

## **O papel da diversidade cultural para mercados em países emergentes: novos desafios**

Cristiane Vilas Boas Senkio

Sheila Regina de Almeida

Teresinha Covas Lisboa

Universidade Ibirapuera - Unib

### **RESUMO**

*Este artigo objetiva apresentar uma incursão na produção teórica sobre administração intercultural, apresentando uma pesquisa empírica realizada com pilotos de aviação comercial internacional na Ásia, Oriente e América. Os entrevistados relataram sobre a nova vida e os impactos na família pela opção de uma carreira internacional. A experiência de viver em outro país é complexa e mobiliza outras competências, além das profissionais, transcendendo o universo objetivo de uma aventura definida no cotidiano. As surpresas são constantes e os indivíduos não recebem um manual de sobrevivência emocional junto com a contratação. Concluiu-se que a estratégia de gestão de pessoas no âmbito da internacionalização é uma temática que ainda pode ser estudada de forma mais robusta, principalmente nos aspectos da gestão cultural e da qualificação da mão-de-obra.*

**Palavras-chave:** diversidade cultural – países emergentes – recursos humano

### **Introdução**

O processo de globalização ou de integração econômica mundial tem contribuído para grandes transformações em nível político-social e econômico. Este processo vem aproximando fronteiras de mercados considerados distantes. Como resultado, observa-se um incremento no volume de transações comerciais entre países, elevando a concorrência em nível mundial e tornando os mercados cada vez mais competitivos. Nos últimos anos, a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e a estabilidade da economia brasileira têm provocado transformações nas organizações que, por sua vez, vêm promovendo mudanças estruturais e novas alternativas estratégicas para fazer frente a esses novos tempos. Essa nova realidade faz com que as empresas avaliem e re-avaliem constantemente seus negócios e suas estratégias de competitividade. Os novos desafios trazidos pela competição globalizada fazem com que as empresas nacionais tenham que concorrer com produtos de várias partes do mundo. A disputa acirrada por novos mercados em nível internacional tem levado as empresas a redefinirem suas fronteiras e a buscarem novas formas de relacionamento com outras empresas.

No mundo globalizado, a maioria das atividades empresariais mudou e teve que se adaptar aos novos modelos de negócios: fusões, aquisições ou *joint ventures*, telemática e alianças estratégicas. Segundo Bassi, “...vivemos um momento de transformação equivalente ao ocorrido na Revolução Industrial, iniciada no século XVIII – com a diferença de que a velocidade da mudanças é incomparavelmente maior” (1997, p. 30).

A busca permanente pela qualidade dos produtos manufaturados e da prestação de serviços é resultado do trabalho executado pelas pessoas que compõem as organizações. Tal busca exige o aprimoramento e a capacitação contínua em aprender e de continuar aprendendo, da ativa adaptação, com flexibilidade às constantes mudanças da tecnologia.

É o efeito da globalização, que exige qualidade e produtividade e do mundo empresarial que se encontra em constante mutação.

As diversas economias emergentes, bem como a formação de blocos econômicos, impulsionam a rápida expansão de empresas e um *boom* de investimentos estrangeiros que têm efeitos múltiplos. Somados a estes fatores, fluxos migratórios crescentes dão origem a um ambiente de trabalho mais heterogêneo, exigindo o desenvolvimento de novas habilidades e a necessidade de convivência multicultural.

As reestruturações das empresas ocorridas na primeira metade dos anos 90 geraram um tipo organizacional diferenciado, não apenas em relação às novas tecnologias, mas em relação à flexibilidade de processos e competências administrativas. Houve, ainda, uma ruptura em relação aos padrões anteriormente consagrados e que orientavam a formação e as qualificações profissionais, uma vez que as empresas são cada vez mais desafiadas a apresentar respostas criativas e *performances* espetaculares. Atributos como idade e experiência profissional anterior, por exemplo, passam hoje por uma forte revisão.

As empresas de aviação que se movem em direção ao mercado internacional enfrentam diversas arenas de negócio e a cultura é uma das questões que os pilotos enfrentam ao perseguir mercados estrangeiros. Deve-se considerar essa diversidade encontrada como uma ferramenta muito importante nas estratégias de negociações. Segundo De Wit e Meyer (2004), as empresas que almejam mercados internacionais enfrentam o paradoxo entre a globalização e a localização.

Este contexto coloca a criatividade e a inovação como pedra de toque e o capital intelectual como grande referencial; aqui a palavra diversidade assume uma conotação especial. As empresas carecem de novas formas de sinergia para fazer face às mudanças rápidas do cenário e a uma convivência cada vez mais estreita com a complexidade, o que faz do diferente a regra geral. Neste novo universo são geradas as equipes multiculturais, com alta mobilidade geográfica e um grande potencial de adaptação. Conseguir extrair o melhor deste ambiente de trabalho é ainda hoje o grande desafio das empresas modernas e, em particular, da área de Recursos Humanos.

Este artigo objetiva apresentar uma incursão na produção teórica sobre administração intercultural, apresentando uma pesquisa empírica realizada com pilotos da aviação comercial internacional na Ásia, Oriente e América. Os entrevistados relataram sobre a nova vida e os impactos na família pela opção de uma carreira internacional

Entende-se que a experiência de viver em outro país é complexa, que ela mobiliza outras competências além das profissionais, transcendendo o universo

objetivo do indivíduo e de sua família. Assumir a saída do Brasil é assumir a possibilidade de viver uma outra vida, de romper laços afetivos, desestruturar certezas e costumes, participar de uma aventura definida no cotidiano. Nelas, as surpresas são constantes e os indivíduos não recebem um manual de sobrevivência emocional junto com a contratação.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Diversidade cultural

O embasamento teórico fundamenta-se em dois elementos centrais: diversidade cultural e, choques culturais e contratos psicológicos.

A habilidade para se comunicar e interagir com indivíduos de culturas distintas tem sido vista como primordial para o sucesso de um emprego ou uma negociação internacional. Cultura é a capacidade distintamente humana de adaptar circunstâncias e transmitir habilidade e conhecimento para as gerações subseqüentes (Harris, 1996). Para Trompenaars (1998), cultura é o modo pelo qual as pessoas resolvem problemas e reconciliam dilemas. Brett (2000) afirma que a cultura é uma característica única de um grupo social, que engloba valores e normas divididas pelo grupo.

De acordo com Geertz (1989), a cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos guiam suas condutas e comportamentos, e assim são aceitos pelos seus membros.

Hofstede (1991) analisou a cultura a partir de uma pesquisa em 40 países diferentes com empregados da mesma empresa, concluindo que existem desigualdades nos valores culturais entre as nações.

Bassi (1997) complementa com o pensamento de que a história e a cultura de uma nação formam um conjunto de valores e comportamentos que afetam as pessoas e as empresas, pois determinam as formas de atuação pessoal e profissional de seus funcionários. Assim, as características culturais influenciam os estilos profissionais.

Diversidade cultural, para Fleury, é definida como...”um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social” (1999, p.3). Nesse sistema, segundo a autora, coexistem grupos de maioria e minoria.

A vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a curiosidade quanto ao diferente, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como o respeito a uma realidade cultural e simbólica diferente.

Segundo Moran *et al* (1996), é importante que os líderes de Recursos Humanos se lembrem das diferenças individuais dos funcionários, as quais transcendem distinções culturais. Essa é uma situação complexa que requer habilidade para acomodar essas diferenças na medida do possível. É impossível acomodar todas as diferenças, mas entendê-las permitirá uma flexibilidade na introdução e aplicação dos princípios que estão sendo ensinados. Reconhecer a individualidade permite explicar a razão pela qual os indivíduos não reagem de forma esperada e precisam ser desafiados de maneira criativa.

As diferenças entre indivíduos aparecem de várias maneiras. Vergara (2002) cita algumas das diferenças entre os indivíduos de uma organização como

sendo, os valores e as crenças das pessoas, suas visões de mundo e as motivações que conduzem a seus comportamentos.

Os valores culturais de cada grupo social é o que irá definir o que é mais ou menos importante durante o processo de negociação. Se os negociadores estão desatentos às diferenças culturais, estes podem não antecipar diferenças culturais durante o processo de negociação e acabar por não conhecer estas diferenças. Por outro lado, se os negociadores possuem pré-conceitos culturais, suas habilidades para reconhecer estes pré-conceitos não serão reconhecidas ou percebidas e o processo de negociação pode se tornar mais difícil do que deveria ser. Os problemas que ocorrem em uma negociação, quando os negociadores são de culturas diferentes podem ser atribuídos às diferenças culturais entre as partes envolvidas. Claro que muitos destes problemas não podem ser atribuídos somente à cultura, mas há muitos que, sem dúvida, estão ligados às origens culturais.

Numa negociação internacional se lida com diferentes fatores condicionantes como a cultura, a língua, a religião e as ideologias. Por isso, mesmo que muitos gestos sejam internacionais, existem, no entanto, diferentes interpretações que podem ser atribuídas aos gestos em conformidade com os costumes locais. Os aspectos culturais e comportamentais parecem, muitas vezes, não tão importantes, mas interferem diretamente no resultado da negociação.

A origem ética, cultural e nacional de uma pessoa tem alguma influência na formação de seu posicionamento psicológico em relação à negociação. Além de todas estas variáveis, também deve ser muito bem estudado a cultura do país onde se pretende negociar. Para se negociar na China é necessário que o grupo de negociadores tenha paciência, tenacidade e um profundo conhecimento da cultura, da legislação do país e, ainda, que os sentimentos nacionais chineses sejam considerados na negociação, assim como os sentimentos pessoais (Shi;Wright, 2003). Estar atento a todas estas características do país pode diminuir o tempo de negociação, aumentar as chances de sucesso e reduzir drasticamente as chances de não ser compreendido corretamente.

Para negociar com os Emirados Árabes, segundo a revista Veja (2007), onde atualmente o turismo é uma atividade forte, é necessário seguir algumas regras para não ferir os costumes muçulmanos. Recomenda-se, por exemplo, que as mulheres se vistam de maneira conservadora, com saias longas e mangas compridas, e que não se tente marcar compromissos de trabalho na sexta-feira, que para os muçulmanos é o dia de descanso e de rezas. "De nossa cultura, certamente vamos conseguir manter as roupas típicas, a culinária e a música", contabiliza o xeque Ahmed bin Saeed Al Maktoum, presidente da estatal Emirates, a companhia aérea que mais cresce no mundo. No início de outubro de 2007, a Emirates inaugura o primeiro vôo direto ligando São Paulo a Dubai, diariamente. "O mundo está mudando em relação à maneira de fazer negócios e, se queremos fazer parte dessas transformações, temos de ser abertos e tolerantes", diz o executivo, que é tio de Mohammed bin Rashid Al Maktoum, o chefe da família reinante em Dubai. Isso em um país em que um xeque tradicional tem o poder absoluto, os homens mantêm a tradição de usar a túnica branca chamada *dishdasha*, as mulheres usam manto negro e cobrem os cabelos e as disputas familiares obedecem à sharia, o rígido conjunto de leis baseado em escritos religiosos milenares. As bebidas alcoólicas são permitidas nos hotéis e restritas aos consumidores não muçulmanos.

É difícil de ver e perceber as características culturais, alguns comparam a cultura a um *iceberg*, pois o perigo não está na parte que pode ser vista, mas sim

na parte que não pode (Sebenius, 2002). A China é tida como um dos ambientes mais difíceis de se negociar do mundo. Essa característica está ligada à complexa competitividade e cultura. Por esta razão, atenção especial é requerida a aspectos de honestidade e confiança (Shi; Wright, 2003).

No ano passado, o PIB de Dubai (Emirados Árabes) cresceu a uma taxa de 16%, enquanto o da China alcançou 10,5%. O índice de desemprego de Dubai é tecnicamente nulo. A população cresce a uma taxa de 10% ao ano, principalmente devido à imigração, e a demanda por imóveis é incessante. Não há outro lugar no mundo em que a indústria da construção civil esteja tão atarefada: um terço das guas do planeta está lá, muitas funcionando dia e noite, como na China – com a diferença de que esta tem população 1 000 vezes maior. O setor ocupa um quarto de toda a mão-de-obra, e, no total, estão sendo erguidos 110 novos arranha-céus entre o mar o deserto.

A área de RH tem a responsabilidade de legitimar as diferenças culturais e encorajar os gestores a capitalizar essas diferenças em vez de tentar ignorá-las (Muritiba; Almeida; Albuquerque, 2007).

Na medida em que diferentes grupos estarão interagindo com maior frequência, cresce o potencial para conflitos e mal-entendidos, o que por sua vez implica numa maior habilidade comunicativa e de negociação. Lidar com o novo, com múltiplas perspectivas demanda uma alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, ao mesmo tempo em que requer uma baixa ansiedade para tolerância às ambigüidades. Este perfil também privilegiará as habilidades interpessoais, a sensibilidade cultural, empatia, autonomia e uma certa humildade.

Moran *et al* citam que todas as culturas possuem pontos fracos e fortes. Sendo assim, a estratégia de uma organização precisa ser formulada para maximizar os pontos fortes e diminuir suas fraquezas culturais. Caso contrário, a falta de uma interação transcultural eficaz pode resultar na estagnação cultural que permite que os traços negativos se desenvolvam. Isso pode anular ou diminuir as forças culturais e reduzir as oportunidades globais disponíveis à organização.

O multiculturalismo se tornou uma fonte de vantagem competitiva. Combinações de diferentes traços culturais podem resultar em inovações, flexibilidade e velocidade necessárias para o sucesso no mundo moderno. Se adequadamente direcionado, o multiculturalismo representa o recurso mais valioso de uma organização global (1996, p.48).

Tendo como base a análise feita por Moran *et al* pode-se observar que a criatividade está relacionada à diversidade cultural. Os autores acima justificam que a criatividade utilizada na descoberta de soluções é muito mais intensa nesses grupos culturalmente diversos, porque seus membros não encaram a situação sob o mesmo ponto de vista. Normalmente as soluções mais inovadoras têm origem nessas equipes diversificadas.

A diversidade da equipe é benéfica porque ela faz com que os membros da equipe se concentrem nas idéias, mensagens e argumentos dos demais, porque cada um de seus membros tem realmente que ouvir a fim de compreender as mensagens emitidas pelos demais (1996,

p.89).

Segundo Nkomo e Cox “... a administração da diversidade significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens” (1998, p. 334).

O desafio que a diversidade multicultural coloca é o de se construir condições favoráveis à sua expressão de forma equilibrada, colaborativa e complementar, sem prejuízo das necessidades psicológicas e emocionais que fazem parte do todo humano.

A internacionalização das organizações é um fenômeno complexo. De um lado, segundo Tanure e Duarte “... ela tem uma dimensão objetiva que é compatível com métodos, práticas e ferramentas do domínio *hard* e da qual fazem parte os assuntos estratégicos, geográficos, logísticos, econômicos, operacionais e tecnológicos. De outro lado, possui uma dimensão subjetiva, que apresenta as nuances típicas dos assuntos culturais e relacionados às pessoas cujo trato é sempre mais complexo e demanda competência e muita sensibilidade. Sensibilidade, sim, para perceber os valores fundamentais das pessoas, suas motivações e os traços culturais que contribuem para modelar seus comportamentos”.(2006, p.216).

Em boa medida, as empresas são fornecedoras de contexto e responsáveis pelo desenho da maior parte das condições estruturais sob as quais as pessoas desenvolvem suas atividades, cabendo, pois, a elas um papel fundamental no ajustamento dos membros de uma equipe formada com estas características. As empresas podem estimular o desenvolvimento de um ambiente mais acolhedor, que facilite a expressão e o aproveitamento das diferenças.

Em uma profissão de piloto internacional necessita-se de habilidade para comunicar-se e interagir com outras culturas, o que requer aprender sobre o sistema cultural da outra parte da negociação, analisando comportamentos, entendendo valores, tolerando diferenças e conhecendo suas prioridades (Baldi et al. 2007)

A China tornou-se o maior parceiro comercial do Brasil na Ásia e o Brasil o maior parceiro da China na América Latina. A estrutura do comércio entre Brasil e China apresenta mudanças substanciais, o que contribui para um maior fortalecimento das relações comerciais bilaterais (Embaixada da China, 2006).

Freitas (in DAVEL e VERGARA, 2007), lembra-nos que a vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a curiosidade diante de situações diferentes e o respeito diante de uma realidade cultural e simbólica diferente da sua.(p.292)

## 2.2 Choques culturais

A diversidade cultural pode ser abordada sob muitas perspectivas diferentes relacionadas tanto aos seus aspectos interpessoais quanto aos aspectos de negócio.

A melhora das relações multiculturais inclui o entendimento sobre o verdadeiro significado de apreciar a diversidade cultural. Para apreciar a diversidade, a pessoa deve ir além de simplesmente tolerar e tratar com justiça os indivíduos de diferentes grupos raciais e étnicos. O verdadeiro significado de valorizar a diversidade está em respeitar e desfrutar de uma grande variedade de

diferenças culturais e individuais. Ser diverso é ser diferente de um modo que pode ser medido.

Segundo Kuzaqui, “as diferenças culturais, de costumes e hábitos de grupos advêm primordialmente dos comportamentos em grupo” (2007, p. 136).

É importante como requisito para a profissão de piloto de linhas internacionais, o desenvolvimento da sensibilidade cultural, uma percepção das diferenças culturais, e uma disposição para investigar as razões pelas quais as pessoas de outras culturas reconhece certas nuances em costumes que o ajudarão a estabelecer um melhor relacionamento com indivíduos de experiências culturais diferentes da sua.

Ser capaz de lidar eficazmente com as diferenças culturais pode ser um fator decisivo para o sucesso de empreendimento em outros países.

Uma estratégia eficaz para se tornar um piloto multicultural ou planetário é simplesmente respeitar os outros no local de trabalho.

É verdade que os aspectos emocionais e grupais, as qualidades éticas e culturais, as percepções e aspirações, e as várias necessidades e impulsos se impõem aos afazeres de uma empresa. Segundo Oliveira (2002) “... em um ambiente empresarial, o ser humano é uma criatura multidimensional”. Há uma compreensão crescente de que talvez os aspectos mais importantes dos requisitos de pessoal sejam os que dizem respeito às características emocionais e sociais.

É de domínio público que uma das grandes dificuldades do ser humano é o de desenraizar-se de sua cultura e adaptar-se a um novo contexto. Ainda que o mundo atual seja caracterizado pela grande facilidade de produção e veiculação de informações sobre qualquer tipo de assunto, a vivência em um outro país não é definida apenas por elementos cognitivos, ou seja, o conhecimento sobre uma certa cultura não habilita o detentor deste conhecimento à bem vivê-la. Considera-se, também, que a cultura empresarial difere da cultura de um país ou de um grupo de pessoas (Kuzaqui, 2007, p. 139).

Almeida (1985) descreve que a pessoa se sente ligada a um sistema de regras, valores e que os papéis direcionam as suas atitudes. Essa ligação corresponde a uma identidade étnica, a qual compartilha os valores culturais básicos que pessoalmente ele sente e mantendo uma integridade dos símbolos desta cultura. Este é um ponto forte na adaptação da pessoa a uma nova cultura. Essas adaptações precisam levar em conta as diferenças culturais que afetam a comunidade dos negócios, principalmente atrelados aos países onde as empresas têm laços e intercâmbios de negócios.

Quando um piloto parte para viver em outro país, não é apenas a relação com o emprego que está em jogo. É uma relação com a vida, uma vida diferente, fora do seu código habitual principalmente na China e nos Emirados Árabes, e de todos os relacionamentos anteriormente estabelecidos, especialmente os de natureza familiar e afetiva. Não existe um ser humano global, que possa prescindir de suas referências históricas, culturais, sociais e afetivas, o que nos remete à questão do indivíduo vivenciando um processo de desestruturação - reestruturação psicológica. (Joly, 1992)

Segundo Paula e Staub, “a transferência para outro país significa abrir mão de tudo o que é conhecido e mergulhar num mundo inusitado, o que requer fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas antes familiares”. (2006, p. 36)

Viver em um outro país significa uma outra vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; é renunciar ao estabelecido.

Faz parte do desenho do humano a necessidade do outro para a construção de sua auto-referência, portanto o outro está presente todo o tempo quando falamos de identidade (FREITAS, 1999). Dessa necessidade decorrem dois aspectos vitais: a) por um lado, a necessidade de sermos reconhecidos como sujeito único, singular e subjetivamente diferente de qualquer um outro; b) de outro, existe em cada um de nós a necessidade de fazermos parte de algum grupo, filiação, clã, tribo, que nos garante o reconhecimento de nós mesmos como parte de algo maior, com o qual compartilhamos o segredo, o código. Estas duas necessidades ou estas duas formas de reconhecimento de existência são intrínsecas ao homem e constituem um grande motor para a sua ação, entretanto elas podem se expressar de formas diferentes de acordo com os símbolos e valores próprios de cada cultura.

### 3 Procedimentos metodológicos

Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de natureza qualitativa. A população-alvo foi baseada em amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade que, segundo Vergara, “... longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (2007, p. 49). Portanto, os pilotos foram escolhidos para esta pesquisa em função da familiaridade dos autores com alguns pilotos que trabalhavam em uma empresa brasileira e que foram convidados a trabalhar em empresas como na China, onde o desenvolvimento da economia oferecia mais empregos nesta área. Outro lugar que está requisitando pilotos é os Emirados Árabes e uma empresa brasileira que opera internacionalmente. As entrevistas foram semi-estruturadas e feitas por *e-mail* e SCAPE, utilizando-se um instrumento formal.

Esta pesquisa é apresentada sob a forma de um estudo de caso utilizando o método qualitativo exploratório e participante. Para Yin (2001, p. 27) “... o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. É utilizado esse método, pois o escopo é trabalhar a partir de dados de pessoas, lugares e processos interativos obtidos por meio de contato direto (*e-mail* e SCAPE) do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva do sujeito.

Numericamente a nossa amostra é assim constituída: seis executivos, sendo todos homens e três organizações, sendo uma empresa aérea brasileira com vôos internacional, uma empresa internacional em China e uma empresa nos Emirados Árabes..

Em relação à composição familiar e nacionalidade; todos são brasileiros, 3 casados e 3 separados, têm idade em média em torno de 35 anos e uma média de 1 filho.

Todos moravam no Brasil até 2005, exceto os dois que ainda moram no Brasil.

### 3.1 Técnica de Investigação

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos e são colhidos, conforme o tipo de projeto selecionado. No presente trabalho foram utilizados questionário e entrevista como instrumento de coleta de dados.

## 4 Análise

Basta atentarmos para as características dos pilotos de nossa amostra para percebermos que em boa medida as suas vidas foram determinadas por escolhas profissionais próprias, advindas das expectativas e sonhos na adolescência.

A experiência multicultural de pilotos de vôos internacionais é mais restrita em função de dias passando em outras culturas. Temos agora a passagem do piloto que voa internacionalmente para o piloto que mora em outro país e trabalha internacionalmente, o que exige uma maior abertura para convivência multicultural. Por outro lado, cada vez mais as empresas têm interesse em capitalizar a capacidade de adaptação de seus pilotos, implicando em contratos por tempo determinado cada vez mais longos, porque há uma falta de pilotos nesses países devido ao aumento dos vôos comerciais.

Todos os entrevistados que residem fora do Brasil decidiram escolher a China e os Emirados Árabes considerando o potencial de crescimento desses países e as suas chances pessoais de aproveitar as novas oportunidades. A mudança de país significou uma melhoria substancial não apenas aos ganhos financeiros, mas também em relação ao fortalecimento da carreira e a oportunidade de confrontar novos desafios. Alguns pilotos relataram que: “Os costumes são diferentes somente fora da empresa, porque dentro da empresa a cultura da aeronáutica é bem padronizada com o resto do mundo” (sic). Porém eles demonstram sentir muita falta da convivência familiar e amigos, principalmente os casados com filhos, pois em geral elas (esposas, namoradas) não seguem o marido, ficando no Brasil. Percebemos nas entrevistas com os pilotos que são separados e que moram em outros países, um grande entusiasmo pela experiência profissional.

Em relação às dificuldades para estabelecer-se na China ou nos Emirados Árabes, ou ao processo de adaptação, notamos um certo alheamento ou uma tentativa de minimizar o peso desta fase; ela não foi propriamente negada, apenas teve a sua importância reduzida. Analisamos esta reação da seguinte forma: o profissional quando aceita a oferta de emprego fora do país, contabiliza principalmente a perspectiva de ganhos futuros, seja em relação ao conhecimento técnico ou aos ganhos financeiros imediatos. Em boa medida, a perspectiva de seu olhar é localizada no futuro promissor, pelo qual vale a pena fazer alguns sacrifícios. Uma parte considerável de sua energia emocional será reduzida, filtrado e os problemas mais mortais ficam um pouco fora de foco, tendendo a serem desqualificados e adiados. Apenas percebemos que quando o piloto vivencia aqui no Brasil o nascimento do filho junto com a esposa, quando ele retorna a produtividade sua diminui e a angústia aumenta, tendendo a mudar de

foco (vantagens financeiras x desejo de família no Brasil). O piloto sofre com a família distante (no Brasil).

Os entrevistados nos mostraram o outro lado da moeda. Eles tendem a valorizar a família que ele criou (casados) ou a família que ele nasceu como os maiores estímulos para permanecer no Brasil. Suas esposas ou namoradas têm um trabalho que eles valorizam e sabem que elas não poderiam tê-los se mudassem de país.

Por outro lado, os pilotos que continuam morando no Brasil e trabalham com vôos internacionais não aceitariam trabalhar fora do país em função de estarem estáveis na empresa e a proximidade da família e amigos.

## **Conclusões**

O grande paradoxo aqui, é que cremos que as empresas não se dão conta ou tendem a negligenciar, é que é o mundo da casa é que sustenta e garante o desempenho do piloto no mundo da empresa; a sua capacidade criativa e o seu desempenho fantástico estarão na dependência da tranquilidade que ele pode ter, sabendo que a família está bem. Na verdade, o sucesso da empresa depende mais do emocional do que da competência do piloto! Para a empresa é difícil assumir que uma parte de seu desempenho é dependente de algo que lhe escapa ao controle. Matsumoto (2002), enfatiza a importância de descobrir similaridades e diferenças culturais em traços e comportamentos psicológicos, pois ajuda-nos a refinar e revisar nossa compreensão teórica do comportamento humano; também descobrir diferenças culturais importantes para a gestão de pessoas. Almeida (1984) considera importante conhecer os valores culturais que a pessoa carrega na sua vida adulta, gerando satisfação e insatisfação frente ao cenário profissional. O que é importante ressaltar é que as empresas podem facilitar sobremaneira o ajustamento que depende de um treinamento da diversidade cultural e da vida emocional do piloto.

O importante é a empresa possibilitar uma tranquilidade do piloto o qual renderá mais. Lembramos ainda que nem todas as pessoas estão habilitadas a viver uma experiência dessa natureza sem sofrer muitas violências, tudo o que é diferente pode ser vivido como um ataque pessoal à sua integridade física.

As empresas globalizadas cada vez mais necessitam de administradores que tenham experiências com diferentes culturas e sejam sensíveis aos desafios das operações internacionais. As empresas tendem a operar em um ambiente global e multicultural, no qual a força de trabalho muda constantemente e o cenário de avanços tecnológicos cada vez mais acirrados.

Os resultados sugerem que os aspectos culturais são temas que podem ser explorados em futuras pesquisas nesta área que ainda está sendo consolidada e que atualmente é de grande relevância para o cenário nacional.

Concluimos que a estratégia de gestão de pessoas no âmbito da internacionalização é uma temática que ainda pode ser estudada de forma mais robusta, principalmente dando ênfase aos aspectos da gestão cultural e da qualificação da mão-de-obra.

### Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, S. R.; GINSBERG, A. *A study of important values that bring satisfaction and dissatisfaction in four different nationality*. Anais do VI International Congress Cross Cultural Psychology: Acapulco, México, 1984.
- ALMEIDA, S. R.; GINSBERG, A. *Um estudo de atitudes nacionalistas de jovens brasileiros*. Cadernos PUC nº15, São Paulo: EDUC, 1985.
- BALDI, M.; GREGIANIN, C.; SOUZA, I.I.L.; HOLANDA, R. S. *Brasil e China: A influência cultural no processo de negociação interorganizacional*. Anais do IFBAE, Porto Alegre: 2007.
- BASSI, E. *Globalização dos negócios: construindo estratégias competitivas*. São Paulo: Cultura Editores, 1997.
- BRETT, J. M. *Culture and Negotiation* – International Journal of Psychology: Northwestern University, Evanston, USA, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DE WIT, Bob e MEYER, Ron. *Strategy: Process, Content, Context\_ An International Perspective*, 3. Ed., Italy, Thomson, 2004.
- EMBAIXADA DA REPÚBLICA POPULAR DA CHINA NO BRASIL. Disponível em:  
<http://www.fmprc.gov.cn/ce/cebr/por/szxw/t271089.htm>. Acessado em 29 de nov. 2006.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, M.T.L. *The Management of culture diversity: lessons from Brazilian Companies*. Industrial management & Data Systema, v.99,nº03, 1999.
- FREITAS, M.E. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução & Carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Ed. Guanabara Koogan: Rio de Janeiro, 1989.
- HARRIS, P. R. *Managing cultural differences*. - 4. Ed. Houston: Gulf, 1996
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. UK:McGraw-Hill, 1991.
- JOLY, A. *Alteridade: ser executivo no exterior*. IN: CHANLAT, J.F. (coord), O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v.1,1992.

KUAZAQUI, E. *Marketing internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais*. São Paulo: M.Books, 2007.

MATSUMOTO, D. *Methodological requirements to test a possible ingroup advantage in judging emotions across cultures: Comments on enfenbein and ambady and evidence*. Psychology Bulletin, 128(2), 2002

MORAN, R.; HARRIS, P.R.; STRIPP, W.G. *Desenvolvendo organizações globais*.1996.

MURITIBA, P. M.; ALMEIDA, S. R.; ALBUQUERQUE, L.G. *Identificando caminhos na pesquisa sobre políticas de R.H. nas estratégias de internacionalização*. Anais do IFBAE, Porto Alegre: 2007.

NKOMO, S. M, COX, T. *Diversidade e identidade nas organizações*. IN: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, v.1, 1998

NAISBITT, J. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OLIVEIRA, S.L. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAULA, E.R.de; STAUB, I.D. A gestão brasileira revisitada por executivos expatriados italianos. Revista de Práticas Administrativas. Maringá: Ano 3. vol. 3 – setembro/outubro 2006.

SEBENIUS, J. K. The hidden challenge of cross-border negotiations. *Havard Business Review*, march, 76-85, 2002.

SHI, X.; WRIGHT, P. C. *E-commercializing business operations, communications of the ACM*. V.46 n. 2, 83-87, 2003.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. *O impacto da diversidade cultural na gestão internacional*. IN: TANURE, B.; DUARTE, R. G. Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2. Ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

VERGARA, S.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: Bookman ,2001.