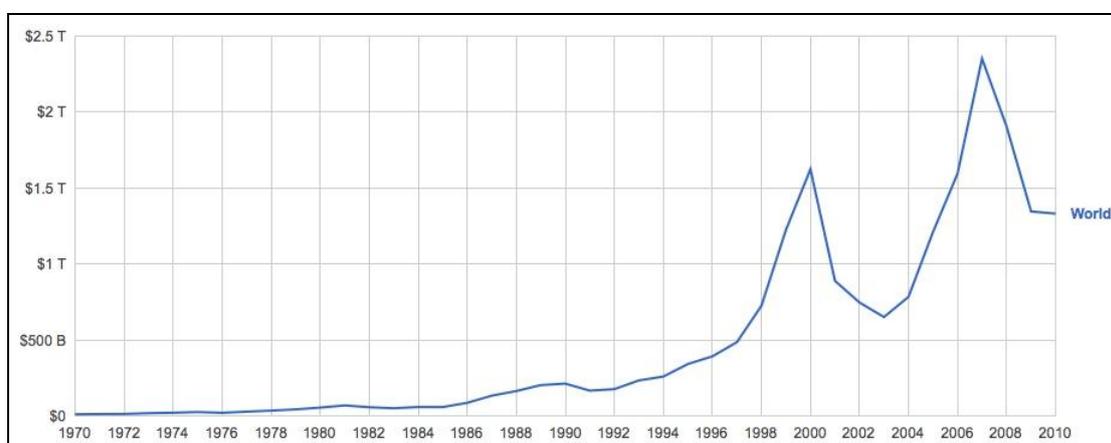


Gráfico 5 - Evolução do IED mundial em bilhões de dólares.

Fonte: Banco Mundial (2012).

A maior parte dos IED e, por sua vez, das empresas transnacionais, tem origem em países industrializados do norte. Em 2005, apenas uma das cem maiores empresas transnacionais em todo o mundo foi baseada em um país em desenvolvimento, no México (STEGGER, 2009). De acordo com a UNCTAD, cerca de 85% do IED é oriundo dos países desenvolvidos, com os membros da União Europeia contabilizando por 68% do valor total global, os EUA por 19% , o Japão por 4% e a Suíça também por 4%.

A maior parte dos fluxos de IED vão para os países desenvolvidos do Norte, pois lá se localizam os mercados com maior poder de consumo, assim como pela existência de tecnologias avançadas e trabalhadores qualificados. Do total de 1.8 trilhão de IED em 2007, 1.2 trilhão (68%) foram destinados para os países industrializados do Norte. Cerca de 27%, 500 bilhões de dólares, de IED foram para um grupo de países chamados em desenvolvimento, dos quais estão excluídos os exportadores de petróleo e os países menos

desenvolvidos (BALAAM; DILLMAN, 2010). Tais países, especialmente Brasil, Rússia, Índia e China (conhecidos como BRICs), vêm aumentando sua importância como importador de IED, como pode ser observado no gráfico a seguir:

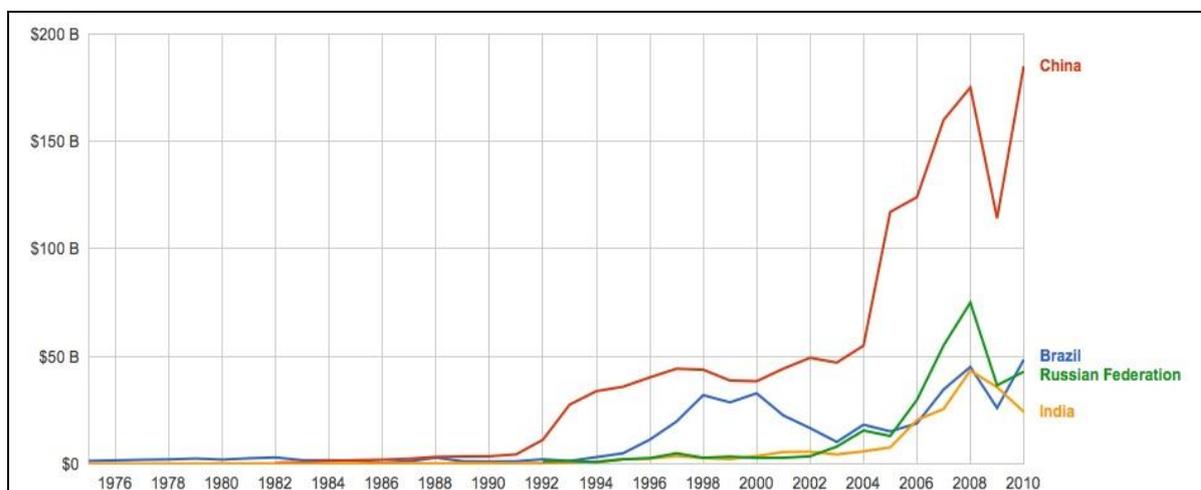


Gráfico 6 - Comparativo da Evolução do IED mundial em bilhões de dólares.

Fonte: Banco Mundial (2012).

Juntas, as 79.000 empresas transnacionais empregam, atualmente, cerca de 82 milhões de pessoas. A expansão do número de ETN, de seus IED e de suas atividades internacionais, acabam por ocasionar também um aumento de seus empregados expatriados. Como demonstra pesquisa da Mercer⁸ realizada com 243 empresas transnacionais em todo o mundo, de 2006 a 2009 o número de funcionários expatriados dessas organizações quase dobrou: de 50.000 passou-se para 94.000 expatriados.

As empresas transnacionais são responsáveis por mais de 70% do comércio mundial, sendo que as 200 maiores empresas transnacionais respondem por mais da metade da produção industrial mundial (STEGGER, 2009; BALAAM; DILLMAN, 2010). Devido aos números expressivos relacionados às empresas transnacionais, essas são geralmente estereotipadas como negócios gigantes, extremamente poderosos, que investem em países subdesenvolvidos para explorar sua mão de obra barata e recursos naturais.

Entretanto, Balaam e Dillman (2010) sustentam que não se pode afirmar que todas as 79.000 existentes são gigantes corporações, nem padronizar suas características e

⁸ Mercer: empresa de consultoria em Recursos Humanos e aconselhamento em Finanças. Realiza pesquisa sobre expatriados com o objetivo de obter uma visão geral das políticas de grandes empresas multinacionais. Disponível em: <http://www.mercer.com/about-mercerc?siteLanguage=100>.

comportamentos. Os únicos pontos que possuem em comum seriam, o fato de atuarem em mercados transnacionais e terem controle sobre os IED. Parte das ETN são muito grandes mas, em geral, são de diferentes tamanhos e competem em mercados de escalas distintas. Essas organizações podem até ser grandes se comparadas a empresas típicas que competem em mercados locais, porém, em diferentes escalas de grandeza. Muitas empresas gigantescas não se engajam em montes substanciais de IED e, portanto, não estão entre as maiores ETN. O elemento chave das ETN não é o seu tamanho, o que varia, mas a sua capacidade de prover IED (idem).

Diversas áreas do conhecimento se debruçam sobre o fenômeno da internacionalização de empresas. As ciências sociais aplicadas, particularmente, vêm, nas últimas décadas, buscando compreender porque as empresas se internacionalizam e de que formas estas podem maximizar sua produtividade e superar desafios próprios da internacionalização.

Bartlet e Goshal (1991) destacam duas linhas de estudo sobre o processo de internacionalização de empresas: negócios internacionais (*international business*) e gestão internacional (*international management*).

A linha de negócios internacionais (*international business*) também conhecida como teorias de abordagem econômica, discutem a internacionalização de empresas e o movimento de capitais entre países com base em previsões macroeconômicas, tendências de mercado e informações sobre custos de operações, localização, capital, câmbio, entre outros. Segundo essa abordagem, os critérios-chave de decisão pela internacionalização eram fundamentados na razão e objetividade. A linha de negócios internacionais abrange desde teorias mais antigas, como a Teoria da Vantagem Absoluta de Smith (1776) e a Teoria da Vantagem Comparativa de Ricardo (1817) até mais recentes, como a Teoria da Similaridade de Demanda de Linder (1961), Teoria dos Fatores de Proporção de Ohlin e Heckscher (1950), Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1976), Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975); Teoria da Internalização (BUCKLEY e CASSON, 1976; 1979), e a Teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1976), essa última uma das mais difundidas (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Nome da Teoria	Autor	Breve explicação
Teoria do Poder de Mercado	Stephen Hymer	Aponta três razões principais para ações de internacionalização, que seriam: <i>i</i>) possibilidade de vantagem competitiva; <i>ii</i>) exclusão da concorrência e; <i>iii</i>) diversificação.
Teoria dos Custos de Transação	Oliver Williamson	As empresas internacionalizariam as suas atividades segundo duas possibilidades: mercado, com base na contratação externa de determinadas atividades ou, hierarquia, quando utiliza a própria estrutura para tal fim, optando por aquela que demandasse o menor custo de transação.
Teoria da Internalização	Buckley e Casson	Concentra-se na eficiência da execução de transações entre unidades produtivas, valendo-se das premissas da teoria dos custos de transação como critério de tomada de decisão da empresa entre contratar ações pelo mercado ou internalizá-la ao realizar uma transação.
Teoria do Paradigma Eclético	John Dunning	Baseia-se na visualização de vantagens da organização em relação a vantagens de posse (<i>ownership advantages</i>), localização (<i>location</i>) e internacionalização (<i>internationalization</i>), as quais, em conjunto, levariam a organização a internacionalizar suas atividades.
Teoria do Ciclo do Produto	Raymond Vernon	Produtos são inventados e desenvolvidos onde tecnologia é abundante e salários são altos. O mercado expande para outros países com alta renda uma vez que o produto foi desenvolvido, e IED ocorre quando a firma passa a investir em mercados maiores. Finalmente, quando a tecnologia está madura, a produção se torna transnacional por meio de fluxos de IED.
Teoria da Apropriabilidade	Richard Gaves	A Teoria da apropriabilidade ajuda a explicar o porque firmas investem no exterior ao invés de licenciar a produção para uma firma local ou estabelecer um parceiro local. A Teoria da apropriabilidade argumenta que algumas firmas se tornam OTN porque têm muito a perder se firmarem parceria ou acordos de licença com firmas estrangeiras, o que pode, de fato, parecer mais rentável em termos de cálculos financeiros.

Quadro 7 - Teorias vinculadas a linha de Internacionalização de Negócios.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Carneiro; Dib (2007).

A linha de gestão internacional (*international management*), também conhecida como teorias de abordagem comportamental, se preocupa com a gestão de empresas internacionalizadas. Ou seja, diferentemente da abordagem econômica, esta linha se preocupa com questões internas das empresas internacionalizadas. Tal linha compreende a internacionalização como um processo de aprendizagem gradativo, que se aprimora com a acumulação de conhecimento e experiência de atuação no ambiente internacional de negócios. Nessa perspectiva, a dinâmica de internacionalização de empresas se desenvolveria com foco na diminuição de riscos sobre onde e por quais meios a expansão da organização ocorreria, com base no comportamento, ações e percepções de sua equipe gestora. Dentre as teorias comportamentais que mais se destacaram, pode-se citar o Modelo de Uppsala, posteriormente, a Teoria de Networks e a Teoria do Empreendedorismo Internacional.

O Modelo de Uppsala tem a organização como ponto de partida. Esse modelo procura entender a dinâmica de internacionalização enquanto um processo de integração a novos

mercados que ocorre em etapas. Johanson e Vahlne (1977) afirmam que, de acordo com o referido modelo, o processo de internacionalização se concentra na aquisição, integração e aplicação de conhecimento de modo sequencial, influenciado pela qualidade das informações obtidas sobre novos mercados e suas respectivas incertezas. Desse modo, o desenvolvimento de atividades percorre estágios crescentes de investimento e comprometimento, na medida em que se adquire maior conhecimento sobre determinado local, bem como se concretizam os objetivos de cada fase. A fase inicial se caracteriza por passos sem grande comprometimento (ex: exportação direta); a etapa seguinte é representada por investimentos crescentes como resultado de experiências positivas na fase anterior; nessa fase também é maior o nível de conhecimento sobre o mercado assim como o nível de investimento; na sequência, uma nova fase caracteriza-se pelo alto investimento e nível expressivo de conhecimento e experiência adquiridos, resultando em ações de maior proporção pela organização, como o estabelecimento de subsidiárias em um país estrangeiro.

Segundo Hilal e Hemais (2003, p. 112) esse percurso denota o conceito de distância psíquica, definido como “a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países”. De acordo com os autores,

Dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. (HILAL; HEMAIS, 2003, p. 112).

Com base neste conceito, a incerteza em relação a uma ação é proporcional à percepção de distância. Assim, as organizações teriam menor grau de incerteza quanto mais psicologicamente próxima fosse a região em questão. Isso quer dizer que, seria menor conforme a existência de elementos que simbolizassem similaridade, familiaridade - por exemplo, cultura, idioma, regime político etc -, ou seja, mais conhecidos e o menos estrangeiros possível (HILAL; HEMAIS, 2003). Cabe observar que a distância geográfica pode ou não coincidir com a distância psíquica. Dessa maneira, a noção de distância psíquica induziria as organizações a definirem a entrada em novos mercados a partir da menor distância percebida, a qual pode ou não se igualar a distância geográfica (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A Teoria de *Networks*, com premissa similar ao modelo de Uppsala, visualiza os mercados como redes de organizações que podem ser exploradas como recursos. O processo

de decisão de internacionalização de negócios está ligado ao desenvolvimento das relações que uma empresa consegue alcançar dentro de uma rede de organizações (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Já a Teoria do Empreendedorismo Internacional procura compreender a internacionalização com ênfase em como empreendedores visualizam as oportunidades e as otimizam. Visa, também, entender suas motivações para atuar em âmbito internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Os debates na linha da gestão internacional têm aberto um vasto campo de estudos sob inúmeros enfoques, como a discussão sobre novos mercados de trabalho, políticas negociais, níveis de autonomia de unidades, bem como abordagens de gestão, qualificação e competências em culturas distintas - área em que se insere o presente trabalho, tendo como recorte de estudo específico a reflexão sobre a natureza da competência intercultural enquanto aspecto-chave para o desenvolvimento de processos de internacionalização.

Alguns autores apontam a qualificação como um dos aspectos em todo o processo de internacionalização, o qual representa um dos maiores desafios para empresas transnacionais (TANURE *et al*, 2005; ARRUDA *et al*, 2006).

Isso porque, como ensinam Bohlander, Snell e Sherman (2007 apud MURITIBA, 2009), as atividades de internacionalização de negócios enfrentam dificuldades no processo de adaptação dos diferentes universos culturais, como na educação, valores, estrutura social, comunicação e religião. Cada um desses conjuntos abre possibilidade de reflexões sobre inúmeros aspectos neles contidos. Embora a quantidade de informação seja cada vez maior sobre povos, culturas, meios e modos de ser e fazer as coisas, é extensa a lacuna de conhecimento e sensibilidade para interagir com este universo. Para Ferner e Varul (2000 apud MURITIBA, 2009), em sua maior parte, as organizações insistem em transpor o seu modo de ver, agir e interagir para universos muitas vezes - e noutras, ainda que não aparente, completamente diferentes.

Muito além da implantação de unidades subsidiárias em outros países, da contratação e manutenção de expatriados no exterior, o investimento em gestão no ambiente intercultural assume um caráter estratégico para as organizações, na medida em que potencializa a geração e troca de conhecimento entre universos distintos e o desenvolvimento de competências múltiplas necessárias (MURITIBA, 2009).

Contudo, é frequente às organizações estenderem as práticas de gestão da matriz para as unidades internacionais de modo inadequado, desconsiderando ou desconhecendo as possibilidades de otimização do conhecimento local para repensar sua forma de atuação em realidades de bases culturais, políticas, sociais diversas (MURITIBA, 2009).

Nesse sentido, emerge a atenção tanto do meio acadêmico como organizacional sobre essas realidades para as quais as organizações expandem seus negócios. Assim, ganha importância o debate sobre aspectos culturais vinculados ao campo dos estudos organizacionais e antropologia das organizações em que conceitos como cultura, interculturalidade, cultura organizacional e diversidade se mostram fundamentais para que a gestão em diferentes contextos culturais seja compreendida de maneira mais consistente.

Desse modo, e de acordo com os objetivos desta tese, serão resgatados na sequência conceitos sobre os assuntos citados acima, bem como sobre a diversidade e gestão intercultural, a dinâmica de expatriação e competência intercultural. Aspectos de destaque na literatura sobre a formação cultural brasileira também serão revisados visto que, para os intuítos da pesquisa, interessa abordar a experiência de gestores expatriados de origem brasileira, a serviço de empresas transnacionais.

3 CULTURA, INTERCULTURALIDADE E O UNIVERSO ORGANIZACIONAL

3.1 CULTURA: UM AMPLO CONCEITO

Dentre as premissas deste estudo, considera-se que a formação cultural de um grupo se constitui pelo compartilhamento de valores e códigos culturais que lhes são comuns e afirmam sua singularidade, o que os distingue culturalmente de outros grupos sociais e impacta suas ações e percepções em relação a outras formações sociais. Segundo Maciel,

A maneira como uma região se reconhece e se vê reconhecer implica um processo de diferenciação de outras regiões, num jogo de contrastes que remete à busca e à construção de denominadores comuns, procurando unificar o coletivo em torno de determinadas representações. Esse processo envolve, entre seus vários aspectos, a construção e utilização de figuras emblemáticas, que servem como modelo e que se expressam em “personagens” que pretendem representar a região e seus habitantes. (MACIEL, 2000, p. 77).

Ao refletir sobre a cultura, Adler (1994) corrobora o pensamento acima no tocante ao impacto do referencial cultural do indivíduo em suas ações. Para esse autor, a orientação cultural de uma sociedade reflete a complexa interação de valores, atitudes e comportamentos de seus membros.

Portanto, para que se possa adentrar à temática da competência intercultural, faz-se necessário a apresentação, ainda que sucinta, acerca do significado de cultura em seu sentido mais amplo, recorrendo às conceituações antropológicas de alguns autores que procuraram compreender a essência do termo.

A reflexão em torno do significado de cultura abre caminhos para uma infinidade de debates, dada a complexidade que o tema sugere. Muitos foram os autores que se debruçaram sobre o assunto em busca de uma definição para o termo cultura. Dentre os estudiosos que refletiram sobre esse conceito, pode-se citar Berger & Luckmann (1976), Schneider e Barsoux (1997), Geertz (1989), Elias (1994), Lévi-Strauss (1996), dentre outros. Motta e Caldas (2006) afirmam que a cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. O termo cultura é procedente do latim e sua origem é o verbo *colo*. Na língua romana mais antiga, *colo* significava “cultivo”, mais precisamente, “cultivo do solo”, ou seja, significado relacionado à atividade agrária, de cultivo da terra.

Laraia (2005) explica que a primeira definição de cultura, do ponto de vista antropológico, teria sido criada por Edward Tylor, destacada em seu livro “Primitive Culture”, de 1871. Tylor definiu cultura “como sendo todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética” (TYLOR, 1871 apud LARAIA, 2005 p.30). Outra definição de cultura, inspirada nos estudos de Tylor, afirma que:

Cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras. (ROCHER, 1969, p.111 apud AKTOUF, 1993, p. 50).

Segundo Lévi-Strauss (1976 apud LARAIA, 2005), a cultura teria se constituído a partir do momento em que a primeira regra de convívio social foi concebida, a qual consistiria na proibição do incesto, um padrão de comportamento comum a praticamente todos os agrupamentos humanos. Para Kessing (1971 apud LARAIA, 2005, p. 60), os principais entendimentos sobre cultura podem ser agrupados, basicamente, em duas principais correntes: a cultura como sistema adaptativo e as teorias idealistas da cultura.

- *A Cultura como Sistema Adaptativo:*

Considera as culturas como sistemas de padrão de comportamento socialmente transmitidos, os quais servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos; tais padrões consistiriam no modo de organização das comunidades, suas práticas, crenças, formas de organização social, política etc;

- *As Teorias Idealistas da Cultura*: estão subdivididas em três abordagens:
 - *Cognitiva*: produto dos chamados “novos etnógrafos”, considera a cultura como aquilo que alguém precisa conhecer ou aceitar para conviver em uma sociedade. Refere-se aos modelos construídos por uma sociedade, contendo as suas próprias regras de convivência social;

 - *Estrutural*: perspectiva elaborada por Lévi-Strauss (1996), considera cultura como a criação acumulativa da mente humana; nesse sentido, o pensamento humano estaria submetido a um conjunto de princípios armazenados no inconsciente, os quais guiarão as manifestações concretas dos seres humanos;

 - *Simbólica*: desenvolvida principalmente por Geertz (1989) e Schneider (1997), define a cultura como uma construção simbólica de significados, que nasce, cresce e se fortalece no contato, na convivência, nas inter-relações e nos jogos de poder de cada local - organização, família, cidade, país, mundo.

A cultura, portanto, não é algo que se define, mas algo que se constrói num processo ininterrupto. Assim, diante de um mosaico de símbolos e significados que se desdobra e se recria constantemente no complexo das relações humanas, faz-se necessário atentar para os riscos de se enveredar por um caminho de interpretações simplificadas e mesmo restritivas durante a elaboração do presente trabalho. Desse modo, opta-se, previamente, em compartilhar, neste estudo, a visão interpretativa da cultura proposta por Geertz (1989):

O conceito de cultura que eu defendo é essencialmente semiótico. Acreditando que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1989, p. 4).

Assim, compreende-se a intensa influência que a cultura exerce sobre variadas dimensões da vida humana. Desde o modo como o ser humano se vê diante do mundo, até a forma como ele se relaciona com outras pessoas e toma decisões em situações cotidianas, faz-

se presente a sua herança cultural. Contudo, para que se possam gerar reflexões acerca da influência da cultura na vida humana, é essencial reconhecer o indivíduo enquanto parte de um grupo, ou seja, compreender que a existência humana só se realiza por meio do convívio social.

De acordo com Berger e Luckmann (1976), o ser humano não se relaciona somente com um ambiente natural particular, mas com uma ordem cultural e social específica, e assim, seu desenvolvimento está associado às interferências do convívio social. Assim, a despeito das características físicas, biológicas ou geográficas que compõem a vida do ser humano, sua capacidade cognitiva lhe permite absorver o que se lhe apresenta, como costumes, modos e maneiras de conviver com outros e, até, crenças que o conduzam a viver de determinada forma.

Normalmente, o conjunto histórico de valores, de regras e hábitos recebidos de gerações passadas orienta a visão de mundo e o comportamento do indivíduo no momento presente. E é devido a essa bagagem cultural que o ser humano traz consigo que, muito comumente, ocorre estranhamento em relação aos indivíduos oriundos de outro ambiente cultural, com padrões distintos de valores e costumes.

Para Laraia (2005, p. 67), a cultura orienta o comportamento humano e justifica suas ações. De acordo com o autor, “nossa herança cultural desenvolvida através de inúmeras gerações, sempre nos condicionou a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos para a maioria da comunidade”.

Assim, entende-se que se por um lado os referenciais culturais de grupos sociais dão significado à vida de seus membros, por outro, provocam distorções de interpretação e percepção acerca do outro, ou seja, situações potencialmente geradoras de conflitos (HALL, 2005).

É importante salientar, também, o aspecto dinâmico da cultura. Em muitos casos, as mudanças são quase imperceptíveis, o que não quer dizer que a cultura seja estática, ao contrário. O fato de diversos grupos sociais manterem contato mais ou menos intensamente ao longo do tempo pode contribuir para modificações em um dado grupo social. Determinadas mudanças culturais dependem de maior tempo para se consolidarem como parte de uma cultura do que outras.

Ao longo do tempo, essas mudanças e inovações podem conferir novos contornos à cultura de determinado grupo, como mudança de valores ou visão de mundo sobre determinados aspectos. Geertz (1989) sustenta o dinamismo da cultura na medida em que esta nunca chega a um estágio final, nunca está totalmente pronta. Nas palavras do autor,

[...] nós somos animais incompletos e inacabados que nos completamos e acabamos através da cultura - não através da cultura em geral, mas através de formas altamente particulares de cultura: dobuana e javanesa, hopi e italiana, de classe alta e classe baixa, acadêmica e comercial. A grande capacidade de aprendizagem do homem, sua plasticidade, tem sido observada muitas vezes, mas o que é ainda mais crítico é sua extrema dependência de uma espécie de aprendizado: atingir conceitos, a apreensão e aplicação de sistemas específicos de significado simbólico. (GEERTZ, 1989, p.61).

O caráter dinâmico da cultura se manifesta diante da criação constante de sentidos e representações. Segundo Elias (1998), os conteúdos simbólicos de natureza humana não se esgotam em si mesmos, ao contrário, permanecem num processo de transformação contínua, expressando emoções e fantasias humanas, em maior ou menor abrangência.

Assim, a partir do momento em que culturas diferentes entram em contato, descortinam-se inúmeras possibilidades de se entender o mundo. Adentrando a dimensão do encontro intercultural, são apresentadas, a seguir, algumas conceituações sobre interculturalidade.

Segundo Wainberg (2005, p. 283) há comunicação intercultural “sempre que o produtor de uma mensagem for membro de uma cultura e o receptor for participante de outra”. De acordo com Trevisan (2001, p. 22), a interculturalidade se refere à “interação ou relação dinâmica que ocorre entre duas entidades ou dois atores que mutuamente trocam suas experiências, ideias, valores, pensamentos, enfim, sua cultura e que, por conseguinte se modificam”.

A interculturalidade, portanto, se realiza no momento em que diferentes culturas passam a conviver, a interagir num processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos, a partir da necessidade de se estabelecer uma base de comunicação entre diferentes que habitam o mesmo espaço, requerendo uma compreensão de ambas as partes a respeito do que os une nesse diálogo (BARBOSA; VELOSO, 2007).

Entendido como um processo dinâmico, Demorgon (2002 apud GUITEL, 2006) ressalta que o encontro intercultural pode ser resultante de encontros, por vezes, arriscados, uma vez que podem desencadear conflitos relacionados a questões de identidade de diferentes atores membros dessas culturas.

Ao se considerar que cada cultura possui seus determinados padrões de significado, o que é comum para membros de determinada comunidade, como já mencionado, pode parecer estranho para membros de outro grupo social. Determinadas crenças adquirem tamanha importância na vida do ser humano que se revelam como verdades arraigadas, as quais, em inúmeros casos, impedem que um indivíduo reconheça e compreenda que um outro indivíduo possa pensar e viver de maneira diferente da sua sem, por isso, ser reconhecido como subversivo ou alheio aos padrões de comportamento entendidos como socialmente corretos. Segundo Laraia:

O fato de que o homem vê o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada etnocentrismo, é responsável em casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais. (LARAIA, 2002, p. 72-73).

Em grande parte das culturas, não raro se observa uma tendência ao etnocentrismo. É como se a própria sociedade em que se vive fosse a única, a principal ou, ao menos, a que deveria servir de exemplo. Para Rocha (1994, p. 7), “etnocentrismo é uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos e nossas definições do que é a existência”. Desse modo, o “diferente” causa desconforto na medida em que vai de encontro a uma formação cultural legitimada por um grupo.

Isto não significa, porém, que todos os membros de uma mesma cultura pensem e ajam exatamente da mesma maneira. Cada indivíduo pode relacionar-se com maior ou menor afinidade com o conjunto de valores de seu grupo social; seu comportamento pode variar dependendo, por exemplo, de experiências vividas.

É natural, portanto, que a visão de mundo influencie as escolhas individuais ou mesmo de grupos. Devido a um conjunto de crenças e valores enraizados nas culturas, é que muitos grupos sociais optam, por exemplo, por não conviver com pessoas de outras religiões, etnias,

orientações políticas, entre outras, diferente da qual creem ser a correta; simplesmente, consideram impossível que culturas tão distintas possam conviver e, até mesmo, habitar o mesmo espaço físico.

Segundo Ulmann (1991), vivenciar o “diferente” subentende abertura ou desapego em relação às próprias verdades para compreender “o que o outro diz”. Freitas (2008) observa que embora a noção de superioridade de uma cultura ainda persista em determinadas sociedades, para os conceitos oriundos da antropologia moderna não existem culturas superiores, mas culturas diferentes umas das outras. De acordo com a autora:

A própria Antropologia tem assumido uma pluralidade de mundos e questionado algumas epistemologias e metodologias correntes, com o intuito de reduzir o aprisionamento do debate por ideologias escolásticas e dogmáticas, em nome de uma antropologia que considere os frutos de cruzamentos plurais entre culturas e a necessidade cada vez maior da área se instruir junto às figuras estrangeiras, ou seja, aos migrantes, aos expatriados, aos turistas, aos refugiados, enfim, ao outro (FREITAS, 2008, p. 80).

Adler (1998 apud FRIEDMAN; ANTAL, 2005), pondera que os indivíduos “multiculturais” fundamentam-se em um referencial cultural primário, ou seja, referente à sua origem, porém, em estado de “tornar-se”, o que possibilita comportamentos mais ou menos próximos de suas referências, a depender do contexto. Múltiplas influências culturais podem criar tensão ou conflitos internos além de implicações significativas em suas interações interculturais. Para Friedman e Antal (2005), independente da cultura, as pessoas podem defender valores contraditórios em diferentes situações ou dizer uma coisa, mas agir de modo diferente, dada a complexidade das relações interculturais.

Contextos similares são comuns ao ambiente organizacional em que cada vez mais convivem equipes de trabalho multiculturais cujas diferenças de sistemas de valores, representações simbólicas, padrões de comportamento, são potenciais geradoras de conflitos (CHANLAT, 1996; CHEVRIER, 2000; BARMAYER, 2004).

Freitas (2000) observa que as pesquisas sobre interculturalidade nas organizações têm se ocupado principalmente com os processos de expatriação⁹ com base em estudos

⁹ Sobre o termo expatriação, Freitas (2009) observa que algumas organizações utilizam a expressão “mobilidade profissional” para conferir maior abrangência ao seu significado. Assim, no presente texto, essa expressão também poderá ser utilizada fazendo referência ao primeiro.

comparativos entre culturas nacionais, não sendo raro o uso de estereótipos que, de certa forma, classificariam as percepções e atitudes das pessoas em relação às diferenças culturais.

Isto posto, e a fim de adequar a terminologia em relação a alguns termos ou expressões a serem vistos com frequência no texto, cabe compartilhar alguns conceitos apresentados por Brault, (2005).

Termo	Significado
Valores	Qualidades consideradas dignas de estima de um grupo social, às quais se atribui importância moral, intelectual ou profissional. Verificados em aspectos relacionados à educação, disciplina, religião, honestidade, relações de gênero, os sistemas políticos e de leis, entre outros que ordenam a vida em sociedade. Os valores compõem um sistema que constrói ou consolida a identidade de um grupo social.
Viés	Opinião preconcebida, positiva ou negativa, em relação à alguém ou algo. Trata-se uma ideia pronta, muitas vezes sob a influência do ambiente, da educação ou valores.
Interculturalidade	Troca ou encontro de referências culturais no processo de interação com indivíduos de outras culturas.
Aculturação	Processo de adaptação e assimilação, no todo ou em parte, do grupo de valores culturais de um grupo por outro, sem discutir se essa adesão seria forçada ou natural.
Multiculturalismo	Modelo de troca com pessoas de outras culturas a partir da coexistência de múltiplas culturas diferentes na mesma sociedade.
Ameaça de Identidade	Sensação de insegurança contra a existência ou a sobrevivência da própria cultura, devido ao choque causado pela presença de valores, crenças, cultura dos outros, ou por causa de confronto com elas.
Choque Cultural	Sensação de estranheza ou desconforto na relação com indivíduos de outras culturas, devido a diferença que crenças, valores, costumes do outro causam em relação a valores, crenças e costumes de outra cultura.

Quadro 8 - Noções de Significado dos Termos e Expressões I.

Fonte: Adaptado de Brault (2005).

Termo	Significado
Multicultural	Referente às características sociais e problemas e questões de governabilidade existentes em sociedades onde convivem diferentes culturas, as quais mantêm algo de sua identidade original.

Quadro 9 - Noções de Significado dos Termos e Expressões II.

Fonte: Adaptado de HALL (2003 apud JAIME, 2009).

3.2 CULTURA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo o objeto de estudo foco no fenômeno da competência intercultural, particularmente relacionada a gestores brasileiros, importa abordar, ainda que sucintamente, como se configuram os estudos de cultura organizacional.

Tradicionalmente, normas organizacionais, de modo geral, têm sido instituídas nos ambientes de trabalho de forma padronizada, não considerando de forma adequada o complexo universo de significações que envolve as diferenças mais sutis de hábitos, costumes, comportamentos de grupos, os quais impactam o cotidiano das organizações (MOTTA; CALDAS, 2006).

Entretanto, entende-se que o ser humano vive imerso em um universo de símbolos e significados, no qual cada fenômeno, cada situação, possui um sentido específico que influencia a forma como os indivíduos agem diante das mais variadas situações, inclusive, no ambiente de trabalho.

Os estudos de cultura no ambiente organizacional, de modo geral, tratam sobre o conjunto de valores e princípios que orientam as práticas organizacionais, além de normas de conduta de seus colaboradores. Nesse sentido, o presente estudo procura ressaltar que, nesse universo simbólico que é a organização, além da cultura instituída e disseminada por seus fundadores ou principais gestores, convivem culturas distintas, fruto de histórias de vida, valores, referências, formações culturais diversas de seus membros.

São relativamente recentes os estudos sobre os efeitos de diferentes crenças, hábitos e comportamentos no cotidiano das organizações e seus resultados. A literatura descreve que os estudos voltados à cultura organizacional surgiram no período após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), alcançando maior evidência ao final dos anos 1970 e durante a década de 1980, num momento de intenso debate entre os estudiosos de administração, movidos por respostas para o fraco desempenho econômico das empresas norte-americanas frente ao sucesso da indústria japonesa. Organizações norte-americanas, como automobilísticas e aéreas, que no passado ocupavam posições de liderança no mercado mundial, no período pós-guerra apresentavam sinais de declínio. Já as organizações japonesas, apresentavam resultados superiores no mercado. Dentre as razões atribuídas a esse sucesso, estudos

mencionavam questões culturais, despertando maior atenção para o conhecimento sobre a variável cultural em processos de gestão e resultados organizacionais (BERTERO, 1996).

No Brasil, por sua vez, os estudos sobre cultura organizacional teriam se intensificado a partir dos anos 1980, demarcando um novo campo de estudo na Administração. Desde então, diversas publicações vêm sendo lançadas, somadas a um grande número de congressos e seminários envolvendo o tema da cultura organizacional, tornando-se uma espécie de “moda” entre os gestores dos mais diversos setores. Sobre esse ponto Barbosa (1995, p. 7) alerta para o risco de se tratar o assunto com ares de modismo. Segundo a autora, “embora a questão cultural esteja em moda, não deve ser vista como mais uma moda. O conceito de cultura abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão”.

Muitos estudiosos investiram esforços na tentativa de decifrar ou mesmo construir um conceito capaz de abarcar a vastidão do tema. Schein (2004) é um dos autores mais referenciados sobre a temática da cultura organizacional. Em seus estudos, o autor buscou compreender de que forma os valores de fundadores ou líderes de organizações transformam-se no conjunto de crenças e padrões de comportamento internalizado por toda a organização. O autor conceitua a cultura organizacional como

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p. 17).

Um autor de grande referência na década de 1970 foi Hofstede¹⁰ (1984; 1991), que conduziu um dos estudos mais conhecidos sobre cultura organizacional, com o objetivo de compreender ou mesmo definir a cultura de uma organização multinacional (IBM), bem como o impacto da cultura local de suas unidades espalhadas por diversas partes do mundo.

Levando em conta as particularidades da cultura local em cerca de quarenta países nos quais a empresa estava presente, Hofstede (1984; 1991) procurou mapear em cada uma das culturas estudadas as atitudes e valores de executivos e outros colaboradores da organização

¹⁰ HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences: international differences in work - related values. Beverly Hills, London, New Delhi: SAGE Publications, 1984.

em relação ao trabalho. Nesse estudo, o autor identificou algumas categorias que definiriam as principais características da cultura nacional, que seriam: individualismo e coletivismo; distância de poder; nível em que se evita a incerteza; masculinidade e feminilidade. Entretanto, diversos autores ponderam que os estudos sobre um assunto tão subjetivo estão sujeitos a riscos de generalizações e conceituações insuficientes.

É evidente a relevância dos estudos de Hofstede (1984; 1991), também por conduzir as análises para além do ambiente da organização, considerando o contexto da cultura nacional. Apesar da validade de seus estudos, muitas críticas emergiram, em geral, relacionadas a uma tendência de catalogação de culturas nacionais, algo que limitaria a efetividade da abordagem desses estudos.

Ainda em torno das conceituações de cultura organizacional, Fleury e Fischer (1996), ao tempo em que buscam uma definição de cultura organizacional, alertam quanto às possibilidades de manipulação da gestão cultural nas organizações.

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

A realidade organizacional estaria sujeita a variadas formas de intervenção e manipulação, segundo os interesses utilitaristas da organização (BARBOSA, 1995; AKTOUF, 1993). “Existe um odor de manipulação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos [...] para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade” (AKTOUF, 1993, p. 47). E ainda,

A cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. (AKTOUF, 1993, p. 47).

O conceito de cultura organizacional surge e populariza-se justamente pela possibilidade que oferece à instrumentalização dessa dimensão até então intangível [...]. A questão da mudança cultural é, sem dúvida alguma, a dimensão onde essa

perspectiva empiricista e instrumental de cultura se expressa com mais força. (BARBOSA, 1995, p. 17).

Essas considerações reforçam o entendimento de que, embora predomine o modelo cultural internalizado pela direção da organização, a realidade seja mais complexa e, naturalmente, comporte diversas culturas que convivem nas diferentes áreas de um ambiente de trabalho (MORGAN, 1996; SROUR, 2005). Isto quer dizer que nem todos os membros de uma mesma organização, por exemplo, comportam-se ou pensam exatamente de acordo com os padrões culturais predominantes no grupo. “Nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” (MORGAN, 1996, p. 131). De modo similar Machado-da-Silva e Nogueira (2001) entendem que:

A maioria das organizações, exceto as muito pequenas, são constituídas por subculturas. A partir das crenças e valores, é possível distinguir essas subculturas da cultura abrangente da organização. Há muitos fatores que podem explicar o desenvolvimento e a existência de subculturas: campos específicos de conhecimento; grupos demográficos e assim por diante. (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001, p. 3).

Schein (2004) compreende o conceito de cultura organizacional como um modelo que pode ser aprendido, repassado aos membros da organização e modificado, devido ao seu caráter dinâmico. Segundo o autor, a cultura organizacional pode ser apreendida em diferentes níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: é o ambiente visível da organização, o *layout*, as cartas, mapas, a forma das pessoas se vestirem e de se comportarem (visível, mas não facilmente compreensível);
- Nível dos valores: considerando o fato de que, nem sempre os valores explicitados são os praticados pelos membros da organização;
- Nível dos pressupostos básicos: os quais, segundo o autor, são inconscientes, porém, na prática, orientam a percepção e sentimentos das pessoas.

Schein (2004) ressalta, também, duas características referentes ao conceito de cultura organizacional, que seriam: a necessidade de pensar cultura relacionada a uma unidade social e a necessidade de estabilidade no grupo durante algum tempo. Para o autor, uma das formas mais indicadas no processo de se desvendar a cultura de uma organização seria a consultoria. Passar por essa experiência em diferentes organizações seria subsídio fértil em contraponto a etnografia (SCHEIN, 2004). Desse modo, o autor considera essa prática como uma nova forma de se aprender mais sobre as organizações que não pelo método etnográfico, investigando elementos visíveis na forma com que a organização expressa a visão de si própria.

Outro autor que reflete sobre a cultura organizacional é Srour (2005) para quem

a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Isso os torna semelhantes nos modos de agir e, muitas vezes, de pensar. [...] A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. (SROUR, 2005, p. 212).

Para esse autor, a compreensão da cultura de uma organização requer o conhecimento da ideologia que a orienta. No núcleo das culturas organizacionais reside uma ideologia que lhes serve de guia em seu sentido mais amplo e, dessa forma, revela a verdadeira cultura de uma organização. Srour (2005) interpreta a ideologia de uma organização como um núcleo que concentra o universo simbólico, cujo sentido: *i*) compreende conjuntos articulados de convicções que correspondem a sistemas de princípios, valores e crenças; *ii*) expressa e justifica os interesses de agentes coletivos e, também, orienta suas ações no confronto com outros agentes e; *iii*) equivale a visões de mundo tão explícitas que respondem às questões fundamentais da vida.

Assim como emergem questionamentos e conflitos envolvendo o tratamento do conceito de cultura nas organizações, verificam-se, entre os estudiosos, disputas teóricas e metodológicas acerca do tema. O debate na pesquisa sobre cultura organizacional é ilustrado por Martin e Frost (2001) com o uso de uma metáfora de jogos de guerra, exemplificado pelo jogo infantil denominado “o rei da montanha”. Nessa brincadeira, aquele que alcança o topo da montanha se torna o novo rei. Esse será deposto quando outro jogador, em parceria ou não,

conseguir atingir o topo e ocupar o poder como o novo rei. Assim, os autores simbolizam a luta pela dominação intelectual nesse campo. Ainda que não movida por uma competição intencional, os autores destacam três perspectivas metaforizadas pelo jogo:

- **Integração:** inspirada em líderes de destaque, sustenta a ideia de que é possível construir uma cultura organizacional sólida, criada e mantida pelos líderes e fundadores. A cultura é vista como uma variável controlável, cujo objetivo é manter a coesão, a ausência de conflitos e o comprometimento de seus membros;
- **Diferenciação:** formada por um grupo de intelectuais marginais, consiste na defesa dos pontos de vista antagônicos, evidenciando a pluralidade de grupos e subgrupos na organização, cada qual com sua própria cultura; o consenso não existiria na organização como um todo, apenas no interior dos grupos;
- **Fragmentação:** seus defensores consideram que as manifestações culturais seriam muito complexas e permeadas por contradições; o consenso não seria possível nem no âmbito do todo, nem no âmbito dos subgrupos; as interações entre seus membros seriam de caráter mais temporário, portanto, logo substituídas por outras (MARTIN; FROST, 2001, p. 233-234).

Os autores admitem o valor da investigação, discussão de ideias, e da criatividade em pesquisa cultural. Entretanto, observam que o tom de luta e dominação, muitas vezes explícito, não contribui para a evolução do conhecimento, podendo, inclusive, desestimular os pesquisadores que não concordam em participar de uma verdadeira batalha intelectual.

Acreditamos ainda que há necessidade de abordagens de avaliação sobre o trabalho cultural, duras e honestas, mas não destrutivas ou preconceituosas [...]. Não acreditamos que as guerras desapareçam da paisagem intelectual e sabemos que nem todas as mudanças que derivam das guerras são negativas [...]. Achamos, porém, que a competição pelo domínio é muito cara, em termos de ideias perdidas e pessoas desiludidas. (MARTIN; FROST, 2001, p. 245).

Diante de um mosaico de perspectivas nos estudos de cultura organizacional, Fischer e Mac-Allister (2001) incrementam a discussão analisando o panorama das pesquisas no Brasil:

O quadro que a primeira vista se afigura é tão difuso que se invoca, como imagem de jogo, o *puzzle* [...] formado de trabalhos que direta ou indiretamente abordam a cultura organizacional. Segundo Fischer (1997), *puzzle* é, antes a “combinação de fragmentos distintos, formando um todo coerente; reconfigurado”, consistindo pois em “um jogo onde ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução” (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001, p. 254).

As autoras reforçam, ainda, a importância de se conhecer e respeitar os trabalhos de todos os pesquisadores culturais, a fim de articular redes de produção de conhecimento sobre um tema com espaço assegurado no campo dos estudos organizacionais. De forma geral, o avanço sobre o tema demanda um longo caminho de pesquisa, visto que uma boa parte dos trabalhos tem se concentrado em abordagens intraorganizacionas, sendo raras aquelas com foco nas outras referências culturais e suas interações (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001). Tal observação corrobora a necessidade de expansão e aprofundamento de pesquisas que levem em conta a temática da interculturalidade.

De acordo com Morgan (1996), refletir sobre a cultura organizacional significa considerar um conjunto de símbolos e significados que construídos continuamente pelo grupo em sua dinâmica de interações no ambiente de trabalho. Segundo o autor, a cultura organizacional é constituída muito mais pelo que a organização “é” do que pelo que ela “tem” concretamente. O “ser” organizacional se cria e recria a partir das relações e interpretações de seus membros acerca da realidade que os envolve. Percebe-se, assim, o quanto essa interpretação está ligada à formação cultural dos indivíduos, uma vez que valores e crenças pessoais os orientam a interpretar e conferir sentido às suas experiências, o que inclui o ambiente de trabalho. Daí depreende-se a complexidade da reflexão em torno da convivência de múltiplas culturas no ambiente organizacional.

3.3 DIVERSIDADE E GESTÃO INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

O termo diversidade é geralmente usado para se fazer referência a diferenças entre os indivíduos. São comumente associadas a diferenças de gênero, etnia, religião, crenças, valores, idade, escolaridade, nacionalidade, língua, etc. Segundo Brault (2005), a diversidade se refere principalmente às diferenças culturais, bem como de valores e costumes e se manifesta na justaposição e na integração na sociedade de grupos culturalmente majoritários e

grupos minoritários. Assim, entende-se que a diversidade compreende valores, ideias, traços de personalidade, experiências de trabalho, habilidades, conhecimentos, entre outros aspectos distintos entre os indivíduos.

Conforme mencionado anteriormente, sabe-se que a interação das diferenças é algo comum a todo meio social, o que inclui as organizações (DAVEL *et al*, 2008). Essas organizações, por sua vez, inseridas num contexto globalizado se deparam com os questionamentos sobre novas formas de compreensão sobre a diversidade, as relações interculturais e seus impactos diretos ou indiretos na perenidade de um negócio.

Fleury (2000), que no cenário nacional foi uma das primeiras¹¹ autoras a aprofundar a temática da gestão da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), define a diversidade como:

um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria¹². Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20).

Bauman (2005), já mencionado no capítulo anterior, em suas reflexões sobre o fenômeno da globalização, considera que este cenário requer uma nova forma de compreender a interação entre diferentes culturas, identidades e suas expressões, algo sobre o qual não há modelos ou padrões pré-estabelecidos. Assim, também se reconhece no meio organizacional o desafio de compreender e lidar com a diversidade e interação entre diferentes referenciais culturais, no âmbito interno e externo de suas relações.

A expressão “gestão da diversidade” no ambiente organizacional, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), significa “de forma genérica, a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização”.

¹¹ Segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p. 24): “o pioneiro trabalho acadêmico sobre a gestão da diversidade no Brasil foi apresentado por Maria Tereza Leme Fleury, no Enanpad, em 1999, e publicado na RAE em 2000 (Fleury, 2000). Nesse trabalho são apresentadas algumas iniciativas de implantação de programas de administração - ou gestão - da diversidade em empresas instaladas no Brasil, sobretudo multinacionais norte-americanas”.

¹² Acrescenta-se o entendimento de Alves e Galeão-Silva (2004, p. 23), para quem “minorias é um termo sociológico que desconsidera o número de membros do grupo, mas contempla sua disposição de poder na sociedade. No caso, uma minoria dispõe de pouco poder e, por isso, depende da arbitrariedade de outro grupo - a maioria”.

O mosaico de múltiplas culturas também presente no ambiente de trabalho representa uma dimensão a qual as organizações buscam não só compreender, mas gerir. Seria, ainda, um modo mais amplo de se buscar a melhoria contínua, bem como integrar-se a um contexto cada vez mais plural, que por fim, desenvolveria uma nova perspectiva de gestão e de estratégia organizacional (BRAULT, 2005). Por meio de atitudes técnicas, ou administrativas, muitas empresas buscam antecipar-se aos conflitos que nascem da diversidade, entendendo que a negação do conflito é a superação do mesmo. E com base na ideologia da harmonia racial, as organizações não têm se mostrado capazes de lidar com as questões da diversidade, uma vez que, onde não se reconhece a existência da discriminação e do preconceito, não há como sustentar um discurso de igualdade e de oportunidade no ambiente de trabalho (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Fleury (2000) discute a gestão da diversidade em empresas brasileiras resgatando as origens dessa sociedade, que segundo a autora é contraditória por natureza.

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. Neste contexto diversificado e contraditório, o tema diversidade cultural é relativamente novo na agenda das empresas brasileiras. (FLEURY, 2000, p. 19).

De fato, no Brasil, é relativamente recente o olhar para as questões da diversidade cultural no meio organizacional, tendo emergido por volta dos anos 1990, num momento de mudanças e forte competitividade no mercado nacional e internacional (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Desde 1995 o governo brasileiro tem buscado desenvolver políticas de promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento no trabalho, influenciado pelas chamadas ações afirmativas¹³, como as desenvolvidas nos Estados Unidos nos anos 1960, cujo objetivo era combater a discriminação no ambiente de trabalho, com destaque para a discriminação de gênero e raça. Em paralelo, as organizações, especialmente as multinacionais, também

¹³ De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004, p.22), “entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades”.

passaram a investir em programas de gestão da diversidade. Movimentos sociais, por sua vez, reivindicavam políticas de antidiscriminação e responsabilidade social das empresas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A diversidade está refletida em diversos grupos de identidade presentes no ambiente de trabalho como de etnia, gênero, nacionalidade, entre outros já mencionados, onde convivem maiorias e minorias. Assim, essa temática pode ser discutida em vários níveis, - do indivíduo, de grupos, da organização e da sociedade -, e os referenciais culturais devem ser analisados em cada um deles (FLEURY, 2000).

Essa autora considera que a diversidade impacta o meio organizacional, tanto em relação aos resultados da organização quanto o indivíduo; o contexto em que a diversidade se manifesta é que vai determinar o impacto positivo ou negativo. Tal afirmação reforça o entendimento de que a gestão eficaz da diversidade cultural pode resultar em melhores resultados para as empresas e para as pessoas. Por outro lado, o não-gerenciamento da diversidade expõe a organização e seus membros a conflitos, preconceitos e discriminações, entre outras desvantagens para o convívio social e para a efetividade organizacional.

No entanto, são as políticas de gestão da diversidade cultural capazes de lidar com a heterogeneidade da sociedade brasileira refletida em seus quadros funcionais. É importante avançar em questões relacionadas ao respeito à individualidade e ao reconhecimento desta, oportunizando a identificação e o desenvolvimento de competências necessárias ao crescimento do negócio (FLEURY, 2000).

Pereira e Hanashiro (2010) concordam com tal afirmativa e acrescentam que as ações das organizações quanto à gestão da diversidade, de modo geral, ainda se mostram insuficientes, homogêneas, e não alcançam, na prática, a efetividade em termos de valorização e otimização do potencial das diferenças no ambiente de trabalho. As autoras afirmam que:

Dar o legítimo destaque às ditas minorias significa desconstruir uma lógica linear de que as práticas organizacionais são feitas pelos grupos dominantes e para eles. A sociedade está se tornando mais heterogênea; isso não é fato isolado, mas fenômeno global e inexorável. Portanto, as organizações que buscam sobreviver num mundo cada vez mais competitivo precisarão lidar com o desafio da complexidade do hibridismo cultural que caracterizará as organizações multiculturais. (PEREIRA; HANASHIRO, 2010, p. 679).

De forma semelhante, vários estudiosos reforçam a necessidade de maior reflexão por parte das organizações sobre a gestão da diversidade, com destaque para a gestão cultural ou intercultural (PIERRE, 2001; DRUMMOND ABDALA; CHANLAT, 2010; DAVEL *et al*, 2008). Conforme observa Pierre (2001), não é raro que muitas organizações não reconheçam ou mesmo ignorem a diversidade cultural como uma dimensão crítica nas organizações, valendo-se de iniciativas instrumentalizadas para lidar com tais questões. Tanto no ambiente interno quanto externo, não aparentam esforços suficientes no sentido de qualificar gestores para o ambiente de negócios intercultural (BÜCKER; POUTSMA, 2010; JOHNSON *et al*, 2006).

Quando empresas adotam medidas de inclusão das chamadas minorias ou incorporam equipes multiculturais a seus quadros, seja por expansão internacional de suas operações ou mesmo nacional - a exemplo de países de grande diversidade cultural como o Brasil -, porém, sem atenção ao que essa diversidade significa, acabam limitando suas ações a aspectos mais visíveis (instrumentais) em termos de negócios. Desse modo, acabam por desperdiçar pontos positivos dessa diversidade, em muitos casos interpretando como questões a serem controladas, quando poderiam ser melhor exploradas. Suutari (2002) afirma que o desenvolvimento de relações com parceiros e concorrentes entre fronteiras pressupõe a definição de estratégias alinhadas ao contexto de diversidade cultural e a necessidade de competências diferenciadas, muitas delas talvez nunca entendidas como necessárias. Muitas empresas visam desenvolver esses gerentes internamente, no entanto, sem clareza quanto aos critérios de seleção e de desenvolvimento de gestores interculturais (SUUTARI, 2002).

É nesse ponto que a gestão da diversidade cultural se revela como assunto relevante para o presente estudo, visto que, é a partir do reconhecimento da diversidade cultural nas organizações e junto a diversos atores que mantenham relação com a mesma, que se abre espaço para a discussão em torno da competência intercultural, tema central da pesquisa.

Brault (2005) visualiza uma correlação entre a gestão da diversidade, especialmente a diversidade cultural, e resultados da organização. Ao passo que a empresa incorpora princípios de gestão alinhados com contexto globalizado e multicultural, abre espaço ou cria condições para novas soluções de conflitos em equipes de trabalho multiculturais, bem como para o aumento da colaboração e parcerias a partir de uma abordagem onde todos os envolvidos “ganham”. Assim, entende-se que a eficácia da gestão da diversidade sugere a

postura de respeito e integração das diferenças ao invés do controle, seja no âmbito interno ou externo das relações organizacionais.

A despeito de tais observações, Torres e Pérez-Nebra (2004) enfatizam o quanto a questão da diversidade cultural nas organizações tem sido frequentemente associada a um estilo de gestão limitado, a exemplo do enquadramento de colaboradores de determinado gênero, etnia, orientação sexual, em atividades que se relacionem a essas qualidades, de acordo com a interpretação da organização do que venha a ser tal diversidade. Dessa forma, acreditam ter a melhor solução para o que entendem como diversidade cultural.

Organizações que operam com essa orientação filosófica frequentemente instituem programas de mentores e desenvolvimento de carreiras, especificamente para mulheres e pessoas não-brancas nos seus postos e treinam outros empregados para respeitarem diferenças culturais. Sob essa perspectiva, porém, o progresso em diversidade é medido pelo quanto uma organização atinge suas metas de recrutamento e retenção, ao invés do grau em que as condições na organização permitem que os empregados utilizem seus préstimos e perspectivas para realizarem seu trabalho mais efetivamente. (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 449).

Percebe-se, contudo, que a diversidade cultural em uma organização abrange um universo muito mais amplo do que variações de etnia, gênero ou classe, por exemplo. A diversidade contempla uma imensa gama de formações culturais e de identidades que não poderiam ser abarcadas por formas de gestão como as expostas acima.

Ao se imaginar o momento em que um novo colaborador é inserido em determinado ambiente organizacional, o mesmo se depara com uma cultura existente naquele meio, com valores, crenças e um conjunto de normas compartilhadas por seus membros. Nessa etapa, destaca-se a socialização de novos entrantes. Por meio da socialização, o membro recém-contratado passa a conhecer não só os espaços físicos, a disposição das atividades, os colegas de trabalho, ou seja, os aspectos visíveis do ambiente mas também, com o passar do tempo, toma conhecimento do conjunto de princípios e valores que guiam o funcionamento da organização, além de padrões de comportamento comuns àquele ambiente.

Nesse sentido, Srour (2005) atenta para o fato de que o processo de socialização, em si, introduz as pessoas à cultura da organização, ou seja, acaba por suprimir as particularidades culturais desses funcionários em nome de uma adequação cultural estabelecida. Segundo o autor, “após adquirir ‘comportamentos adequados’, [...] seu coração

baterá unísono com outros tantos, e seu modo de ser diluirá seus contornos na uniformidade dos jeitos. Somente então passará a ser aceito pelos outros” (SROUR, 2005, p. 204).

O autor observa que as organizações, em geral, ao invés de valorizar as diferenças culturais presentes em seus domínios, parecem enxergá-las como ruídos ou questões a serem harmonizadas, justificando, por meio de um discurso instrumental, a defesa de uma linguagem e comportamento únicos no ambiente organizacional como melhor forma de assegurar ordenamento entre seus membros e o alcance de resultados para a empresa. Dessa forma, essas organizações regidas por uma lógica utilitarista, induzem seus colaboradores a um processo de assimilação da cultura definida pela organização em detrimento de suas características pessoais e heranças culturais diversas.

Segundo GABRIEL (2000) muitos estudiosos alertam sobre os riscos de se entender a cultura organizacional como uma força unitária de coesão e integração, questionando de que forma ou em que medida a cultura seria internalizada artificialmente pelos indivíduos ou seria consonante com os valores e padrões de comportamento da organização.

Assim, se a formação cultural dos indivíduos está sujeita a cultura da organização, naturalmente, as singularidades de diversas culturas são reprimidas; condição que desfavorece, entre outros aspectos, a espontaneidade, o potencial criativo, a motivação do indivíduo para o trabalho e, conseqüentemente, as expectativas de resultados da organização. Kirschner (2002) salienta que a riqueza cultural do indivíduo não se anula no momento em que este adentra o ambiente de trabalho, estando a cultura na base da sua visão de mundo, de suas referências. De acordo com a autora,

é preciso considerar que o sentido da motivação é social: não corresponde a necessidades universais e fundamentais, mas a construções sociais enraizadas nos indivíduos e em grupos complexos. Um indivíduo só se motiva quando sua situação social relativa, sua identidade profissional - a maneira como ele é visto pelos outros - evolui num sentido favorável a seus olhos, de forma que ele se sinta valorizado e reconhecido em sua função. (KIRSCHNER, 2002, p. 8).

Portanto, compreende-se que a cultura da organização não comporta toda a diversidade cultural existente, assim como não elimina contradições internas, ações e percepções distintas entre seus membros. Não obstante a legitimidade da cultura no contexto organizacional, a essência cultural dos indivíduos faz-se presente na forma como estes

percebem a si e aos demais, inclusive, no ambiente de trabalho. Trevisan (2001) corrobora esse entendimento e aponta para a necessidade das organizações - não só os gestores principais, mas todos seus membros - olharem para as diferenças como pontos a serem otimizados em favor de sua melhor gestão e do desenvolvimento da organização, sendo a diversidade intrínseca à sua existência.

De forma análoga, ao se pensar em termos de internacionalização de negócios, Barbosa e Veloso (2009) acrescentam que a dinâmica intercultural enquanto característica comum às organizações num contexto globalizado pode favorecer o estabelecimento de relações produtivas, se baseadas no entendimento do outro. De forma complementar, pode-se entender que:

administrar equipes multiculturais, ou de uma forma mais simples, administrar o intercultural é lidar com a alteridade, a familiaridade e a estranheza; é sair do etnocentrismo e buscar desenvolver uma sensibilidade que contemple o outro; é relativizar o seu sistema de valores e apreender o sistema do outro; é buscar compreender as raízes do comportamento, do pensamento e a sensibilidade do outro, que é diferente na forma como percebe, sente e age em relação às mesmas coisas (FREITAS, 2000, p. 12).

Se o exposto acima ilustra um comportamento não raro às organizações ao lidarem com questões relacionadas à diversidade internamente, questiona-se o quão preparadas estariam para agir em ambientes não familiares, interagindo com sistemas de valores e representações simbólicas que possam ser totalmente distintas de seus referenciais culturais - situações comuns em processos de internacionalização de negócios.

Desse modo, de forma indireta, o presente estudo procura estimular reflexões sobre como as organizações reagem aos efeitos da diversidade e do encontro intercultural, por vezes, interpretados como ruídos, como questões a serem solucionadas ou gerenciadas de forma que se iguale ao padrão cultural definido pela organização. São críticas as reflexões que se colocam para a gestão intercultural como sinalizam Bücken e Poutsma (2010), ao questionarem sobre até que ponto os gestores estão preparados para lidar eficazmente com a complexidade de decisões e ações em meio a diversidade cultural nacional e mundial e, ainda, até que ponto o desenvolvimento de estratégias de negócios em nível global está alinhado com as competências necessárias para implementá-las.

Em relação ao presente estudo, são abordadas as experiências gestores brasileiros cujas experiências de trabalho se deram exatamente em ambientes culturalmente distintos, os quais expuseram, conforme será visto mais adiante, aspectos desafiadores para a gestão no contexto intercultural. Nesses depoimentos, também se manifestaram aspectos relativos à sua cultura de origem e possíveis influências no modo de lidar com os desafios das relações interculturais, tanto no ambiente de trabalho como social. Por isso, interessa a pesquisa, resgatar na literatura subsídios sobre a formação cultural brasileira, cujas características se fazem presentes e relevantes nesse contexto. Na seção seguinte adentra-se a esse assunto.

4 A Formação Cultural do Brasil

A questão da cultura e da identidade nacional do povo brasileiro se constitui, desde muito tempo, como uma temática importante e amplamente debatida quando se questiona o que é o nacional. É interessante observar que mesmo sendo considerado antigo, esse debate continua em pauta nas discussões sobre a formação da cultura brasileira. Sobressai, assim, a relevância desse tema para a compreensão do que caracteriza um povo enquanto nação e enquanto indivíduos oriundos de uma combinação de elementos culturais diversos.

É notório que o Brasil é uma nação formada pela miscigenação de diferentes povos, cujas características se mesclaram dando origem a uma identidade nacional brasileira. Assim, ao se tratar da formação cultural do Brasil, não se pode deixar de ilustrar os elementos desses diferentes povos. Como ressalta Ribeiro (2006, p. 17-18), “a sociedade e a cultura brasileiras são conformadas como variantes da versão lusitana da tradição civilizatória europeia ocidental, diferenciada por coloridos herdados dos índios americanos e dos negros africanos”.

A questão da miscigenação no processo de formação cultural brasileira se deu desde o início de sua colonização. Como explica Ribeiro:

Uma copiosa documentação histórica mostra que, poucas décadas depois da invasão, já se havia formado no Brasil uma protocélula étnica neobrasileira diferenciada tanto da portuguesa como das indígenas. Essa etnia embrionária, multiplicada e difundida em vários núcleos, [...] é que iria modelar a vida social e cultural das ilhas Brasil. Cada uma delas singularizada pelo ajustamento às condições locais, tanto ecológicas quanto de tipos de produção, mas permanecendo sempre como um renovo genésico da mesma matriz. (RIBEIRO, 2006, p. 244).

Nessa confluência que ocorreu sob a regência dos portugueses, traços culturais distintos e organizações sociais diversas se fundiram para formar um povo novo, que embora

distinto de suas matrizes, carrega consigo peculiaridades de cada uma delas: “era o brasileiro que surgia, construído com os tijolos dessas matrizes à medida que elas iam sendo desfeitas” (RIBEIRO, 2006, p. 27).

A formação desse novo povo despertou a curiosidade de estudiosos, que passaram a abordar o tema sob diversas perspectivas. De modo geral, a temática passou a ser tratada de maneira relevante a partir do final do século XIX quando, de fato, começaram a surgir referências à identidade nacional nos estudos antropológicos brasileiros. Não por acaso, a ideia de se pensar sistematicamente a organização da sociedade e da identidade nacional começou a se fortalecer a partir desse período, e se estendeu durante a República Velha (1889-1930), quando o Brasil experimentou um intenso estado de mudanças sociais, políticas e, conseqüentemente, mudanças de caráter cultural.

Durante esse período (fins do século XIX e início do século XX), vários intelectuais se ocuparam da organização social e política do Brasil. Esses estudos eram elaborados por autores considerados precursores das Ciências Sociais no país, dentre os quais encontram-se nomes de destaque como Nina Rodrigues, Silvio Romero, Euclides da Cunha e Oliveira Vianna. Esses intelectuais compunham uma das vertentes de estudo sobre a formação da sociedade brasileira, cujas bases de análise atendiam aos interesses das elites dominantes no país. Suas teorias explicativas tratavam a formação cultural e identidade brasileira a partir de uma visão racista (OLIVEN 2006; ORTIZ, 2006).

No que se refere aos estudos sobre a formação histórica e cultural do povo brasileiro, três teorias exerceram forte influência sobre a produção teórica dessa época: o positivismo de Comte, o darwinismo social e o evolucionismo de Spencer. O que se pretendia era “encontrar um nexos entre as diferentes sociedades humanas ao longo da história”, considerando que os diferentes povos se encontrariam em estágios distintos de civilização (ORTIZ, 2006, p. 14). Acreditava-se “que o ‘simples’ (povos primitivos) evolui naturalmente para o mais ‘complexo’ (sociedades ocidentais)”, desse modo se estabeleceria o progresso das civilizações (ORTIZ, 2006, p. 14). Como afirma Bosi,

O evolucionismo antropológico, por exemplo, teoria elaborada por um cientista probo e isento, Charles Darwin, foi usado pelo imperialismo da segunda metade do século XIX em diante como fonte de provas de superioridade natural do branco sobre o negro e o índio; logo, foi ideologizado na medida em que alimentou atitudes racistas. (BOSI, 2007, p. 7).

Pode-se corroborar os comentários de Bosi, destacando a observação de Leite (1992):

[...] o racismo parecia justificado pela teoria evolucionista de Darwin e também sob esse aspecto se harmonizava com a vida intelectual européia: se o homem resultara de uma longa evolução, na qual sobreviveram os mais capazes, as várias raças estariam em estágios diferentes de evolução, e as menos capazes deveriam ser destruídas pelas mais aptas. (LEITE, 1992, p. 31).

Os intelectuais brasileiros, ao acolherem as teorias evolucionistas, passaram a analisar a evolução brasileira a partir de uma abordagem comum à história natural. Pensar desse modo era considerar que o Brasil se encontrava em um estágio “inferior” em relação aos países europeus.

Nesse sentido, o dilema com o qual os intelectuais se depararam foi explicar o “atraso” brasileiro e apontar a possibilidade de o Brasil se constituir enquanto nação. Para tanto, se empenharam na construção de uma identidade nacional para o país. No entanto, na medida em que, no Brasil, a realidade nacional se diferenciava da europeia, os estudiosos buscaram outros argumentos para considerar, em conjunto com a teoria evolucionista, o fraco desenvolvimento do país em relação a outras nações. Os pensadores brasileiros da época encontram tais argumentos em duas noções particulares: o meio e a raça.

As discussões em torno das influências de clima e raça manifestaram-se, notadamente, na literatura daquele início de século, constituindo o “pano de fundo” para a compreensão de acontecimentos sociais. Observa-se que Euclides da Cunha, em “Os Sertões”, dedicou as duas primeiras partes de sua obra, antes de iniciar a narrativa sobre a Guerra de Canudos, à apresentação minuciosa da terra e do homem que ali vivia. A primeira parte do livro revela, em detalhes, a constituição daquela terra árida, do clima desértico e da vegetação castigada pela seca. Na segunda parte, o autor descreve a vida do homem típico daquela região - o sertanejo -, assim retratado pelo autor: “o sertanejo é, antes de tudo, um forte. Não tem o raquitismo exaustivo dos mestiços neurastênicos do litoral” (2007, p. 146). Essa notável resistência do sertanejo euclidiano é fruto do meio em que esse homem se insere. Por fim, na terceira e última parte, relata a história da campanha de Canudos, um dos conflitos mais violentos da história nacional.

Assim como “Os Sertões”, “O Quinze” (1930), de Rachel de Queiroz, e “Vidas Secas” (1938), de Graciliano Ramos, foram algumas, dentre tantas obras, que se referiam à vida do

homem no sertão. Além dos citados, outros autores se dedicaram a descrições dos elementos de meio e raça. Como ensina Ortiz (2006):

Sílvio Romero, já em seus primeiros estudos sobre o folclore, dividia a população brasileira em habitantes das matas, das praias e margens de rio, dos sertões, e das cidades. Nina Rodrigues, em suas análises do direito penal brasileiro, tece inúmeras observações a respeito da vinculação entre as características psíquicas do homem e a sua dependência do meio ambiente. (ORTIZ, 2006 p.16).

Uma obra que ilustra como a questão da “raça” era tratada pelos estudiosos brasileiros daquela época é “Os africanos no Brasil”, publicada em 1906 pelo médico e antropólogo baiano Raimundo Nina Rodrigues. Na referida obra nota-se como Nina Rodrigues se utiliza de um suposto estudo científico sobre o universo negro para embasar uma teoria de diferenciação racial entre a população branca e negra, ressaltando a inferioridade da segunda em relação à primeira.

De acordo com esses estudos, a história brasileira é “apreendida em termos deterministas”; clima e raça explicando a essência do brasileiro (ORTIZ, 2006, p. 15-16). Assim, para os seguidores dessa linha de interpretação, o Brasil, um país de clima tropical, de grande extensão territorial e de população mestiça, transmitia a imagem de um povo apático, atrasado e que ocupava, em termos de evolução da civilização, uma posição muito inferior se comparado aos países europeus, por exemplo.

Como já comentado, o Brasil se constituiu da fusão de três raças fundamentais, porém consideradas de forma desigual quanto à importância para a formação do povo brasileiro. Essa miscigenação de raças tornou-se um dilema para os autores que buscavam definir a identidade nacional, gerando o seguinte questionamento: como tratar a identidade nacional diante da disparidade racial? Como solução para esse questionamento surgiu a necessidade de se ressaltar o mestiço, enquanto “elemento” que definiria a diferenciação nacional.

Entende-se, assim, que para os autores da época, o mestiço, enquanto produto do cruzamento entre raças desiguais, seria fator de enfraquecimento do país enquanto nação, uma vez que trazia consigo a herança genética de suas matrizes “inferiores”. Dentro desta perspectiva, Ortiz (2006, p. 21) afirma que “a miscigenação moral, intelectual e racial do povo brasileiro só pode existir enquanto possibilidade. O ideal nacional é na verdade uma

utopia a ser realizada no futuro, ou seja, no processo de branqueamento da sociedade brasileira”.

Romero (1980) ao tratar da formação cultural do Brasil aponta que a falta de coesão nacional seria decorrência do processo de miscigenação, ao passo que a afirmação da identidade nacional do brasileiro só seria alcançada ao final de um longo processo de fusão e seleção racial, no qual a raça branca se sobressairia, dada a sua “superioridade” física e mental. Logo, por meio do processo de “branqueamento” das raças, se resolveria o impasse que as teorias raciais haviam criado para a identidade nacional. Schwartzman (1998, p. 27) afirma que, “autores como Nina Rodrigues e Oliveira Vianna acreditavam que os males do país eram causados pelo sangue ruim dos negros e indígenas, problema que só seria resolvido, se fosse, com o branqueamento e purificação da raça”.

Uma análise, ainda que sumária, da obra de Oliveira Vianna (1956) mostra como seu estudo detalhava a composição de cada uma das três raças formadoras da população brasileira. Inicialmente, ele observa os portugueses e os segmenta de acordo com sua origem étnica e características físico-comportamentais. Em seguida, faz considerações sobre os índios e os classifica por graus de civilização. Ao tratar da raça negra, o autor se dispõe a uma abrangente análise sobre as diferenças entre suas variantes. Quanto ao mestiço, o autor considera sua tipificação mais complexa, uma vez que o cruzamento das diferentes raças provê uma diversidade imensa de “variações”. Sendo esse um caso à parte, os mestiços assumem um papel maior na sociedade, aproximando-se do branco, desde que sua inferioridade genética não seja evidente. Assim, Vianna produz uma obra que estuda ampla e cuidadosamente os elementos formadores do povo brasileiro. Verifica-se, então, que Oliveira Vianna valia-se de estudos científicos minuciosos para defender a ideia de que a mestiçagem seria aceitável apenas no sentido de possibilitar o branqueamento da população. Para o autor, a negritude, naturalmente, era entendida como sinônimo de vulnerabilidade ao desenvolvimento da sociedade.

Silveira (2005) critica tal forma com que a ciência foi utilizada para servir aos interesses de dominação de uma elite branca, denunciando que à ciência coube a função de classificar os grupos humanos e suas histórias, línguas, tradições e costumes, ordenando-os todos devidamente abaixo do homem branco.

Em outros termos, mas ainda no âmbito da discussão sobre raça, Nina Rodrigues (1986) acreditava que a civilização branca apresentava, sem dúvida, uma superioridade

natural em termos culturais, econômicos e de raça, em relação às demais, nas quais se enquadravam negros e mestiços. Dessa forma, tal civilização detinha, conseqüentemente, maior capacidade de conduzir o país ao desenvolvimento socioeconômico, bem como de representar a identidade nacional perante outros países.

Mesmo acreditando na inferioridade do negro, Nina Rodrigues estudou profundamente a sua cultura; dele advém grande acervo acerca do assunto, embora apresente uma conotação racista. O autor chegou a frequentar cultos em terreiros de candomblé com a intenção de comprovar, por meios científicos, a inferioridade dessa raça. Em sua obra, ao relatar os rituais e cultos religiosos, por exemplo, Nina Rodrigues pretendeu demonstrar a falta de aptidão dos negros para absorver questões abstratas, afirmando assim, a incapacidade de assimilar os preceitos da religião católica. Sua visão racista é percebida, também, ao tratar de outras características dos negros, como a arte e a linguagem, considerando-as de caráter simplista e primitivo, o que os tornaria inaptos a pertencer à civilização.

Uma vez que Nina Rodrigues acreditava na superioridade da raça branca em relação às demais, para o autor, a mistura dessas raças geraria indivíduos desequilibrados, inferiores e com desvios comportamentais. Ele negava a teoria da mestiçagem, embora alguns autores a considerassem uma solução - como Silvio Romero e Oliveira Vianna, que acreditavam que pela inserção do componente europeu (daí o estímulo a imigração de europeus ao fim da escravatura), gradativamente, a população evoluiria de modo que dentro de alguns séculos o Brasil se tornaria um país branco -, pois entendia que a influência do negro na formação do Brasil “há de constituir sempre um dos fatores da nossa inferioridade como povo” (RODRIGUES, 1986, p. 28). Nina Rodrigues discordava completamente da teoria do branqueamento, como pode ser observado no trecho a seguir:

Não acredito na unidade ou quase unidade étnica, presente ou futura, da população brasileira, admitida pelo Dr. Silvio Romero. Não acredito na futura extinção do mestiço luso-africano a todo o território do país; considero pouco provável que a raça branca consiga predominar o seu tipo em toda a população brasileira. (RODRIGUES, 1986, p. 126).

Ao analisar os pontos de vista de Oliveira Vianna e Nina Rodrigues, observa-se que suas opiniões se “cruzam” ao tratar da miscigenação. Os autores em questão apontam a inferioridade de negros e mestiços em relação ao branco. No entanto, enquanto Nina

Rodrigues parte de uma avaliação totalmente pessimista considerando não haver possibilidade de se construir uma nação progressista com base nesse quadro racial, Vianna tem uma expectativa “positiva” ao afirmar que através da miscigenação, embora as raças negra e índia sejam inferiores, o componente branco se sobressairia, solucionando o problema da intrusão dos “elementos” inferiores na população brasileira.

Logo, percebe-se que a argumentação desses autores parecia girar em torno da confirmação de que a principal característica do negro, índio e do produto da interação entre eles e outras etnias era, tão somente, a impureza em comparação ao homem branco. Entende-se, conseqüentemente, que a tentativa de explicação científica da realidade social brasileira reforçava a ideia da existência de uma hierarquia natural entre as raças. As observações de Leite (1992) demonstram as intenções desse pensamento:

Se desejarmos saber por que o racismo conseguiu tão grande prestígio nos fins do século XIX e na primeira metade do século XX, veremos [...] que essa era a fórmula preciosa para justificar o domínio branco sobre o resto do mundo: se as outras raças eram biologicamente inferiores, se eram incapazes de atingir os valores mais elevados da civilização, só poderiam sobreviver como as massas trabalhadoras submetidas aos brancos. (LEITE, 1992, p. 31).

O predomínio dessas ideias racistas ocorre entre 1888 e 1914. O ano de 1888 marca a data da abolição, nesse momento, o negro, até então pouco considerado nos estudos referentes à formação do Brasil, passa a se constituir como elemento de pesquisa e discussão. A partir desse período se intensifica a vinda de imigrantes europeus para o Brasil para, além de substituir a mão-de-obra negra nas lavouras, cumprir o papel de branquear a população. O ano de 1914 aponta o início da Primeira Guerra Mundial, o que reforça a “emergência de um espírito nacionalista que procura se desvencilhar das teorias raciais e ambientais características da República Velha” (ORTIZ, 2006, p.22).

Novas abordagens antropológicas também passam a criticar as teorias raciais. O próprio conceito de raça é criticado, considerando-o aplicável ao reino da zoologia, mas não às sociedades humanas. No entanto, “no momento em que as teorias raciológicas entram em declínio na Europa, elas se apresentam hegemônicas no Brasil” (ORTIZ, 2006, p. 29). Ao considerar os estudos da época, Ortiz (2006) constata que a inferioridade racial é usada para explicar o atraso brasileiro, mas é a noção de mestiçagem que aponta “para a formação de uma possível unidade nacional” (ORTIZ, 2006, p. 34).

Oliven (1999) considera limitado e preconceituoso o pensamento desses intelectuais em relação aos traços que melhor caracterizariam o tipo brasileiro. O desafio para os estudiosos naquele momento era, de fato, compreender o Brasil enquanto nação, bem como vislumbrar que futuro poderia ter esse país. Assim, segundo Ortiz (2006), para melhor entender a identidade nacional, fazia-se necessário conhecer a história do país sob os aspectos que o diferenciavam da sociedade europeia.

No intuito de adentrar no universo de símbolos de representação da cultura e identidade nacionais, outra vertente de pesquisa tomava rumo diferente ao de alguns dos autores mencionados, conferindo às raízes nacionais o *status* de símbolos genuinamente brasileiros, enaltecendo, por exemplo, o índio, a natureza e a vida no interior.

Segundo Oliven (2006), nessa linha de pesquisa destacaram-se nomes como José de Alencar, pertencente à escola literária romântica e que se popularizou com obras de diferentes estilos, como os romances urbanos, históricos, regionalistas e indianistas. Ressalta-se que na temática indianista, cuja essência era a valorização da natureza e do índio enquanto elementos positivos na gênese de povoamento nacional, o autor obteve grande êxito com obras como “O Guarani”, de 1857, e “Ubirajara”, de 1874, as quais exaltavam a figura indígena, bem como suas crenças, costumes e rituais.

Eu sou Ubirajara, o senhor da lança, que venceu o primeiro dos guerreiros de Tupã [...]. Ubirajara não recusa ao bravo chefe tocantim, seu terrível inimigo, o suplício, que não negaria a qualquer guerreiro valente. Ele esperava que tua ferida se fechasse de todo, para que o grande Pojucã possa, no dia do último combate, sustentar a fama de seu nome, e a glória de um varão que só foi vencido por Ubirajara. (ALENCAR, 2000, p. 49).

Apoiado no enaltecimento da imagem indígena, Alencar (2000) procurou bendizer a origem do brasileiro a partir da miscigenação ocorrida entre nobres desbravadores (os portugueses) e valentes guerreiros, amantes da natureza (índios), uma herança da qual toda sua descendência haveria de se orgulhar.

Dessa forma, suas histórias buscavam dar um novo significado para o processo de formação da identidade nacional, idealizando a representação do português e do indígena, como ilustrado em “Iracema” (1997), obra que retrata a união entre a índia Iracema e o colonizador português. A escola indianista referendava, portanto, os valores do indígena e de suas características naturais como um legado positivo para o povo brasileiro.

Embora na literatura *alencariana* o índio seja qualificado como puro, justo, valente, em oposição ao homem branco colonizador, tido como explorador inconsequente e impuro, as críticas à sua obra observam que, ao trata-lo como um símbolo tipicamente brasileiro, a descrição de Alencar é influenciada por referências estrangeiras (OLIVEN, 2006).

Nas obras urbanas e regionalistas, o teor da escrita de Alencar também é de valorização de costumes, tradições e características de comportamento. Dentre as habilidades que conferiram grande notoriedade ao autor, se distingue, especialmente, a fluência imaginativa e envolvente de suas tramas, cuja inspiração era fruto da diversidade de origens, costumes e de etnias presentes no Brasil. Assim, ao contar a história de um tradicional burguês da sociedade carioca, ou de um pacato morador do interior do país ou, ainda, de um indígena destemido em alguma floresta brasileira, todos eles, de alguma forma, apresentavam características as quais o autor percebia como traços típicos do brasileiro.

Toda essa reflexão sobre o sentido da nacionalidade brasileira repercutiu, também, em outros movimentos artísticos e literários da época. Principalmente por que a partir das primeiras décadas do século XX, o Brasil passou por transformações intensas, período no qual o processo de urbanização e de industrialização se acelera e surge uma massa trabalhadora urbana. A semana de Arte Moderna, ocorrida em 1922, ilustrava a preocupação de diversos intelectuais com tal temática. O objetivo principal do evento consistiu na atualização do cenário artístico nacional em relação às novidades daquele momento, em que movimentos como o futurismo, expressionismo, dadaísmo, surrealismo, entre outros, representavam o símbolo da modernidade artística. Segundo Ortiz (2006), este movimento cultural trouxe uma consciência histórica que até então se encontrava de maneira esparsa na sociedade.

Os intelectuais conhecidos como modernistas, tais como Oswald de Andrade, Tarsila do Amaral, Carlos Drummond de Andrade, Raul Bopp, Mario de Andrade, entre outros, procuravam posicionar o país em meio às inovações culturais de outros países, assim como resgatar as raízes nacionais na busca por elementos genuinamente brasileiros. Com esse intuito, deram origem ao chamado Movimento Antropofágico, que surgia como uma evolução radical de movimentos anteriores, propondo uma nova forma de pensar a questão da nacionalidade.

Dentre as inovadoras pretensões daquele movimento, enfatizava-se a necessidade da construção de uma cultura nacional única, uma vez que, no entendimento dos modernistas, somente pelo nacionalismo se chegaria ao universal. Segundo Oliven (2006), tais concepções

eram visíveis, por exemplo, em correspondências trocadas entre os intelectuais, como uma carta de Mário de Andrade a Sérgio Millet, que dizia:

Problema atual. Problema de ser alguma coisa. E só se pode ser, sendo nacional. Nós temos o problema atual, nacional, moralizante, humano de brasileiro o Brasil. Problema atual, modernismo, repara bem porque hoje só valem artes nacionais [...] E nós só seremos universais o dia em que o coeficiente brasileiro nosso concorrer para riqueza universal. (MORAES, 1978, p. 52 apud OLIVEN, 2006, p. 42).

Um dos importantes veículos de comunicação modernista era a Revista de Antropofagia, na qual foi publicado, em 1928, o Manifesto Antropófago, de Oswald de Andrade. Segundo Oliven (2006, p. 42), a proposta desse documento baseava-se na ideia de que o país precisava se modernizar, com a devida habilidade para “ingerir e digerir criativamente” as inovações que vinham de outros países.

Por outro lado, uma perspectiva diferenciada de nacionalidade orientava outros pensadores da época, dos quais, segundo Schwacz (2008), o nosso pensamento atual é herdeiro. Contra-pondo-se à geração mais pessimista - cujos representantes viam na mestiçagem a falência da nação -, esses intelectuais apostaram em diferentes interpretações acerca desse imenso país, entre eles, Gilberto Freyre. Sua formação acadêmica, ainda na juventude, foi fortemente marcada pelos estudos antropológicos desenvolvidos em Columbia, nos Estados Unidos, sendo influenciado pelos conceitos de autores como Franz Boas, Ruth Benedict e Anthony Giddens.

Gilberto Freyre (1996) reinterpreta a mesma problemática proposta pelos intelectuais do final do século XIX. Ele reedita a temática racial e ao invés de considerá-la em termos raciais, como faziam Oliveira Vianna e Silvio Romero, por exemplo, ele se volta para o culturalismo de Boas. A esse respeito Ortiz diz que:

A passagem do conceito de raça para o de cultura elimina uma série de dificuldades colocadas anteriormente a respeito da herança atávica do mestiço. Ela permite ainda um maior distanciamento entre o biológico e o social, o que possibilita uma análise mais rica da sociedade. [...] Gilberto Freyre transforma a negatividade do mestiço em positividade, o que permite completar definitivamente os contornos de uma identidade que há muito vinha sendo desenhada. Só que as condições sociais eram agora diferentes, a sociedade brasileira já não mais se encontrava num período de transição, os rumos do desenvolvimento eram claros e até um novo Estado procurava orientar essas mudanças. [...] O que era mestiço torna-se nacional. (ORTIZ, 2006, p. 41).

Leite (1992), confirmando essa perspectiva, considera que o desenvolvimento das Ciências Humanas ao longo do século XX, em especial da antropologia, permitiu transformações nos conceitos de raça e cultura, pelos quais não mais se validaria a ideia de uma raça pura, mas do pertencimento de todas as raças a uma só espécie. Além disso, não se poderia cogitar a superioridade de uma raça em relação à outra. Por fim, segundo o autor:

[...] o conceito de cultura substitui o de raça, para dar conta das diferenças entre povos. A distinção entre esses conceitos não deve ser esquecida, pois divide a antropologia atual da que nos foi transmitida pelo século XX: raça é conceito biológico e, portanto, hereditária; cultura é conceito social, supondo-se que, ao contrário do que ocorre com a herança biológica, possa ser transmitida pelas várias formas de experiência e aprendizagem, bem como transformada pelos homens. (LEITE, 1992, p. 41).

Além de retrabalhar a problemática da cultura brasileira levantada pelos intelectuais do final do século XIX, originando um novo modo de ver a identidade nacional, as ideias desenvolvidas por Freyre (1996) também apontavam para um caminho inverso ao sugerido pelos modernistas, pois o autor acreditava que uma nova organização identitária no país só seria possível por meio do resgate das riquezas culturais regionais do Brasil.

Para o autor, os modelos importados de outros países em nada se assemelhavam à realidade nacional, servindo, apenas, para iludir ou confundir o real significado de brasilidade. Os conceitos de modernidade encontravam-se, justamente, no chamado “berço” cultural do Brasil, mais especificamente, na região nordeste do país. À sua maneira de ser antropólogo, Freyre estudou a cultura brasileira debruçando-se sobre as culturas regionais, destrinchando a culinária, a música, a dança e tantas outras formas de expressão da vida no interior do Brasil. O cotidiano popular era extremamente rico em termos de originalidade, de simbologia, enfim, do significado de brasilidade; sendo esse o caminho mais avançado para os estudos de identidade nacional.

Com foco na temática regionalista, destacam-se obras como “Casa-Grande & Senzala”, na qual Freyre descreveu, detalhadamente, como se davam as relações sociais no Brasil, desde seu descobrimento até o período colonial. Essa obra inicia uma linha que aponta para a virtuosidade da miscigenação como fator de enriquecimento da cultura brasileira ganhou destaque por dialogar com as teorias raciais elaboradas até o início do século XX (CORRÊA *et al*, 2006). Freyre atentou para a miscigenação ocorrida desde os primeiros

momentos em que os navegantes portugueses aportaram em terras brasileiras e, de imediato, passaram a interagir sexualmente com os indígenas, dando início ao povoamento mestiço na terra recém-descoberta, sem talvez notar o quanto já contribuía com as estratégias de colonização da Coroa portuguesa: “a luxúria dos indivíduos, soltos sem família, no meio da indiada nua, vinha servir a poderosas razões do Estado no sentido de rápido povoamento mestiço da nova terra” (FREYRE, 1996, p. 93).

Nessa narrativa das interações sociais, o autor enfatiza aspectos de comportamento presentes na sociedade colonial, tais como o autoritarismo, a cordialidade, a hospitalidade e a sensualidade, os quais expressariam, no seu entendimento, características naturais do povo brasileiro. Em relação ao conservadorismo da sociedade brasileira, o autor observa que essa tradição conservadora assegurava ao Brasil seu poder de mando em nome de uma suposta defesa da ordem e do bem-estar da sociedade; assim era a dinâmica da vida política da Colônia. Ao analisar a obra de Gilberto Freyre, Schwarcz afirma que:

Casa-Grande & Senzala surgia, em 1933, invertendo o papel do escravo e da raça negra na formação nacional. Inspirado na antropologia cultural norte-americana, o livro trazia o ambiente patriarcal nordestino como modelo de nacionalidade e propunha uma nova visão oficial do país. [...] O livro oferecia, ainda, uma interpretação inesperada para a sociedade multirracial brasileira, ao inverter o antigo pessimismo e introduzir os elementos culturais como indicadores de análise. O “cadinho das raças” aparecia como uma versão otimista, mais evidente aqui do que em qualquer outro lugar, fazendo da mestiçagem uma questão ao mesmo tempo nacional e distintiva. (SCHWARCZ, 2008, p. 84).

Pode-se dizer que obras como Casa-Grande & Senzala representaram, por assim dizer, um rompimento com abordagens como as de Oliveira Vianna, Nina Rodrigues e outros já mencionados no presente texto, defensores da superioridade do homem branco. De acordo com Mota (1994), tais concepções seriam contestadas por autores, além de Gilberto Freyre, como Caio Prado Júnior, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto Simonsen, os quais representariam uma proposta alternativa para o conhecimento do Brasil e do significado de sua história. Enquanto Vianna considerava pouco relevante o papel do negro na sociedade, Freyre pretendia redimensionar o debate sobre a função daquele e do mestiço no meio social brasileiro, indo de encontro às ideias de purificação, ou seja, do branqueamento da população. O autor defendia, finalmente, uma abordagem mais unificadora em relação a essa grande mistura de culturas e etnias que constituía o Brasil.

DaMatta (1983) exalta a habilidade com que Freyre, em *Casa-Grande & Senzala*, soube reproduzir um ambiente dos mais expressivos da sociedade brasileira, refletindo a estrutura social que aqui se construiu, repleta de significações que remontam ao seu passado colonial.

Pensar na sociedade brasileira sob a perspectiva da cultura e da história representou um grande avanço no pensamento social daquela época. O passado colonial do Brasil, até então pouco valorizado, tratado como resultante de um povo mestiço e inferior que não tinha cultura e muito menos civilização, passa a ser visto por Freyre, como algo positivo. O autor busca identificar o estilo de vida brasileiro e estuda as relações sociais, os doces e a culinária, a casa grande e a senzala, os sobrados e mucambos, o cheiro, a forma, a cor, isto é, as variadas características que formam a cultura brasileira. A obra de Gilberto Freyre ganha ainda maior relevância na medida em que foi escrita em um determinado período da história brasileira, no qual o tratamento dado ao negro e ao mestiço, inclusive por intelectuais, era de total desvalorização enquanto membros da sociedade.

A exemplo de Freyre, outros pesquisadores das raízes nacionais procuraram delinear as qualidades emblemáticas para o significado de brasilidade. É o caso de Sérgio Buarque de Holanda, autor de *“Raízes do Brasil”*, de 1936. Em sua obra, ele utiliza a metodologia de contrários para analisar os tipos opostos com o intuito de explicar os extremos da sociedade brasileira. A partir de suas análises e conclusões, faz um alerta para o apego dos “valores da personalidade” que fazem do brasileiro um ser impossibilitado de lidar com questões políticas e de cidadania, para além da esfera pessoal (SCHWARCZ, 2008). A partir desse pressuposto, o autor faz considerações a respeito das esferas pública e privada e da tendência natural do brasileiro de tornar suas relações intimistas e familiares, fazendo do “meio” a própria casa.

Chega-se, assim, ao homem cordial, tipo brasileiro “criado” por Holanda, modo segundo o qual o brasileiro era visto aos olhos estrangeiros. Ao tratar de cordialidade o autor não se refere à civilidade ou às boas maneiras, mas trata do sujeito de traços simples, hospitaleiro e generoso, frutos daquela cordialidade já mencionada por Freyre. Trata-se, portanto, de “destacar o inflacionamento da esfera íntima, do familiar, do privado em detrimento de modelos mais modernos de Estado e cidadania” (SCHWARCZ, 2008, p. 86). O homem cordial adota em suas relações formas de convívio familiar, preferindo o uso de diminutivos, omitindo nomes de família, dando preferência aos prenomes e possuindo horror

às distâncias sociais. A esse respeito, em uma de suas descrições, Holanda, ressalta o traço cordial do brasileiro sem deixar de observar certas motivações para tal comportamento:

Não ambicionamos o prestígio de país conquistador e detestamos notoriamente as soluções violentas. Desejamos ser o povo mais brando e o mais comportado do mundo. Pugnamos constantemente pelos princípios tidos universalmente como os mais moderados e os mais racionais. [...] Modelamos a nossa norma de conduta entre os povos pela que seguem ou parecem seguir os países mais cultos, e então nos envaidecemos da ótima companhia. Tudo isso são feições bem características do nosso aparelhamento político, que se empenha em desarmar todas as expressões menos harmônicas de nossa sociedade, em negar toda espontaneidade nacional. (HOLANDA, 2006, p. 177).

DaMatta (1983) expressa sua motivação e curiosidade em investigar a cultura e identidade brasileira por considerá-la única, diferente de todas as outras. Em seus estudos, destaca elementos como a informalidade ao tratar o perfil cultural do Brasil. DaMatta (1986) caracteriza a sociedade brasileira dividindo-a em duas categorias: “o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema)” (1986, p.80), resultando uma sociedade mantida por relações pessoais na qual para os inimigos se aplica a lei, enquanto para os amigos nada (SCHWARCZ, 2008).

Essa dualidade marcante abre caminho para a dita malandragem, fazendo com que entre a lei, a situação na qual ela deve ser aplicada e as pessoas envolvidas, haja uma resolução alcançada por meio do famoso “jeitinho”, característica peculiar do cidadão brasileiro. DaMatta (1986) descreve o “jeitinho” como um “estilo de navegação social” de modo que, no Brasil, entre o “pode” e o “não pode” o brasileiro opta pela junção entre o “pode” e o “não pode” e produz uma série de todos os tipos de “jeitinhos” e arranjos que fazem com que o sistema seja operado.

Em geral, “o jeito é um modo pacífico e até mesmo legítimo” de resolver problemas, conciliando o interesse de todos os envolvidos. Além do “jeitinho”, o autor ressalta a utilização de outro meio para a resolução de problemas; é o também famoso “você sabe com quem está falando?”. Essa última expressão diverge da primeira, uma vez que, o “jeitinho é um modo harmonioso de resolver a disputa enquanto o outro é um modo conflituoso de realizar a mesma coisa” (DAMATTA, 1986, p. 83). O autor descreve o que acredita serem

modos peculiares de resolver problemas, constituindo-se como características genuínas do povo brasileiro.

Prosseguindo, o autor aborda a malandragem e caracteriza o malandro como um profissional do “jeitinho”, o sujeito que possui a habilidade ou a arte de sobreviver nas situações mais diversas, utilizando-se de histórias e de variados artifícios para se sobressair em determinadas situações. Como descreve DaMatta:

Não há no Brasil quem não conheça a malandragem, que não é só um tipo de ação concreta situada entre a lei e a plena desonestidade, mas também, e sobretudo, é uma possibilidade de proceder socialmente, um modo tipicamente brasileiro de cumprir ordens absurdas, uma forma ou estilo de conciliar ordens impossíveis de serem cumpridas com situações específicas, e - também - um modo ambíguo de burlar as leis e as normas sociais mais gerais. (DAMATTA, 1986, p. 87).

O malandro é um personagem nacional, correspondente ao “homem cordial” anteriormente tratado por Sérgio Buarque de Holanda, que une a lei e o impossível com a amizade e a relação pessoal, em uma sociedade avessa ao formalismo que privilegia a informalidade e o personalismo.

Em uma sociedade hierarquizada, marcada pelas desigualdades, o “malandro” precisou desenvolver certo “jogo de cintura”, certa flexibilidade para contornar os obstáculos. Freitas (2006) define o malandro como um sujeito dinâmico e ativo, que busca soluções criativas e inovadoras. E acrescenta:

Parece-se nos que o Brasil é uma escola de malandros. Somos conhecidos fora do país por nossa capacidade de adaptação, por buscarmos soluções originais e por sermos dinâmicos e flexíveis. Inconscientemente, cada um de nós adquire um pouco deste caráter, e em diferentes níveis sabemos que a relação é um dos caminhos para o sucesso, seja ele pessoal seja profissional. Sabemos que para tudo há jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem. (FREITAS, 2006, p. 50).

O “jeitinho” está em todo canto na sociedade brasileira, tanto nas relações públicas quanto nas relações privadas. No entanto, deve-se ressaltar que ao tratar do “jeitinho” brasileiro, DaMatta o faz considerando como uma característica positiva, seu uso rotineiro não indica uma propensão do brasileiro para a desonestidade ou cinismo, mais do que isso:

[...] trata-se mesmo de um modo - jeito ou estilo - profundamente original e brasileiro de viver, e às vezes sobreviver, num sistema em que a casa nem sempre fala com a rua e as leis formais da vida pública nada têm a ver com as boas regras da moralidade costumeira que governam a nossa honra, o respeito e, sobretudo, a lealdade que devemos aos amigos, aos parentes e aos compadres. Num mundo tão profundamente dividido, a malandragem e o “jeitinho” promovem uma esperança de tudo juntar numa totalidade harmoniosa e concreta. Essa é a sua importância, esse é o seu aceno. Aí está a sua razão de existir como valor social. (DAMATTA, 1986, p. 88-89).

Logo, percebe-se que a malandragem e o “jeitinho” são percebidos pelo autor como símbolos do cidadão brasileiro.

De forma geral, as análises desses autores, com base nas investigações acerca do processo de colonização e da pluralidade étnica, permitiram às Ciências Sociais a elaboração de conceitos, pelos quais se sugere que o Brasil, embora representasse uma teia de relações sociais bastante peculiar, era passível de decodificação. Em outras palavras, esse emaranhado cultural poderia ser destrinchado alcançando o objetivo maior de tais estudos, ou seja, a definição do significado de brasilidade.

Assim, constata-se a relevância das dimensões histórica e cultural enquanto referências de estudo aos cientistas sociais da época, na busca de características representativas da identidade nacional. Diante de um breve olhar sobre os estudos de cultura nacional no início do século XX, entende-se que esses esforços de pesquisa, para evoluírem no sentido de definir uma identidade nacional e características de brasilidade, teriam que levar em consideração a tamanha diversidade cultural existente no país.

Naturalmente, tais estudos se depararam com a multiplicidade de grupos étnicos e matrizes culturais distintas dispostos em diversas regiões pelo território nacional, relacionando-se continuamente. Assim sendo, percebe-se que falar em identidade nacional é, também, conhecer e reconhecer a existência de diferentes culturas regionais num mesmo território. Contudo, a partir das leituras dos autores citados, nota-se que a questão da aceitação do “diferente”, em termos de etnia ou posição social, em especial pelas classes dominantes - políticas, econômicas e intelectuais -, sempre foi motivo de impasse, o que torna ainda mais complexa a busca por uma identidade nacional.

Em síntese, observa-se como os estudos acerca da cultura brasileira e da identidade nacional se modificaram ao longo do tempo. A análise das mais variadas teorias nos mostra o dilema enfrentado pelos intelectuais em diferentes épocas de como tratar a identidade

nacional advinda de uma mistura de “raças” desiguais. Enquanto alguns estudiosos defendiam o processo de branqueamento, através do qual, passado o período necessário, se obteria uma “raça” melhorada que formaria uma nação civilizada, outros teóricos tecem seus estudos acerca da sociedade brasileira sob outra perspectiva e, de fato, se concentram em como se davam as relações sociais entre os povos desse Brasil.

Uma vez que o brasileiro é fruto da mistura de etnias, costumes e tradições distintas, sendo herdeiro de uma infinidade de características, os autores brasileiros, anteriormente citados, embora possuam perspectivas diferentes, procuram levantar os principais atributos nacionais. Seus trabalhos se intercalam na medida em que algumas dessas características passam a ser constantes nesses estudos, ressaltando o que se chamam traços brasileiros, nesse caso “estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. ‘Traços’, nesse sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro” (FREITAS, 2006, p. 39).

Ao analisar os traços demarcadores do povo brasileiro, Corrêa, *et al* Oliveira (2006, p. 4) se referem a modos de sociabilidade segundo os quais, esses “não devem ser confundidos com características pessoais, constitutivas da “personalidade” dos brasileiros, trata-se antes de práticas sociais, assimiladas nos processos de socialização, que emergem das interações sociais”. Como ressalta DaMatta (1986), constituem comportamentos disponíveis ao brasileiro para que faça uso quando achar conveniente.

Tendo sido apresentada a formação histórica e étnica da sociedade brasileira, o que se pretende agora é enfatizar traços brasileiros. O quadro seguinte resume algumas qualidades marcantes do povo brasileiro ressaltadas por diversos autores. No entanto, não se pretende “esgotar” a infinidade de aspectos que marcam esse povo, apenas elucidar os aspectos que melhor atendem aos objetivos do presente trabalho.

Traços	Características
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais; • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; • Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
Patriarcalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte da tradição autoritária e afetiva; • Fruto da relação entre senhor e escravo; • Paternalismo: domínio moral e econômico; • Centralização da autoridade sobre o patriarca.
Patrimonialismo	<ul style="list-style-type: none"> • Apropriação pessoal da “coisa” pública; • Interesses individuais em detrimento do bem coletivo.
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais; • Busca de afeto e proximidade nas relações; • “Relacionamentos” são o caminho para a solução de problemas e obtenção de privilégios.
Homem Cordial	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere o estabelecimento de relações íntimas e afetivas; • Averso à impessoalidade;
Plasticidade	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade; • Fruto do processo de “aclimatação”.
Formalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Reside na existência e aceitação de um hiato entre o direito e o fato; • Discrepância entre as normas prescritas e as atitudes concretas adotadas; • Adaptação personalizada, afetiva e personificada do conteúdo da regra.
Jeitinho	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de navegação social; • Forma ‘especial’ de solucionar problemas; • Valorização do pessoal em detrimento do universal.
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado; • Tendência à aversão ao trabalho manual e metódico; • Vontade de levar vantagem em tudo.
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.

Quadro 10 - Traços culturais brasileiros e principais características.

Fonte: Adaptado de Santos Freitas (2006); (2005); Corrêa *et al* (2006).

Muitos autores destacam o aspecto emocional como característica marcante do indivíduo brasileiro. Esse traço inspirou Sérgio Buarque de Holanda na definição do “homem cordial”, já referenciado anteriormente.

A hierarquia, o patrimonialismo e o patriarcalismo, por sua vez, são características brasileiras oriundas do sistema agrário escravocrata e patriarcal que “reinou” no Brasil durante um longo período e que até nos dias atuais apresenta alguns resquícios. Segundo Freitas (2006, p. 49), “nas relações de dominação patriarcal colonial, o senhor deixa de ser apenas um detentor do trabalho físico: ele é também dono e até responsável moral pelo escravo”. Essa situação de concentração de poder na figura do patriarca que ao mesmo tempo controla e protege o subordinado gera uma relação pautada na postura paternalista, ocasionando uma modalidade de autoritarismo na qual o patriarca exerce o poder sobre o outro combinando decisões inquestionáveis com consentimentos graciosos, preservando, ao mesmo tempo, uma relação econômica e pessoal. Desse modo, concorda-se com DaMatta

(1983) para quem o núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços afetivos. Assim, nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação.

Decorrente dessa situação, caracterizada por uma tentativa de conciliação entre o econômico e o social, entre o impessoal e o pessoal, nessa busca por proximidade nas relações, DaMatta (1983) acredita no antagonismo entre a igualdade e a hierarquia da cultura brasileira. A primeira está baseada “nos princípios da igualdade e da democracia perante a lei, enquanto a hierarquia relaciona-se a um conjunto de identidades sociais oriundos das relações sociais” (SANTOS, 2005, p. 68). Tem-se, então, um impasse, uma vez que no Brasil vigora uma sociedade hierarquizada em suas relações, mas que busca proximidade nessas mesmas relações. Para compreender esse dilema cabe retornar ao modelo da família patriarcal em que há uma hierarquia claramente definida e ao mesmo tempo proximidade e intimidade nas relações.

O personalismo brasileiro, por sua vez, se caracteriza pela predominância das relações pessoais e íntimas em detrimento da impessoalidade e uso de formalidades. Como ressalta Freitas:

Por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolvemos necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos. Os brasileiros são conhecidos por seu “calor humano” no tratamento pessoal. Evitamos ao extremo as soluções violentas, preferimos a conciliação, a amizade. Os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase como em sua própria pátria. Somos definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e generoso no afeto [...]. Parece que temos horror às distâncias e um desejo contínuo de estabelecer um mínimo de intimidade. Buscamos, nas relações que deveriam supostamente ser cobertas de rigores e formalismos, um núcleo familiar, um elo pessoal. (FREITAS, 2006, p.48).

Nesse sentido, o “homem cordial” (HOLANDA, 2006) representa o sujeito avesso à impessoalidade, a qualquer tipo de ritualismo e de formalidade. A cordialidade é baseada no trato de suas relações afetivas originadas, principalmente, na herança patriarcalista. Freyre (1996) já apontava para esse traço brasileiro, afirmando que tal afetividade e intimismo teriam sido herdados do negro.

O brasileiro é reconhecido, ainda, por sua plasticidade social, fruto da flexibilidade e adaptabilidade do colonizador português. Em sua obra, Freyre (1996) elogia a capacidade de adaptação do português, ressaltando sua habilidade de se “misturar” com outros povos como um dos fatores que asseguraram a estadia na nova terra. Essa plasticidade, capacidade de se aclimatar, se adequar a novas situações, torna-se conveniente em uma sociedade hierarquizada

e marcada por um histórico de tratamentos desiguais, mas que gerou um meio de navegação social através das relações.

Essa ambiguidade da cultura brasileira, representada pelos polos “hierarquia” e “personalismo” abre caminho para o formalismo. Essa questão, segundo Dupuis e Davel (2002) se originou no processo de colonização brasileiro que resultou em relações contraditórias e disparidades sociais.

O formalismo surge do espaço existente entre a norma e a prática concreta do indivíduo. Assim, quanto maior o distanciamento entre as normas prescritas e as atitudes adotadas, mais formalística é a sociedade. No caso do Brasil, esse espaço é preenchido pelas intervenções personalísticas, fruto das relações pessoais e afetivas as quais o indivíduo recorre sempre que necessário. Percebe-se nessa lógica a relação com o “jeitinho”, conforme já explicado por DaMatta (1983; 1985), enquanto alternativa de solução de problemas por meio do apelo aos laços sociais, à compreensão e à solidariedade. Trata-se de um modo harmonioso de resolver uma dada situação.

Outro traço demarcador do povo brasileiro é o espírito aventureiro, herdado do colonizador português. Os portugueses são descritos como contrários à impessoalidade, são mais sonhadores que disciplinados, o que explica a preferência por ensinamentos resultantes da prática em lugar do planejamento. Ao traçar um comparativo entre o “trabalhador” e o “aventureiro”, Holanda (2006) aponta para a predominância do aventureiro, essa constatação decorre da tendência à aversão ao trabalho manual e metódico. Como sugere Freitas (2006, p. 52), “uma digna ociosidade sempre pareceu mais interessante do que a luta irrestrita pelo pão de cada dia. [...] O que é admirado pelo português e por conseguinte pelo brasileiro é a vida de senhor”. DaMatta (1986) reforça essa perspectiva ao ressaltar como o sistema escravocrata brasileiro contribuiu para reforçar a herança de nossos colonizadores. Aqui, o trabalho manual sempre esteve associado à desqualificação social uma vez que era executado pela mão-de-obra escrava, destinada a servir ao senhor. Essa característica faz com que o brasileiro busque sempre o mínimo de esforço e possua vontade de adquirir vantagem nas situações, fato que também se relaciona ao “jeitinho”.

Por fim, outra característica internalizada na cultura brasileira é o sensualismo. O português, ao aportar no Brasil, já estava habituado à poligamia. Aqui chegando, encontrou no índio, através de seus hábitos, um ambiente favorável para a continuidade dessa prática. Era comum entre os indígenas a prática do cunhadismo, que, segundo Ribeiro (2006), consistia na

incorporação de estranhos a aldeia através do casamento com as índias. Além disso, o estímulo à mistura de raças era justificado pela necessidade de procriação, dada a carência de contingente humano e a necessidade de povoamento da nova terra. Como não havia mulheres brancas, toda essa situação favoreceu um ambiente onde a “ferocidade carnal” emanava na época. Como relatou Freyre (1996), era a terra em que os europeus já saltavam escorregando em índias stvnesse. Retoma-se esse aspecto para reforçar que a característica do sensualismo, assim como os demais, é fruto das relações trocadas entre as matrizes culturais que fundaram a sociedade brasileira. Além de prezar pelo contato afetivo e aproximado, as relações interpessoais se confundem no que seria um sensualismo afetivo. Freitas (2006) deixa isso claro no trecho a seguir:

Não raro, o brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações como modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente. Gostamos do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados. Nossos bate-papos e conversas cotidianas conversam em suas entrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo. (FREITAS, 2006, p. 52).

Com a revisão dessa literatura, é possível destacar a diversidade de características do povo brasileiro que o tornam único. A formação cultural que conjuga múltiplos referenciais o leva a ser reconhecido por traços de comportamento singulares e característicos. Como visto neste capítulo, a literatura expõe o brasileiro como dotado de flexibilidade e adaptabilidade; suas relações afetivas são “regadas” a intimidade e sensualismo. Para ressaltar a conveniência desses traços, é interessante mencionar que tais qualidades geram comportamentos, dos quais o brasileiro faz uso sempre que julga adequado; é o caso do jeitinho, acionado sempre que determinadas situações exigem certo discernimento e “jogo de cintura” tão presentes na cultura brasileira. Tomando como referência essas características, o previsível é que, o brasileiro se adeque com mais facilidade às situações que exijam do indivíduo capacidade de adaptabilidade e resiliência - como sugerem os contextos caracterizados pela diversidade cultural.

4.1 TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para Motta e Caldas (2006), as organizações também produzem cultura, assim como as raças, etnias e suas combinações. Sobre esse aspecto, Freitas (2006) complementa:

Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização. (FREITAS, 2006, p. 41).

Motta e Caldas (2006) reconhecem o caráter uniformizador que se dissemina com a globalização em todo o mundo, indicando que essa uniformização começa nas organizações, em que uma ideologia tecnocrática estabeleceu parâmetros sólidos de racionalidade e comportamento. Entretanto, entendem que

toda sociedade, em maior ou menor medida, filtra e adiciona seu próprio 'tempero' a ideias e tecnologias globalizantes, criando suas próprias versões. Por sua vez, organizações também refiltram e retemperam ideias, costumes e valores globalizados mas já nacionalizados, a sua própria maneira. (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 18).

A compreensão das diferenças culturais entre as organizações e suas particularidades está ligada, entre outros aspectos, à cultura nacional que de alguma forma se faz presente nas características da dinâmica organizacional. Por isso, estudar a cultura nacional é ponto de partida para compreender a cultura de uma empresa (MOTTA; CALDAS, 2006).

Traços da cultura de gestão no Brasil remetem à história da sociedade brasileira e podem ser observados em comportamentos, valores e crenças presentes na cultura organizacional. Vários autores observam que na história das organizações brasileiras se fazem presentes elementos do Brasil colonial, como o autoritarismo, a hierarquia e a concentração de poder (MOTTA; CALDAS, 2006; PRATES; BARROS, 2006; FREITAS, 2006).

De acordo com Motta e Caldas (2006, p. 19), “os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”. Desse modo, a análise da própria história mostra-se como questão fundamental para o

desenvolvimento da gestão nas organizações (FREITAS, 2006). Na tentativa de sumarizar traços brasileiros que influenciariam o universo organizacional brasileiro, o autor destaca:

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Quadro 11 - Traços brasileiros e o universo organizacional.

Fonte: Freitas (2006, p. 44).

Cabe observar que na pesquisa de Hofstede (1991), mencionada anteriormente, no tocante a cultura nacional brasileira, foram identificadas certas características da cultura brasileira resumidas nas seguintes categorias: predominância da cultura coletivista no trabalho; necessidade de se evitar incertezas; distância de poder acentuada e; tendência a mesclar características masculinas e femininas no perfil do profissional brasileiro.

Quanto a essa última categoria, as características masculinas referem-se aos valores de uma sociedade machista, somados ao aspecto da racionalidade e maior preocupação com a acumulação de capital, considerados mais comuns no gênero masculino. Quanto às características femininas, se evidenciariam pelo uso da sedução e maior preocupação com sentimentos e bem estar dos demais.

Motta e Caldas (2006, p. 28) entendem que “cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes”. Os autores acreditam que a distância social presente na cultura brasileira é herança do período colonial, em que o dono de engenho era também o senhor absoluto da família e dos seus escravos. Nas organizações contemporâneas, é como se esse sistema continuasse a vigorar, embora em situações distintas; o operário de hoje representaria o escravo de engenho de outrora (MOTTA; CALDAS, 2006).

Prates e Barros (2006, p. 68) também apontam o que consideram como principais características visíveis na gestão brasileira. Com base em uma pesquisa junto a 2500

dirigentes e executivos de 520 empresas no país, consideram haver um estilo brasileiro de gestão que o faz diferente de outras nações. Resumidamente, os aspectos considerados no estudo seriam:

- *concentração de poder*: traço cultural baseado na manutenção da relação hierarquia/subordinação; ilustram essa característica expressões como “manda quem pode, obedece quem tem juízo” ou ainda “você sabe com quem está falando?”;

- *flexibilidade*: associada aos aspectos de adaptabilidade e criatividade; a adaptabilidade remete a capacidade criativa tanto das organizações quanto dos indivíduos, de se ajustarem às situações conforme lhes seja exigido; e a criatividade, relacionada a situações em que a igualdade ocorre de fato, a exemplo das festas de carnaval em que todos teoricamente são iguais, não importando diferenças de cor, religião, classe social, etc; nesse caso, a criatividade se revela pelo fato de que, o que deveria ser igual por questão de norma, de lei, ocorre por questões de ética relacional - naquele momento todos igualmente se unem e se divertem;

- *paternalismo*: refere-se ao traço cultural em que o poder é distribuído de forma desigual, em que o patriarca tudo pode e a seus liderados cabe pedir e obedecer; a cultura do paternalismo residiria tanto no líder quanto nos liderados;

- *dependência*: decorrente da cultura do paternalismo ocorre o fenômeno da dependência continuada dos liderados pelos liderados; essa relação se sustenta com base na mútua aceitação de papéis;

- *lealdade às pessoas*: refere-se ao comportamento de maior valorização de necessidades do líder ou de um grupo do que do sistema maior em que se insere o indivíduo; a confiança é projetada na figura do líder e o sentimento de pertencimento a uma rede é um forte mecanismo de coesão;

- *personalismo*: o poder está relacionado às relações, à habilidade de discurso e não ao mérito de um indivíduo; a referência está na importância da pessoa em detrimento da coletividade;

- *impunidade*: um código cultural em que os direitos são para poucos, assim como também é monopólio de uma minoria livrar-se de punições; a lei e a impunidade favorecem os líderes;

- *postura de evitar conflito*: em uma situação de desigualdade de poder, o indivíduo que se encontra na posição de liderado se abstém de iniciativas que possam resultar em conflito; se intensificam a alienação, motivação e passividade dos liderados perante o líder;

- *postura de espectador*: num contexto de desigualdade de poder, dependência, privilégio de direitos para poucos e passividade da maioria, os liderados se comportam mediante orientação superior de um líder ou pequeno grupo de poder, desenvolvendo o perfil de espectador em que o diálogo é substituído por comunicados superiores;

- *formalismo*: relacionado a uma espécie de aceitação tácita de normas e regras, porém, praticada de modo distorcido pelo indivíduo, isto é, apoiada na postura de se ignorar leis em favor de mobilidade social, valendo-se de expressões como “vista grossa”, “quebrar o galho”, entre outras que permitam o atendimento de interesses pessoais em detrimento do cumprimento da lei.

Segundo esse estudo, a porcentagem de concordância parcial ou total dos respondentes com a presença desses elementos na cultura organizacional não foi menor que 65%, no caso, para o item formalismo, e chegou a 88% para o item concentração de poder. A concordância em relação aos demais itens se situou entre esses dois valores. Em suas análises os autores concluíram que esses traços se inter-relacionam, se completam e se contradizem, resultando num modelo bastante original da gestão organizacional brasileira. Quanto mais apurada nossa capacidade de interpretá-los no cotidiano organizacional, maiores as possibilidades de compreender a importância da dimensão cultural no desenvolvimento da gestão (PRATES e BARROS, 2006).

A visão de Dupuis e Davel (2002) corrobora o entendimento dos autores acima no que diz respeito ao caráter complementar e contraditório da gestão brasileira. Segundo os autores, o caráter contraditório da sociedade brasileira se revela no comportamento de um povo que se orgulha da sua diversidade, mas não privilegia a igualdade, o que ilustra mais um traço da

cultura brasileira - a ambiguidade. Outras características citadas pelos autores como marcantes são a estratificação, influência da miscigenação e tendência à desigualdade.

É importante notar que as características presentes no entendimento dos autores aqui citados não visam contemplar a totalidade de características da cultura nacional, mas alimentar a reflexão sobre determinados traços percebidos em pesquisas e discussões sobre o tema.

Diante de tais observações, entende-se que pensar a gestão organizacional considerando a perspectiva cultural de uma sociedade requer que se transcendam as análises de estruturas formais e objetivas da organização - não obstante sua relevância. Para discorrer sobre temas implícitos às relações interculturais e o universo organizacional, conforme interessa a esta pesquisa, aborda-se, a seguir, a dinâmica da expatriação de gestores e a competência intercultural.

5 A DINÂMICA INTERCULTURAL

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EXPATRIAÇÃO

Conforme visto nos capítulos anteriores, a globalização tem impulsionado o processo de internacionalização de empresas. Como resultado desse processo, verifica-se um aumento crescente da mobilização de gestores oriundos de uma determinada localidade para outra, com o objetivo de coordenar as operações de transnacionalização. Essa mobilidade é conhecida como expatriação de executivos, os quais, por sua vez, são chamados “expatriados”. Conforme mencionado em capítulo anterior, o número de funcionários expatriados de empresas transnacionais tem aumentado consideravelmente.

Em contato com diferentes culturas, crenças e comportamentos, o conhecimento técnico dos expatriados, por si só, não representa garantia de seu bom desempenho, de sucesso da sua expatriação ou de resultados positivos para a organização. Desse modo, são cada vez mais frequentes os estudos que examinam a experiência de expatriados, particularmente sobre aspectos presentes na dinâmica intercultural que independem do conhecimento técnico do gestor, mas que exercem grande influência nesse processo.

Lee (2005) é um dos autores que analisam os impactos da dinâmica das relações interculturais presentes em missões de expatriação. O autor afirma que, de forma geral, as empresas já se conscientizaram da importância dos expatriados possuírem competências diferenciadas para atuação em contextos interculturais e que, na medida em que possam ser mensuradas, representarão um ativo de maior valor para as organizações.

Sabe-se que as ações de internacionalização de negócios despertam uma série de mudanças para as organizações que passam a operar em países estrangeiros, uma vez que

necessitam rever suas práticas de gestão quando em contato com diferentes sistemas políticos, econômicos e monetários, além de língua, normas e padrões de comportamento, entre outros fatores. (OBERG¹⁴, 1960 apud LEE, 2005).

Além desses aspectos, são grandes os desafios relacionados à expatriação, incluindo a seleção dos possíveis expatriados, a forma de preparo dos mesmos, e a adaptação propriamente dita do gestor e de sua família, quando acompanhado, que afetam o desempenho do profissional e da missão negocial.

Sobre o processo adaptação intercultural, Lee (2005) descreve quatro fases que compõem a chamada teoria da curva de ajustamento ou “U-Curve Theory of Adjustment”, conforme mostra a figura a seguir:

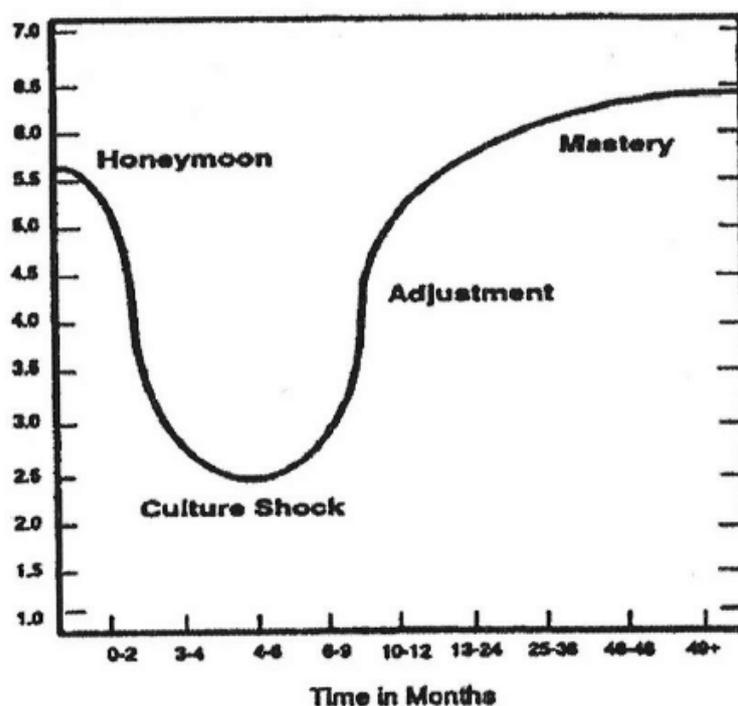


Figura 1 - Teoria da Curva de Ajustamento.

Fonte: Lee (2005, p. 275).

¹⁴ Kalvero Oberg (1960): um dos estudiosos que se debruçou sobre o tema das relações interculturais, frequentemente citado em estudos sobre tal temática.

- a) *Honeymoon*: De acordo com Lee (2005), a fase da lua de mel ocorre na chegada ao país de destino. Nessa fase, o indivíduo experimenta a fascinação diante de uma nova e diferente cultura, costumes, hábitos etc;
- b) *Culture Shock*: Num segundo momento, quando o indivíduo passa a interagir com membros daquele país e suas particularidades culturais, suas crenças, valores, ou seja, começa a lidar com a realidade local cotidianamente, é que ocorre o choque cultural. Essa fase é caracterizada por sentimentos de frustração e hostilidade em relação à comunidade local;
- c) *Adjustment*: No terceiro estágio ocorre o ajustamento cultural, no qual o indivíduo gradualmente se adapta aos referenciais da cultura local. Nesse momento, os valores e padrões de comportamento são melhor compreendidos pelo gestor;
- d) *Mastery*: Como último estágio da dinâmica de ajustamento cultural, entende-se que o indivíduo esteja adaptado e apto a conviver e produzir efetivamente em uma cultura distinta de sua origem.

Já Oberg (1960 apud LEE, 2005) visualiza o fenômeno da adaptação de gestores expatriados em cinco fases:

- Euforia: a nova cultura ainda não é questionada, e a postura do expatriado é de espectador;
- Estranhamento: nessa fase surgem as primeiras dificuldades de interação e sentimento de culpa pelo próprio expatriado;
- Escalada: nessa etapa a culpa é transferida para a cultura em questão e destaca-se maior valorização da cultura de origem;
- Mal-entendidos: os conflitos nas relações são interpretados como fruto das diferenças de referenciais culturais dos indivíduos;
- Entendimento: nesse momento, são estabelecidas novas “regras” que facilitem a relação intercultural, com preocupação com a valorização dos referenciais culturais das partes envolvidas.

Lee (2005) atenta para a falta de conhecimento adequado no desenvolvimento de programas de treinamento de gestores interculturais, e considera também, que grande parte das pesquisas e estudos feitos sobre o ajustamento intercultural se concentram em aspectos superficiais. Conforme o autor, cinco dimensões identificadas na literatura são fundamentais no processo de adaptação intercultural: preparação pré-expatriação; experiência intercultural prévia; instrumentos de seleção por parte da organização; competências individuais e; fatores sociais (que transcendem o ambiente de trabalho).

As primeiras três dimensões se concentram em aspectos existentes antes da expatriação, e as seguintes, assumem maior relevância durante esse processo. Lee (2005) acredita que uma perspectiva mais abrangente do ajustamento intercultural promoveria o diálogo entre as dimensões que antecedem e as existentes durante a dinâmica de expatriação, conforme ilustra a figura seguinte.

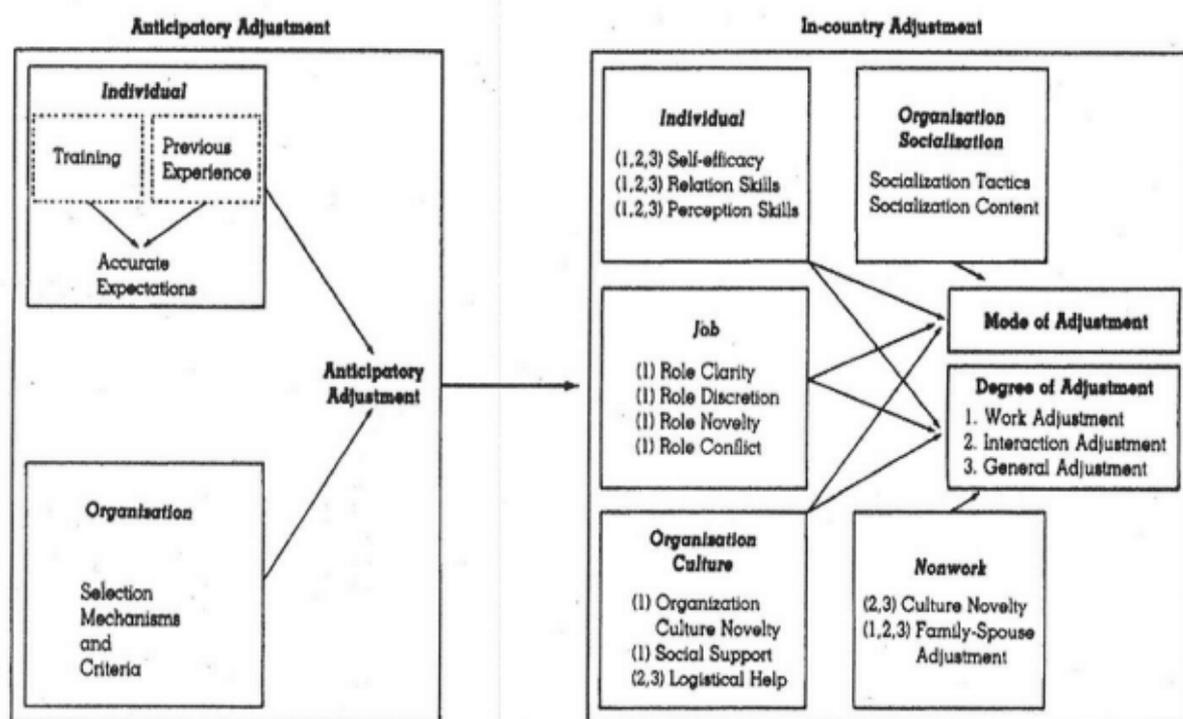


Figura 2 - Quadro de Adaptação Internacional.

Fonte: Lee (2005, p. 276).

Os números de fracasso em processos de expatriação revelam que as organizações ainda estão distantes de promover o apoio necessário aos expatriados em ambientes

multiculturais. Conforme indicam Sims e Schraeder (2004), as estimativas de fracasso nos processos de expatriação são 16% a 40% dos casos, com custos individuais em torno de US\$1 milhão. Os autores avaliam que para as empresas de atuação global permanecerem competitivas, esse desafio precisa ser superado, algo que depende, entre outros fatores, de como as pessoas reagem ou se ajustam às normas e a cultura do país em que irão trabalhar. Entretanto, Sims e Schraeder (2004), ponderam que pouca atenção tem sido dedicada ao fenômeno do choque cultural, que corresponde ao segundo estágio da curva de ajustamento apresentada anteriormente. Lee (2005) defende que as organizações precisam assegurar políticas de apoio aos expatriados no exterior, como: mecanismos para melhor socialização formal, estímulo ao envolvimento em atividades informais, bem como a formação de redes de expatriados que facilitem o compartilhamento de informações e experiências.

Sims e Schraeder (2004) relacionam o choque cultural basicamente ao conceito de incerteza. Segundo os autores, quando o indivíduo tem o seu primeiro contato com uma nova cultura, há uma incerteza acerca do comportamento que é considerado aceitável. Antigas rotinas interrompidas também reforçam esse sentimento, gerando grande desconforto para o indivíduo. Assim, na medida em que os vários fatores que aumentam ou diminuem a incerteza são alterados, a intensidade do choque cultural também é modificada.

O choque cultural pode ser descrito como o estresse provocado por todas as diferenças de expectativas, de comportamento e a incerteza com a qual o indivíduo precisa lidar constantemente.

In summary, culture shock can be described as the wave of emotions an expatriate employee feels immediately upon entering a foreign country a country with a different culture and perhaps even a different language. Culture shock can hit immediately and be overwhelming, exhausting, and numbing. Culture shock can also have a creeping effect, evolving slowly as the expatriate experiences more idiosyncrasies of their host country's culture (SIMS; SCHRAEDER, 2004, p. 74).¹⁵

Sims e Schraeder (2004) discorrem sobre cinco fatores essenciais relacionados a esse fenômeno, conforme apresentados na figura a seguir, e descritos na sequência:

¹⁵ Em resumo, o choque cultural pode ser descrito como a onda de emoções que um trabalhador expatriado sente imediatamente após adentrar a cultura de um país estrangeiro com uma cultura diferente e talvez até mesmo uma linguagem diferente. O choque cultural pode atingir de modo esmagador, exaustivo, e entorpecente. O choque cultural também pode ter um efeito sorrateiro, evoluindo lentamente com as experiências dos expatriados em meio à cultura do país de acolhimento (SIMS; SCHRAEDER, 2004, p. 74).

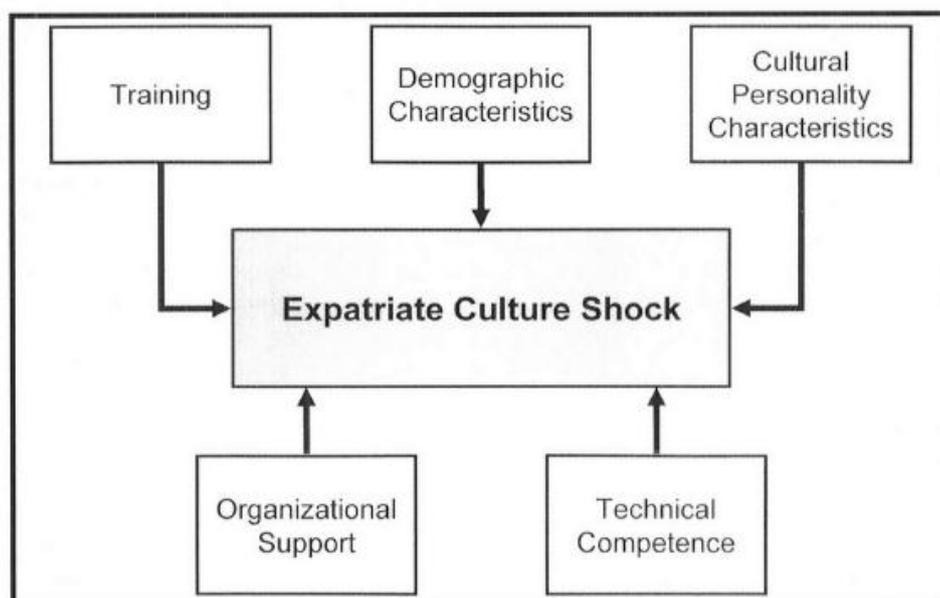


Figura 3 - Fatores que Impactam o Choque Cultural do Expatriado.

Fonte: Sims e Schraeder (2004, p. 75).

1. Treinamento: um dos fatores que influencia o choque cultural seria a ausência de treinamento ou o treinamento inadequado para diversas situações. Sims e Schraeder (2004) defendem que enquanto custos iniciais com treinamentos são facilmente quantificáveis, o retorno sobre o investimento é menos preciso. Para os autores, a preparação adequada dos gestores antes da partida pode diminuir o nível de incerteza dos gestores em um novo ambiente, assim como o nível de estresse na convivência intercultural, e conseqüentemente, a intensidade de choque cultural;

2. Características Demográficas: uma série de características demográficas do expatriado está diretamente relacionada ao grau de choque cultural vivido por esses indivíduos. Sims e Schraeder (2004) destacam três delas: a) situação familiar; b) gênero e idade; c) a experiência internacional.

a) Situação familiar: supõe-se que quanto mais jovens forem os filhos do expatriado, de preferência na pré-escola, mais fácil será a adaptação em ambientes culturais distintos de sua origem; já a existência de filhos adolescentes tenderia a aumentar o impacto negativo

sobre choque cultural. Os autores consideram que a adaptação dos expatriados é diretamente afetada pelo processo de adaptação da família.

Outra característica que influencia este processo está relacionada à maior participação das mulheres no mercado de trabalho. A decisão de um homem assumir um posto em outro país pode ser incompatível com as pretensões de carreira de sua mulher. Trata-se de um fator importante a ser considerado, visto que 90% dos expatriados são do sexo masculino e 78% são casados. Apesar da aparente importância da família, menos da metade das empresas multinacionais entrevistaram os cônjuges no processo de seleção de expatriados (SIMS; SCHRAEDER, 2004);

b) Ao analisar a questão de gênero e idade, os autores observam que mais de 90% dos funcionários expatriados são do sexo masculino. Os autores citam a pesquisa de “Thai e Cateora (1979)”, a qual apontou que os expatriados do sexo feminino podem ter maiores dificuldades de adaptação devido ao viés cultural em relação às mulheres em certos lugares, como países do Oriente Médio, América Latina e Japão.

Quanto ao fator idade, os autores entendem que é uma variável demográfica que pode ou não ter um efeito sobre o choque cultural do expatriado. Contudo, ainda seriam escassos os estudos empíricos dos impactos da idade sobre o choque cultural do expatriado. Sims e Schraeder (2004) afirmam ter identificado na referida pesquisa que os expatriados com mais de 45 anos de idade mostraram-se significativamente menos propensos a abandonar seus postos em países estrangeiros do que seus colegas mais jovens. Assim, especula-se que indivíduos mais velhos tenham melhor aptidão para lidar com o choque cultural, mas ressalvam que tal observação, não necessariamente, seja uma verdade. Outros fatores como, por exemplo, o tempo de empresa, podem facilitar o êxito ao lidar com o choque cultural;

c) Outra influência relacionada ao fator demográfico seria a experiência internacional anterior. Os autores sustentam que a experiência internacional passada pode ajudar os gestores em relação ao que deve se esperar de uma expatriação; facilitando sua adaptação e conseqüentemente, diminuindo sentimentos de incerteza e, possivelmente, menor nível de choque cultural.

3. O terceiro fator de choque cultural diz respeito às características culturais e de personalidade do indivíduo. Segundo Sims e Schraeder (2004), as principais características identificadas na literatura associadas ao choque cultural são as seguintes:

- Flexibilidade cultural: relacionada a capacidade de lidar com novos comportamentos culturais em suas interações, bem como se adaptar a atividades diferentes das que praticava no país de origem;
- Etnocentrismo: ao incorporar a noção de que os valores e crenças em sua própria cultura são superiores às realizadas pelos povos em outras culturas, o indivíduo torna-se mais propenso aos impactos do choque cultural;
- Capacidade de lidar com estresse: a forma como cada expatriado reage a situações de estresse pode ser um fator crucial para determinar se o indivíduo tem condições de lidar com o choque cultural e buscar os ajustes interculturais necessários;
- Habilidades interpessoais e relacionais: uma fonte frequente de choque cultural em trabalhos no exterior diz respeito aos conflitos interpessoais com os membros do país de acolhimento;
- O desejo de se comunicar: relacionada à personalidade do expatriado, a habilidade de linguagem ou mesmo a vontade de tentar se comunicar na língua nativa do país estrangeiro tem sido identificada como uma característica pessoal que pode afetar o sucesso ou o fracasso da expatriação.

Sobre as características acima, Sims e Schraeder (2004) resumem que expatriados que demonstram menor flexibilidade na relação intercultural, comportamento etnocêntrico, baixa capacidade de lidar com o estresse, pouca habilidade interpessoal e falta de interesse em se comunicar com o outro, possivelmente vivenciarão um intenso choque cultural durante a expatriação;

4. O penúltimo fator relacionado ao choque cultural abordado por Sims e Schraeder (2004) se refere às atividades de suporte da organização. Para os autores, o apoio organizacional estaria diretamente relacionado à percepção do indivíduo sobre ações como: os critérios adotados nos processos de seleção de expatriados; o tipo de preparo para o trabalho

em ambiente intercultural; o pacote de compensações recebido; a assistência da organização durante a expatriação; e o retorno, como por exemplo, a definição sobre a posição a ser ocupada pelo gestor na volta. Se a resposta à maioria desses itens, enquanto perguntas, for “sim”, é provável que o gestor expatriado considere que a organização oferece um alto nível de suporte, fator que pode contribuir com o nível de comprometimento afetivo do gestor e para o sucesso da atribuição internacional (SIMS; SCHRAEDER, 2004);

5. A competência técnica do gestor expatriado é o último fator relacionado ao choque cultural abordado por Sims e Schraeder (2004). De acordo com os autores, possuir conhecimentos necessários ou habilidades para executar as tarefas demandadas é fator fundamental no abrandamento do choque cultural e, conseqüentemente, na adaptação bem sucedida do gestor e da expatriação de forma geral. No entanto, a competência técnica por si só, não é indicador da capacidade ou não de um expatriado superar o choque cultural.

Na opinião de Suutari e Brewster (2001), enquanto o envio de gestores da própria organização facilita o controle sobre as operações e dá suporte para a solução de diversos problemas, por outro lado, essa função também gera demandas às quais as organizações precisam destinar maiores esforços. Dentre os problemas mais comuns nesse contexto, os autores apontam:

a) Os custos envolvidos: em geral, missões de expatriação envolvem grupos relativamente pequenos, mas com investimento bastante significativo. Incluem-se altos salários, custos de mudança do executivo e família, providências quanto ao estabelecimento desses no local, escola, transporte, segurança - a depender do local -, entre outros benefícios que assegurem a aceitação dos funcionários para viver em outros países, em meio a ambientes culturalmente distintos, muitas vezes, totalmente desconhecidos. Estima-se que essas operações custem à empresa três ou quatro vezes mais do que um funcionário de mesmo nível trabalhando no país de origem;

b) O processo de adaptação ao novo ambiente: além do executivo, considerando sua adaptação de forma geral e desempenho profissional, envolve a adaptação da família no novo meio social;

c) Deficiência na gestão de gestores expatriados: muitas empresas ainda subestimam a complexidade da gestão de recursos humanos no âmbito internacional.

Além das questões relacionadas à ida e ao período da expatriação, Suutari e Brewster (2001) ressaltam que a volta do gestor também demanda atenção para dificuldades como a perda de *status* e de autonomia e, muitas vezes, de rumo na carreira; além disso, a sensação de que a experiência internacional não está sendo valorizada na empresa. Desafios como esses apenas reforçam a necessidade das organizações se questionarem quanto às formas atualmente utilizadas tanto na seleção quanto no preparo para a convivência intercultural que propicie os melhores resultados para a organização, assegurando o bem-estar de todos os envolvidos.

Acrescenta-se a essa discussão os entendimentos de Varner e Palmer (2002) sobre a necessidade de avanço no desenvolvimento de ferramentas e estratégias que contribuam com o sucesso de processos de expatriação. Ao questionar como esses podem ser melhorados, as autoras apontam três fatores que acreditam ter relação direta com os problemas mais recorrentes nas expatriações, embora nem sempre reconhecidos pelas organizações:

1. A expatriação deve ser reconhecida como parte fundamental, e não secundária ou operacional para o sucesso de processos de internacionalização e alcance dos objetivos estratégicos da organização. Sobre esse aspecto, Varner e Palmer (2002) identificam três estágios de decisão que determinam a opção pela expatriação:

- a. Importância das operações internacionais para a empresa: haverá expatriação quando as atividades a serem desenvolvidas forem relevantes aos propósitos de internacionalização do negócio;
- b. Natureza das expatriações: envolve, por exemplo, definições sobre missões de curto ou longo prazo, e o que requerem em termos de demandas para a organização;
- c. Ações de preparo e suporte: a organização define quais atividades são necessárias para a preparação de gestores a serem expatriados; neste item se incluem as decisões sobre ações mais adequadas para cada contexto, considerando tempo e custos envolvidos.

2. Treinamento e desenvolvimento devem estar alinhados às diretrizes maiores da organização ao invés de focar nos benefícios do expatriado isoladamente. Consideram, também, que as formas de capacitação devem levar em consideração tanto as competências, habilidades dos indivíduos, quanto aquelas necessárias para cada contexto em particular.

Segundo Varner e Palmer (2002), a literatura indica que o investimento no preparo de gestores possibilita a adaptação mais rápida ao país de destino e melhora significativa no desempenho do executivo em ambientes multiculturais. As autoras contam que, especificamente, os expatriados devem estar preparados em três áreas: técnica, cognitiva e emocional. A literatura enfatiza, ainda, elementos como a sensibilização, socialização e o ajustamento, como grandes desafios de adaptação. O treinamento e acompanhamento adequados facilitam a sensibilização do indivíduo em relação à nova cultura, propiciando a socialização mais efetiva no novo ambiente, o que beneficia o executivo e a organização. Esse processo requer a aprendizagem de um conjunto de novas “regras” que levem em conta a complexidade da cultura em questão.

Ocorre que, em geral, os programas de qualificação existentes se concentram em aspectos da cultura geral ou focam nos objetivos da organização naquele local, levando a identificação de uma lacuna: a falta de conexão clara entre a consciência quanto à complexidade da cultura do país de destino e os objetivos da organização (VARNER; PALMER, 2002). Segundo as autoras, é comum a crença de que um bom gestor é um bom gestor em qualquer lugar. Assim, prevalece a atenção à habilidade técnica e não a sensibilidade cultural; some-se o fato de que a habilidade técnica é mais facilmente mensurada no sucesso de atividades internacionais do que a sensibilidade cultural.

Varner e Palmer (2002) acrescentam que uma das ações comuns nos casos de insucesso em processos de internacionalização de negócios é a substituição do profissional, no caso, o gestor expatriado. Ao invés disso, as autoras entendem que seria necessário questionar o processo adotado: seria esse o mais adequado? que mudanças necessitam ser feitas? o foco deveria estar na preparação do gestor? Para tais indagações, Varner e Palmer (2002, p. 9) consideram que “organizations that clearly identify the goals they want to

achieve with international operations will provide more specific, customized and, in turn, successful, training for expatriates”¹⁶.

3. A organização deve se preocupar continuamente com a gestão do conhecimento adquirido pelos funcionários expatriados. Varner e Palmer (2002) afirmam que se a organização oferece treinamento, a mesma deve tentar absorver e institucionalizar o conhecimento adquirido pelo expatriado durante a sua experiência. A consciência quanto ao desperdício de capital humano tem despertado nas organizações uma visão crescente de que deixar de usar o conhecimento adquirido é caro e contraproducente (VARNER; PALMER, 2002).

Refletindo sobre a preparação de gestores e a otimização do conhecimento dos mesmos no momento do retorno, Glanz (2003) sugere o compartilhamento das histórias pessoais desses indivíduos, de modo que tanto aquele que conta sua história quanto aquele que a ouve, possam aprender e desenvolver o conhecimento sobre experiências de gestão intercultural. Segundo a autora, dois terços das organizações europeias têm feito uso dos chamados *briefings* informais para expatriados. Na opinião da autora, os relatos informais podem auxiliar o expatriado a refletir sobre suas experiências e conferir sentido às mesmas.

Muitas organizações não alcançam êxito em programas de preparação formal para expatriação, desde processos de seleção a programas de formação, pois se concentram em formas de preparação um tanto superficiais, comumente relacionadas à língua, costumes e informações que consideram relevantes sobre o país estrangeiro, como características gerais de uma determinada cultura, etnia e dicas de adaptação (GLANZ, 2003). Diante da complexidade da experiência de expatriados na atualidade, tais abordagens se mostram ultrapassadas e, se somadas a posturas etnocêntricas, resultam em respostas inadequadas às demandas específicas em ambientes de trabalho interculturais. Segundo Bird et al (1999), talvez não se trate de treinamento antes da partida do gestor, mas “*on the fly*”, ou seja, em campo, em tempo real. Desse modo, haveria maior personalização à situação e, possivelmente, as necessidades do gestor na realidade encontrada poderiam ser sanadas com mais propriedade.

¹⁶ organizações que identifiquem claramente os objetivos que pretendem atingir com as operações internacionais proporcionarão a formação específica, personalizada e, por sua vez, mais bem-sucedida para expatriados (VARNER; PALMER, 2002, p. 9).

Glanz (2003) ensina que a oportunidade de conhecer e discutir com as pessoas que conhecem bem o país de acolhimento, seja com funcionários da organização que estejam no local ou com quem já tenha retornado, é uma opção das menos dispendiosas em termos de preparação para a expatriação. Essa prática já seria comum, ocorrendo na informalidade entre muitos expatriados, apesar de difícil controle e quantificação. Para a autora, a despeito de suas vantagens, tal prática tem sido subestimada por teóricos e profissionais da área de recursos humanos das empresas.

De acordo com Glanz (2003), somado ao desenvolvimento da literatura acadêmica, cresce um corpo de conhecimento paralelo englobando manuais, biografias e documentários que procuram aconselhar e compartilhar informações sobre processos de expatriação com as partes interessadas - organizações e indivíduos. Esses materiais mostram-se como uma fonte de pesquisa interessante para a análise sobre expatriação por meio da aplicação do conceito de *sensemaking*.

Nesse campo, a autora destaca a importância da quantidade de informação disponível através da internet. Essa possibilidade da troca de informações não é fato posterior ao advento da internet, porém, a amplitude, o volume e a diversificação das informações conferida por esse meio de comunicação é inegavelmente superior - e com custos menores.

Glanz (2003) conta que o uso da internet também elimina a necessidade inicial de um intermediário pessoal dado o caráter informal dessa forma de compartilhamento de informações. Diversos *sites*¹⁷ permitem a expatriados relatar histórias, solicitar referências de serviços diversos, pedir conselhos para situações variadas, estabelecer novos contatos - de forma gratuita ou a baixos custos. Embora sua relevância acadêmica em relação à expatriação ainda não tenha sido totalmente explorada, tais formas de interação oferecem informações que, dificilmente, se teria acesso por outros meios. Além disso, os conselhos oferecidos por aqueles que estão em campo ou já passaram por tal experiência, possibilitam *insights* relevantes sobre como as pessoas têm processado as experiências passadas e que sentido dão a elas (GLANZ, 2003).

O ato da narrativa representa uma metodologia de potencial valor que induz o indivíduo a analisar situações passadas, lembrar ou mesmo reviver estados de espírito e

¹⁷ Glanz (2003) traz como exemplo o site: <http://www.expatechange.com>, em que é possível consultar depoimentos de expatriados em vários países do mundo que compartilham experiências diversas, categorizadas por país e desdobramentos de assuntos relacionados à expatriação.

ordenar intuitivamente os episódios ocorridos. Por ser uma ação pós-fato, existe a possibilidade de se despertar a reflexão do indivíduo por conta da narrativa (GLANZ, 2003).

Nesse sentido, essa autora sugere a abordagem de *sensemaking* como um conceito adequado para explorar experiências de gestores em ambientes de incerteza e instabilidade. Por meio de *sensemaking* “usamos o pensamento racional e consciente para analisar e trazer ordem à confusão e à surpresa” (GLANZ, 2003, p. 271, tradução nossa).

O conceito de *sensemaking* proposto por Weick (1995 apud GLANZ, 2003) remete a criação de sentido para situações vividas ao longo do tempo. Mais do que interpretar uma situação ocorrida, o *sensemaking* busca filtrar, referenciar, agir sobre e tornar tangível o aprendizado até então resguardado na subjetividade do indivíduo. Desse modo, uma pessoa pode compreender, atribuir significado e compartilhar as experiências vividas. Essa abordagem compreende sete propriedades que permitem a criação de significado. Resumidamente, correspondem às noções de:

- 1) Construção da identidade: a criação de significado remete à aprendizagem atribuída às experiências pessoais, pelas quais o indivíduo busca construir uma identidade pessoal. Assim, a formação da identidade se desenvolve num processo de interação com o ambiente, conferindo ao indivíduo um modo de interpretar e agir em relação aos acontecimentos ao seu redor a partir da aprendizagem construída;
- 2) Retrospecção: a criação de sentido é retrospectiva, isto é, ocorre com base em fatos ocorridos em que os significados podem ser sintetizados e, assim, permitem ao indivíduo reconstruir eventos a partir de resultados conhecidos;
- 3) Representação de ambientes sensíveis: essa propriedade sugere que as pessoas são parte ativa da construção do ambiente em que atuam, por meio de sua interação e suas ações;
- 4) Socialização: o processo de *sensemaking* é social, ou seja, a construção de sentido ocorre a partir da interação do indivíduo com outras pessoas em determinado contexto;

- 5) Continuidade: refere à noção de que a construção de significado é uma dinâmica contínua e não tem um ponto específico de início ou fim;
- 6) Pistas: a partir de indícios ou sinais extraídos do ambiente, o indivíduo os interpreta de acordo com seus modelos mentais, suas crenças, e age sobre o que pode estar ocorrendo no ambiente;
- 7) Plausibilidade: segundo essa propriedade, a pessoa busca organizar a informação de modo que lhe faça sentido e, por isso, pauta suas decisões mais por critérios de coerência de acordo com sua interpretação e seus referenciais do que pela acurácia, ou seja, pela precisão da informação em si.

Glanz (2003) observa que o ato de recontar histórias desperta nas pessoas diferentes modos de enxergar a realidade, renovando as percepções sobre um fenômeno. Assim, se desenvolve continuamente a compreensão das razões e implicações de suas experiências. A definição do “eu” num dado momento determina o modo com que o indivíduo interage com o ambiente. Com o passar do tempo e dos acontecimentos, a reflexão e o aprendizado extraído influenciarão a definição e construção do “eu” para um momento seguinte, expressando um movimento contínuo de “tornar-se”. Ressalta-se, contudo, a necessidade de estudos mais aprofundados sobre os efeitos das narrativas informais e sua importância no desenvolvimento profissional de gestores interculturais.

Os pontos abordados neste tópico demonstram o nível de complexidade intrínseca à atuação de gestores inseridos em ambientes interculturais. É grande o desafio de desenvolver o gestor no campo da competência intercultural, cujo próprio conceito e características ainda se mostram em franca discussão. No tópico seguinte, a revisão de literatura aborda alguns modelos de compreensão e características associadas a essa competência.

5.2 A Competência Intercultural:

Associada às discussões sobre o fenômeno de expatriação de executivos está a discussão sobre a competência intercultural. Neste tópico, se buscará refletir sobre os conceitos e modelos teóricos relacionados à competência intercultural. Entretanto, é

necessário, ainda que sucintamente, refletir sobre o conceito mais geral de “competência”, na forma a qual é entendida e tratada no meio organizacional.

A preocupação com a “competência” é uma constante nas organizações, sejam elas empresariais, as quais se deparam com uma concorrência cada vez mais acirrada, quanto públicas, as quais estão cada vez mais sujeitadas ao controle e às demandas sociais. De acordo com Ray (2002), o conceito de competência está relacionado à excelência que se verifica ou se reconhece no outro. Para o autor, o reconhecimento social é uma das formas principais de se evidenciar a competência possuída por um indivíduo em determinado aspecto ou atividade.

Assim, no mesmo sentido, a palavra competência sugere, ao mesmo tempo, o visível e o oculto, o exterior e o interior, aquilo que resume ação é o mais padronizado e também, por outro lado, aquilo que parece mais ligado à pessoa e é, por conseguinte, o mais indizível. (RAY, 2002, p. 26).

É extensa a discussão, bem como a produção literária, associada à competência em áreas como psicologia e educação, sendo esse conceito amplamente adaptado para a área de gestão organizacional, com ênfase na qualificação de gestores. O conceito de competência, de certo modo, é tratado como orientação tanto no que se refere ao que a pessoa deve ser, como na forma que a organização deve proceder. Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), competência consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos com cada vez maior complexidade e menor previsibilidade.

Observa-se, entretanto, que a concepção de competência no meio organizacional vincula-se, predominantemente, a conhecimentos técnicos e características pessoais consideradas desejáveis dentro de um determinado padrão cultural, desconsiderando-se, muitas vezes, a competência do indivíduo no processo de estabelecimentos de relações com o “outro”.

Freitas (2008) considera que as teorias econômicas ainda se concentram nos padrões de comportamento racionais e nas relações de poder, negando ou ignorando as diferenças entre os povos e sociedades, de modo que as especificidades culturais sejam interpretadas como irrelevantes na dinâmica do trabalho e das organizações. E acrescenta:

A forma de gerir as coisas não é inseparável da maneira de gerir pessoas e organizações. É pretensioso imaginar que existe apenas uma forma de gestão e que esta atravessa a dimensão cultural; da mesma forma é pretensioso supor que outras culturas aguardam ansiosamente a oportunidade de assumir um outro modelo vindo do além e que essa assimilação é apenas uma questão de tempo. (FREITAS, 2008, p. 83).

Nesse sentido, Franke e Nicholson (2002) afirmam que a competência técnica é necessária para resolver problemas nos negócios e para se conquistar respeito entre os colegas, contudo, não pode ser considerada o único motivo para o sucesso de uma designação. Os autores também valorizam as habilidades interpessoais enquanto atributos que favorecem a interação com pessoas de universos culturais diferentes. Machado e Hernandes (2003) entendem que é a partir do reconhecimento do outro que se torna possível desenvolver a compreensão de si, sendo, por isso, frequentes nas situações de confronto entre orientações culturais distintas, que indivíduos se apercebem mergulhados em conflitos psicológicos, frutos da dificuldade em reconhecer o outro como este se apresenta.

Homen e Tolfo (2004) acrescentam que quando se fala em internacionalização de negócios, são relevantes as análises de processos que envolvam atribuições internacionais de profissionais a fim de compreender e explicar como efetivamente ocorre o encontro entre culturas distintas no contexto de trabalho, merecendo especial atenção os aspectos relacionados ao diálogo entre a organização e as diferentes localidades com as quais interage.

Acrescente-se aqui as observações de Friedman e Antal (2005), que ao discorrerem sobre os problemas emergentes acerca de competências relacionadas à gestão intercultural, sinalizam que, não raro, a literatura que trata dessa temática no âmbito das organizações ainda entende as diferenças interculturais como problemas de conflito. Valendo-se da metáfora de um iceberg (conforme Figura 4), os autores ensinam que em geral, membros de diferentes culturas mantêm-se apegados a uma base de valores e premissas de tal forma que raramente conseguem visualizar algo abaixo do que os autores chamam de “linha d’água”, mantendo-se na superfície do que seria seu patrimônio cultural. Assim, o comportamento dos “outros” pode parecer estranho, ilógico, ou mesmo bárbaro. Tal negligência acaba por trazer uma série de prejuízos de diferentes naturezas (financeiras, de imagem, relacionais, emocionais etc.) tanto à organização que se internacionaliza, assim como à comunidade que a recebe.

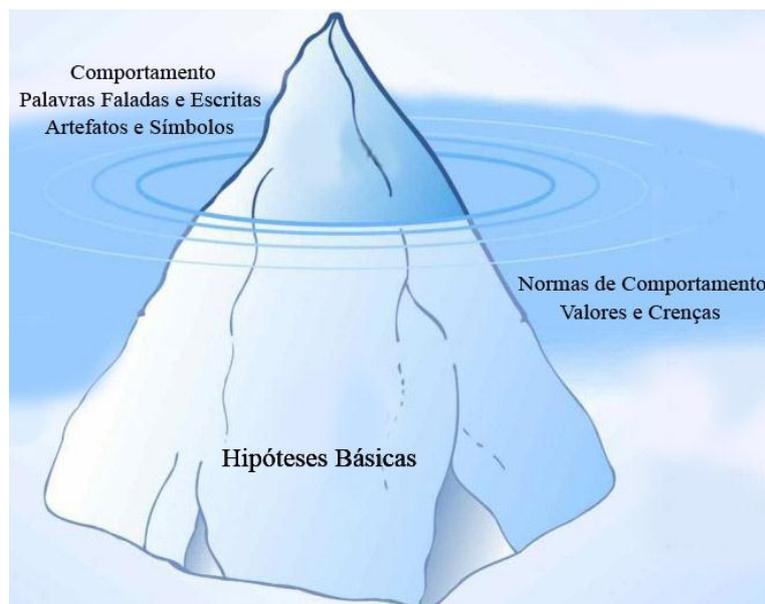


Figura 4 - Metáfora da Cultura como Iceberg.
 Fonte: Adaptado de Friedman e Antal (2005).

Dessa forma, torna-se menos provável que esses indivíduos consigam enxergar algo abaixo da superfície do “iceberg cultural” de outra pessoa, resultando em mal-entendidos ou choques decorrentes da dinâmica intercultural que vão além das diferenças de linguagem, vestimentas ou etiqueta, referindo-se a diferenças mais significativas localizadas em níveis submersos do patrimônio cultural de cada um (FRIEDMAN; ANTAL, 2005). Ainda de acordo com os autores, mal-entendidos culturais são, muitas vezes, vistos como ameaças não só para realização de um dado objetivo, mas também no sentido de autorespeito, competência e a identidade das pessoas envolvidas. Desse modo, para dar sentido ao desenvolvimento de competências interculturais, torna-se importante para a organização refletir e definir quais são as competências-chave para a gestão em cada contexto, conhecimento este que pode emergir a partir da visão de seus colaboradores com vivência da dinâmica intercultural.

Johnson et al (2006), por sua vez, atentam para a importância das variáveis do ambiente, a quais podem induzir a interpretações insuficientes ou distorcidas da realidade, especialmente, quando o próprio contexto é ignorado. Para os autores, mesmo os indivíduos que possuam habilidades, conhecimentos e atributos que lhes permitam agir de forma eficaz em um ambiente multicultural, provavelmente encontrarão variáveis do ambiente que representem dificuldades na eficácia da competência intercultural.

Uma das variáveis compartilhadas por Johnson et al (2006) é o etnocentrismo institucional. Os autores afirmam que, embora o etnocentrismo seja frequentemente tratado no nível individual, também se dá no nível organizacional. Comumente, o etnocentrismo é identificado nas organizações pela imposição nas unidades subsidiárias de modos de trabalhar e se comportar da matriz. Aqui incluem-se a imposição de estruturas, processos, e padrões de comportamento que podem não ser adequados em outros contextos culturais.

Desse modo, o etnocentrismo organizacional promove o modo de ser e de fazer as coisas da cultura de origem da organização, indo de encontro às premissas da competência intercultural. Os autores acrescentam que a internacionalização de negócios por si só já apresenta desafios suficientes e o etnocentrismo organizacional, definitivamente, não contribui para o processo de desenvolvimento da gestão intercultural. Em contextos de diversidade, seja nacional ou internacional, o suporte da organização é fundamental; já a propagação das perspectivas da matriz, pode tolher o desenvolvimento da competência intercultural.

Outra variável considerada pelos autores é a distância cultural, a qual, em geral, corresponde à diferença identificada entre a cultura do país de origem e a cultura de unidades internacionais da organização. Segundo Johnson et al (2006), a distância cultural é relatada em vários estudos sobre o impacto das culturas nacionais sobre processos e resultados de empresas multinacionais e transnacionais, como por exemplo, em Hofstede (1991)¹⁸. Com frequência, resultados de pesquisas associam a distância cultural às dificuldades encontradas no país de destino, ressaltando diferenças de valores além de idioma, economia, e os sistemas legais e políticos.

Kets de Vries (1997) acredita que problemas no processo de internacionalização de negócios e expatriação ocorrem devido à escassez de programas preparatórios por parte das empresas, as quais desconsideram o impacto de situações de conflito nas relações, entre outras dificuldades que os gestores se deparam ao viver em outro país e que, muitas vezes, resultam em choque cultural, conforme abordado anteriormente. Cabe observar que competências interculturais não representam pacotes de conhecimento, obtidos por meio de um diploma, mas uma capacidade de responder a situações inusitadas (DELANGÉ; PIERRE, 2007).

¹⁸ Breves comentários sobre um dos estudos de Hofstede encontram-se na p. 65 do presente texto. Para maior conhecimento do assunto, sugere-se consultar Hofstede (1991).

Diante de tais considerações, percebe-se a possibilidade de adicionar ao entendimento mais recorrente que norteia o conceito de competência, ou seja, à visão funcionalista, outras maneiras de se compreender este conceito. Questiona-se aqui a visão tradicional de competência, na qual a qualificação técnica é vista como a base referencial necessária para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. Entende-se que, num contexto de trabalho e relações interculturais, a competência do profissional esteja, também, relacionada a conhecimentos e/ou experiências acumuladas ao longo de sua trajetória profissional. Assim, somado às competências técnicas, as competências pessoais e de relacionamento complementarizam o entendimento da competência intercultural, levando em conta que a competência do indivíduo não é simplesmente um estado, não se reduz a um *know-how* específico, tampouco ao estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos por ele (ZARIFIAN, 2001).

A insuficiência das competências técnicas e a necessidade de superar seus efeitos negativos têm estimulado intensos debates entre gestores e acadêmicos acerca da temática da competência intercultural. Pode-se perceber a relevância da temática a partir do aprofundamento da literatura acadêmica em torno do debate do que representa a internacionalização dos negócios para as organizações, em especial no tocante às relações entre os indivíduos, os quais constroem e reconstróem suas identidades em paralelo às suas atribuições internacionais.

Johnson et al (2006) realizaram uma ampla revisão bibliográfica sobre competência intercultural a partir de duas bases de artigos: EBSCO e ABI-INFORM. A partir dessa revisão, os autores notaram que a literatura dedicada à gestão intercultural ainda tem dedicado pouca atenção à definição do conceito de competência intercultural. Os autores também apontam o que consideram como surpresas relacionadas à literatura que aborda a competência intercultural, que seriam quatro. A primeira, é a diferença encontrada nas definições sobre “competência intercultural”. A segunda, refere-se à falta de estudos mais profundos sobre a competência intercultural na literatura relacionada à gestão de negócios internacionais, com poucos trabalhos voltados para compreender suas habilidades e atributos. Outra surpresa está no fato de que os estudos tendem a ignorar a relevância das diferentes características dos ambientes que os expatriados operam, como ambiente político, econômico e tecnológico. Uma quarta surpresa foi terem encontrado uma grande quantidade de trabalhos relacionados à competência intercultural em pesquisas sobre a diversidade nos locais de trabalho nos EUA e

a comunicação intercultural, pesquisas essas voltadas ao conhecimento da realidade das minorias populacionais e suas condições de saúde e educação.

Johnson et al (2006) defendem que, embora a transposição de elementos referentes à gestão intercultural para a prática objetiva do universo organizacional possa soar como assunto um tanto efêmero ou subjetivo, não é matéria sobre a qual as organizações possam se furtar.

Assim como Johnson et al (2006), Freeman e Guitel (2008) afirmam que os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos executivos globais ainda são pouco aprofundados pela literatura, especialmente em relação à identificação das competências pessoais necessárias aos indivíduos que trabalhem em ambientes multiculturais.

Por sua vez, Morley e Cerdin (2010) apontam que o conceito de competência intercultural é vinculado a uma variedade de conceitos ligados à literatura das áreas de psicologia intercultural, gestão intercultural, gestão de diversidade e de negócios internacionais, entre outras. Alguns desses conceitos comumente encontrados são: “mentalidade multinacional”, “cosmopolitismo”, “inteligência cultural” e “mentalidade global”. Assim, os autores acreditam que existem lógicas potencialmente diferentes sobre as quais se desenvolve o raciocínio respeito do desenvolvimento da competência intercultural ao longo do tempo.

Nessa mesma direção, para Bird et al (2010), a competência intercultural é imprescindível para o desenvolvimento do mercado de trabalho global na medida em que aumentam as demandas por capacidades colaborativas e de coordenação para líderes no sentido de perceber, interpretar e agir de forma a alcançar as metas organizacionais. Eles ressaltam que os conceitos de competência intercultural e liderança global se relacionam e se complementam em alguns aspectos. Bird et al (2010) concordam que uma importante dimensão da liderança global envolve o domínio das competências interculturais, embora não defendam qualquer posição definitiva sobre quais competências interculturais assegurariam um processo de gestão global e intercultural eficaz. De acordo com os autores, desde o início de 1990, um número crescente de estudiosos tem analisado o perfil de líderes globais eficazes a fim de delinear as competências consideradas críticas para o seu sucesso. Assim, eles afirmam que desafios conceituais sobre competências interculturais são comuns, assim como é incerto o caminho para o seu desenvolvimento na prática organizacional.

A partir da revisão de literatura empreendida nesta pesquisa, concorda-se com os autores aqui citados no que se refere à multiplicidade de entendimentos, indefinições de termos e constituição do conceito de competência intercultural. Desse modo, questiona-se aqui, quais são, afinal, os elementos que compõem a competência intercultural. Segundo Freitas (2000; 2008), cada vez mais executivos projetam o desenvolvimento de suas carreiras em países diversos, o que demanda aprendizado diferenciado, de habilidades requeridas na convivência intercultural. Buscando refletir sobre elementos de tal competência, a partir de agora, serão apresentados conceitos e modelos de análise que contribuam neste sentido. Seus subsídios teóricos, juntamente com as entrevistas junto ao gestores, contribuem para o objetivo da presente pesquisa.

No que se refere à competência intercultural, Adler e Bartholomew (1992) destacam cinco fatores de importância. Primeiramente, os autores defendem que gestores interculturais necessitam compreender o ambiente de negócios com o olhar voltado para o mundo, ou seja, a partir de uma perspectiva global. De modo distinto às práticas de expatriação do passado, os gestores não devem restringir sua perspectiva de interação com foco em um único país ou cultura, tampouco limitar as relações aos acontecimentos restritos à sede de sua organização. Em segundo lugar, os autores afirmam que os gestores interculturais devem buscar apropriar-se das perspectivas ou da visão de outras culturas em relação à preferências, tendências, tecnologias e abordagens para a condução dos negócios. Outro ponto indica que os gestores interculturais devem ser hábeis em trabalhar com pessoas de distintas culturas, simultaneamente, visto que cada vez menos eles terão condições de lidar com bases culturais individualmente, ou seja, de forma linear. Um quarto fator diz respeito à capacidade do gestor em adaptar-se à vida em outras culturas e, ao contrário de seus antecessores, buscar o desenvolvimento da competência intercultural com base em sua vivência diária, na sua interação com colegas estrangeiros e clientes do mundo inteiro ao longo de sua carreira e não apenas durante “missões” de negócios. Por fim, os autores fazem menção à importância de se buscar interagir com pessoas de outros referenciais culturais como iguais, evitando categorizar ou criar escalas de dominância e subordinação cultural.

Guitel (2006, p.1), conforme compartilhado anteriormente, conceitua a competência intercultural como a “capacidade de se comunicar de maneira eficaz com pessoas de um universo cultural diferente, seja ele nacional, organizacional, funcional ou profissional”. Segundo a autora, alguns estudos desenvolvidos na área da comunicação intercultural

apontaram a necessidade de dois grupos de culturas diferentes construírem, por meio de suas interações, uma base de valores comuns, na qual ocorre uma renegociação de suas identidades a fim de aprimorar o processo de comunicação e de relacionamento. Assim, ela sugere que é natural que o gestor que assume responsabilidades pela expansão negocial leve consigo a incumbência de transmitir os valores e propósitos da organização e, da mesma forma, saber trilhar o caminho inverso, ou seja, deve também ser capaz de compreender os valores compartilhados pela comunidade que lhe recebe. Em ambas as situações está presente a alteridade, isto é, uma relação de troca estabelecida entre os indivíduos, pela qual cada um constrói ou reconstrói sua identidade.

Na concepção de Delange e Pierre (2007) a competência intercultural na organização, como em qualquer outro ambiente, não é isolada de outras competências e modos de comunicação do campo social. Segundo os autores, a competência intercultural se encontra imbricada entre as competências sociais e relacionais, tais como: capacidades de estabelecer e manter relações, de se comunicar, de compreender o pensamento do outro, e de compartilhar emoções sentidas (empatia).

Uma pesquisa qualitativa desenvolvida por Guitel (2006) entre os anos 2000 e 2002 respalda tais colocações. Realizada junto a um grupo de gestores de empresas francesas de setores variados, tal pesquisa permitiu observar algumas qualidades essenciais para o sucesso de uma experiência internacional. De acordo com esse estudo, o conjunto dessas habilidades pouco varia de uma empresa para outra; os resultados indicaram que o perfil de um indivíduo apto a atuar no âmbito internacional transpõe os conhecimentos e habilidades técnicas, sendo fundamentais as habilidades inter-relacionais e interpessoais, linguísticas, curiosidade e interesse em viver no exterior, abertura face à incerteza e à ambiguidade dos fenômenos, flexibilidade, paciência, respeito e empatia cultural.

Nas reflexões de Brault (2005), destacam-se os seguintes aspectos relacionados à competência intercultural:

- O Eu: relacionado à consciência de que, para contemplar o outro, é necessário primeiramente direcionar o olhar sobre si próprio. Segundo a autora, quando o indivíduo identifica e se sente confortável em relação a seus valores, a sua cultura, maiores serão as chances de estar aberto a identificar e compreender a cultura, crenças e valores do outro. De acordo com a autora, quanto mais as pessoas estão conscientes de seus modos de ser e fazer, melhor sua capacidade de interação;

- Os Outros: a partir do momento em que há consciência sobre a importância de conhecer as próprias perspectivas e referenciais, da mesma maneira, é imprescindível saber olhar para o outro com abertura tal que permita identificar sua cultura e valores;
- A Relação: relativo à atenção quanto aos diferentes meios de interação com os outros e, antes disso, estar consicente quanto à sua permissão para que o outro interaja consigo;
- Os Potenciais Conflitos: referente à consciência do gestor de que como em qualquer relacionamento, conflitos ou mal-entendidos podem ocorrer. Ao se considerar diferentes culturas em interação, é importante atentar para a influência de preconceitos, diferenças de valores e divergências de interpretação, frequentes na comunicação intercultural.

Leiba-O'Sullivan (1999) traz pontos interessantes para a reflexão sobre o que a autora denomina “ajustamento intercultural”, ao apresentar uma distinção entre competências estáveis e dinâmicas a partir da tipologia tridimensional de Black e Mendenhall (1990), que contempla as dimensões: “Automanutenção”, “Relações Interculturais” e “Percepção”.

Segundo Leiba-O'Sullivan (1999), as competências estáveis podem ser entendidas como aquelas inerentes à pessoa, como o equilíbrio emocional, extroversão, amabilidade, abertura a novas experiências e cautela. As competências dinâmicas, por sua vez, são aquelas externas ao indivíduo e que podem ser desenvolvidas; exemplos de competências dinâmicas seriam: o conhecimento cultural, a autoeficiência, a habilidade para solução de conflitos. Para Leiba-O'Sullivan (1999), a combinação dessas competências aliada ao preparo adequado de gestores facilita o ajustamento intercultural em missões de expatriação. Segundo a autora, a categorização das competências dinâmicas e estáveis surgiu da sigla KSAO, como é conhecida na literatura de gestão de recursos humanos. KSAOs se refere a conhecimentos (knowledge), capacidades (skills) habilidades (abilities), e outros (others); inclui também, interesses e as construções de personalidade. Assim, a autora aborda o tema da competência intercultural segundo a perspectiva ilustrada na figura a seguir:

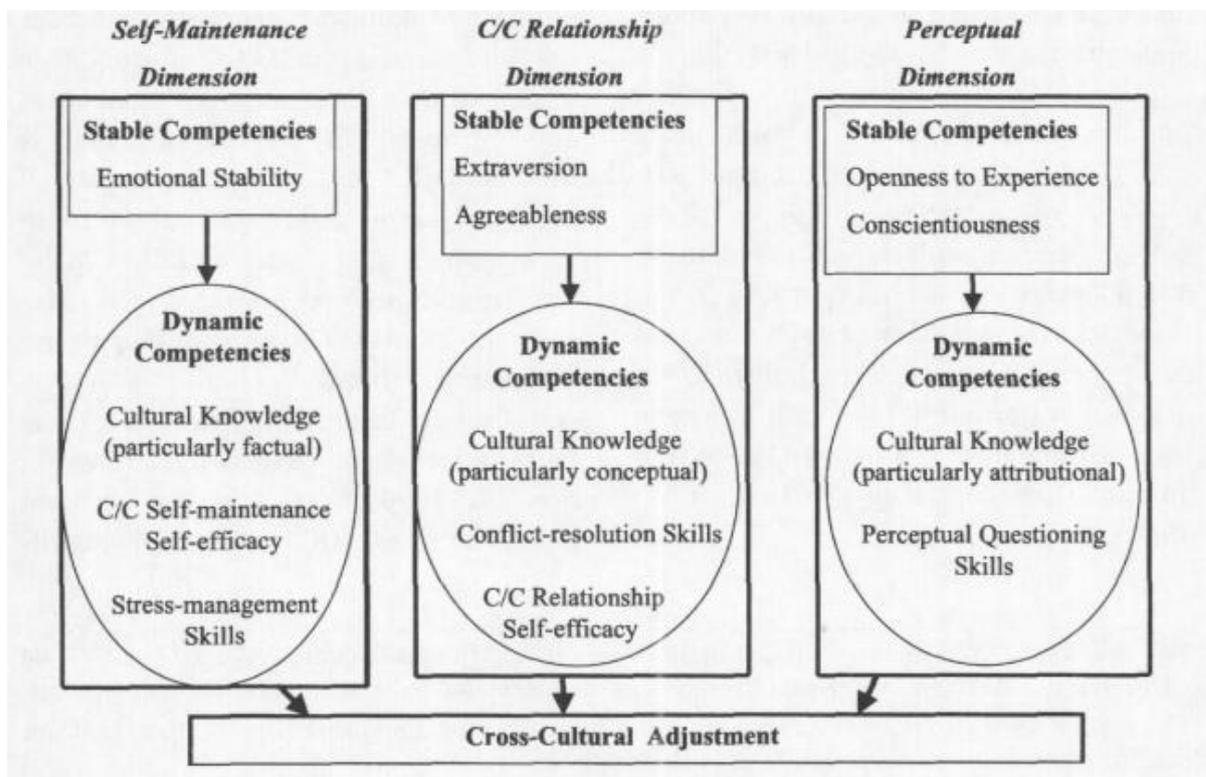


Figura 5 - Competências Estáveis e Dinâmicas em Diferentes Dimensões.

Fonte: Leiba-O'Sullivan (1999).

1) A primeira dimensão abordada na figura é a **Automanutenção** (*The Self-Maintenance*), a qual é pode ser entendida como a capacidade de acionar recursos que auxiliem a gestão de situações de estresse e obstáculos com prontidão e autoconfiança. As competências dinâmicas dessa dimensão incluem:

- **Conhecimento Cultural (*Cultural Knowledge*):** de acordo com a autora, o conhecimento cultural possibilita uma expectativa mais realista do que espera o gestor antes da partida. A autora ressalta que existem diferentes tipos de conhecimentos culturais: o primeiro tipo seria o conhecimento factual, que aborda aspectos da história do país, política, economia, instituições e condições sociais. Outro tipo é o conhecimento conceitual, que reflete a compreensão do sistema de valores de um grupo social e como esses valores se manifestam no comportamento das pessoas. O terceiro conhecimento mencionado seria o conhecimento atributivo ou de atribuição. Menos explícito que os anteriores, se refere ao conhecimento em termos de comportamento, fruto dos outros dois tipos mencionados, constitui-se pela capacidade de atribuir ou orientar o comportamento mais adequado no

relacionamento com determinado grupo social. Trata-se de um conhecimento tácito¹⁹, subjetivo, pessoal, de difícil transmissão pelo modo formal das coisas, a exemplo de um treinamento organizacional.

- Autoeficácia (*Self efficacy*) Automanutenção (*Self maintenance*): a autora sugere que o conhecimento cultural não se constitui por si só, suficiente para a adaptação intercultural. Quando se possui uma consciência da complexidade dos diferentes contextos em que o expatriado pode ser submetido e que requer uma adaptação intercultural, a falta de experiência prática no processo de expatriação pode gerar forte ansiedade. Por esta razão, a autoeficácia é uma habilidade essencial. A manutenção da autoeficácia pode ser definida como a confiança na própria capacidade de aplicar, confortavelmente, seus conhecimentos culturais em um ambiente de estresse.

- Habilidades de gerenciamento de estresse (*Stress Management Skills*): estão relacionadas a capacidade de lidar com situações de estresse tanto no país de destino como no país de origem. Essa definição compreende a capacidade de reconhecer quais são as alternativas de apoio estratégico úteis a automanutenção em diferentes contextos.

A competência estável dessa dimensão é o equilíbrio emocional (*Emocional Stability*), que se refere a postura moderada e descontraída para lidar com situações estressantes. Segundo a autora, independente do conhecimento acumulado, autoeficácia, habilidade e gestão do estresse adquiridos por meio de treinamento ou outras experiências, a falta de predisposição do indivíduo para gerir suas emoções pode impossibilitar um aprendizado permanente da automanutenção das competências. A capacidade de lidar com o estresse pode estar ligada ao traço de uma personalidade estável, que é base para o equilíbrio emocional necessário em ambientes interculturais.

2) A segunda dimensão elaborada pela autora é denominada **Relações Interculturais** (*The Cross-Cultural Relationship*). Nessa dimensão a competência dinâmica engloba os sub-tópicos: Conhecimento Cultural (*Cultural Knowledge*), Habilidades de Resolução de Conflitos (*Conflict-resolution Skills*) e Autoeficácia na Relação Intercultural (*Cross-cultural*

¹⁹ Nonaka e Takeuchi (1997) analisaram a dinâmica de criação de conhecimento, especialmente, do conhecimento tácito e sua conversão em conhecimento explícito. Os autores consideram que a gestão do conhecimento possa ser utilizada para apreender formas tácitas de conhecimento, exteriorizá-las e combiná-las por meio de um ciclo contínuo de quatro processos integrados - externalização, internalização, combinação e socialização -, todos eles complementares e interdependentes.

Relationship self efficacy). Segundo a autora, assim como mencionado na primeira dimensão, as três ordens de conhecimento culturais mencionadas anteriormente (factual, conceitual e de atribuição) parecem pouco relevantes para a formação e manutenção dos relacionamentos interculturais. No entanto, a forma de conhecimento cultural mais relevante é o conhecimento conceitual sobre a outra cultura e sobre a própria cultura. Esse conhecimento pode ajudar na manutenção das relações interpessoais.

Por ser comum a ocorrência de conflitos em casos de expatriação, Leiba-O'Sullivan (1999) considera a necessidade de conhecimento diferenciado para lidar com momentos críticos, definido como um conjunto de “habilidades para resolução de conflitos” (*conflict-resolution skills*). Porém, o conhecimento de estratégias genéricas de resolução de conflitos não é suficiente para assegurar o desempenho adequado em situações conflitivas no ambiente intercultural. Segundo a autora, é preciso saber alternar diferentes habilidades em prol da solução dessas questões, como a empatia e a compreensão do “outro”.

Em relação ao sub-tópico autoeficácia na relação intercultural (*Cross-cultural Relationship self efficacy*), Leiba-O'Sullivan (1999) defende que a capacidade de estabelecer um diálogo significativo com pessoas de outras culturas e de lidar eficazmente com os seus diferentes costumes sociais também exige autoconfiança do expatriado.

Já as competências estáveis dessa dimensão envolvem a extroversão (*Extraversion*) e amabilidade (*Agreeableness*). A extroversão significa a orientação interpessoal, ou a vontade de desenvolver relações interpessoais. E a amabilidade, simboliza a capacidade altruísta, cooperativa e socialmente sensível do gestor nas relações interpessoais.

3) A terceira e última dimensão citada é a **Percepção** (*Perceptual*). Essa dimensão compreende duas competências dinâmicas: conhecimento cultural (*Cultural Knowledge*) e habilidades de questionamento da percepção (*Perceptual-questioning skills*). O conhecimento cultural pode ser categorizado como uma competência dinâmica de percepção útil na medida em que promove atribuições de comportamento semelhantes aos exercidos por membros de outra cultura. Quanto às “Perceptual-questioning skills” ou habilidades de questionamento da percepção, Leiba-O'Sullivan (1999) entende que apesar da presença de tendências etnocêntricas, os estereótipos podem ter um impacto mínimo se as pessoas possuírem um

certo nível de conhecimento sobre a cultura do outro e, possuírem a habilidade de questionar a percepção sobre a cultura do outro em diversas situações.

Em relação às competências estáveis nessa dimensão, a autora menciona dois sub-tópicos: abertura à experiência (*Openness to experience*) e cautela (*Conscientiousness*). Leiba-O'Sullivan (1999) indica que a abertura à experiência demanda a postura ativa, de abertura para a variedade e a vontade de trabalhar com ideias novas. Quanto ao sub-tópico denominado cautela, a autora o define como a capacidade de controlar impulsos de forma prudente, confiável e em conformidade com cada situação.

A partir de minuciosa revisão da literatura, Johnson et al (2006), por sua vez, sustentam que a competência intercultural envolve três aspectos: atitudes, habilidades e conhecimentos. Segundo os autores, a competência intercultural pode ser ensinada, admitindo, no entanto, que os fatores de personalidade afetam os níveis de competência intercultural que o indivíduo possa alcançar. Em relação aos três aspectos citados, é interessante compartilhar uma descrição similar dada por LaFromboise et al (1993) sobre consciência, conhecimento e habilidades. Para os autores, a competência intercultural demanda ao gestor: forte identidade pessoal; conhecimento e facilidades em relação a crenças e valores de outras culturas; sensibilidade quanto aos aspectos afetivos percebidos em diferentes culturas; comunicação clara na linguagem do país ou grupo cultural que o recebe; saber se comportar de acordo com as normas locais; manter relações sociais ativas no meio de convivência; compreender e saber lidar com as estruturas institucionais de cada cultura.

Assim, a partir de uma revisão de considerações e conceitos encontrados na literatura, Johnson et al (2006, p. 533, tradução nossa) definem competência intercultural como:

A efetividade de um indivíduo estabelecer um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos pessoais, a fim de trabalhar com êxito com pessoas de diferentes culturas nacionais, seja no seu próprio país ou no exterior.

Esses autores também apresentam um modelo para se compreender a competência intercultural baseado no conhecimento, habilidades e atributos pessoais do gestor:

1) **Dimensão do conhecimento:** enquanto componente da competência intercultural, o conhecimento tem despertado grande interesse por parte de pesquisadores e professores do campo da Administração, cujos esforços têm sido direcionados, entre outros aspectos, à construção de conhecimento sobre a influência de referenciais culturais na gestão de negócios. A definição de competência intercultural apresentada anteriormente requer a alfabetização cultural, que seria a aquisição de conhecimentos e informações sobre os diferentes grupos culturais. Segundo os autores, o conhecimento cultural é fator determinante na habilidade de minimizar conflitos na interação com membros de culturas distintas. Assim, essa dimensão envolve conhecimentos gerais e específicos sobre cultura, idioma, regras de comportamento, costumes, entre outros.

Earley e Peterson (2004) oferecem uma abordagem com ênfase em três formas cognitivas da aquisição de conhecimento intercultural: *i)* aspectos pessoais/intra-individuais/inter-individuais; *ii)* variáveis da atividade e; *iii)* variáveis estratégicas - os procedimentos para o uso do conhecimento adquirido. O primeiro, lida com o modo como o indivíduo enxerga a si próprio e aos outros. O segundo, considera a natureza das informações adquiridas pela pessoa que está aprendendo algo sobre uma nova cultura, ou seja, supõe uma análise do nível de complexidade implícita nessa atividade a fim de definir se há condições de acessar o conhecimento mais próximo da realidade estudada. E o terceiro, refere-se sobre como aplicar da melhor forma o conhecimento adquirido.

Byram (1997 apud JONHSON et al, 2006) faz uma observação pertinente ao considerar que o acesso ao conhecimento reflete apenas uma pequena parte envolvida nesse processo. Mais importante que isso é ter a habilidade para sair da própria zona de referência cultural e transformar o estranho em familiar, e o familiar em estranho. E assim, saber agir a partir dessa perspectiva. Por esse entendimento, depreende-se, então, que a empatia emerge como uma das características marcantes da competência intercultural. Nesse sentido, Earley e Peterson (2004) também concordam que conhecimento e consciência são extremamente importantes, mas não são suficientes para a excelência no desempenho do gestor intercultural. Segundo os autores, a motivação seria crucial, visto que o gestor precisa ter o desejo de acessar e utilizar o conhecimento que disponha;

2) **Dimensão das habilidades:** neste tópico, Johnson et al (2006) consideram útil distinguir o significado de habilidade e aptidão, visto que na literatura seus significados

geralmente se sobrepõem. O primeiro, está ligado a um conjunto de habilidades específicas adquiridas com o tempo e a experiência. Já o segundo, é a capacidade natural de adquirir novas habilidades. Sobre essa dimensão, basicamente, os os autores entendem que o gestor intercultural precisa dispor tanto de habilidades - no que tange à atividade, ao saber técnico relativo a função que ocupa - quanto de aptidão, ou seja, vocação para ampliar seu repertório de conhecimento, tanto na área da atividade-fim, quanto em outras direta ou indiretamente ligadas às suas necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

3) **Dimensão dos atributos pessoais:** esta dimensão se atém aos traços de personalidade do indivíduo, somados à valores, normas e crenças de sua cultura de origem. Estudos de liderança, em geral, discorrem sobre traços de personalidade como antecedentes das habilidades de liderança e gestão. Alguns traços mais comuns seriam: iniciativa, ambição, curiosidade, determinação, entre outros. A ressalva feita pelos autores é que essa dimensão pode abranger uma série de atributos desejáveis, porém, não se pode afirmar quais seriam mais essenciais que outros no entendimento dos comportamentos requeridos para a competência intercultural. Por outro lado, Johnson et al (2006) recordam que Leiba-O'Sullivan (1999) classifica os traços de personalidade como competências duráveis, sugerindo que mais do que antecedentes da competência intercultural, simbolizam competências em si mesmos, e que alguns indivíduos podem simplesmente apresentar ou não determinados traços e, nesse último caso, não necessariamente seriam passíveis de desenvolvimento.

Para Johnson et al (2006), tornar-se competente interculturalmente trata-se de um processo de desenvolvimento contínuo, ao qual as organizações deveriam valorizar, buscando meios de incorporar o conhecimento intercultural em suas diretrizes e práticas, a fim de estimular essa competência.

Bücker e Poutsma (2010) ensinam que o campo da gestão global e de competências se caracteriza pela diversidade conceitual, sendo frequentes novos construtos e definições. De acordo com os autores, pesquisas nessa área vêm se desenvolvendo de forma não cumulativa - dentro e entre as diferentes correntes existentes. Para os autores, embora esse campo de estudo tenha recebido valiosa atenção nas últimas duas décadas, o conceito de competência intercultural ainda não alcançou uma conceituação satisfatória.

Esses autores apresentam alguns conceitos tratados na literatura tais como, “mentalidade global”, “sensibilidade intercultural” e “inteligência cultural”, cujos significados se assemelham e agregam à reflexão sobre a competência intercultural - servindo de apoio para um modelo de reflexão proposto por eles. Basicamente, os três consistem em:

- *Mentalidade Global*: de acordo com os autores, as pesquisas sobre mentalidade global datam do início dos anos 1990 com os estudos de Rhinesmith (1992; 1995 apud BÜCKER; POUTSMA, 2010), sendo associada ao comportamento do indivíduo que aceita a vida como um equilíbrio de forças contraditórias e busca permanentemente estar aberto a si, aos outros e a circunstâncias diversas, e que procura a aprendizagem contínua. Segundo Bucker e Poutsma (2010), a literatura apresenta diferentes abordagens sobre este tema, dentre as quais se sobressaem uma estratégica e outra cultural. A abordagem estratégica lida com a capacidade dos gestores em lidar com questões estratégicas da empresa e tem foco em aspectos cognitivos relacionados a conhecimentos gerais e específicos do âmbito de negócios global. Já a abordagem cultural, refere-se à capacidade de lidar com a diversidade cultural, com ênfase na competência intercultural do gestor.

- *Sensibilidade Intercultural*: esse conceito discorre sobre a capacidade do indivíduo de lidar com pessoas e organizações em diferentes contextos culturais. Segundo os autores, tal sensibilidade está ligada ao nível de consciência quanto às diferenças culturais, a capacidade de ajustamento e de responder apropriadamente em situações diversas. Enfatiza, também, a importância do desejo de conhecer e tentar compreender os outros - seus sentimentos e comportamentos. Segundo os autores, quanto maior a sensibilidade intercultural do gestor, maior sua competência intercultural e efetividade em campo.

- *Inteligência Cultural*: os autores observam nesse conceito a coexistência de duas correntes de entendimento: a primeira, que interpreta a inteligência como um elemento mensurável e quantificável; a segunda, que a interpreta como um elemento multifacetado, o qual se origina e se manifesta de diversas maneiras, tais como a inteligência social, inteligência racional, inteligência emocional, bem como a inteligência cultural - esta última centrada no domínio específico do ambiente intercultural.

A partir da interpretação dos conceitos acima, Bucker e Poutsma (2010) propõem um modelo conceitual sobre competências em gestão global, conforme a figura a seguir:

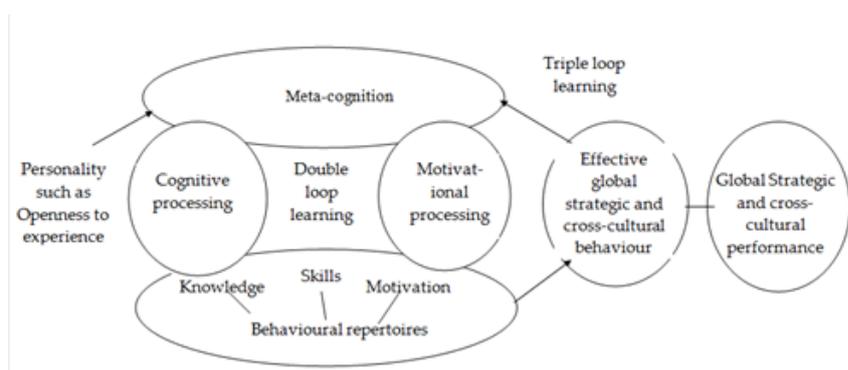


Figura 6 - Modelo Conceitual para Competências de Gestão Intercultural.
 Fonte: Bücken e Poutsma (2010).

O modelo apresentado (Figura 6) contempla algumas variáveis independentes apresentadas na base do círculo e descritas pelos autores como aptidões comportamentais, as quais simbolizam traços de personalidade, conhecimentos, habilidades e motivação. O conhecimento estratégico e cultural, juntamente com as habilidades, influenciam os repertórios de comportamento que podem ser utilizados em estratégias de gestão global e processos de tomada de decisão. Na parte superior da figura, a metacognição representa a dimensão da aprendizagem, em que se interpretam e ajustam continuamente as variáveis contidas no círculo inferior (base da figura).

A influência da metacognição é transmitida pelo mecanismo de processamento cognitivo e processamento motivacional. O processamento cognitivo é fruto da adaptação de estratégias de conhecimento cultural geral que levam ao desenvolvimento de novos esquemas cognitivos e proposições de adaptação. O processamento motivacional, por sua vez, estimula a consciência e a interpretação dos referenciais culturais do expatriado - pressupostos, valores, sentimentos -, e o modo como afetam o seu comportamento. Assim, a combinação de ambos conduz ao desenvolvimento de novos repertórios de comportamento. Tanto o processamento cognitivo quanto o processamento motivacional são influenciados pelas diferenças culturais. Em primeiro lugar, a depender do contexto cultural determinados esquemas cognitivos serão desenvolvidos e, em segundo, a própria cultura irá influenciar a composição de traços individuais, como os valores pessoais (BÜCKER; POUTSMA, 2010).

Os autores consideram que os traços de personalidade dispostos no modelo exercem um papel intermediário no sentido de estimular ou inibir o processamento cognitivo e motivacional. Também afirmam que na convivência intercultural, aspectos como a

estabilidade emocional e a postura de abertura favorecem o indivíduo a interpretar situações e agir muito mais rapidamente em relação aquele emocionalmente instável e menos “aberto”. Explicam, ainda, que essas características estimulam o processo de aprendizagem, visto que tanto as experiências de sucesso como de fracasso levam ao desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e repertórios de comportamento. Observa-se que as experiências de sucesso e fracasso na relação intercultural constituem as variáveis dependentes do modelo. O *feedback*, resulta do monitoramento, interpretação e adaptação.

Bücker e Poutsma (2010) reconhecem a necessidade de aprimoramento do modelo, e sustentam que seria oportuno à literatura de competências para a gestão intercultural refletir sobre múltiplas dimensões de desempenho dos gestores tanto no que se refere aos resultados do trabalho como à efetividade das interações sociais, segundo os autores, ponto fundamental na expatriação.

Dentre vários aspectos intrínsecos ao processo de interação social em ambientes com diferentes orientações culturais, Shapiro et al (2008) abordam a questão da sensibilidade intercultural. A partir do conceito de sensibilidade cultural cunhado por Earley (2004 apud SHAPIRO et al, 2008), o qual se refere à capacidade de observação, de interpretação e ação eficaz em um ambiente cultural estranho, Shapiro et al (2008) refletem sobre o conceito de sensibilidade cultural em quatro fases distintas: peregrino romântico (*Romantic Sojourner*), trabalhador estrangeiro (*Foreign Worker*), trabalhador qualificado (*Skilled Worker*) e parceiro (*Partner*):

1. *Romantic Sojourner*: na primeira fase, os autores destacam a visão romântica do indivíduo com uma cultura estrangeira. Os “peregrinos românticos” estão engajados em atividades empresariais, mas não possuem as competências e conhecimentos necessários para conhecer de forma profunda a cultura do novo país. Desse modo, acabam recorrendo a referenciais culturais de seu país de origem dada a falta de conhecimento e de engajamento com a nova cultura experimentada.

Shapiro et al (2008) fazem uma distinção entre duas situações presentes nessa fase, as quais os autores nomeiam como “etic” e “emic”. A primeira, “etic”, se refere à utilização de conceitos da cultura de origem. A segunda, “emic” representa a utilização de conceitos da

nova cultura. Segundo os autores, a primeira fase é marcada pela tensão entre essas duas perspectivas.

2. *Foreign Worker*: ao contrário do peregrino romântico, que tem uma visão ingênua e emocional da cultura de acolhimento, o trabalhador estrangeiro desenvolve uma compreensão mais realista da cultura local. A imersão superficial inicial para a cultura local agora se transforma em uma imersão mais profunda na cultura de negócios e de relacionamento social. Nesta fase, o gestor inicia como observador e evolui para um papel mais ativo e participante.

Os autores ressaltam que a aprendizagem cultural exige a apropriação e uso eficaz de seus recursos de conhecimento “emic”, ou seja, referentes a cultura do outro. Assim, contrastando com a fase de peregrino romântico, o conhecimento “emic” se constitui como o referencial necessário tanto para ambientar o gestor como para melhorar o nível das relações interculturais.

Shapiro et al (2008) entendem que, uma vez mergulhado na nova cultura, em parte familiar, mas ainda difícil, o indivíduo não é mais um admirador inexperiente; a magia em torno do caso de amor romântico acabou. Além do fim da ilusão, o aprendizado cotidiano e a necessidade de controlar seus padrões originais de comportamento acabam por sobrecarregar o gestor. Assim, em meio a uma dinâmica estressante que demanda o rápido aprendizado sobre o novo ambiente em que se somam sentimentos diversos, como a frustração e a rejeição, surge o choque cultural.

3. *Skilled Worker*: a terceira fase é aquela em que o gestor que busca alta qualificação para assumir uma atividade de trabalho em um novo ambiente cultural alcança sólida compreensão da cultura local. De acordo com os autores, nessa etapa, a relação do expatriado com a cultura local evolui em termos de diplomacia, em que o objetivo é preservar as relações com as pessoas da cultura local; a compreensão das diferenças é mais consistente e as estruturas de conhecimento “etic” e “emic” tornam-se recursos úteis ao gestor ao invés de potencializar tensões. Nesse estágio, desenvolve-se uma relativa compreensão e valorização da cultura de acolhimento, o que contribui para que o gestor desenvolva uma visão mais ampla dessa vivência, e aceite a cultura como ela é e com o que ela tem para oferecer.

4. *Partner*: esta é a fase em que, a partir de uma jornada longa e desafiadora de imersão e de desapego, dentre tantos outros movimentos, se alcança um estágio de parceria. Nesta fase, o gestor detém maior sensibilidade cultural, com base no que foi desenvolvido nas etapas anteriores.

Para Shapiro et al (2008), os maiores níveis de sensibilidade cultural são alcançados quando os indivíduos atingem alto nível de compreensão intercultural e a aplicam criticamente à sua orientação cultural. Desse modo, a sensibilidade cultural se traduz pela capacidade de enxergar o ambiente para além das primeiras impressões - o que requer tempo e vivência -, e de saber olhar criticamente para seus próprios referenciais a partir dos valores do outro. Este exercício facilita a relação intercultural na medida em que estimula a empatia e, também, favorece a reflexão sobre a sua cultura de origem com uma postura menos etnocêntrica.

Em se tratando das características associadas à competência intercultural, das habilidades de ajustamento às novas dimensões do trabalho, sociais e culturais, demandadas aos gestores, são recorrentes na literatura menções aos estudos de Mendenhall e Oddou (1985), os quais entendem que a adaptação bem sucedida de expatriados é responsável pela habilidade de construção de relacionamentos eficazes. Assim, o conhecimento de competências que influenciam esse ajustamento torna-se essencial para a compreensão do desempenho individual em ambientes de trabalho cada vez mais globais.

Um estudo de categorização de competências associadas ao ajustamento de expatriados apresentado pelos autores ressalta fatores de influência na adaptação de gestores, os quais poderiam ser agrupados em três categorias: auto-orientada, orientada ao outro, e a de percepção. A categoria auto-orientada inclui “atividades e atributos que fortalecem a autoestima, a autoconfiança, e o bem-estar mental do expatriado” (MENDENHALL; ODDOU, 1985, p. 40, tradução nossa). A categoria orientada ao outro inclui “atividades e atributos que aprimoram a capacidade do expatriado de interagir eficazmente com aqueles que o recebem” (p. 41, tradução nossa). Já a da percepção envolve processos cognitivos que favoreçam ao indivíduo a “capacidade de entender porque os estrangeiros se comportam de determinado modo e de que maneira que agem” (p. 42, tradução nossa).

A partir de tal estudo, Bird et al (2010) propõem uma análise dessas três categorias, incorporando e reintonando-as, segundo os autores, para fins de maior clareza, como: Gestão da Percepção, Gestão das Relações, e Autogestão. No intuito de aprofundar tal análise, os autores agregam um conjunto de dezessete competências extraídas de uma revisão de literatura por eles conduzida. Os autores alertam sobre a necessidade de parcimônia sobre o domínio de conteúdo neste campo de estudos, e esclarecem que, ao detalhar tais categorias, não têm qualquer intenção de definir uma lista de competências, reconhecendo que tal

proposição não seria útil nem para os estudiosos do tema, tampouco para aqueles que vivenciam na prática a expatriação. Ao contrário, a intenção em apresentar um quadro de três dimensões envolvendo as referidas competências é tão somente contribuir com as reflexões de uma área de conhecimento em construção. Desse modo, é oportuno conhecer a proposição desses autores a fim de obter suporte, também, às análises da presente tese.

I) Gestão da Percepção:

Refere-se a como as pessoas reagem cognitivamente às diferenças culturais, ou seja, avalia a flexibilidade mental das pessoas quando confrontadas com as diferenças culturais; a tendência para fazer julgamentos imediatos sobre essas diferenças; a capacidade de gerir ou lidar com suas percepções diante de situações diferentes do esperado segundo os seus referenciais e; por fim, avalia o interesse e a curiosidade inatos por outras culturas. A esta dimensão os autores associam cinco competências a seguir:

- Não julgamento: como o próprio nome revela, representa a competência em evitar julgamentos sobre pessoas, comportamentos ou situações desconhecidas. Segundo os autores, essa competência é relacionada à efetividade ou bom desempenho intercultural tanto na literatura sobre expatriação como sobre liderança global;

- Curiosidade: diz respeito a busca permanente de entendimento sobre concepções, valores, comportamentos, situações e normas, não familiares. Tal competência pressupõe a disposição para compreender as razões implícitas nas diferenças culturais, a fim de evitar possíveis rótulos a pessoas e suas culturas. Trata-se da capacidade de aceitar novas ideias e enxergar além de seu modo de lidar e resolver problemas;

- Aceitação da ambiguidade: está ligada a capacidade de gerir a incerteza diante de situações inéditas e complexas, em que não existe um modo correto de interpretação. Os autores observam que as pessoas podem ser abertas a novas ideias e experiências, mas não necessariamente sabem lidar com a ambiguidade e incerteza associadas. Por isso, a admissão da ambiguidade tem sido comumente reconhecida como uma competência essencial para a gestão intercultural. A sutileza dessa competência requer, além da capacidade de gerir situações de incerteza, saber acolhê-las como desafios altamente estimulantes. Essa competência está ligada, também, à capacidade de se comunicar de maneira eficaz com

pessoas de culturas distintas, que por sua vez, está associada à competência na gestão das relações. Ao passo que se discorre sobre nuances dessas competências, mais se percebe a conexão entre as mesmas e as dimensões em que são dispostas na literatura ora revisada.

- Cosmopolitismo: muito próximo do significado conferido à competência da curiosidade do indivíduo, o cosmopolitismo está ligado a uma atração natural sobre diferentes pessoas, países e culturas, assim como sobre acontecimentos e situações relacionadas. Essa competência, de certo modo, transcende dimensões de tempo, espaço, assim como o ambiente local. Segundo os autores, o conceito de cosmopolitismo simboliza um estado de espírito que se manifesta como uma orientação para o exterior, para o outro;

- Inclusão: significa a preferência pela inclusão ao invés da divisão. Isto é, trata-se de uma competência que busca cognitivamente incluir e aceitar pessoas, coisas e situações, a partir de elementos comuns entre eles, ao invés da divisão em grupos ou categorias a partir de suas diferenças, sem deixar de admitir a existência da diferenciação de coisas ou de pessoas, mas em essência, predomina o princípio da inclusão.

II) Gestão das Relações:

Esta dimensão aborda a orientação das pessoas para a importância das relações de modo geral. Faz alusão ao nível de consciência sobre quem são os outros, quais seus valores, modos de vida, formas de interação, bem como ao nível de consciência sobre si próprio e seu impacto sobre os demais. Por isso, essa competência se conecta a dimensão da gestão da percepção, mencionada anteriormente, na medida em que o desenvolvimento e gestão das relações interculturais teria forte ligação a como as percepções sobre si e sobre o outro moldam os comportamentos dos indivíduos. Esta dimensão compreende as seguintes competências:

- Interesse pelas relações: se refere ao tipo de interesse que as pessoas demonstram nas relações e a consciência em relação ao mesmo, com ênfase no entendimento de que manifestar interesse nas relações não torna o indivíduo apto a desenvolvê-las de modo eficaz. A literatura agrega a esse interesse o desejo de interagir, compreender e estabelecer relações próximas com os outros, o que resulta em uma competência também apontada na literatura sobre expatriação como fundamental no desempenho de gestores interculturais;

- Envolvimento interpessoal: considera o desejo do indivíduo para iniciar e manter relacionamentos com pessoas de outras culturas. Diferentes termos têm sido utilizados para nomear esta competência, incluindo: orientação às pessoas, gestão da interação, construção de relações, extroversão, habilidades relacionais, sociabilidade e interesse em pessoas, habilidades interpessoais e competência intercultural (BIRD et al, 2010).

- Sensibilidade emocional: ligada ao nível de sensibilidade e consciência sobre as emoções e os sentimentos dos outros. Para Bird et al (2010), traduz-se em atitudes de cortesia, tato, empatia, gentileza e respeito ao outro. À sensibilidade emocional, os autores veem semelhança com o modelo conhecido como Big Five Factors²⁰ ou Five Factor Model (FFM), que se constitui por elementos estudados no campo da psicologia contemporânea, os quais favoreceriam relações positivas na vida em sociedade. Segundo os autores, a sensibilidade emocional é crucial na relação intercultural, pois reflete o respeito apropriado para com os demais.

- Autoconhecimento: representa a consciência do indivíduo sobre seus pontos fortes e fracos nas habilidades interpessoais; seus valores e filosofias; a consciência quanto à aprendizagem construída diante de experiências passadas; e a influência de seus valores e comportamentos sobre as relações com os outros. Um alto nível de consciência provê a base para o desenvolvimento de competências estratégicas, enquanto a baixa autoconsciência favorece o autoengano e arrogância. Um dos desdobramentos da competência de autoconhecimento ou autoconsciência é o senso humildade (BIRD et al, 2010).

- Flexibilidade social: se aplica à disposição do indivíduo para ceder, de modo a facilitar a construção de relacionamentos. Associa-se a esta competência a capacidade de modificar as próprias ideias e comportamentos e ser receptivo a novas formas de se fazer as coisas.

²⁰ Nos estudos de Costa et al (1995) destaca-se o conhecido modelo FFM ou Big Five Factors, pelo qual os autores identificam traços de personalidade que favorecem as relações sociais. Seriam: *openness*; *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, e *neuroticism*.

III) Autogestão:

A dimensão da autogestão leva em conta a força da identidade pessoal e da capacidade para lidar com as emoções e o estresse. O êxito na convivência intercultural pressupõe que o indivíduo tenha consciência de quais são seus valores fundamentais. Bird et al (2010) observam que o bom desempenho dos gestores no contexto intercultural demanda alto nível de compreensão, de adaptação no ambiente social e de trabalho, mas ao mesmo tempo, que o seu “self”, ou seja, o seu “eu” seja estável, para que possa se manter mentalmente e emocionalmente saudável. À dimensão da autogestão, os autores associam sete competência, a saber:

- Otimismo: diz respeito à perspectiva positiva na interação com as pessoas, e à propensão a visualizar pontos favoráveis diante de acontecimentos e seus resultados;

- Autoconfiança: está ligada ao nível de confiança que o indivíduo tenha em si mesmo e à tendência de tomar atitudes para superar obstáculos e desafios, e que reflete uma postura positiva e vivaz em relação ao universo social, material e emocional;

- Autoidentidade: se além aos valores que o indivíduo mantém independente da situação, e que expressam forte senso de identidade pessoal. Essa competência permite à pessoa incorporar uma nova bagagem cultural aos seus modelos mentais, mantendo sua integridade mental e emocional. Por outro lado, quando o senso de autoidentidade é frágil, são grandes as dificuldades de internalizar novos referenciais culturais ou, mesmo, não ocorre; em ambos os casos, gerando imenso desgaste ao indivíduo. Segundo Markus e Kitayama (1991, p. 226 apud BIRD et al, 2010, p. 68, tradução nossa), a autoidentidade envolve a “interpretação de si mesmo, cujo comportamento é organizado e fundamentado principalmente por seu repertório interno de pensamentos, sentimentos e ações e não a partir de referências, pensamentos, sentimentos e ações de outros”;

- Resiliência emocional: diz respeito à capacidade emocional para lidar com situações interculturais complexas. A resiliência emocional revela a resistência psicológica que permite ao gestor intercultural seguir em meio às dificuldades. Pessoas capazes de gerir e controlar as suas emoções também estão melhor preparadas para desenvolver outras competências interculturais do que pessoas cuja resiliência emocional seja frágil (BIRD et al, 2010);

- *Non-stress* ou sem estresse: considera a influência dos fatores de estresse no cotidiano de trabalho e vida social de gestores interculturais. Quanto maior a tendência em sucumbir diante de fatores causadores de estresse, maiores as dificuldades de desenvolver competências de maneira positiva;

- Gestão do estresse: essa competência está ligada aos meios que o indivíduo utilize para reduzir o nível de estresse e que, por sua vez, o capacitam a melhor gerir sua resiliência emocional, bem como, diminuir a possibilidade de ser afetado por fatores estressantes diversos;

- Flexibilidade de Interesses: refere-se à vontade para substituir importantes interesses pessoais por outros semelhantes, mas ainda diferentes da cultura que o recebe. Trata-se da competência e flexibilidade para descobrir novos interesses que possam substituir aqueles anteriores que não se adequam à uma nova realidade cultural.

A revisão teórica apresentada neste tópico se concentrou em autores cujos estudos oferecem modelos de compreensão do conceito e formas de categorização de competências próprias da dimensão intercultural. Apesar das características compartilhadas nesses estudos, a variedade de concepções e atributos associados à competência intercultural, sinalizam a indefinição existente em torno do seu significado.

Assim, considera-se relevante o aprofundamento das discussões em torno de questões interculturais ligadas à dinâmica das organizações, bem como sobre as nuances que surgem a partir daquelas. Em um cenário de internacionalização de negócios crescente, que demanda às organizações um novo perfil de gestor, supõe-se que o significado ou a natureza de sua competência também deva ser repensado, e continuamente recontextualizado.

Somada aos demais assuntos considerados importantes para a tese, considera-se ter o suporte teórico adequado para dar continuidade à investigação pretendida. Acredita-se que o conhecimento da vivência de gestores no ambiente intercultural seja subsídio especialmente útil a esse propósito. Assim, os resultados e as análises da etapa empírica serão compartilhados na sequência.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme informado nas escolhas metodológicas, a seleção dos gestores entrevistados obedeceu a certos critérios, como a opção por gestores brasileiros, atualmente expatriados ou que já o tenham sido em períodos anteriores e, também, segundo o critério de conveniência. Não houve restrição quanto ao tipo de atividade exercida pelas respectivas empresas, desde que se tratassem de organizações transnacionais. Por questões de compromisso com o sigilo, foram preservadas as identidades dos indivíduos, bem como das organizações. Na página seguinte, o quadro 12, resume dados sobre o grupo de gestores entrevistados.

Foi utilizado um roteiro para a entrevista semiestruturada, o qual serviu de orientação para o que se assemelha a uma conversa informal (BAUER; GASKELL, 2002). Nesse instrumento buscou-se contemplar os assuntos de interesse do estudo, assegurando ao entrevistado a liberdade para discorrer sobre suas experiências de expatriação, possibilitando realizar as observações que achasse pertinentes, ou seja, o instrumento procurou criar condições favoráveis à espontaneidade do mesmo. O referido roteiro pode ser consultado no Apêndice 1.

As entrevistas foram gravadas em áudio (com prévio consentimento), transcritas e analisadas conforme orientações de Bardin (2010). Das análises desse material foram extraídos elementos considerados relevantes para a reflexão pretendida, visando destacar aqueles trechos que demonstrem as visões, interpretações, posturas e sentimentos compartilhados pelos entrevistados e, considerados marcantes do ponto de vista da adequação às dimensões de análise da pesquisa.

Entrevistado	Idade	Gênero	Setor	Cargo	Local de Expatriação	Período de expatriação (total em anos)
E1	57	Masculino	Automobilístico	Diretor de Produção/ Vice-Presidente de Produção	Argentina; Espanha	6
E2	36	Masculino	Eletrrodomésticos/ Eletroeletrônicos	Diretor de Vendas	Estados Unidos, Espanha, Inglaterra, Colômbia	5
E3	34	Masculino	Cosméticos	Gerente de marketing	Rússia	2
E4	49	Masculino	Papel e Celulose	Diretor de Relações Institucionais	Angola, Argentina, Espanha	4,5
E5	64	Masculino	Papel e Celulose	Diretor comercial	Alemanha, Finlândia, China	5
E6	38	Masculino	Construção Civil / Tecnologia da Informação	Gerente de Tecnologia da Informação	Estados Unidos, Espanha	3
E7	32	Masculino	Construção Civil	Project Manager	Estados Unidos	3
E8	58	Masculino	Construção Civil	Contract Manager	Estados Unidos, Portugal, Líbia	13
E9	49	Feminino	Construção Civil	Project Controller, Contract Manager	Estados Unidos, Líbia, Libéria	4
E10	30	Masculino	Construção Civil	Project Manager	Moçambique	2

E11	52	Masculino	Construção Civil	Project Executive	Estados Unidos, Angola, Líbia	6
E12	39	Masculino	Construção Civil	Project Manager	Estados Unidos, Emirados Árabes	2,5
E13	47	Feminino	Construção Civil	Supply Chain Manager	Angola, Moçambique	5
E14	62	Masculino	Construção Civil	Project Executive	Estados Unidos, Portugal, Equador, Venezuela, Argélia, Espanha	18
E15	56	Masculino	Construção Civil	Project Executive	Estados Unidos	10
E16	38	Masculino	Telecomunicações	Gerente de Tecnologia da Informação	Austrália, Nova Zelândia	3
E17	39	Masculino	Aço	Gerente Departamento de Produção	França	5

Quadro 12 - Perfil dos Entrevistados.

Fonte: Elaboração Própria.

Conforme apresentado no quadro de análise, as dimensões que nortearam as reflexões sobre os dados de campo foram:

- I) **Motivações e Expectativas:** esta dimensão explora as razões do entrevistado em aceitar o convite da organização para trabalhar fora do país de origem e as expectativas pessoais e profissionais em relação à expatriação;
- II) **O Encontro Intercultural:** abrange as informações gerais sobre a dinâmica de adaptação do entrevistado, tanto no ambiente profissional como privado, com ênfase nas principais dificuldades e/ou desafios encontrados no país de destino, bem como diferenças e comportamentos marcantes na interação com membros de outras culturas que ilustrem o sentimento de choque cultural;
- III) **Competência Intercultural - características associadas:** este item procura tomar conhecimento sobre as diversas características apontadas pelos entrevistados como competências diferenciais necessárias ao gestor em ambiente intercultural;
- IV) **Aprendizagem ou lições adquiridas:** se refere à aprendizagem ou lições adquiridas - no âmbito profissional e pessoal dos entrevistados -, os pontos positivos e/ou negativos em relação ao trabalho com equipes de diferentes origens culturais, e aspectos que acreditam ter aprimorado por meio do convívio intercultural.
- V) **A Organização:** esta dimensão se concentra em informações sobre possíveis tipos de suporte oferecidos pela organização responsável, treinamentos ou outras formas de qualificação recebida e, ainda, sobre a existência de meios de sistematização e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos pelo expatriado no retorno à sua base.

De acordo com a revisão de literatura sobre a competência intercultural e estudos que relacionem a cultura e interculturalidade às organizações, de um modo geral, é possível constatar que não existe, ainda, um quadro teórico “acabado” para esses temas, mas parâmetros que orientam as reflexões a respeito (JOHNSON et al, 2006; MENDENHALL; ODDOU, 1985; MORLEY; CERDIN, 2010; BIRD et al, 2010; LEIBA-O'SULLIVAN, 1999; BÜCKER; POUTSMA, 2010).

Os resultados da etapa empírica possibilitaram algumas inferências acerca de como elementos próprios da competência intercultural se manifestam no convívio entre grupos de referenciais culturais distintos. Acredita-se que em todas as dimensões de análise seja possível notar características dessa competência, tendo o suporte da literatura para tais observações.

Quanto à análise de possíveis relações ou similaridades entre elementos da cultura nacional brasileira e a competência intercultural, entende-se que esta dimensão possua um caráter transversal em relação às demais, ou seja, que possa ser associada a mais de uma das dimensões investigadas simultaneamente.

Na sequência, são apresentados os pontos de destaque quanto aos achados de campo e respectivas análises.

I) Motivações e Expectativas:

De modo geral, para o total de entrevistados observou-se que dentre as motivações para a expatriação, a principal tem a ver com a possibilidade de desenvolvimento profissional e experiência de vida a partir da integração com universos culturais distintos, a começar pelas diferenças de idioma. Da mesma forma, as expectativas giram em torno de aprendizado e valorização profissional, conforme ilustram os comentários a seguir:

Motivações várias! Desafio, promoção, conhecimento de novas formas de vida em termos de cultura, em termos de conhecimentos gerais, em termos de tecnologia de ponta - no caso da Europa -, uma série de motivos (E1).

Eu acho que é uma mistura, um pouco de tudo. É uma questão evidentemente profissional, mas eu acho que cada pessoa tem dentro de si uma chama... que gosta... ou não gosta de mudança. Então eu acho que eu gosto de mudança, apesar de passar alguns períodos longos em alguns lugares, a mudança não me assusta, ao contrário, ela me anima, eu gosto de dar uma sacudida de vez em quando, mudar, fazer coisas

diferentes, ver um lugar diferente, eu acho que isso é uma coisa que me mantém estimulado (E8).

Um motivo grande foi o salário e os benefícios que te dão. E o outro seria a possibilidade de conhecer novas culturas porque você vai lidar com pessoas, por exemplo, eu trabalho lá com moçambicano, brasileiro, português, americano, australiano. O projeto é desenvolvido na Austrália, por arquitetos da Austrália. Mas, depois muito material vem da África do Sul e da China. Então, numa reunião você tem gente do mundo inteiro. Dificilmente você vai ter duas pessoas do mesmo país. E na própria empresa tem gente que já foi contratada pra lá vinda de outros países, um colombiano, um venezuelano, um brasileiro. Não há predominância de brasileiro, nem de português etc. É uma mistura.

Além disso, como acabaram os projetos nos Estados Unidos, eles procuraram ver quem teria o perfil de ter mais adaptação, seria tipo: se você tem família ou não; sua origem. Eu estava morando nos Estados Unidos mas eu sou do Brasil, então eles já viram que eu me adaptei nos Estados Unidos, que eu já sou de outra cultura. Também teve o fator de línguas porque em Moçambique se fala português e inglês. Então, eles estavam buscando pessoas com fluência em português e inglês [...].

Em Moçambique logo me passaram para área geral, que cuida de tudo. Então, de *scheduler* eu passei para *project manager* o que foi um salto enorme, algo que demoraria pelo menos quatro anos no ritmo normal. Então minha expectativa era profissional e pessoal, porque o que motiva muito é a possibilidade de conhecer novas culturas tanto no ambiente de trabalho como no ambiente social (E10).

A quem seguiu junto com família, as expectativas se estendiam para os filhos, em geral, em relação às oportunidades de formação educacional mais diversificada:

Eu tinha essa expectativa e não tenho a menor dúvida de que se realizou. Meus filhos se tornaram conhecedores de várias línguas em função dessas viagens que eu fiz. Dou muito valor à experiência deles, sem dúvida (E1).

As informações relativas a essa dimensão demonstram que, mesmo sendo consideradas as questões materiais envolvidas, como o usual aumento na remuneração e benefícios concedidos, foram destacados como fatores de motivação pelos entrevistados, o desejo e a disposição para a mudança e o conhecimento de novos lugares, pessoas e modos de vida.

É oportuno ressaltar que essa análise não pretende generalizar a noção de que “quem não gosta de mudança não detém tal competência”, mas observar como o desejo de conhecer o outro e o que está associado a ele, em termos de valores, comportamento, ambientes, de acordo com as informações de campo e subsídios teóricos, são identificados como traços da competência intercultural.

II) O Encontro Intercultural:

Nos relatos obtidos foram identificados diversos comentários acerca dos desafios de adaptação em países e culturas distintas de suas origens, bem como as dificuldades encontradas nesse processo.

A diferença de idioma e particularidades da comunicação foram mencionadas pela maior parte dos entrevistados como desafio inicial, mesmo para aqueles que já possuíam conhecimento da língua. Alguns trechos descrevem esse fator com menor ou maior intensidade:

Cada mobilização que eu tive, eu tive três grandes mobilizações, cada uma delas foi completamente diferente da outra. Então Portugal foi uma mudança radical de local, de entorno, de cidade, de vida, mas era a mesma língua, então era [...] muito mais fácil [...]. Quando eu vim para os Estados Unidos a coisa já muda porque é outra língua, então você vem pra um lugar completamente estranho, uma sociedade diferente e uma outra língua, que por mais que a gente tenha aprendido inglês, sempre no começo a adaptação é mais difícil, a dificuldade foi muito grande aqui no começo e a nossa empresa era muito menor do que é hoje aqui nos Estados Unidos, então ninguém nos conhecia [...]. Na Líbia, a mudança foi radical completamente, porque a língua era completamente estranha, a sociedade completamente diferente, um país muçumano, com costumes diferentes, mas em compensação como eu estava lá numa associação com outras empresas internacionais, a língua de contato no trabalho era o inglês, então não era muito... muito sacrificante [...]. Evidente que o ambiente em volta, por exemplo, quando você saía para fazer compras no supermercado, embora muita gente fale inglês você estava em lugar onde se fala árabe, que tinha suas características diferentes. Mas a minha família, por exemplo, gostou muito dessa mudança, todo mundo se adaptou muito bem, nossa... foi tudo ótimo (E8).

É uma colcha de retalhos, tem gente de muitas nacionalidades, tem brasileiros, tem ingleses, tem franceses, canadenses, americanos, líbios, libaneses, e egípcios, e... marroquinos; tinha gente de tudo quanto era nacionalidade lá. Então a língua franca, a língua que o escritório usava era o inglês, mas entre as pessoas, as pessoas falam suas línguas, né? Tinha muito turco, línguas estranhíssimas que você não consegue nem tentar entender o que as pessoas estão dizendo, e apesar de difícil era muito fértil, a gente acabava fazendo boas amizades e era uma aula de integração mundial 24 horas por dia, incrível (E8).

Em geral, nos Emirados em si todo mundo fala inglês, e eu acho que essa seja talvez uma barreira principal que as pessoas encontrem em ingressar em um país tão diferente, mas lá a gente não teve tanto essa dificuldade, porque até eles têm a língua local, mas praticamente todo mundo fala inglês, as lojas falam inglês, os supermercados, os restaurantes, os profissionais, as conversas dentro e fora da empresa, então, isso facilitou demais a integração com a comunidade local (E12).

A fala de um dos entrevistados apontou a dificuldade de se expressar sentimentos em outra língua: “[...] para um líder é importante transmitir sentimentos e não só orientações de trabalho, e a diferença de idioma é um desafio considerável” (E4). Outra dificuldade observada em relação à língua nas atividades cotidianas do ambiente de trabalho é citada por um dos gestores: “Você perde um pouco a agilidade por não se fazer entender muitas vezes” (E3).

O choque cultural também representa um desafio para os gestores. Dentre os aspectos mais citados, ressaltam-se os ligados aos diferentes padrões de comportamento, hábitos religiosos e questões de segurança, como demonstram os seguintes trechos:

Uma coisa que chamou a atenção, assim... são pequenos detalhes, mas que mostram as grandes diferenças das culturas. Uma diferença é que nos países árabes a agressão física tem um peso menor do que na nossa cultura. Então é comum você ver gente dando soco na cara dos outros no ambiente de trabalho, e isso pra nós era uma coisa absolutamente inaceitável, por isso nós traçamos uma regra lá que qualquer agressão física seria demissão sumária, porque se não a coisa vira.... Eu entendo até que eles, dentro da sociedade deles, que esse comportamento tenha um peso menor, mas isso não podia ser tolerado dentro de um ambiente internacional onde esse peso é diferente para os outros, entendeu? [...]. Chegamos lá e tivemos que lidar com algumas coisas que a gente não estava habituado a ver, mas infelizmente dentro do ambiente internacional profissional de produtividade internacional a cultura local, muitas vezes, ela não é aceitável, e isso é um desafio. Eu sei que eles aceitaram a decisão, mas sei que isso era uma coisa que eles viam com um pouco de desconfiança, porque a gente não estava aceitando a cultura deles totalmente, entendeu? Então, lidar com isso, estabelecer regras sem fazer com que o outro se sintam mal ou prejudicado é muito difícil, porque a princípio, ele só estava fazendo o que estava acostumado; a gente tem que buscar conhecer e não sair simplesmente dando ordens, mas só passando por situações como essa pra entender. São coisas primárias, mas muito importantes e muito profundas (E8).

Olha, é muito difícil trabalhar com a cultura local. Porque os liberianos ficaram em guerra durante 14 anos, então a geração que a gente encontrou não tem uma ética de trabalho, eles não sabiam o que era trabalhar. A gente ensinou a eles como trabalhar. A gente contratava pessoas e 2 horas da tarde eles saíam e iam embora; no outro dia você perguntava o que tinha acontecido e eles diziam que tinham ido pescar, entendeu? Então, a gente teve que ensinar para eles que para ganharem salário, teriam que trabalhar em horários acordados; eles não podem sair na hora que der na cabeça deles, entendeu? Eles não têm uma lógica na realidade, porque eles passaram muitos anos escondidos no mato fugindo da guerrilha, local, né! Então [...] para mantê-los no trabalho é difícil. Mas a gente fez um trabalho excepcional; hoje a gente tem 3000 funcionários locais (E9).

Apesar de Dubai ser um mundo de diversidade cultural, porque lá você tem a maior parte da população de outros lugares, isso é, 60% da população está dividida em indianos, paquistaneses e filipinos, e tem muita gente da Austrália, da Inglaterra, dos Estados Unidos, enfim, mas é um país árabe, é um país muçulmano e quando eu

cheguei com a família, a gente chegou bem na época do Ramadã, e o Ramadã é um mês religioso, eu não sei te explicar direito. É um mês islã em que você tem que fazer muito jejum. Então, o pessoal fica de jejum o dia inteiro, é uma oferta religiosa, eles só trabalham 2 ou 3 horas por dia, e é o mês inteiro nesse ritmo [...]. É algo super diferente de lidar quando você está ali pelo trabalho, num local que vive a explosão da construção, mas existe algo que vem antes disso e eu respeito. (E12).

Em termos de adaptação, a questão da segurança lá (Angola) era muito complicada.... porque o ir e vir lá, era um ir e vir que você não podia sair sozinho, o estrangeiro era muito abordado. Toda hora era a polícia parando e pedindo propinas. A segurança era muito delicada, porque na verdade quem deveria prover a segurança era quem te abordava para te tirar dinheiro. Então o estrangeiro sai na rua e quando ele vê a polícia ele treme ao invés de se tranquilizar, entendeu? (E13).

O convívio intercultural evidenciou diferentes modos de interpretação, conforme relatado por alguns entrevistados:

Eu acho que acontece, às vezes, de você ser mal interpretado. Então você tem que ter consciência disso, você tem que se auto-trabalhar nisso, porque o que pode ser banal para você, não só de gestos... eles podem levar como grosseiro, ou no modo, tecnicamente falando, que você está explicando algo que não é aplicado lá, você falar de projeto detalhado no Brasil é uma coisa [...]. Lá, projeto detalhado não é isso. Então, não só tecnicamente como também culturalmente você pode ser mal interpretado, então você tem que saber elaborar aquilo que você fala, porque você tem que imaginar que têm modelos mentais diferentes na mesa, você não pode partir da premissa de que o outro já sabe; talvez saibam, mas eles não sabem do jeito que você sabe. Até uma ata de reunião que você escreve tem que ser mais elaborada (E10).

Um das dificuldades, por exemplo, que eu encontrei foi com o nível de detalhamento do profissional indiano; lá chegaram até a fazer uma piada seguinte: o indiano chega no mesmo ponto do brasileiro e do americano, só que de A pra B, por exemplo, o americano vai numa linha reta, já de A para B o brasileiro sempre faz uma curva e o indiano faz uma espiral. Então, essa foi uma dificuldade que no início foi difícil da gente superar [...], então você entender essa maneira de pensar, ou a ordem do processo em algumas culturas, de algumas nacionalidades é difícil. Mas, uma vez que você começa a trabalhar em um ambiente em que todos entendem como o processo flui, fica mais fácil. As dificuldades são muito poucas, elas são muito mais culturais do que de competências técnicas em si (E12).

Existem alguns tabus ali misturados, de cultura para cultura, que para gente quebrar esse tabu entre o senhor e o empregado, é muito complicado. Você pega, por exemplo, a nacionalidade russa, que já está acostumada realmente a ser mais dura, a ter o serviçal, para eles é muito mais fácil se adaptar, porque ele chega sendo o patrão e ele pega uma nacionalidade mais submissa como a filipina, que aceita isso desde nascença, entendeu? É mais fácil. Então, para você gerenciar toda essa diversidade num ambiente que você deseja que todos sejam iguais entre si, não é tão simples, porque vem da própria cultura do país, entendeu? Então, é muito difícil, por exemplo, você pegar um profissional competente de origem filipina, para comandar

profissionais indianos; não é tão simples. A dificuldade é muito grande de aceitação do indiano se ele tiver que responder, por exemplo, ao filipino. Agora ele aceita responder ao russo, ao inglês, entendeu? E nesse aspecto foi difícil pra mim, eu entender e aceitar e ter que realmente superar essa barreira, porque não adiantava eu ir contra o fluxo do processo. É um aprendizado cultural no negócio que você não espera, porque até então somos todos iguais, mas nem em todos os ambientes. Então, por mais excelência que o profissional de uma certa nacionalidade tivesse, para os outros aceitarem ele como um líder, era realmente difícil, muito difícil. (E12).

Muitas vezes, a gente está numa mesa redonda discutindo alguma coisa, trocando ideias, opiniões e existem coisas que acontecem, às vezes, até frases que a gente diz e que soam mal para o outro, entende? porque a gente diz que, por exemplo, com os indianos, se eu digo pra ele que eu não acreditei no que ele disse ele fica ofendidíssimo porque na visão dele parece que é assim: “como ele não acreditou em mim? nunca menti pra ele!”. Então, eu acho que linguagem é uma coisa complicada, você pode até saber falar a língua, mas existem coisas muito mais sutis entre as palavras, as ‘letras miúdas’ ali, entendeu? [...]. Quando a gente está discutindo uma questão, seja ela qual for, [...] e a gente debate as soluções que a gente tem em mente, e essa é uma hora em que se consegue ver como cada um pensa de uma maneira totalmente diferente e como cada um lida com o problema de maneira completamente diferente. Por exemplo, o inglês tem um *approach* em estágios, ele é todo organizado, ele demora muito tempo pra chegar numa solução, mas ele chega, e às vezes é ótimo porque é uma coisa tão assim... em fases, que dificilmente ele comete um erro. Já o indiano ele é inteligentíssimo, mas ele vê por todos os ângulos ao mesmo tempo, ele é todo desorganizado na maneira em que ele explica as coisas, mas ele chega à solução também, e eu sou diferente também; eu acho isso interessante porque eu acabo aprendendo com cada um, pegando os hábitos de cada um (E16).

Questões de infraestrutura, a depender do país de destino, também são citados como desafios de adaptação e mesmo de permanência no local, de acordo com alguns depoimentos:

O país é extremamente pobre (Libéria); a gente vê condições bem difíceis, a casa onde eu fiquei, quando chovia, o esgoto subia e eu tinha que tomar banho em cima de um banco, senão meu pé ficava dentro da água do esgoto, entendeu? Então, assim, coisas... muita cobra, malária, eu acabei pegando malária agora [...].

Aí você sai do trabalho, pega o carro e vai pra sua casa. Aqui não, você sai do trabalho, pega um transporte coletivo, um ônibus ou um carro da empresa e todo mundo mora em um acampamento ou é vizinho do outro. E você divide casa com as pessoas. Então, você dorme, come, trabalha... tudo junto. São 24 horas! Têm pessoas que não sabem lidar com isso, porque isso requer também uma maturidade, porque no fundo você está trabalhando 24 horas por dia.

Então, você tem desafios o tempo todo, como eu estou te dizendo, é malária é... você tem riscos de acidente de carro... você ser expatriado... sabe, você acorda e fica pensando no que vai acontecer hoje. Eu não desligo meu telefone, porque eu sei que a qualquer hora eu posso receber um telefonema de emergência, entendeu? E eu sou responsável pelas pessoas que estão aqui, e eu estou em um cargo de gerência e eu não sou gerente de contrato só, eu sou responsável como líder, que é assim que eu me coloco aqui, entendeu? Eu trabalho em segundo plano, em primeiro plano eu sou responsável pelas pessoas da empresa que estão aqui [...]. E só no nosso projeto a gente tem 23 países, são 23 países! [...] a gente tem os liberianos, tem croata, tem

canadense, indiano, tem português, tem filipino, tem... tem de tudo aqui, entendeu? (E9).

[...] Lá (Moçambique) você está exposto a várias doenças, mas a principal que você está exposto é malária, porque malária é contraída através de insetos peçonhentos, todas as pessoas estão expostas e não tem como prevenir, ela não tem remédio, ela não tem vacina. A única forma de prevenção é você não ficar exposto ao ambiente. Então, você não pode sair descoberto de noite, por exemplo. Toda vez que você tem que sair de noite ou de dia também, tem que usar repelente e mesmo assim, pessoas que usam repelente ficam doentes. Você fica exposto a esse risco; outras coisas também são... a água... contaminação de água. Você tem usar água mineral para tudo. Então a questão difícil é realmente a infraestrutura e exposição a doenças [...]. Por exemplo, a equipe de meio ambiente de lá, a primeira coisa que me falou foi: “ligue número tal caso você tenha cobra, número tal caso tenha escorpião”. [...] é uma coisa que você está exposto, porque no alojamento, no próprio escritório, todo mês acham pelo menos três cobras... escorpião, aranha realmente venenosa [...]. Antes de dormir você tem que verificar seu quarto, tem que verificar sua cama, seus lençóis. Ao acordar você tem que verificar seus sapatos, se seus sapatos têm escorpião. Então, você tem que se adaptar [...]. Porque têm muitas pessoas quem chegam lá, ficam um ou dois dias pegam o avião e pedem demissão. Não pedem nem transferência, pedem demissão, vão embora! Já houve três abandonos de emprego por conta da adaptação (E10).

Temos dois países onde a miséria é muito grande (Angola e Moçambique), então existe uma cultura do roubo, do pequeno furto, do roubo não como um delito. Então, uma grande massa da população rouba, rouba pequenas coisas. Tipo assim, a minha empregada roubava comida da minha casa. O motorista falava que foi parado pela polícia e pegava o dinheiro do combustível. Na verdade, eles não julgam que aquilo é um delito grave, porque na visão deles você tem, pode ter de novo e eu não tenho e meu filho tá passando fome e eu estou na miséria então, na visão deles eles estão só sobrevivendo, entendeu? E o estrangeiro é um foco muito grande nesses países, por que? porque não existe classe média nesses países, ou é a classe multimilionária que é a classe que controla o país, que é 0,1% da população e a classe miserável, a classe média em ambos países é o estrangeiro que está lá trabalhando. Então, o estrangeiro é muito visado e a população sabe também que o estrangeiro assim... o sistema bancário é muito rudimentar, então, a maioria dos estrangeiros, e eu me incluía nessa, recebia uma parcela do salário no país para poder viver, e lá no dia do pagamento durante o dia eles ‘rapavam’ o dinheiro do seu cofre, ou em algum lugar escondido. A própria população sabe que os estrangeiros guardam o dinheiro em casa, entendeu? Infelizmente, eu via que eles não têm apego pela vida; eles vivem aqui, somente o hoje. E isso causa... eles não têm esse sentimento de futuro, de perenidade, então, isso causa um situação, assim, de desconforto grande (E13).

No processo de adaptação, foram salientados, ainda, aspectos como o sentimento de solidão, em especial aos que não foram acompanhados pela família e dificuldades de integração com a comunidade local, como ilustram os comentários a seguir:

[...] No ambiente corporativo você se sente - relativamente - bem, você consegue se comunicar, mas no ambiente social é muito mais difícil [...]. O russo não tem muito

o hábito de receber as pessoas em casa. Em termos de comportamento, até pela própria herança do socialismo, o russo típico é muito desconfiado. Ele demora muito para receber ou permitir conhecer uma pessoa no lado um pouco mais humano. Então, as relações são muito superficiais. Mesmo no trabalho, a linguagem corporal é muito diferente. Uma dificuldade que eu tinha, quando você trabalha com uma tradutora do lado num ambiente mais profissional é que você perde muito da linguagem corporal porque, às vezes, a pessoa falou durante 30 segundos e ela traduz para você em cinco segundos e você perde um pouco da referência se aquilo tem entonação, porque é uma língua forte, tem que ter uma fonética muito diferente do português. Então, eu sentia uma dificuldade grande em entender a linguagem corporal e traduzir isso (E3).

Para mim, o mais difícil foi me sentir um pouco sozinho naquele país (Rússia). Por exemplo, eu não podia nem contar muito com o russo que era meu *backup* lá em termos sociais. Eu procurei outros expatriados lá e tentei me envolver com a cultura local, os hábitos. Então, uma dificuldade muito grande é que você não consegue aprofundar as relações. E isso te leva a desenvolver outras competências. Então, para mim, foi a autossuficiência, acho que é isso mesmo (E3).

Você sai da língua, do país, da sua tribo, quer dizer, parte para um mundo totalmente diferente. Foi muito difícil essa readaptação. Foi uma grande dificuldade. A segunda dificuldade foi profissional no que tange a se sentir “perdido num monte” de argentinos. Eu fui para lá dirigir uma fábrica onde não conhecia ninguém, onde o único brasileiro era eu com cinco mil argentinos para eu administrar. Então, você imagina o grau de complexidade e dificuldade nas primeiras semanas e nos primeiros meses até que houvesse uma adaptabilidade mútua (E1).

Um dos entrevistados menciona a sensação de ser visto de modo inferior ou superior na relação com os pares também como uma dificuldade no processo de integração. “Era comum ser olhado de cima para baixo ou de baixo para cima a depender do grau de desenvolvimento econômico do país de destino” (E4).

Na análise do encontro intercultural, muitos fatores relativos à convivência em si e tudo que dela emerge poderiam ser listados, como a questão da adaptação, que envolve não só adaptação física, em termos de infraestrutura e logística para viver noutra local mas, sobretudo, adaptação emocional para conviver com a dificuldade de se expressar em uma linguagem (verbal e não verbal) diferente de sua origem. Alguns entrevistados manifestaram o impacto dessa diferença no momento de transmitir mais do que orientações de trabalho, referindo-se a sentimentos, percepções entre outros aspectos de ordem subjetiva.

A adaptação também se relaciona ao ato de acostumar-se ao que a princípio seria estranho, como diferentes comportamentos do “outro”. A exemplo do que foi mencionado por um entrevistado, em que discussões acaloradas com direito a contato físico possuem

relevância distinta a depender da cultura, ou formas de raciocínio às quais é preciso se adaptar para levar qualquer conversação adiante, seja no trabalho ou no meio social. Tais situações seriam típicas de choque cultural que, conforme Sims e Schraeder (2004), ocorre diante de um ambiente desconhecido, em que o grau de incerteza é elevado, o que induz ao estresse do indivíduo.

Relembrando Lee (2005), o choque cultural corresponde ao segundo estágio de adaptação do expatriado, surgindo logo após a chamada lua de mel em que o mesmo se vê fascinado pelas diferenças, de modo geral. Segundo o autor, é comum que o choque cultural provoque sentimentos como frustração e hostilidade em relação à cultura que o recebe, processo que demanda certo tempo até que o indivíduo alcance o terceiro estágio, que corresponde a adaptação gradual às diferenças culturais do país de destino.

Nesse contexto, a competência intercultural descrita na literatura subentende uma abertura para conceber como válidos e passíveis de convivência produtiva comportamentos como os descritos acima, ainda que se busquem meios de consenso para contemplar múltiplos referenciais culturais na relação.

Desta dimensão depreende-se, ainda, que o encontro intercultural está sujeito a contradições constantes. Para o gestor culturalmente competente, conviver com as incertezas é fato aceito naturalmente, como parte do processo e, inclusive, como fonte de aprendizagem, o que será analisado mais adiante.

III) A Competência Intercultural: características associadas

Na coleta de dados realizada, foram sintetizadas as características associadas à competência intercultural, as quais teriam propiciado o conhecimento ou uma melhor visão acerca de elementos próprios dessa competência.

Ao discorrer sobre as competências do gestor intercultural, um dos entrevistados faz uma observação no tocante ao desenvolvimento de algumas delas: “A paixão e o desejo em conhecer e entender o outro são natos, mas a capacidade de se comunicar e ouvir o outro pode ser desenvolvida” (E4).

O depoimento de E3, expatriado para a Rússia, destacou a dificuldade em estreitar relações a não ser com os expatriados, embora tivesse procurado se envolver com a cultura local, algo que nem sempre é bem recebido pelos membros daquela cultura. Nessa situação, ele também entendeu que havia um espaço a ser respeitado e se não pudesse estreitar relações, não o faria. Segundo ele, a atenção a esses aspectos faz parte do que ele nomeou “competência emocional”.

Outras falas enfatizam características como: respeito ao outro, desprendimento, paciência, humildade, saber se comunicar, saber ouvir, ter bom senso e “cabeça aberta”:

Essa função requer muita paciência para lidar e para observar, porque veja... principalmente... dependendo da cultura, tem cultura que gosta de se impor, não é? E você vê que naquela cultura quem fala mais alto tem razão, e há outras culturas que não, quem fala mais alto é o cara que está demonstrando insegurança. Então quer dizer, é muito interessante poder participar dessas equipes mas você precisa ter muita paciência, isso para mim é o principal. Só assim as outras pessoas começam a te respeitar e ter o respeito mútuo dentro da equipe, porque não adianta nada as pessoas te respeitarem se elas não se respeitam entre si, está entendendo? Você tem, às vezes, que unir outras culturas também (E6).

Olha, diria pra você que o ponto fundamental é você ter a cabeça aberta e sempre ouvir as pessoas mas, ao mesmo tempo, você não poder ter a cabeça aberta e ouvir as pessoas e esquecer que você está nesse local para cumprir uma missão. Então, tem o bom senso que você precisa ter ao longo do processo, saber ouvir, saber entender outras culturas, e precisa ao mesmo tempo ter o limite da missão que você está cumprindo sempre em mente, e muitas vezes isso leva a decisões muito difíceis de serem tomadas, entendeu? (E8).

Acho que você tem que ter maturidade, mas eu acho que principalmente em um país africano, eu acho que você tem que ter respeito. Então você tem que ter respeito à diferença. Porque eles são diferentes, eles trabalham em um ritmo diferente, eles têm valores diferentes. Então é mais do que uma... para mim é mais do que ter adaptabilidade, você tem que ter respeito. Você não pode... tem gente lá que está tendo problemas com isso, eles falam “Ah, o pessoal daqui é muito lento”, e outros rótulos, e isso não cabe... é diferente, não é melhor nem pior, é diferente. Tolerância acaba, respeito não. Mas tem muita gente que não entende (E10).

Olha, eu acho que o fundamental é o propósito sabe... não é uma questão financeira é uma questão de propósito, ou seja, o que eu proponho pra minha vida. Então, eu acho que isso é um ponto fundamental [...]. Eu acho que essa é uma competência que vem de criação de família e você tem ou não essa característica. A segunda coisa que acho que é fundamental é desprendimento, ou seja, você não pode estar ligado, muito ligado às questões de relacionamento, questões materiais, você tem que ter um desprendimento nato para isso, ou seja, para essas redes que você vai construir. Outra coisa que eu acho que é importante é você ter uma facilidade grande de se comunicar, de conversar, de ouvir. Essa é uma competência que eu também

acho fundamental porque você vai para um lugar estranho e a primeira coisa que você tem que ter é essa facilidade para você se comunicar com as pessoas que vivem no local, os integrantes locais e tudo mais. E por último, é almejar o crescimento pessoal e profissional sempre, independente da empresa em que você está, ou seja, você tem que ter esse sentimento e essa vontade mesmo (E13).

Quanto à possibilidade de certas competências serem aprendidas, não há uma unanimidade nas visões. Na maioria das entrevistas, foi observado que algumas competências são consideradas natas e outras passíveis de serem desenvolvidas, sem, no entanto, haver muita clareza quanto a cada uma dessas possibilidades.

Tem coisas que você pode aprender e coisas que não. Na minha opinião, muitas coisas podem ser aprendidas, porém, tem que haver o desejo de aprender. Porque eu vejo muita gente lá, extremamente qualificada, que na entrevista da empresa fala: “eu tenho respeito, eu tenho consciência, eu tenho essas coisas”, mas que na verdade quando está lidando diretamente com a população local não aplica. Então eles avaliam os funcionários da empresa lá, teve um caso de demissão lá... eles avaliam, queira ou não, eles avaliam muito a sua vida, porque como você está lá em período integral e teoricamente em função da empresa, eles avaliam sua vida mesmo quando você não está trabalhando. Eu digo, principalmente, quando você não está trabalhando. Quando você vai almoçar com a população local, quando você está na cidade só com os locais [...]. Teve gente que foi para lá e assumiu o cargo de diretor e que brigou na cidade, brigou feio. Não aconteceu no trabalho, porém afetou a imagem da empresa na comunidade. E daí essa pessoa teve que ser mandada embora, porque criava problemas na cidade, tinha tanta arrogância em relação aos locais, o sentimento de superioridade era tão grande que estava afetando a imagem da empresa na comunidade (E10).

[...] Mas eu acho que muitas coisas podem ser aprendidas sim, eu diria que muita coisa, muitos dos problemas que eu tinha, que eu estou tendo agora, eu não sabia que tinha. Eu fui aprendendo, a pessoa observa os outros (E10).

Acho que a personalidade conta bastante, eu posso dizer que eu tive também que aprender um pouco, eu me abri para aprender, mas eu não me preparei para aprender uma cultura nova, eu não me preparei para me adaptar a essa realidade, entendeu? Então, foi essa realidade que me preparou para eu aceitar o sucesso que eu podia ter dentro dessa empreitada. Eu não saí pronto para isso, acho que a experiência me ajudou a me deixar pronto para esse tipo de situação. Mas eu tinha essa abertura para isso, para aprender (E12).

Acho que muitas competências podem sim ser desenvolvidas, até com novos meios de compartilhamento, com novas oportunidades [...]. Agora, muitos dos expatriados que se deram bem, eu te garanto que não foi por causa de ferramentas e tal; foi por causa realmente dos valores que a pessoa tem... ela mesma; agora, se pode ser desenvolvido? acho que pode. Nós tivemos caso assim de pessoa que tinha uma visão mais estreita do que era seu trabalho, do que era sua atividade e chegou lá com determinadas dificuldades e nós conseguimos desenvolver, porque a pessoa se dispôs a se desenvolver, e aí a gente conseguiu mostrar que a visão de um expatriado tem que ser uma visão mais ampla, tem que ter uma visão de todo, tem

que ter uma visão de aprender a cultura, interagir pra conhecer. Então, assim, existem até ferramentas pra isso, a gente tinha fóruns de debates, treinamentos; então, tem um suporte que as empresas podem oferecer que ajudam os expatriados, principalmente aqueles que vão sozinhos, sem a família. Por exemplo, a empresa que eu trabalho fazia semanalmente um evento, um encontro, entendeu? onde iam todos os expatriados, os locais. Então, tem ferramenta, tem coisa que a gente pode usar para facilitar o desenvolvimento dessa competência de adaptação, de mobilidade (E13).

A análise das falas apresentadas permite inferir, também, que a postura do gestor intercultural estaria mais próxima de “ir para viver” do que “para sobreviver por um tempo calculado”, considerando que a competência intercultural se manifesta e se aprimora em situações que transcendem as situações e definições de ordem da atividade-fim. Por isso, foram frequentes as menções à questão da integração com as comunidades locais, o estímulo a essa busca de convivência além dos espaços de trabalho, como escritórios, canteiro de obras, espaço de fábrica, etc. Esses aspectos remetem a postura de desprendimento citada em um dos trechos da entrevista que, por sua vez, pode estar associada ao desapego às próprias verdades e, conseqüentemente, à maior abertura para conhecer o outro, respeitando-o por ser quem é.

Assume-se que o ato de comprometer-se tecnicamente com uma função e uma equipe de trabalho num país estrangeiro difere radicalmente de comprometer-se com o universo cultural das pessoas com quem se relaciona, dentro e fora do ambiente de trabalho, naquele local. Uma das falas compartilhadas em momento anterior exprime perfeitamente o que se quer dizer: “tolerância acaba; respeito é outra coisa” (E10). Quando o gestor se compromete tecnicamente, leia-se: seu compromisso limita-se ao estabelecido para a missão intercultural considerando-a como um projeto que tem começo, meio e fim; que seus prazos e espaços são determinados - isto é, ele suporta. Tal postura distancia significativamente o gestor da competência intercultural quando esta é um objetivo de compreensão ou aprimoramento. Acredita-se que o respeito genuíno às diferenças torne os desafios de adaptação menos complexos ou menos desgastantes, aproximando o gestor da competência necessária para processos de internacionalização.

No conjunto das informações associadas à competência intercultural, os entrevistados também apontaram, segundo suas experiências, uma série de características associadas a essa competência, algumas delas consideradas primordiais para o sucesso da relação intercultural. Abaixo, segue uma síntese dessas características depreendidas das entrevistas - sem a pretensão de ordená-las por importância.

- Respeito à diversidade, à multiculturalidade e à multiplicidade de entendimentos sobre os acontecimentos cotidianos, bem como aos modos de se interpretar e agir em relação aos eventos;
- Disposição para exercitar as diferenças e interagir conforme o nível de afetividade expresso por cada povo;
- Desapego às próprias verdades, bem como a consciência de que não há um modo único ou mais correto de se pensar ou agir;
- Saber conviver com o sentimento de solidão ou de não pertencimento;
- Capacidade e a disposição para o diálogo ao invés da discussão;
- Humildade;
- Saber enxergar o outro pelos referenciais do outro;
- Capacidade de olhar para as situações buscando soluções;
- Busca contínua pelo autoconhecimento e desenvolvimento, entre outros aspectos.

As características mencionadas apenas expressam pontos de maior relevância segundo a análise das falas dos entrevistados. Logo, não se trata de elencar um rol específico de competências interculturais, pois conforme já observado, a complexidade da temática não permite uma definição conclusiva, e sim, parâmetros que auxiliem a sua compreensão.

Somados à revisão de literatura, os achados de campo atestam o entendimento de que a competência intercultural está relacionada a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam ao indivíduo ter êxito ao trabalhar em um ambiente intercultural, seja no seu país de origem ou no exterior.

IV) A Organização:

Neste tópico, ressaltam-se as informações obtidas sobre possíveis tipos de suporte oferecidos pela organização - tanto na ida como no retorno dos entrevistados; os meios utilizados na capacitação dos gestores para missões de internacionalização de negócios e; a sistematização de conhecimentos adquiridos e ações de compartilhamento. Os trechos a seguir ilustram essas informações:

Em relação ao suporte organizacional, a maior parte afirmou ter recebido apoio de infraestrutura como moradia, transporte, saúde, educação entre outros.

Bem, nessa parte de infraestrutura, você tem uma grande ajuda de custo, por exemplo, a minha casa era a empresa que pagava, a escola das crianças era a empresa que pagava, o meu carro com o motorista era a empresa que pagava. Então assim, você tem isso tudo (E13).

Apenas um dos entrevistados confirmou haver ações por parte da organização referente à preparação *in loco* sobre a dinâmica de convívio intercultural, as particularidades de um determinado país, história, costumes, hábitos locais, entre outros fatores que auxiliassem a inserção junto à comunidade local, além das atividades de trabalho.

Na Líbia, por exemplo, havia - pelo fato até de ser uma mudança muito radical em termos de religião, de cultura, de sociedade, etc. - a empresa tinha um pequeno manualzinho, uma coisa pequena, não era bem um livro, era uma apostilazinha pequena onde havia alguns macetes e algumas expressões locais, coisas que a gente devia se preocupar, que não deveria fazer, coisas que você tem que tomar cuidado e, inclusive, um pouco da descrição do país, descrevendo um pouco da história, para você poder entender um pouco do que você vai ver lá. Então, nessa parte a empresa fez um trabalho muito bacana. Na Líbia, tinha uma senhora que fazia o apoio às empresas internacionais e que fazia palestras, tanto para os profissionais quanto para as famílias. Então, as famílias iam a essas palestras e ela, como local, ela tentava explicar as coisas diferentes que as pessoas estavam vendo, tentava dar uma razão por trás das coisas, por que as mulheres de lá usam véu, por que as mulheres se casam com os pais escolhendo com quem vão casar e não elas, por que as mulheres não podem sair de casa, e uma série de outras coisas do sistema mulçumano que muitas vezes para nós é uma coisa meio chocante mas, depois que você vai pra lá, você começa a entender, a querer conhecer e daí você passa a aceitar um pouco melhor. E essa empresa fez um trabalho extraordinário de tentar integrar todo mundo que esteve lá. E também de trazer pessoas locais, os líbios para os nossos eventos, o que nem sempre é fácil, porque muitos quando estão em um país muito estranho culturalmente né... tendem a se isolar da comunidade, mas a gente lá a gente fez uma

forcinha pra trazer os líbios pra perto da gente, e isso foi assim....uma coisa muito bonita (E8).

Sobre formas de preparo para a expatriação, de modo geral, ocorreu informalmente (contato entre colegas que já foram expatriados). Um depoimento indicou a existência de fóruns no formato intranet, embora sem muita utilização pelos gestores:

Na empresa existem alguns fóruns no próprio site, fóruns de discussão, e você encontra lá fóruns específicos sobre expatriação que eu contribui algumas vezes; as pessoas vão e consultam, mas eu te digo que a grande maioria de pessoas que sabem que você foi ou onde você está é que te ligam, quando você está lá, as famílias te ligam para saber como você está, como é que tudo acontece. Eu acho que o *network* informal é muito mais usado do que as ferramentas que a empresa disponibiliza (E13).

O depoimento a seguir menciona uma espécie de ação de preparação para a gestão intercultural, mesmo em casos em que não há uma missão definida de expatriação:

Uma coisa que a empresa faz é para casos específicos de pessoas que eles notam que podem crescer, eles escolhem essas pessoas... duas, três pessoas de cada país e promovem vários encontros anuais. O que eles estão fazendo agora se chama “futuros líderes”. Eles escolheram três pessoas de cada país que a empresa tem unidades e fizeram reuniões durante esse ano inteiro a cada três meses em um país diferente. É o mesmo grupo, são turnos anuais. Eles selecionam pessoas que ficam fazendo esse rodízio em outros países para conhecer a empresa e trocar experiências. E aí eles conhecem os gerentes, os diretores desses países. Então, os diretores fazem palestras para estas pessoas, é isso (E10).

Alguns relatos observam a importância da integração com a comunidade local do país de destino como parte da qualificação dos gestores para atuação no ambiente intercultural:

É muito fácil você ajudar o expatriado e a família encontrar uma casa, encontrar uma escola, e a comprar um carro, isso tudo é tangível. Mas para ele se inserir dentro da comunidade em que ele está se adaptando como sendo “sua casa”, vamos dizer assim, essa parte ninguém colocou no papel, ninguém te explicou, ninguém te preparou para você estar se sentindo parte da comunidade local. Acho que quanto mais facilmente você conseguir ingressar nessa comunidade local, entender a cultura, de repente em alguns programas comunitários que você possa participar para... assim, nada muito só, nada também muito formal; seria interessante para te inserir naquele país, conhecer, se envolver e a empresa pode facilitar esse processo (E12).

Um dos entrevistados ressaltou o interesse da organização na disseminação do conhecimento adquirido com a expatriação no quesito específico da atividade-fim, mas não em relação à expatriação como um todo: “Nessa última viagem, na Espanha, havia grande interesse e eu era constantemente indagado a fazer o *link* de forma que todos absorvessem o máximo possível desse processo produtivo, mas só” (E1). Outro entrevistado é categórico ao afirmar que “[...] isso foi perdido. Toda a minha experiência. Para a empresa, toda a bagagem que eu trouxe, cultural, no momento em que eles me tiraram de lá foi totalmente perdida” (E3).

No conjunto dessas informações, evidencia-se, também, a existência de uma lacuna considerável no que diz respeito à transferência de conhecimento, o qual ainda seria compartilhado de modo informal entre pares na organização, o que aponta para uma necessidade premente para as organizações. É o que indica a fala de um dos executivos: “[...] falta sistematizar o conhecimento adquirido sob formas de compartilhamento do conhecimento para o preparo de outros líderes. A organização tem como e deve fazer isso [...]” (E4).

Um dos entrevistados aponta para um cenário em que o perfil de gestor é fortemente voltado ao contexto intercultural, o que reforça a relevância de ações específicas nesta dimensão:

[...] nós temos executivos que foram para fora e estão lá há 8, 10, 12 anos e se tornam executivos internacionais. Então eu acho que o brasileiro está se tornando mais um executivo internacional do que um expatriado, entende? Nós temos até na nossa empresa hoje, já mudando de figura, ao invés de nós oferecermos uma condição de expatriado num dado país, nós oferecemos um emprego internacional [...]. As empresas brasileiras estão se tornando mais e mais *players* internacionais permanentes (E5).

Percebe-se, assim, que na maioria dos casos, o tipo de capacitação recebida enfatizou a atividade-fim da empreitada e aspectos superficiais da cultura do país de destino. Alguns deles se prepararam por iniciativa própria dentro do que consideravam prioritário, recorrendo, por exemplo, ao aprendizado do idioma, considerado como desafio inicial. Curioso notar que o mesmo suporte de infraestrutura que é mais comum no momento da ida, não se repete na volta, segundo um dos entrevistados, “por entenderem que você está voltando para casa, então

sua vida já está estruturada” (E7). Segundo o entrevistado, quando se passa certo tempo distante do país de origem, o desafio do retorno também é considerável.

Tudo na volta é bastante informal, você acaba descobrindo que uma pessoa está indo para “fora” e alguém diz: “olha aquele fulano está indo” e você, por conta própria, troca ideias com essa pessoa. E é a mesma coisa na volta... engraçado, tem um amigo de trabalho aqui que ele fez exatamente a mesma coisa que eu fiz, ele chegou há três meses no Brasil, eu já cheguei há um ano e meio. Ele morou muito tempo nos Estados Unidos e não é fácil para se adaptar depois que você morou tanto tempo fora; e eu vejo que ele está passando pelos mesmos problemas que eu passei, exatamente os mesmo problemas, como fazer para alugar um apartamento, como fazer para abrir conta em banco, o que precisa ser feito pra pegar um carro e está sendo tudo muito informal; sei porque convivo com ele, mas ninguém nunca me falou assim “olha, esse cara aqui acabou de chegar, ajuda ele”. Isso daí é uma das coisas que pecaram um pouco. Também não teve comigo nada assim de trocar conhecimento com a equipe aqui no Brasil sobre como é lá fora [...], nunca foi pedido isso (E7).

Assim, no que concerne ao posicionamento da organização, a despeito do crescimento do número de organizações transnacionais que têm internacionalizado suas operações (como já visto em capítulo anterior), os relatos obtidos não indicaram a competência intercultural como prioridade no que se refere à gestão intercultural, tampouco abordada de forma eficaz. Nesse aspecto, é oportuno lembrar que Bartlett e Ghoshal (1992) questionam a forma como as organizações têm preparado seus gestores e ressaltam a urgência de novas competências voltadas contexto global, intercultural.

Nesse sentido, a análise da pesquisa de campo à luz da revisão teórica reforça o entendimento de que o aprimoramento da competência intercultural não está atrelado a “carga” de conhecimento que se possa obter sobre o país de destino, costumes, práticas de negociação, entre outros, visto que nunca seria suficiente; leia-se: o “outro” é o “outro” - outro universo. Não se quer dizer, porém, que o conjunto dessas informações seja dispensável, pelo contrário; possivelmente seja muito útil quando associado a outros meios de compreensão sobre seu significado. Pode-se inferir, ainda, que a apreensão significativa do que seja ser competente culturalmente, esteja ligada à vivência.

A literatura sobre cultura contribui nesse momento a ponderar que, sendo o “outro” um universo simbólico complexo, inacabado e transitório, a pretensão de conhecê-lo por completo transcenderia a capacidade humana. O dinamismo da cultura e, portanto, da criação

simbólica e de significados, nunca alcança um estágio de completude (GEERTZ, 1989), permanecendo em transformação contínua (ELIAS, 1998).

Desse modo, o homem não poderia conhecer o outro totalmente e, tampouco, as organizações poderiam “capacitar” este mesmo homem em relação a uma dimensão subjetiva como a competência intercultural, por meio de ações “empacotadas” ou padronizadas.

Assim, às organizações não caberia a missão de desenvolver a competência intercultural de seus gestores, mas comprometerem-se efetivamente com o favorecimento de contextos de aprendizagem que propiciem aos gestores se aprimorarem nessa área de conhecimento (LLOYD; HÄRTEL, 2010). Estima-se que esses contextos envolvam alternativas de maior conexão, interação e comunicação com múltiplas realidades culturais, porém, sem o intuito de produzir racionalmente essa competência, dada sua subjetividade essencial.

Nesse ponto, é oportuno recordar Glanz (2003) ao considerar que o compartilhamento das experiências vividas no ambiente intercultural pode ser muito fértil enquanto alternativa de preparo de futuros gestores interculturais. Para a autora, o ato de contar histórias constitui-se como um instrumento capaz de promover a construção de significado pelo indivíduo e o aprimoramento de seu conhecimento para lidar com situações futuras. Assim, se o gestor tem a oportunidade de compartilhar suas experiências está, ao mesmo tempo, criando significado e aprendizagem para si, como proporcionando maior compreensão junto a seus ouvintes sobre vivências e competências ligadas à internacionalização de negócios. Além disso, trata-se de atribuir valor a uma prática que, informalmente, é frequente nas organizações e, possivelmente, uma das menos dispendiosas. Considera-se, desse modo, que esta seja uma possibilidade de ação das organizações junto a gestores expatriados e futuros expatriáveis.

V) Aprendizagem e Lições Adquiridas:

Foram vários os pontos de aprendizagem citados pelos entrevistados, em geral enfatizando aspectos relativos às diferenças entre sistemas culturais, os quais, se num primeiro momento representaram dificuldades, com a experiência, transformaram-se em aprendizagem substancial, o que de forma geral é reforçado em algumas falas:

O processo inicial, os primeiros meses, são bastante complicados. Aí, depois de um tempo, você começa a conhecer gente, ter relações dentro e fora da empresa, e isso acaba mudando um pouco a sua forma de ver e acho que no final, o que era uma dificuldade acaba se transformando em algo que te fortalece muito (E2).

Além de aprender a ser mais paciente, que eu me recordo que foi algo que eu trouxe pra mim, tem também, por exemplo, o que a gente chama de “jogo de cintura”, a busca de caminhos alternativos para solução dos problemas. Eu acho que minha mente se abriu muito para esse tipo de coisa, ou seja, eu encontrei uma dificuldade aqui e eu procuro um caminho ali; eu acho que minha mente se ampliou muito nesse sentido [...]. Outra coisa que eu acho que ajudou muito é... ver prazer nas pequenas coisas, você também passa a ter prazer em coisas você não via, e isso motiva você muito [...]. Eu acho que essas coisas, hoje eu sinto que fazem muita diferença na minha vida (E13).

Aspectos como o trabalho em equipe, a diversidade de visões e entendimentos sobre as mais variadas situações também foram mencionadas como valioso aprendizado, a exemplo de alguns trechos:

[...] Tudo isso ensina você a trabalhar em equipe, porque você parte do zero num país que você não conhece, numa estrutura que você não conhece e a partir do instante em que você interage, isto faz com que você enxergue o conceito de trabalhar em equipe mais profundo (E1).

Hoje em dia as minhas experiências mais positivas, as lições que eu pude tirar dessa minha expatriação e mobilização para Dubai são de que, você tem que ter a capacidade de entender uma cultura diferente, se adaptar, entender que a gente está sempre aprendendo, sabe? Não procede você levar uma experiência positiva para um lugar, aplicá-la 100% e ter a certeza de que você vai ter sucesso. Muitas vezes a gente pensa que porque conseguiu fazer isso aqui no Brasil, “ah, eu vou levar isso para Colômbia e isso vai dar certo”. Somos parecidos? Não. Nós não somos tão parecidos assim, falando da Colômbia, da Venezuela, eles devem ter suas diferenças não só de políticas, mas ideológicas e você vai trazer profissionais com vivências diferentes, que têm uma maneira de pensar diferente da sua. Agora, uma vez que você se abre para absorver essa cultura, para absorver essa experiência do país que você está, aceitando os desafios, ela se torna muito mais fácil de entender. Mas eu acho que é imprescindível essa parte da aceitação, que é você entender como é que no país o povo trabalha, como é que aquela região tem a sua maneira de fazer negócios e até de agir pessoalmente e aí, depois, você conseguir se adaptar e adaptar o seu modo de agir para ter sucesso nesse ambiente (E12).

Outros entrevistados observam como aprendizagem o exercício permanente de atentar para outros modelos mentais e saber se colocar no lugar do outro, conforme observam os trechos a seguir:

Você tem que fazer um exercício constante de não colocar o seu modelo mental para tentar concluir logo as coisas. [...] Eu acho que como ponto positivo é esse aprendizado né, de se colocar cada vez mais no lugar do outro e perceber pequenos detalhes, você tem um olhar diferente (E3).

Mas, uma das coisas que eu acho interessante, um dos pontos muito interessantes de se observar é como as pessoas de culturas diferentes veem os problemas de maneira diferente; a não ser que você esteja num corpo técnico, onde as pessoas são muito técnicas e tenham uma formação acadêmica parecida, se você der um problema de matemática para eles, eles vão praticamente responder da mesma forma. Mas se o problema for um pouco mais complexo eles vão acabar chegando a soluções parecidas por caminhos diferentes, essa parte é demais! Mas a parte difícil disso é você não conseguir, talvez pela falta de conhecimento da cultura do outro, conseguir entender como é que a pessoa está pensando, para onde ela está seguindo com aquele raciocínio. Algumas vezes eu já tive problemas com isso, sem saber onde a pessoa estava tentando chegar e a gente acabou divergindo, as discussões demoraram muito mais tempo para serem revolidas do que com uma pessoa que você já conhecesse, mas isso eu não teria aqui né? não dessa forma (E7).

[...] um lado muito positivo é você apagar os estereótipos da sua cabeça, porque a gente tem mania de taxar certas culturas como sendo de uma determinada maneira; e você ao conviver com gente, com tanta gente dessas sociedades todas, você começa a entender que no fundo, no fundo o mundo é todo igual, e as pessoas são diferentes em todos os lugares, mas você taxar uma sociedade com estereótipos é uma coisa injusta, isso é uma coisa que você aprende e que eu acho que é uma coisa muito positiva. A principal dificuldade que você encontra nesse processo, é exatamente essa, é superar essa pintura inicial que a gente faz de todo mundo e ver que todos têm suas diferenças mas no fundo todo mundo é igual. As sociedades têm lá dentro de si diferenças que são muito profundas, e que muitas vezes, coisas que pra nós são muito especiais, pra essas outras sociedades são muito ofensivas...então, você perceber o que é especial para uma dessas sociedades, o que são exatamente esses pontos e quais são as coisas realmente importantes pra elas, é uma etapa adicional de conhecimento que leva muito mais tempo pra você conquistar (E8).

Bom, eu acho que você se torna um ser humano muito melhor, não só profissionalmente, mas como pessoa, você fica muito mais sólida, você conhece um pouco mais do ser humano, sabe... você vê muita dificuldade nessa vida. [...] Eu vivo um caminho, onde você começa a valorizar muito o ser humano, porque só através do ser humano que você consegue construir alguma coisa, e o ser humano é seu parceiro, seu cliente, seu funcionário, entendeu? Então você começa a olhar nos olhos das pessoas... respeitar a... saber como é que você vai chegar naquela pessoa para fazer ela te dar o melhor que ela pode (E9).

Eu já tinha um pouco consciência do que eu vou te falar que é assim... como eu saí daqui (Brasil) e fui para os Estados Unidos, ainda não era expatriado, então é mais ou menos... quando um brasileiro vai para lá (Estados Unidos), a gente é o diferente. Então você tem que se adaptar, você é olhado como diferente, queira ou não você é diferente [...]. Diferente não inferior, mas eu teria que me adaptar ao país deles, porque eu estava querendo viver lá. É diferente agora em que eu estou com uma posição de gerência em um país pobre. Então, é exatamente o oposto, e eu trato as pessoas lá (África) como eu gostaria de ter sido tratado nos Estados Unidos. Porque eles veem a gente... veja, é uma cidade extremamente pobre que do nada vai receber um investimento de 100 milhões de dólares. Então, contratar um local, um

moçambicano, um sul-africano... eles se veem como inferiorizados. Porque esses estrangeiros têm um conhecimento técnico e de línguas também superior a eles, muitas vezes. Não estou falando que não tem gente qualificada lá, mas nós somos mais bem preparados tecnicamente. Somos de faculdades melhores, então é diferente. Eu trato as pessoas de lá como eu gostaria de ter sido tratado quando eu cheguei nos Estados Unidos (E10).

Nas análises das entrevistas na sua dimensão aprendizagem, destacaram-se o crescimento pessoal e profissional, assim como a postura de abertura para entender o modo de pensar do “outro” e o exercício contínuo da empatia diante de situações de estranhamento cultural.

Em relação a tal estranhamento, um aprendizado enfatizado nos depoimentos considera a anulação de estereótipos criados com frequência nessas situações. Tomar como verdade as imagens padronizadas sobre o outro limitam a possibilidade de se enxergar a realidade a seu respeito - quem é o outro, quais são suas referências, seus valores, princípios, etc. Desse modo, ainda que sejam inevitáveis num primeiro momento, é fundamental superar os estereótipos, evitando o apego às primeiras impressões. A existência de estereótipos não é prejudicial desde que não se imponha enquanto a verdade sobre o “outro” (ADLER, 2001).

Outro ponto de aprendizagem ressaltado nas entrevistas remete à reflexão constante sobre os valores em interação, o que possibilita avaliar a si próprio a partir do convívio com o outro. Sob essa perspectiva, pode-se inferir que na relação intercultural, buscar conhecer o outro favorece, também, maior conhecimento sobre si mesmo.

Competências associadas à cultura brasileira segundo a visão dos gestores entrevistados:

Ao abordar as experiências de gestores brasileiros, acredita-se que sua origem cultural se manifeste em diversos traços atribuídos à competência intercultural. A análise dos depoimentos obtidos, em conjunto com os elementos descritos na literatura como próprios de tal competência, revela uma relação de proximidade ou similaridade entre características da cultura brasileira e da competência intercultural.

Os atributos relacionados à origem cultural brasileira evidenciados pela maioria dos entrevistados foram considerados como fatores positivos na função de gestão em contextos interculturais. Dentre os mais frequentemente citados, destacam-se a facilidade de

comunicação e interação, a capacidade de adaptação ao convívio com grupos culturais distintos, a maleabilidade ou flexibilidade nas relações e, o traço identificado como “jogo de cintura”, empregado nas mais variadas situações.

A literatura sobre a formação da cultura nacional ofereceu o suporte necessário às análises aqui compartilhadas. Na revisão teórica sobre essa temática foram identificados vários atributos que caracterizariam de modo geral a identidade cultural do brasileiro. Mesmo mantendo particularidades regionais, o que torna o país conhecido pela diversidade cultural, também lhe são atribuídas características representativas de uma unidade da cultura nacional (DAMATTA, 1983; 1986; FREYRE, 2006; HOLANDA, 2006).

Freyre (2006) destaca o caráter miscigenado do brasileiro. Remonta ao princípio de sua história a matriz constituída por negros, índios, portugueses e tantas outras nacionalidades que com o tempo ocuparam várias regiões do país, mesclando-se à população local. A qualidade de povo miscigenado confere ao brasileiro a familiaridade de viver em meio à diversidade. As extensões geográficas do país abarcam tamanha multiplicidade de referenciais que não se torna necessário viver no exterior para ter a possibilidade de conviver com diferenças culturais marcantes. Ao abordar as influências de sua origem cultural sobre seu perfil de gestão, um dos entrevistados expõe a miscigenação como fator facilitador na dinâmica de interação e adaptação intercultural:

Olha, eu acho que o executivo brasileiro é visto como uma pessoa se adapta muito fácil, por que? Porque a nossa cultura, nossa cultura primária é do Brasil que teve o grande mérito de ter nascido já com várias culturas, e não foi só o português que veio, nós tivemos os espanhóis que vieram, e muitos outros. Na verdade, nós nascemos de uma mistura muito grande de culturas, nós já nascemos assim, desde os nossos primórdios. [...] Meu pai é italiano, por exemplo, e minha mãe é mulata, brasileira da gema, ou seja, então assim, essa cultura mista, ela por si só já vai entrando na vida da gente, no sangue da gente. Então, o brasileiro se dá realmente ao relacionamento de uma forma mais tranquila do que, por exemplo, americanos. Lá nesse último projeto que eu estava em Moçambique, eles tinham muito problema de relacionamento, por quê? Por que o americano lá era muito assim: “pão é pão e queijo é queijo”; o americano é muito pragmático nesse sentido. Então, assim, nem sempre “pão é pão” e nem sempre “queijo é queijo”. O brasileiro tem essa facilidade de adaptação, eu sinto isso até porque eu já convivi com executivos portugueses dentro das lideranças da empresa, com executivos americanos, executivos peruanos, então assim, eu já convivi junto nesses projetos com pessoas dessas nacionalidades e eu via como eles tinham mais dificuldades em muitos aspectos. Até nessa questão de tentar entender o lado da outra cultura. É mais questão de sentimento, então o brasileiro tem uma grande facilidade de adaptação, de relacionamento em qualquer lugar (E13).

Outros depoimentos também enfatizam a facilidade de aproximação e interação como qualidades facilmente reconhecidas na cultura brasileira e, refletida no perfil de gestores interculturais:

Eu acho que o brasileiro, em si, diferente do europeu, asiático principalmente os asiáticos, a gente tem um jogo de cintura muito mais maleável. A gente consegue, muitas vezes, pelas dificuldades que a gente passou à medida que foi construindo a sociedade, a gente tem uma maleabilidade muito maior que alguns povos... e isso ajuda bastante na formação de equipes, você consegue conviver com certas coisas que outros não conseguem... Você consegue ter mais receptividade do que outros [...] e isso daí ajuda muito a você entender um pouco os outros povos. Um dos grandes desafios que eu tive foi conseguir a comunicação com o povo do oriente médio, por exemplo, eu tinha acabado de chegar nos Estados Unidos e na equipe de trabalho tinha gente de várias nacionalidades. Eu não conhecia absolutamente nada da cultura árabe e fui trabalhar junto com árabes, e uma das coisas que aconteceu foi que eu acabei me aproximando e fazendo amizade com uns homens árabes do Kuwait, do Iêmen, da Arábia Saudita, porque eu percebi que esse pessoal gosta muito de futebol, daí foi muito mais fácil de interagir. Então, eu soube ali pegar a via que me daria comunicação com eles, e não foi pelo trabalho, entende? Então, é essa facilidade que o brasileiro tem de falar com todo mundo... pra mim, acho que é muito incomum (E7).

Observa-se nos trechos citados uma identificação com elementos presentes na teoria sobre competência intercultural, que enfatiza qualidades como a flexibilidade social, que significa a facilidade para se aproximar e construir relacionamentos com pessoas de outras culturas (JOHNSON et al, 2006; BIRD et al, 2010). Além disso, destaca-se a sensibilidade emocional em relação aos aspectos afetivos percebidos nas diferenças culturais (JOHNSON et al, 2006; BÜCKER; POUTSMA, 2010). Há destaque, também, para a habilidade de sair da própria zona de referência cultural e transformar o estranho em familiar (BYRAM, 1997 apud JOHNSON et al, 2006). Sobre esse aspecto, é comum ao cidadão o brasileiro a convivência com tal perspectiva, se não com naturalidade, ao menos com familiaridade, visto tratar-se de um país que abriga numerosas e marcantes diferenças culturais, assim como ocorre em muitos outros países. Ainda que não seja um traço exclusivo da cultura brasileira, é um atributo que se soma às características referenciadas à cultura nacional, conforme interessa investigar.

Diversos elementos da identidade social brasileira revisados em Holanda (2006), por exemplo, apontam para a qualidade hospitaleira, a capacidade relacional e o bom caráter típicos do povo brasileiro, atributos que também favorecem a habilidade de “transformar o estranho em familiar”, como demanda a competência intercultural.

O trecho a seguir exemplifica a facilidade de interação e maleabilidade nas relações interculturais associadas ao gestor brasileiro, na visão do entrevistado:

Outra coisa, eu acho que cada vez mais é percebido, cada vez mais você vê grandes corporações colocando brasileiros como grandes executivos. E você percebe assim, que o Brasil está crescendo muito também, porque antes o brasileiro era importador de mão-de-obra e hoje o Brasil consegue virar um exportador de mão-de-obra qualificada [...]. Então, até os próprios liderados nossos acham... eles querem ficar com você, com brasileiro, entendeu? Muitos locais não querem ter líderes locais e querem ser liderados por brasileiros. Você nota que o brasileiro é mais maleável [...]; obviamente que a cultura do outro é complicada, não sei dá para perceber isso... mas os executivos que tinham essa dificuldade achavam que os errados éramos nós, por sermos maleáveis, interessante também. É fácil perceber o reflexo disso no dia-a-dia. Tinha um executivo americano que simplesmente foi tirado da liderança e colocado para trabalhar sozinho, porque ele não conseguia ser líder, ele era bom, mas não como líder. Então, existem vários sinais e que você percebe que algumas culturas têm mais dificuldade. O latino-americano, mesmo que ele não lidere, não é tão rígido, mas mesmo assim o brasileiro tem mais facilidade; até pelo próprio idioma sabe... mesmo em inglês você vai ver o brasileiro falando inglês e vai ver um oriundo de língua espanhola, por exemplo; a dificuldade que ele tem é muito maior. Então, é claro, isso eu acho né, não sei se porque sou brasileira, mas, acho sim que o brasileiro tem facilidades muito grandes para se comunicar e se adaptar (E13).

Em DaMatta (1983) observa-se a informalidade, a generosidade, a criatividade e o pensamento otimista como elementos expoentes da sociedade brasileira. Um dos traços conhecidamente abordados pelo autor é o chamado “jeitinho” que se traduz por uma habilidade de “descobrir e aperfeiçoar um modo, um jeito, um estilo de navegação social que passa sempre nas entrelinhas dos peremptórios e autoritários ‘não pode!’” (DAMATTA, 1986, p. 83). Como afirma o autor, entre o “pode” e o “não pode”, emerge o modo singularmente brasileiro de produzir todos os tipos de arranjos capazes de criar uma solução ao que for necessário.

Na literatura sobre competência intercultural, encontra-se reflexo em Bird et al (2010) que consideram atributos como a curiosidade, que remete a postura de abertura para ideias, valores, comportamentos, situações e normas distintas de seus próprios referenciais e; a capacidade de gerir incertezas em situações inéditas e complexas, em que não há um modo correto de interpretação ou de ação.

Nesses aspectos, o comentário a seguir atribui certas particularidades ao jeito de ser do brasileiro que facilitam as soluções criativas, bem como a flexibilidade de aceitação de modos distintos de se fazer as coisas, de outras práticas, como diz o entrevistado:

Eu acho que existe essa história do “jeitinho”, do nosso jeito de ser, e dessa flexibilidade que a gente tem para isso, quer dizer, comparado com alemães, americanos, ou seja, que são muito rígidos, que só conseguem entender as coisas daquela forma muito cartesiana, que só pode ser assim. Porque não vejo neles a capacidade de adaptação, de improviso, eu vejo que não é comum. E no brasileiro, acho que a gente tem essa vantagem de ter essa flexibilidade, de ter essa capacidade de improviso, e de lidar com coisas que não são cartesianas [...]. Eu agora mesmo estou lidando com empresas americanas, principalmente americanas em contratos e coisas, e os caras são muito “*by the book*”, muito pelo caminho “certinho”. Aí a gente propõe um negócio diferente, criativo. Acho que o diferencial desse gestor e do profissional brasileiro expatriado, eu acho que ele se sente à vontade e preparado para lidar com outras culturas, com outras práticas. A gente nunca é muito “*by the book*” né... (E14).

É possível que muitas dessas referências mostrem-se opostas entre si, denotando contradições de um povo que, ao mesmo tempo em que é conhecido pela boa índole e generosidade, orgulha-se do “jeitinho” especial para resolver seus problemas ou assegurar o benefício próprio, ainda que fira princípios da coletividade (DAMATTA, 1983).

Cabe ressaltar que diversas das características associadas ao perfil do gestor brasileiro segundo os depoimentos dos entrevistados se assemelham àquelas contidas no quadro 10 do presente texto (p. 96), o qual sintetiza elementos abordados tanto Santos Freitas (2006) como Corrêa et al (2006) como marcantes do povo brasileiro. Dentre os quais pode-se citar aspectos típicos de uma cultura patriarcal, reconhecida pela cordialidade e busca de proximidade nas relações como forma de estabelecer vínculos de afeto ou obter solução para problemas ou necessidades diversas. Aliadas a esses traços, destacam-se, ainda, elementos que reforçam o caráter flexível e de facilidade adaptativa a contextos distintos, que por sua vez encontram ligação próxima ao traço referido como “jeitinho” e ao espírito criativo, aventureiro, favorecendo o desenvolvimento de uma capacidade peculiar para dar solução aos mais diferentes desafios, entre eles, o do relacionamento intercultural.

Acredita-se que as análises de campo expõem elementos relevantes para o que se entende como próprio da competência intercultural, da mesma forma que contribuem para evidenciar semelhanças a traços característicos do gestor brasileiro, identificados na literatura sobre a formação da cultura nacional. Embora as análises não sejam completas, acredita-se que sejam contributivas para a discussão de um tema complexo, justamente pela natureza subjetiva em meio a um campo que demanda concretude, como é o meio organizacional e o campo da Administração de maneira geral.

Com a revisão de literatura foi possível constatar que, de fato, o conceito de competência intercultural ainda está em construção. Muitos autores investigam seu significado, mencionam diversas características, habilidades, comportamentos que em conjunto conformariam essa competência, porém, há ausência de definições mais claras a respeito. Consequentemente, as formas de aplicação no cotidiano organizacional e possibilidades de desenvolvimento ou aprimoramento da competência intercultural permanecem como desafio na área. Também persistem críticas quanto a pouca atenção dedicada ao tema (KETS de VRIES 1997; JOHNSON et al, 2006). Por isso, foi intenção desta tese contribuir para a reflexão sobre elementos que compõem a competência intercultural, valendo-se de subsídios teóricos e de campo.

Em relação ao conceito, a pesquisa de campo trouxe elementos correspondentes aos encontrados na literatura conforme visto, especialmente, no tópico sobre a competência intercultural. Dentre as características observadas nos depoimentos dos entrevistados, observa-se que a competência intercultural se manifesta no campo do imprevisível, não depende de preparo técnico, não ocorre em situações programadas e está ligada ao fazer, ao experienciar. Também demanda do gestor a postura continuamente aberta ao diálogo com o universo cultural do outro e em interação com o seu próprio. Consiste, ainda, na junção de vários aspectos, não se limitando a qualquer um deles isoladamente. Assim, o indivíduo, ainda que se proponha ao diálogo, se não souber agir com empatia em relação ao modo de ser e de agir do outro, não será competente no contexto intercultural, e assim ocorre com tantos elementos listados nesse trabalho, evidenciando o caráter interdependente dessa competência.

Os relatos de campo também corroboraram informações apontadas na teoria (KETS de VRIES, 1997) quanto à escassez de preparo adequado aos gestores por parte das organizações. Assim, do mesmo modo que o tema requer maior dedicação em termos de pesquisas e reflexões teóricas, também é necessário que as organizações invistam maiores esforços para o avanço de práticas nessa área.

Com relação à investigação associada à pergunta principal, cabe ressaltar que o propósito dessa análise não objetiva estereotipar características do gestor brasileiro; não é essa a intenção e não haveria elementos suficientes. O presente estudo se apoiou na visão de gestores de origem brasileira e na literatura sobre a formação cultural nacional a fim de identificar proximidades em relação à competência intercultural. Recorrendo a DaMatta (1986), é a própria sociedade brasileira que reconhece o seu cidadão por determinadas

características. Como diz o autor, “é a sociedade que nos dá a fórmula pela qual traçamos esses perfis e com ela fazemos desenhos mais ou menos exatos” (DAMATTA, 1986, p. 15).

A partir das observações aqui compartilhadas, conclui-se que ao saber olhar para a própria história, da qual se é inseparável, ampliam-se as possibilidades de otimizar esse conhecimento em favor do aprimoramento da competência intercultural. Acredita-se que a investigação mais profunda dessas relações seja imprescindível para o bom desempenho de gestores no âmbito da gestão intercultural, especialmente em ações de internacionalização de negócios. Vale lembrar Friedman e Antal (2005) ao argumentarem que a competência intercultural se manifesta na sabedoria de utilizar as diferenças culturais como fontes de aprendizagem para ações mais eficazes em diferentes contextos.

Tendo concluído as análises dentro do escopo pretendido, a próxima seção apresenta as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No percurso realizado nesta tese tem se reforçado a todo instante a pertinência da reflexão sobre a competência intercultural e sua relevância para o indivíduo (gestor), bem como para as organizações, por considerar uma temática a qual não se pode negligenciar em um cenário em que as relações, cada vez mais, são globais e interconectadas. Assim, acredita-se que a presente tese possa contribuir para essa reflexão, ao procurar compreender a essência da competência intercultural implícita na dinâmica de internacionalização de negócios.

Especificamente, a tese procurou saber quais são as competências necessárias para a gestão em diferentes contextos culturais, e como a formação da cultura brasileira se relaciona com a competência intercultural desses gestores.

Partiu-se do pressuposto de que, o domínio do conhecimento técnico e gerencial se mostra insuficiente diante das demandas de ambientes multiculturais. Desse modo, as competências necessárias à gestão intercultural transcenderiam aquelas centradas na atividade-fim e contemplariam a inter-relação de aspectos técnicos a aspectos pessoais e de relacionamento, compondo uma competência diferenciada, a competência intercultural. Também foi pressuposto que as particularidades da formação cultural brasileira possuam elementos similares aos propostos pela literatura sobre competência intercultural.

A construção do referencial teórico concentrou-se na revisão de literatura sobre competência intercultural enquanto tema principal e, sobre outros assuntos relevantes ao propósito das análises. Assim, foram revisados os conceitos de globalização, com foco nas razões sociopolítico e econômicas responsáveis pela intensificação da internacionalização de empresas e do fenômeno da expatriação. Também foram resgatados os conceitos de cultura e interculturalidade, apoiando, de forma mais ampla, as reflexões desencadeadas ao longo do estudo. Por se pretender observar relações entre as características da competência intercultural

e a cultura de origem dos entrevistados, foi revisada a literatura sobre estudos da cultura brasileira e traços característicos da cultura nacional nas organizações. Em se tratando das experiências de gestores e com foco na competência intercultural, coube recuperar entendimentos sobre a influência da cultura no meio organizacional, com destaque para a gestão intercultural e o processo de expatriação de executivos, fundamentando a revisão sobre a competência intercultural. Sobre esta última, foram apresentados alguns modelos de compreensão do conceito e características associadas. Aliada à fundamentação teórica, a investigação empírica, centrada em entrevistas semiestruturadas junto a gestores brasileiros com experiência de expatriação, possibilitou verificar a pertinência dos pressupostos assumidos.

Assim, como resposta ao problema de pesquisa, além do já exposto nas análises, conclui-se que, dada a complexidade e grau de subjetividade envolvidos, a competência intercultural representa um conceito ainda em construção. As reflexões sobre seu significado permitem inferir que a natureza da competência intercultural está relacionada à inter-relação de aspectos técnicos, pessoais e de relacionamento que compõem um conjunto de recursos cognitivos e atitudinais que permitem ao gestor reconhecer e compreender a existência de crenças e valores próprios de cada cultura, estabelecer diálogos produtivos com diferentes grupos culturais, dirimir conflitos resultantes de possíveis choques interculturais, respondendo adequadamente aos desafios de contextos distintos. O caráter de interdependência desses elementos se resume na postura contínua de abertura à interação com o universo cultural do outro e, ao mesmo tempo, com o seu próprio.

Embora muitos estudos explicitem características associadas à competência intercultural, acredita-se que essas não definam um repertório de atributos do que deva ser ou ter o gestor, mas sim, indiquem elementos que constituem o conceito, e “abram caminho” para o esclarecimento sobre outros aspectos que se associem à essa competência. Considerando que o ambiente intercultural contempla múltiplos contextos - político, tecnológico, histórico, social - entende-se que as características da competência intercultural são flexíveis e podem assumir graus distintos de relevância conforme a realidade encontrada.

A revisão da literatura sobre competência intercultural, a qual enfatiza qualidades como a abertura ao diálogo, a novas experiências, a flexibilidade social e a sensibilidade cultural em relação às diferenças culturais, mostrou proximidade, sob vários aspectos, a características da cultura brasileira, cujos estudos reconhecem como marcantes nessa

sociedade traços como a informalidade, a flexibilidade para transitar em meio às diferenças culturais, a capacidade relacional, entre outras similaridades verificadas nos resultados de campo. Nesse sentido, a pesquisa procurou demonstrar como a análise dos próprios referenciais culturais, no caso, de gestores brasileiros, pode ser particularmente favorável ao aprimoramento da competência intercultural.

Cabe ressaltar, ainda, que não foi intenção da pesquisa limitar ou rotular a competência intercultural a determinadas características, tampouco qualificar o conteúdo das diferentes visões obtidas junto aos sujeitos deste estudo. Buscou-se, sim, destacar aspectos contidos na dinâmica do encontro intercultural que possibilitem a compreensão da competência intercultural e exponham a importância desse conceito.

Acredita-se que uma das contribuições deste estudo seja evidenciar o potencial de reflexão sobre a competência intercultural associada à cultura brasileira. É interessante notar como o processo de desenvolvimento da pesquisa desperta tantas outras possibilidades de olhares sobre o tema. De imediato, supõe-se que estudos futuros possam aprofundar a compreensão sobre a influência de referências da cultura brasileira no contexto intercultural agregando, por exemplo, a questão dos estereótipos do gestor expatriado brasileiro associado aos efeitos nas relações em ambiente de trabalho intercultural.

Dentre outras possibilidades, sugere-se a investigação sobre a relação entre culturas reconhecidas pela flexibilidade nas relações, e o nível de competência intercultural apresentado por seus membros. Ou seja, gestores provenientes de países cuja cultura seja considerada mais flexível seriam culturalmente mais competentes? O presente estudo se ateve à investigação de um passo anterior a essa possibilidade, pois buscou identificar de que modo a formação histórico-cultural brasileira se relaciona ou contribui com a competência de gestores interculturais desta nacionalidade, sem o intuito de comparação a outras culturas.

Outras pesquisas poderiam aprofundar questões voltadas à gestão intercultural, tais como: qual o “lugar” da gestão intercultural nas práticas de organizações transnacionais e que aspectos têm sido priorizados? Estas são algumas das indagações que, a partir do presente trabalho, são lançadas a futuras pesquisas envolvendo os estudos culturais e sua relação com o universo organizacional.

Finalmente, a realização desta tese permite inferir que a convivência com membros de outras culturas, com o que pensam, com suas escolhas, opiniões e comportamentos, é fonte de

inspiração sobre o próprio pensar, e sobre o significado de ser quem é. Sob tal perspectiva, o encontro intercultural se constitui como valiosa oportunidade de aprendizagem a quem deseja conhecer o outro, sem a pretensão de alcançar um nível de completude sobre esse conhecimento. Com essa consciência, acredita-se que a competência intercultural se fortaleça na postura de viver e honrar a complexidade desse encontro.

REFERÊNCIAS

ADLER, Nancy; BARTHOLOMEW, Susan. Managing Globally Competent People. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 3, p. 52-65, 1992.

ADLER, Nancy. **Comportement Organisational**. Canada: Éditions Reynald Goulet Inc., 1994.

_____. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 4.ed. Cincinnati: South-Western, 2001.

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a Cultura da Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 1-12.

ALBESCU, Felicia; PUGNA, Irina; PARASCHIV, Dorel. Cross-cultural Knowledge Management. **Informatica Economica**. Academy of Economic Studies. Bucharest, Romania, v. 13, n. 4, p. 39-50, 2009.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João M. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr-jun. 2003.

ALENCAR, José de. **O Guarani**. 19. ed. São Paulo: Ática, 1998.

_____. **Iracema**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

_____. **O Sertanejo**. São Paulo: Ática, 1998.

_____. **Ubirajara**. 18. ed. São Paulo: Ática, 2000.

ANDRADE, Oswald de. O Manifesto Antropófago. **Revista de Antropofagia**, ano 1, n. 1. Em Piratininga Ano 374 da Deglutição do Bispo Sardinha. Disponível em: <http://www.antropofagia.com.br/antropofagia/pt/man_antropo.html>. Acesso em: 16 ago. 2007.

ARRUDA, Carlos; TELLO, Rafael; ARAÚJO, Marina. O Brasil na Competitividade Mundial: análise do World Competitiveness Yearbook 2006. **Caderno de Ideias**. Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 8 set. 2006. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/cadernodeideias.aspx?COD_ACERVO=17806>. Acesso em: 14 abr. 2011.

ATKINSON, Robert. The Life Story Interview. In: GUBRIUM, Jaber; HOLSTEIN, James (Org.). **Handbook of Interview Research: context & method**. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications, 2002.

_____. **The Life Story Interview**. Series: Qualitative Research Methods. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications, 1998, v. 44.

AURÉLIO, Buarque de Holanda F. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio Versão 5.0**. 3. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

AZEVEDO, F. de. **A Cultura Brasileira**. 5 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1963.

BALAAM, David; DILLMAN, Bradford. **Introduction to International Political Economy**. 5. ed. Washington: Longman, 2011.

BALDO, Luiza Maria Lentz. A Identidade Nacional: matizes românticos no projeto modernista. **Revista Boitató**. UEL, 2006, v. 1. Disponível em: <<http://www2.uel.br/revistas/boitata/volume-1-2006/Artigo%20Luiza%20Baldo.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

BARBOSA, Livia Neves de H. Cultura Administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out-dez. 1995.

BARBOSA, Livia. (Org.). **Cultura e Diferença nas Organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência Intercultural, Diferença e Mediação nas Empresas. **Civitas: Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, jan-jun 2007, p. 59-85. Disponível em: <http://www.http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2037/1538>. Acesso em: 20 mar. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. ed. revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARMEYER, Christoph. Peut-on Mesurer les Compétences Interculturelles? une étude comparée France - Allemagne - Québec des styles d'apprentissage. In: **XVe Congrès-AGRH**, Montréal, 2004. Disponível em: <<http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Barmeyer.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2010.

BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior**: a solução transnacional. São Paulo, Makron Books, 1992.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BHAGAT, R.S. Cultural Intelligence: individual interactions across cultures. **Working Across Cultures. Academy of Management Review**, United States, v. 31, n. 2, p. 489-502, 2006.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BIRD, Allan; MENDENHALL, Mark; STEVENS, Michael J; ODDOU, Gary. Defining the Content Domain of Intercultural Competence for Global Leaders. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 810-828, 2010.

BIRD, A.; HEINBUCH, S.; DUNBAR, R.; MCNULTY, M. A conceptual model of the effects of area studies training programs and a preliminary investigation of the models hypothesized relationships. **International Journal of Intercultural Relations**, Netherlands, v. 17, n. 4, p. 415-435, 1993.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark. Cross-Cultural Training Effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.

BOSI, Alfredo. Entrevista. **Revista de Cultura e Extensão**, São Paulo, jul-dez 2005. Disponível em: <<http://www.usp.br/prc/revista/entrevista.html>>. Acesso em 15 dez. 2009.

_____. **Entrevista ao Portal Universia**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/imprimir.jsp?id=3672>>. Acesso: 10 nov. 2009.

_____. Formações ideológicas na cultura brasileira. **Revista Scielo**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000300021>. Acesso em: 12 ago. 2009.

BRAULT, Jocelyn. **Guide Pratique de La Gestion de La Diversité Interculturelle en Emploi**. Emploi-Quebec. Bibliothèque Nationale. Quebec, 2005.

BÜCKER, Joost; POUTSMA, Erik. Global Management Competencies: a theoretical foundation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 829-844, 2010.

BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto; DEL CORSO Jansen Maia. The Intercultural Context and Human Resources Management: a case of multinational companies in Curitiba. In: LAEMOS Colloquium, 2, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, Wiesbaden, Netherlands, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CANCLINI, Nestor G. **A Globalização Imaginada**. Tradução Sérgio Molina. São Paulo: Iluminuras, 2007.

_____. **Culturas Híbridas**. São Paulo: EDUSP, 1997.

CARNEIRO, Jorge; DIB, L. A. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan-jun. 2007.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 2.

CASTRO, Celso (Org.). **Evolucionismo Cultural**: textos de Morgan, Tylor e Frazer. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 2005. Disponível em: < <http://ebooksgratis.com.br/category/livros-ebooks-gratis/tecnicos-e-cientificos/antropologia-tecnicos-e-cientificos-livros/>>. Acesso em: 08 ago. 2010.

CAVEDON, Neusa R. O Método Etnográfico em Estudos sobre Cultura Organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999, CD-ROM. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=52&cod_evento_edicao=3&cod_edicao_trabalho=3393>. Acesso em: 27 set. 2010.

_____. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CERDIN, Jean-Luc. **L'Expatriation**. Deuxième Edition. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CERRI, L. F. **Breves notas sobre o conceito de identidade nacional**. Ensino Pesquisa, União da Vitória, PR, v. 1, n. 1, p. 105-108, 2002. Disponível em: <<http://br.geocities.com/lfcronos/texidentnac.htm>>. Acesso em 18 dez. 2011.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHEVRIER, Sylvie. **Le Management des Équipes Interculturelles**. 1 ed. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia; NORD, Walter R. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

CLOSS, Lisiane Quadrado. **Transformações Cotemporâneas e suas Implicações nos Processos de Aprendizagem de Gestores**. 2009, 257f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

COSTA JR., P. T.; Mc CRAE, Robert R.; KAY, Gary G. Persons, Places, and Personality: Career Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. **Journal of Career Assessment**, n. 3, p. 123-139, mar. 1995. Disponível em: Sage Journal Online <<http://jca.sagepub.com/content/3/2/123.short>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

CORRÊA, Maria I. S.; PAIVA JR., Fernando G.; OLIVEIRA, Marcos A. F. **A Ação Empreendedora e os Modos de Sociabilidade Constitutivos da Cultura Brasileira: um estudo de caso.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., Salvador, 2006.

DAMATTA, Roberto. **A Casa e a Rua.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1985.

_____. **Carnavais, Malandros e Heróis:** para uma sociologia do dilema brasileiro. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

_____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco: 1986.

_____. **Explorações:** ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1986.

DATHEIN, Ricardo. Sistema Monetário Internacional e Globalização Financeira nos Sessenta Anos de Bretton Woods. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 51-73, 2005.

DAVEL, Eduardo; DUPUIS, Jean-Pierre; CHANLAT, Jean-François. **Gestion em Contexte Interculturel:** approches, problématiques, pratiques et plongées. Québec: Pulaval, 2008.

DELANGE, N.; PIERRE, Philippe. Les compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise. In: DELANGE, N.; PIERRE, Philippe. **Diversité Culturelle et Dynamique des Organizations.** Paris: L'Hamattan, 2007.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Editora Atlas, 1986.

DENZIN, Norman. K. **Interpretive Biography.** Newbury Park, California. Sage Publications Inc., 1989.

DOMINGUES, Carlos R.; BUENO, Janaína M. Gestão Internacional e Cultura Nacional Brasileira: retratos das abordagens e pontos de contato. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE.** Curitiba, v.1, n.1, p. 89-105, jan-abr. 2008.

DRUMMOND-ABDALA, Virginia; CHANLAT, Jean-François. L'ouverture à la diversité au sein d'un programme de formation d'une université d'entreprise: les principaux résultats d'une enquête de terrain dans un groupe international. In: **XXIème Congrès AGRH,** Rennes/Saint-Malo, nov. 2010.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n.1, 1988, p. 1-31. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v19/n1/abs/8490372a.html>>. Acesso em 12 nov. 2011.

DUPUIS, J. P.; DAVEL, E. Administração Intercultural no Novo Mundo: ambiguidade e adaptabilidade como veículos sociais no Brasil e no Quebec. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 36, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. p. 1-16.

EAGLETON, Terry. **A Ideia de Cultura**. Tradução: Sandra Castello Branco. Revisão Técnica: Cezar Mortari. 1943. São Paulo: UNESP, 2005.

EARLEY, P. Christopher; SINGH, Harbir. International and Intercultural Management Research: what's next? **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 327-340, apr. 1995.

EARLEY, P. Christopher; PETERSON, Randall S. The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. **Academy of Management Learning and Education**, v. 3, n. 1, p. 100-115, mar. 2004.

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese em Ciências Humanas**. 13. ed. Lisboa: Ed. Presença, 2007. Disponível em: < <http://ebooksgratis.com.br/tag/umberto-eco/>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

EICHENGREEN, Barry. **A Globalização do Capital: uma história do sistema monetário internacional**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

ELIAS, Norbert. **O Processo Civilizador: uma história dos costumes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994, v. 1.

FERNANDEZ, Bernard; MUTABAZI, Evalde; PIERRE, Philippe. International Executives, Identity Strategies and Mobility in France and China. **Asia Pacific Business Review**, New Delhi, v. 12, n. 1., p. 1-24, mar. 2006. Disponível em: < http://www.philippepierre.com/_media/sitefernandez.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2010.

FINURAS, Antonio P. Globalização e Carreiras Internacionais. **Revista Recursos Humanos Magazine**. Lisboa, ano 1, n. 5, p. 20-31, nov-dez. 1999. Disponível em: <http://www.rhmagazine.publ.pt/artigos_index.asp>. Acesso em: 20 jun. 2010.

_____. **Gestão Internacional e Recursos Humanos**. Lisboa: Sílabo, 1999.

FISCHER, Tânia M. D.; GONDIM, Sônia G.; PEREIRA, M. et al. **Desafios Gerenciais da Diversidade Cultural em uma Organização do Setor de Energia**. Salvador-BA, mimeo, 2008.

FISCHER, Tânia M.; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota Técnica: Jogando com a Cultura Organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 252-259, v. 2.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul-set. 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Tereza L. (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo, Atlas, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Tereza L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 1, p. 21-36, 2002.

FRASER, Márcia T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Cadernos de Psicologia e Educação - Paidéia**, USP - Ribeirão Preto São Paulo, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004. Disponível em: <<http://sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/28/03.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2008.

FREEMAN, Ina-Ann; GUITEL, Virginia Drummond. Tupi or not Tupi: strategic identity development of Brazilian expatriates. In: LAEMOS COLLOQUIUM, 2, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

FREITAS, Alexandre B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.15, n.45, p. 79-89, abr-jun. 2008.

_____. **Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias?** relatório de pesquisa n. 07/2000. NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES NPP/EAESP/FGV, 2000.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

_____. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

_____. **Manifesto Regionalista**. 1926. Disponível em: <<http://www.arq.ufsc.br/arq5625/modulo2modernidade/manifestos/manifestoregionalista.htm>>. Acesso em: 17 set. 2007.

_____. **Região e Tradição**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1941, 264 p.

_____. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico nas Organizações ou Sejam Nômades? **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.16, n. 49, p. 247-264, abr-jun. 2009.

FRIEDMAN, Victor J.; ANTAL, Ariane B. Negotiating Reality: a theory of action approach to intercultural competence. London: **Sage Publications**, v. 36, n. 1, p. 69-86, 2005.

GABRIEL, Yiannis. Your Home, My Exile: boundaries and “otherness” in antiquity and now. *Organization Studies*. London, Thousand Oaks, CA & New Delhi: **Sage Publications**, v. 24, n. 4, p. 619-632, 2003.

_____. **Storytelling in Organizations: facts, fictions and fantasies**. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

GAUTHEY, Franck; XARDEL, D. **Le Management Interculturel**. Paris: Presses Universitaires de France, Col. Que Sai-Je? 1990.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GERTSEN, M. C. Intercultural Competence and Expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, United Kingdom, v. 1, n. 3, p. 341-362, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GINZBURG, Jaime. Política da memória no Brasil: raça e história em Oliveira Vianna e Gilberto Freyre. **Araucária: Revista Iberoamericana de Filosofia, Política y Humanidades**. Sevilla, ano 8, n. 15, 2006, p.1-8. Disponível em: <http://www-en.us.es/araucaria/nro15/ideas15_3.htm>. Acesso em: 12 dez. 2011.

GLANZ, Lyn. Expatriate Stories: a vehicle of professional development abroad? **Journal of Managerial Psychology**, Bradford, United Kingdom, v. 18, n. 3, p. 259-274, 2003.

GODOY, Arilda. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 35, n. 2, mar-abr/1995, p. 57-63. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200008.pdf> . Acesso em: 10 mar. 2011.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai-jun, 1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300004.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2011.

GUITEL, Virginia. Intercultural or Cross Cultural Management? The confirmation of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. **Revista Economia e Gestão (E&G)**, Belo Horizonte, v.6. n. 12, jan. 2006.

HAINS, A.H.; LYNCH, E.W.; WINTON, P.J. Moving towards Cross-Cultural Competence in Lifelong Personnel Development: a review of the literature. **Technical Report**, n. 3, p. 88, Washington DC, 2000.

HALL, Edward T. **A Dimensão Oculta**. Rio de Janeiro: Ed. Martins, 2005.

HALL, Stuart. **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

_____. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HANASHIRO, Darcy. M. M.; CARVALHO, Sueli G. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração (READ)**, Porto Alegre, 47 ed., v.11, n.5, p. 1-21, set-out. 2005.

HARVEY, Michael; NOVICEVIC, Milorad M. Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments. **Career Development International**. Section 1: Academic Papers. MCB, University Press, v. 6, n. 2, p. 69-86, 2001. Disponível em: <<http://people.math.sfu.ca/~van/diverse/bellut-papers/test-14.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2011.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas (RAC)**, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan-mar. 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: software of the mind**. England: McGRAW-Hill, 1991.

_____. **Culture's Consequences: international differences in work - related values**. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage Publications, 1984.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Cia. das Letras, 2006.

HOMEM, Ivana D.; TOLFO, Suzana R. Gestão Intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2004. CD-ROM.

HOUAISS. Dicionário Eletrônico, v. 03. Disponível em: <<http://www.baixequigratis.net/download-dicionario-eletronico-houaiss-v3-0><http://educacao.uol.com.br/dicionarios/>>. Acesso em: 08 jul. 2010.

IANNI, Octavio. **A Sociedade Global**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1992.

_____. **A Ideia de Brasil Moderno**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

JOHANSON Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 1411-1431, 2009.

JOHNSON, James P.; LENARTOWICZ, Tomasz; APUD, Salvador. Cross-Cultural Competence in International Business: toward a definition and a model. **Journal of International Business Studies**, Washington, United Kingdom, v. 37, n. 4, p. 525-543, jul-2006.

JOKINEN, Tiina. Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n. 3, p. 199-216, 2005. Disponível em: <<http://people.math.sfu.ca/~van/diverse/bellut-papers/test-6.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2011.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-Francois. (Org.). **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KEALEY, D. J. A Study of Cross-Cultural Effectiveness: theoretical issues, practical applications. **International Journal of Intercultural Relations**, United Kingdom, v. 13, n. 3, p. 387-428, 1989.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KIRSCHNER, Ana Maria. Sociologia da Empresa e Responsabilidade Social das Empresas. **Revista Nueva Sociedad**, n. 202, mar-abr. 2002. Disponível em: <http://www.nuso.org/upload/articulos/3343_2.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2010.

LAFROMBOISE, Teresa; COLEMAN, H. L.; GERTON, J. Psychological Impact of Biculturalism: evidence and theory. **Psychological Bulletin**, United States, v. 114, n. 3, p. 395-412, 1993.

LAVILLE, Crithian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Adaptação: Lana Mara Siman. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003. Disponível em: <<http://ebooksgratis.com.br/category/livros-ebooks-gratis/tecnicos-e-cientificos/antropologia-tecnicos-e-cientificos-livros/>>. Acesso em: 08 ago. 2010.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

LEE, H. The Factors Influencing Expatriates. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 6, n. 2, p. 273-279, mar-2005.

LEE, Yih-teen.; CALVEZ, Vincent.; GUÉNETTE, Alain Max. **La Compétence Culturelle**: s'équiper pour les défis du management international. Paris: L'Harmattan, 2007.

LEIBA-O'SULLIVAN, S. The Distinction Between Stable and Dynamic Cross-Cultural Competencies: implications for expatriate trainability. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 4, p. 709-725, 1999.

LEITE, Dante Moreira. **O Caráter Nacional Brasileiro**: história de uma ideologia. 5. ed. São Paulo: Ática: 1992.

LENAIN, Patrick. **O FMI**. São Paulo: Manole, 2003.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia Estrutural**. 5. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

LLOYD, Shannon; HÄRTEL, Charmine. Intercultural Competencies for Culturally Diverse Work Teams. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 845-875, 2010.

LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia C.; SANTANA, Isnaia V. **Manual de Estilo Acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 4 ed. Salvador: EDUFBA, 2008.

MACHADO, Hilka V.; HERNANDES, Claudio Aurélio. Alteridade, Expatriação e Trabalho: implicações para a gestão internacional. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia, **Anais...** Atibaia, 2003. CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, p. 35-58, 2001. Edição Especial.

MACIEL, Maria Eunice. Identidade e suas Figuras. In: BERND, Zilá. **Olhares Cruzados**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

MAIA, Antonio C. **Diversidade Cultural, Identidade Nacional Brasileira e Patriotismo Constitucional**. Disponível em:

<http://www.saogabriel.pucminas.br/csociais/diversidadecultural/textos/antonio_cavalcanti.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2012.

MARCONI, Marina. A.; LAKATOS, Eva. M. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

_____. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Paulo E. M. Administração Brasileira: uma disciplina em construção. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MEIRELLES, Márcio. Cultura é o quê? **Folha Literária**. Informativo da Fundação Pedro Calmon e da Empresa Gráfica da Bahia, ano 1, n. 12, 28 set. 2007. Disponível em: <<http://www.fpc.ba.gov.br/pdf%5CFolhaLiter%E1ria.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

MENDENHALL, Mark.; ODDOU, Gary. The Dimensions of Expatriate Acculturation: a review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, jan. 1985.

MENDES, Rodrigo. H. Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia. CD-Rom do III ENEO, 2004, p. 1-15.

MICHAELLIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ed. Melhoramentos. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 18 fev. 2011.

MINAYO, Maria. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINAYO, Maria. C. S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo & Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública (Fiocruz)**, Rio de Janeiro, v. 9 n. 3, p. 239-262, jul-set. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em 07 jun. 2010.

MINAYO, Maria. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2004.

MORGAN, G. **Beyond Method**. London: Sage Publications, 1983.

MORGENTHAU, Hans J. **A Política Entre as Nações: a luta pela guerra e pela paz**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

MORIN, Edgar. Une Mondialisation Plurielle. **Le Monde: Idées**, 25 mar. 2002. Disponível em: <http://www.lemonde.fr/international/article/2002/03/25/une-mondialisation-plurielle-par-edgar-morin_268155_3210.html>. Acesso em: 18 nov. 2010.

MORLEY, Michael J; CERDIN, Jean-Luc. Intercultural Competence in the International Business Arena. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 805-809, 2010.

MOTA, Carlos Guilherme. **Ideologia da Cultura Brasileira**. 8. ed. São Paulo: Ática, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MURITIBA, Patrícia M. **Estratégia Internacional de Gestão de Pessoas nas Multinacionais Brasileiras**. 2009. 173 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MUSSON, Gil. **Life Histories**. In: Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide. SIMON, Gillian; CASSEL, Catherine. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications, 1998.

NEGANDHI, Anant R. Cross-Cultural Management Research: trend and future directions. **Journal of International Business Studies**, n. 14, 1983, p. 17-28. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v14/n2/abs/8490516a.html>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Leni H.; VANCONCELOS, Isabella F. G.; JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEN, Ruben George. **A Parte e o Todo**: a diversidade cultural no Brasil-nação. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. Que país é este? A (des) construção da identidade nacional. In: SOUSA, Edson Luiz A. de. **Psicanálise & Colonização**: leituras do sintoma social no Brasil. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1999, p. 67-80.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

_____. **Cultura Brasileira e Identidade Nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

PELOGGIO, Marcelo. José de Alencar: um historiador à sua maneira. **ALEA**: Estudos Neolatinos, v. 6, n. 1. p. 81-95, Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

PIERRE, Philippe; KRYLOV, Valeri. **Contemporary Globalization Impact Nation-States**: a new world disorder? Document de travail, 2008, p. 1-27. Disponível em: <http://www.philippepierre.com/_media/a_new_world_disorder_krylov_pierre.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2010.

PIETERSE, Jan Nedevern. **Globalization and Culture**: Global Mélange. 2. ed. Plymouth: Rowman, 2009.

PEREIRA, Jamille. B. C.; HANASHIRO, Darcy. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade: eis a questão? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, jul-ago. 2010.

PIERRE, Philippe; MARTIN, Dominique; METZGER, Jean-Luc. **Globalization, American Domination and “New Globalitarian” Myth**: between an imaginary and a false utopia? In: Contrepoint Philosophique, September, 2004. Disponível em: <http://www.philippepierre.com/_media/contrepointphilosophique.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2010.

PIERRE, Philippe. **Eléments Pour une Réflexion Critique sur le Management Interculturel**. **Sociologies Pratiques**, n. 5, Science Po, Paris, France: PUF, déc. 2001, p. 119-143. Disponível em: <http://www.philippepierre.com/_media/elements_pour_une_reflexion_critique_sur_le_management_interculturel_.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2010.

_____. Mobilite Internationale et Identites des Cadres: l’entreprise mondialisee face a la diversite culturelle. In: **16e Conference de l’AGRH**. Paris Dauphine, set. 2005. Disponível em: <<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005pierre0122.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2010.

PRADO, Paulo. **Retratos do Brasil:** ensaio sobre a tristeza brasileira. São Paulo: Cia. das Letras, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro.** 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRATES, Marco Aurélio S.; BARROS, Betania T. O Estilo Brasileiro de Administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

RAY, B. **As Competências Transversais em Questão.** Porto Alegre: ArtMed, 2002.

RIBEIRO, Darcy. **O Povo Brasileiro.** São Paulo: Cia. das Letras, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RITZER, George. **Globalization:** the essentials. 2. ed. London: Wiley-blackwell, 2009.

ROBERTS, Brian. **Biographical Research.** Buckingham; Philadelphia: Open University Press, 2002.

ROCHA, Everardo P. G. **O que é Etnocentrismo.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

RODRIGUES, Nina. **Os Africanos no Brasil.** 6. ed. Brasília: UNB, 1986.

ROMERO, Silvio. **História da literatura brasileira:** contribuições e estudos gerais para o exato conhecimento da literatura brasileira. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Instituto Nacional do Livro, 1980.

ROSE, Raduan C.; RAMALU, S. S.; ULI, Jegak; KUMAR, Naresh. Expatriate Performance in International Assignments: the role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 8, aug. 2010. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/6908>>. Acesso em: 18 11 2011.

RUBIM, Antonio Albino. **Entrevista sobre identidade cultural.** Disponível em: <<http://www.sbpccultural.ufba.br/identid/semana2/albinor.html>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia.** São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, B.S. Uma Concepção Multicultural dos Direitos Humanos. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 30, p. 105-124, 1997.

SANTOS, Boaventura Souza. **A Gramática do Tempo:** para uma nova cultura política. São Paulo: Cortez, 2006.

SANTOS, Fabrício Fernando Foganhole dos Santos. **Características da Cultura Organizacional sob a Óptica da Cultura Nacional:** estudo etnográfico no Banco do Brasil

S. A. 2005. 250 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, Hélio Tadeu M. O Método Qualitativo na Investigação de Sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão; ZOUAIN, Deborah M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANTOS, José Luiz. **O que é Cultura**. Col. Primeiros Passos. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987. Disponível em: <http://ebooksgratis.com.br/category/livros-ebooks-gratis/tecnicos-e-cientificos/antropologia-tecnicos-e-cientificos-livros/>. Acesso em: 08 ago. 2011.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul-set. 2009.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHNEIDER, Susan C.; BARSOUX, Jean-Louis. **Managing Across Cultures**. London: Prentice Hall, 1997.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. Sérgio Buarque de Holanda e essa tal de “cordialidade”. **Revista IDE: psicanálise e cultura**, São Paulo, v. 31, n. 146, p. 83-89, jun. 2008.

SCHWARTZMAN, Simon. **Bases do Autoritarismo Brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SHAPIRO, Jon M.; OZANNE, Julie L.; SAATCIOGLU, Bige. An Interpretive Examination of the Development of Cultural Sensitivity in International Business. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 1, p. 71-87, jan-fev. 2008.

SILVEIRA, Renato. Etnicidade. In: RUBIM, Antonio (Org.). **Cultura e Atualidade**. Salvador: EDUFBA, 2005, p. 29-47.

SIMS, Robert H.; SCHRAEDER, Mike. An Examination of Salient Factors Affecting Expatriate Culture Shock. **Journal of Business and Management**, Fort Collins, United States, v. 10, n. 1, p. 73-87, abr. 2004.

SOUZA, Jessé. A Sociologia de Roberto DaMatta: descobrindo nossos mistérios ou sistematizando nossos auto-enganos? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 45, p. 47-67, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4330.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2011.

SRINIVAS, K. M. Globalization of Business and the Third World: challenge of. **The Journal of Management Development**, Bradford, United Kingdom, v. 14, n. 3, p. 26-49, 1995.

STEGER, Manfred B. **Globalization: a very short introduction**. 2. ed. Hampshire: Oxford, 2009.

SUUTARI, Vesa; BREWSTER, Chris. Expatriate Management Practices and Perceived Relevance: evidence from finnish expatriates. **Personnel Review**, v. 30, n. 5, p. 554-577, 2001.

SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L.; HÉAU, Dominique. Acesita: o caminho para tornar-se um player global. **Economia e Gestão (E&G)**. Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewArticle/19>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

THERBORN, Göran. Globalização e desigualdade: questões de conceituação e esclarecimento. **Sociologias**, v. 6, n. 3, p. 122-169, jul-dez. 2001.

TORRES, Cláudio V.; PÉREZ-NEBRA, Amália R. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional, p. 443-463. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Virgílio B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TOUSSAINT, Eric. **Banco Mundial: el golpe de Estado permanente**. Madrid: El Viejo Topo, 2006.

TREVISAN, Lino. **Interculturalidade no Ambiente Empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais-PR**. 2001. 173f. Dissertação (Mestrado) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

ULMANN, R. A. **Antropologia: o homem e a cultura**. Petrópolis: Vozes, 1991.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VARNER, Iris; PALMER, Teresa M. Successful Expatriation and Organizational Strategies. **Review of Business**, v. 23, n. 2, p. 8-11, mar-2002.

VELHO, G. Observando o Familiar. In: NUNES, Edson. O. (Org.). **A Aventura Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1978.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e Cultura**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, Oliveira. **Evolução do Povo Brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1956.

VON GLINOW, M. A.; SHAPIRO, D. L.; BRETT, J. M. Can We Talk, and Should We? managing emotional conflict in multicultural teams. **Academy of Management Review**, United States, v. 29, n. 4, p. 578-592, 2004.

WAINBERG, Jacques A. Comunicação Internacional e Intercultural: a luta pelo imaginário social, o temor à segregação e o caso do terrorismo. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 5, n. 2, p. 275-295, jul-dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/4/1597>>. Acesso em: 21 jan. 2011.

WEISS, Linda: Globalization and the Myth of the Powerless State. **New Left Review**, n. 225, Londres, 9-10/1997.

WISEMAN, R. L.; HAMMER, M. R.; NISHIDA, H. Predictors of Intercultural Communication Competence. **International Journal of Intercultural Relations**, United Kingdom, v. 13, n. 3, p. 349-370, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE I

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES - ROTEIRO DE ENTREVISTA

I) INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EXPATRIAÇÃO:

1. Idade:
2. Formação:
3. Com que idade passou pela primeira expatriação? Foi expatriado mais de uma vez?
4. Para onde? Por quanto tempo?
5. Foi sozinho ou acompanhado? de quem?
6. Qual era sua função no momento da expatriação? Esta era a mesma função que exerceria fora do país?
7. Há quanto tempo estava na empresa?

II) SOBRE AS MOTIVAÇÕES, SUPORTE, ETC:

8. Quais as razões de ter aceito? Profissionais, pessoais.
9. Quais eram suas expectativas? Profissionais, pessoais.
10. Quais as principais dificuldades encontradas nesse processo? No trabalho, no país, riscos etc.
11. Teve suporte da organização em relação às dificuldades encontradas? De que tipo?
12. Como foi a adaptação? Dificuldades, facilidades.

III) SOBRE PREPARAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

13. Teve algum tipo de preparo? Algum curso que contribuísse direta ou indiretamente para esse desafio?
14. Que competências considera necessárias para o gestor expatriado?
15. Quais dessas competências foram desenvolvidas por meio dessa vivência?
16. Acredita que são competências diferenciais em relação à competências genéricas que um gestor necessitaria ter?
17. Acredita que essas competências são natas ou podem ser aprendidas? A que aspectos estariam relacionadas?

IV) APRENDIZAGEM E OTIMIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

18. Que lições podem ser extraídas dessa experiência? Nível pessoal, profissional.
19. Quais pontos positivos e negativos de se trabalhar com equipes formadas por diferentes origens culturais?
20. Na sua visão, o que falta às organizações em termos de preparo dos gestores para expatriação?
21. Como foi a volta? Houve aproveitamento direto dos conhecimentos lá adquiridos no ambiente de trabalho? Como a organização se posiciona? Procura otimizar esse conhecimento? De que forma?

SOBRE A INFLUÊNCIA DA CULTURA BRASILEIRA NO PERFIL DO GESTOR INTERCULTURAL

22. Qual sua visão sobre o perfil do gestor brasileiro no cenário internacional?
23. Que traços da origem cultural brasileira considera marcantes no perfil desse gestor?
24. Acredita que formação cultural brasileira possua algum diferencial em relação às competências demandadas no cenário intercultural de gestão? De que forma?