

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

SILVANA BEATRIZ ORTH

**COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS E GLOBAL MINDSET:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SAP LABS LATIN AMERICA**

SÃO LEOPOLDO

2017

Silvana Beatriz Orth

**COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS E GLOBAL MINDSET:
Um Estudo de Caso na Empresa SAP Labs Latin America**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista Gestão do Comportamento pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

São Leopoldo

2017

“O primeiro dever da inteligência é desconfiar dela mesma”. (EINSTEIN, 2017).

RESUMO

Este estudo busca apresentar como as competências multiculturais de Global Mindset tornam-se relevantes para os colaboradores da empresa SAP Labs Latin America. Buscando atingir o objetivo citado se identificou os conceitos de competências multiculturais e Global Mindset, além das atuais práticas aplicadas pela empresa. Por meio de um estudo de caso foi realizada a análise dos documentos disponibilizados pela empresa, observação simples e entrevistas semiestruturadas. Com a análise de discurso foi possível identificar as características dos entrevistados e com isso obter respostas relacionadas a teoria dos principais autores de cada assunto deste estudo. Foi possível perceber que os profissionais entrevistados possuem competências multiculturais avançadas, pois desenvolvem com facilidade atividades com pessoas de outras culturas no seu cotidiano, embora o desenvolvimento destas competências seja um trabalho contínuo. Verificou-se que existe um acervo muito rico a respeito de competências multiculturais e Global Mindset na empresa analisada, sendo que estas podem ser encontradas na forma de treinamentos, páginas de sites internos ou por meio de conhecimento tácito. Ao final do estudo percebeu-se que os entrevistados estão cientes de que um líder global precisa desenvolver todos os capitais do Global Mindset, contudo acredita-se existir uma falha na comunicação por parte da empresa para conscientizar os colaboradores das ferramentas existentes, as quais possuem informações valiosas que aprimorariam as relações e execuções de atividades.

Palavras-chave: Internacionalização. Globalização. Competências. Multiculturalidade. Global Mindset.

ABSTRACT

This study aims to present how Global Mindset's multicultural competencies become relevant to SAP Labs Latin America employees. In order to achieve this goal, we identified the concepts of multicultural competencies and Global Mindset, in addition to the current practices applied by the company. Through a case study documents made available by the company were analyzed, as well as simple observation and semi-structured interviews. Using the analysis of discourse was possible to identify the characteristics of the interviewees and to obtain answers related to the theory of the main authors of each subject of this study. It was possible to realize that the interviewed professionals have advanced multicultural competencies, since they easily develop activities with people from other cultures in their daily activities, although the development of these competencies is a continuous work. It was verified that there is a very rich source regarding multicultural competencies and Global Mindset in the analyzed company, and these can be found in trainings, pages of internal sites or through tacit knowledge. At the end of the study it was realized that the interviewees are aware that a global leader needs to develop all the Global Mindset capitals, but it is believed that there is a lack of communication by the company to make employees aware of existing tools, which have valuable information that would improve the relationships and execution of activities.

Palavras-chave: Internationalization. Globalization. Multicultural Competencies. Global Mindset.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Três Capitais e os Componentes das Competências.....	37
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias de Internacionalização	21
Quadro 2 - Hierarquia entre Competências Organizacionais na Internacionalização	28
Quadro 3 - 5 Papéis do Líder Multicultural	31
Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados.....	42
Quadro 5 - Análise dos Resultados Relacionados a Competências Multiculturais....	54

LISTA DE SIGLAS

PED	Países em Desenvolvimento
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA	11
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	11
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	13
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	20
2.2 COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS.....	25
2.3 GLOBAL MINDSET	32
2.3.1 Capital Intelectual	36
2.3.2 Capital Social	36
2.3.3 Capital Psicológico	36
3 METODOLOGIA	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	42
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	43
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	45
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO	46
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1 COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS.....	48
4.2 GLOBAL MINDSET	56
4.2.1 Capital Intelectual	57
4.2.2 Capital Social	57
4.2.3 Capital Psicológico	60
5 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS	72

1 INTRODUÇÃO

A evolução da espécie humana é responsável por inúmeras mudanças, tanto para sua própria vida como para os demais seres vivos. Estas alterações fazem com que seja necessário o ser estar em constante metamorfose para estabelecer um convívio pacífico e agradável. Anos de evolução foram necessários para que o desenvolvimento chegasse ao atual estágio, muitos momentos históricos e mudanças impactantes foram ocasionadas pelo ser humano. Transformações estas que não se limitam a evolução das espécies, também, ocorrem no cotidiano pessoal, social e corporativo.

Nota-se que no atual momento histórico estão ocorrendo muitas mudanças no mundo corporativo e estas refletem no mercado e conseqüentemente na vida social dos indivíduos. Conforme Oliveira Junior et al. (2010, p. 337), “Os fluxos de trocas comerciais, de tecnologias, de culturas, de informações e de mensagens caracterizam o capitalismo pós-moderno”. As trocas econômicas, políticas de apoio, novos produtos, serviços e recentemente a questão da internacionalização se tornaram o desafio central de muitas empresas, onde companhias que almejam grandes conquistas ou em alguns casos a simples sobrevivência devem estar preparadas para se internacionalizar e desbravar novos mercados, isso porque a cada dia vivemos em uma sociedade mais globalizada. Deixar a zona de conforto nunca é fácil, mas na maioria dos casos é uma excelente oportunidade de crescimento: quando a empresa se prepara para esta fase, as chances de sucesso passam a ser significativas.

As empresas devem ajustar a estratégia, preparar suas estruturas físicas e principalmente a equipe de colaboradores, visto que são de vital importância o engajamento e capacitação de todos envolvidos no processo. É nesta fase de preparo que a empresa deve analisar as competências de seus funcionários, conforme afirmado por Gramigna (2007, p. 21), “[...] o domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado”.

Como se trata de um processo de internacionalização, é importante atentar para a questão da adaptação cultural, pois isso exigirá o desenvolvimento das competências multiculturais.

A competência multicultural diz respeito à capacidade de adaptar o estilo de gestão, reforçando a tolerância a ambiguidades, a flexibilidade, a adequação da comunicação, a transferência de conhecimento, o respeito à diversidade e a empatia. (CRETOIU et al., 2015, p. 28).

Observa-se que organizações de características multiculturais estão a cada dia aumentando a sua participação na fatia do mercado mundial, isto baseado na experiência própria da autora. Este assunto das competências multiculturais está diretamente relacionado com o Global Mindset, que segundo Beechler e Javidan (2007) é o estoque individual de conhecimento intelectual, cognitivo e psicológico que apresenta as condições necessárias para que o líder exerça sua influência, em contextos multiculturais.

O conceito do Global Mindset pode auxiliar empresas a definirem um perfil de líder adequado às estratégias da empresa e ao público que forma a equipe de colaboradores. Comazzetto et al. (2016) afirmam que em ambientes coletivos e formais, como empresas, os conflitos tomam outras dimensões, isso porque pessoas de diferentes meios sociais convivem no mesmo espaço. Não são todas que dividem os mesmos ritos e costumes culturais. São nesses tipos de situações que divergências se tornam explícitas, muitas vezes provocadas pela diversidade de opiniões, valores, comportamentos, visão de mundo, além de maneiras de perceber, compreender e executar o trabalho.

Esta não é uma realidade tão distante ou imperceptível. Observa-se as presentes gerações X e Y¹, estas dominantes em caráter de quantidade, apresentam um perfil comportamental e intelectual distinto. De acordo com Kupperschmidt (2000), uma geração pode ser classificada como um determinado grupo que compartilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, vive os mesmos acontecimentos sociais nas etapas do desenvolvimento. Nos últimos 60 anos, três gerações marcaram época e mudaram os valores e o jeito da sociedade de pensar. Agora é a vez da geração Y. (LOIOLA, 2015).

Atuais e futuros profissionais destas duas gerações, X e Y, precisam estar preparados para viver neste mundo globalizado e assim líderes e gestores devem buscar estratégias para lidar, particularmente, com os indivíduos das diferentes gerações. O Global Mindset, que é composto principalmente de inteligência cultural, pode tornar as relações entre organizações e nações mais saudáveis.

¹ Para maiores informações, verificar subcapítulo *Questão de Pesquisa*, página 15.

1.1 TEMA

Neste estudo serão abordados os assuntos de Global Mindset e competências multiculturais, analisando como a unidade da SAP Labs Latin America trabalha para desenvolver as teorias destes conhecimentos, habilidades e atitudes nos atuais colaboradores da organização.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

São muitos os atuais desafios enfrentados pelas organizações, como por exemplo, a imposição de conquista de novos mercados. Não bastando a conquista do espaço nacional, figura-se uma necessidade em atender as demandas globais, tanto pela questão de maior segurança de mercado como por uma posição de maior destaque entre as organizações. Este desafio não traz somente dificuldades legais e estratégicas com relação às outras nacionalidades, mas também a obrigação de contar com profissionais altamente preparados para lidar com essas novas culturas, sendo que é esperado que estes sejam capazes de gerenciar todos os processos com extrema excelência.

A empresa precisa criar uma equipe unida para que juntos possam vencer as dificuldades e adversidades do mercado global, portanto, o trabalho interno de entender e melhorar a vida destes profissionais precisa ser feito de forma ininterrupta, isso também auxiliará a empresa no futuro, pois a cada período de tempo uma nova geração iniciará a sua vida profissional. No entanto as diferenças entre os indivíduos não são causadas exclusivamente pela diferença de idade, elas também são motivadas por seus entendimentos, valores e visões de mundo, cada qual baseado no seu convívio social. (COMAZZETTO et al., 2016).

Liderar pessoas tão distintas e conseguir com que as mesmas deixem as adversidades pessoais de lado é um desafio significativo, uma vez que liderar significa dar condições para que a liderança, como rede de colaboração espontânea, se estabeleça e avance em processo organizacionais estimulando a compreensão mútua, sendo extremamente necessário que a empresa desenvolva, primeiramente, um ambiente de trabalho adequado e ajustado na matriz, para então passar ao próximo passo de se relacionar com as demais culturas através de seus representantes ou filiais.

Desta forma, se a empresa estiver engajada na causa de escutar, compreender as necessidades e ser capaz de criar um ambiente de respeito mútuo, mais fácil será preparar excelentes profissionais e com eles conquistar o mercado. Com uma equipe local harmonizada fica complacente a empresa passar ao estágio da internacionalização e dedicar todas as atenções para os novos desafios. As complexidades de uma internacionalização são as mais variadas e é neste momento que a empresa deve abordar o assunto de Global Mindset. Internacionalização é sinônimo de mudança, desconforto, há necessidade de preparar a equipe para o novo, contar com profissionais que entendam as outras culturas, como pensam, interpretam e agem.

Uma empresa que não prepara seus profissionais para o desafio da internacionalização está exposta e por consequência a chance de falha é significativa. Os custos do processo são extremamente elevados, tanto por parte de regulamentação legal como pela parte do profissional.

No mundo globalizado a empresa deve saber que existem acordos diplomáticos e que estes devem ser cumpridos e respeitados: dependendo do ocorrido o país pode cortar relações com a organização, impossibilitando a de estabelecer futuros acordos. Mas, não é somente a organização que se prejudica com um processo de internacionalização mal conduzido, profissionais podem levar sequelas para toda a sua vida pessoal e profissional.

Muitos relatos apontam para o despreparo do profissional em se adequar à cultura do novo país e em muitos casos a repatriação não trará o mesmo profissional de volta, sendo que na grande maioria dos casos este profissional se desligará da empresa, por motivos como a cobrança da empresa pelo seu fracasso ou mesmo por motivos pessoais por não ter sido capaz de lidar com o processo.

Por insucessos como estes, e por muitos outros, as organizações tem a obrigação de preparar todos os profissionais que se envolverão no processo de internacionalização. Não existe um modelo de programa para a formação de líderes globais nas organizações, mas deveria existir, mesmo que somente para os passos iniciais, o mesmo auxiliaria na minimização de problemas com expatriações mal administradas e menor número de desistências, menos prejuízos financeiros, frustrações pessoais (familiares) e profissionais.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Este estudo de caso é desenvolvido na SAP Labs Latin America, uma empresa de software e soluções localizada na região do Vale dos Sinos. Em junho de 2006 a SAP SE, grupo de administração mundial, optou por instalar seu primeiro local de suporte e desenvolvimento na América do Sul, a SAP Labs Latin America. O laboratório de desenvolvimento e suporte foi instalado dentro do Tecnosinos, Polo Tecnológico do Vale do Rio dos Sinos, devido as facilidades concedidas pela Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS).

Durante o processo de escolha, a matriz Alemã levou em consideração alguns fatores, tais como, o interesse da empresa em criar uma equipe de suporte em um fuso horário muito semelhante ao dos Estados Unidos da América, assim surgiram como opções os países do Brasil e México. Como critério de desempate a SAP SE utilizou o tamanho territorial e posição geográfica, neste caso o Brasil foi selecionado por possuir um território maior e estar posicionado abaixo da linha do equador. Na evolução do processo de escolha a empresa desclassificou a opção de estabelecer uma nova unidade na cidade de São Paulo em função dos altos custos com infraestrutura, mão de obra e também pelo fato de haverem muitos concorrentes do mercado tecnológico na região.

Outro tópico de relevância para escolha do local da nova unidade era a proximidade a um polo tecnológico, no ano da escolha foram feitas propostas a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) na cidade de Porto Alegre, mas não foi possível estabelecer a unidade no local devido a falta de espaço. Assim o Tecnosinos foi escolhido para acolher a nova unidade a SAP Labs Latin America, oferecendo todo o necessário, como localização, infraestrutura, ambiente de inovação, aprendizagem contínua e principalmente pelo acesso a mão de obra qualificada, além de benefícios cedidos pela própria cidade de São Leopoldo, contribuindo assim para um desenvolvimento saudável da organização.

Este processo de internacionalização descrito acima é aplicado em todas as buscas por novos mercados, sendo estabelecidos previamente critérios, como proximidade a polos tecnológicos, disponibilidade de mão de obra, possíveis futuros clientes, e com base nestas informações a empresa busca uma localidade que possa atender a todas as suas necessidades estratégicas.

A principal vantagem da SAP Labs Latin America é a sua proximidade aos mercados em crescimento da América do Sul, enquanto opera nos fusos horários dos Estados Unidos. A língua Inglesa é considerada padrão na empresa, juntamente com Português. Também existe fácil acesso para espanhol, alemão e italiano. A diversidade de culturas está no *sangue* da empresa. Na unidade de São Leopoldo existem expatriados da Alemanha e Índia além de outros funcionários temporários da Colômbia, Argentina, China, Japão, Irlanda, México, Áustria, Uruguai, Paraguai e novamente Alemanha e Índia.

A mão de obra qualificada foi com certeza um fator decisivo para a escolha, pois a empresa possui um perfil muito jovem, isso por que existe uma relação muito grande entre jovens e tecnologias ascendentes. Atualmente a SAP Labs Latin America conta com aproximadamente 850 funcionários, sendo 82% destes profissionais da geração Y (697 funcionários) e 18% da geração X (153 funcionários). De modo geral, identifica-se como pertencente à geração X aqueles nascidos no início de 1960 até o final dos anos 70 e a geração Y é formada por aqueles nascidos no final dos anos 70 e início dos anos 90. (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011; LOIOLA, 2015).

Além da SAP Labs Latin America possuir um quórum significativo de jovens pertencentes a geração Y, a empresa também se encaixa nos outros perfis abordados neste trabalho, competências multiculturais e Global Mindset, isso porque se trata de uma empresa global que em suas atividades diárias se comunica com todas as culturas do mundo. Para tanto a empresa criou um elaborado esquema de competências, no qual para cada perfil são definidas as competências a nível organizacional, funcional e individual.

Utiliza se neste trabalho como principal referência Beechler e Javidan (2007) para o assunto de Global Mindset, uma vez que os mesmos abordam o assunto classificando o em três capitais: intelectual, cognitivo e psicológico. Estes serviram de base para o desenvolvimento dos questionários e foram utilizados na análise dos resultados. Mas não podemos deixar autores importantes como: Gupta e Govindarajan (2002), Hitt et al. (2007) e Lovvorn e Chen (2011) que também contribuíram muito com suas teorias.

Para o assunto de competências multiculturais Black e Gregersen (1999), Hong e Doz (2013), Kivel (2007) e Muritiba et al. (2010) foram os autores que auxiliaram na construção da teoria e análise deste caso. A metodologia utilizada

neste trabalho será a exploratória qualitativa, com foco em profissionais de todas as posições hierárquicas, o estudo não se concentrará nas posições de liderança. Utilizou-se como instrumento de análise a base documental e a análise de discurso.

A partir do assunto descrito acima se apresenta a seguintes pergunta de pesquisa: *Como as competências multiculturais de Global Mindset tornam-se relevantes para os colaboradores no contexto da empresa estudada?*

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo analisar as atuais competências nos funcionários da empresa SAP Labs Latin America, da região do Vale do Rio dos Sinos, a fim de aperfeiçoar o trabalho com diferentes culturas através do uso do Global Mindset.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) levantar os modelos conceituais sobre competência multicultural e Global Mindset;
- b) mapear as atuais práticas da SAP Labs Latin America em relação às competências multiculturais e Global Mindset;
- c) identificar conformidade e não conformidades;
- d) sugerir/Propor melhorias.

1.5 JUSTIFICATIVA

Desde a descoberta do Brasil outros países têm demonstrado interesse pelo país e seus bens. De início os interesses estavam voltados aos bens naturais, como pau Brasil, pedras e metais preciosos, no entanto com o passar dos tempos os interesses foram se alterando, junto ao desenvolvimento do Brasil e nos dias atuais muitas multinacionais estruturam suas novas sedes no país em busca de mão de obra qualificada e novos mercados.

O Brasil é referência mundial em relação a grãos, tais como trigo, soja e milho. Contudo o país tem mostrado interesse em desenvolver as demais áreas,

como a indústria e o setor de prestação de serviço. Para esse desenvolvimento contamos com o interesse de multinacionais, que podem sim se beneficiar pela mão de obra mais barata, fácil acesso a infraestrutura e matéria para produção, mas o Brasil também se beneficia muito, isso porque estas multinacionais trazem com elas tecnologias e conhecimentos que estão além da realidade local.

Além de benefícios como mão de obra qualificada, matéria prima e localização as multinacionais podem obter vantagens por meio dos profissionais brasileiros, já que somos conhecidos como um povo que não se acomoda e não se dá por satisfeito até que tudo esteja resolvido. Claro que, deve se levar em consideração que o Brasil é um país geograficamente extenso e por conta disso existem as diferenças culturais entre regiões, porém, estas não serão analisadas neste estudo, isso porque se buscou realizar uma análise a nível de diferenças culturais entre países.

As características dentro de um mesmo grupo podem variar muito dependendo da sua região de origem, classe social, classe econômica, ascendência, entre outros fatores. Cada indivíduo possui as suas particularidades e não nos identificaremos necessariamente com as características de um grupo específico.

Não podemos ter por objetivo generalizar o comportamento humano, mesmo que isso pareça ser mais fácil, é preciso compreender quais características são reflexos de um grupo de pessoas, por exemplo, as diferenças geracionais existem e, se bem administradas, podem trazer significativos ganhos às organizações. Para Comazzetto et al. (2016) as diferenças e semelhanças entre gerações acabam fazendo com que haja também diferenças nas competências organizacionais desses profissionais, tais como: liderança, comprometimento, relacionamento interpessoal, entre outros.

Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) e Loiola (2015) identificaram a atual e as duas gerações antecessoras, apontando algumas das características mais comuns e alguns fatos que influenciaram seu comportamento:

- a) Baby-Boomers (1946 a 1964): representam a geração mais populosa no mundo: 76 milhões. Filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores; não aceitam

autoritarismo ou princípios institucionais sobre moral ou ética; são focados e preferem agir em consenso com os outros; são individualistas, pois não sacrificam prazeres pessoais em prol do grupo;

- b) Geração X (1965 a 1977/1981): esta geração foi a primeira a pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. O desenvolvimento da tecnologia de comunicação ajudou a garantir um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Porém, após a crise do desemprego na década de 80, e por causa da insegurança de um mundo em constante mudança, passaram a valorizar a experiência, suspeitando de teorizações nas quais não acreditavam na autenticidade. Muitos se tornaram céticos, super protetores e com isso também ficaram muito mais próximos de valores familiares, criando círculo de amizades fortes;
- c) Geração Y (a partir de 1978/1982 até 2003): Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância. Nasceram em um meio tecnológico, com internet, computador, correio eletrônico, programas de mensagens instantâneas e educação mais sofisticada do que as gerações anteriores. Ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma.

É importante observar que existe uma não concordância entre os autores ao definirem o ano final da geração X e início da geração Y.

Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) afirma que existem diferenças e paridades entre tais gerações, como visão de mundo, de autoridade, limites de comportamentos, valores, entre outros que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente. Assim, para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, como foram alterados os paradigmas. É preciso entender as consequências diretas da época em que cresceram e se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural.

Como citado Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), as diferenças fazem com que hajam profissionais com valores e uma visão do mundo distinto mesmo pertencendo à mesma geração, e o mais interessante é quando isso chega ao assunto de

competências, principalmente as multiculturais, onde o profissional deve se mostrar mais flexível e compreensível frente as diferenças culturais.

Em empresas globais as competências multiculturais são extremamente necessárias e valorizadas. No entanto tal competência não é desenvolvida do dia para a noite, existe um tempo médio para que o profissional se adapte à nova realidade e isso é identificado como Teoria da curva de U, apresentada por Fernandes (2013) fundamentada em Bandura (1977) e Black e Mendenhall (1990), Segundo os autores existem quatro fases, a primeira corresponde ao período de encantamento no qual todas as novidades são bem vindas, a segunda fase se caracteriza pelo choque cultural, momento mais impactante do processo onde as diferenças se fazem muito evidentes (fase na qual ocorrem mais desistências por parte dos profissionais), a terceira fase é identificada como a do ajustamento na qual as diferenças passam a ser aceitas e compreendidas e por fim a fase do domínio completo, na qual o indivíduo está confiante e seguro. (BANDURA, 1977 apud FERNANDES, 2013; BLACK; MENDENHALL, 1990 apud FERNANDES, 2013).

Quanto mais preparado o profissional estiver, menos acentuada será a curva de U, sendo assim entende-se que existe uma conexão entre competências multiculturais e Global Mindset, isso porque o desenvolvimento geralmente ocorre quando ele é influenciado pela cultura, estratégia e pelos capitais intelectuais, sociais e psicológicos. (FERNANDES, 2013). Hong e Doz (2013) exemplificam um ótimo caso da L'oréal, em um dos projetos para o desenvolvimento de um novo perfume, onde a sede da Europa solicitou à unidade da Índia um suporte para encontrar uma determinada planta, rara, que era de extrema importância na criação da nova fragrância. A equipe da unidade da Índia disse que: *faria de tudo* para encontrar a planta, mas com o passar das semanas o chefe desta equipe percebeu que o prometido *faria de tudo* que pela França foi interpretado como um *sim* na verdade era um jeito educado de dizer que eles não fariam nada. A partir dessa conclusão o gerente da unidade começou uma investigação e descobriu que seria impossível encontrar a planta e por conta disso teriam que buscar por um ingrediente alternativo. No final a alternativa foi encontrada e tudo solucionado, mas o gerente somente foi capaz de interpretar e chegar à conclusão do impasse porque sua origem é indiano-americano-francês, o que permitiu interpretar e ter a percepção de que as equipes dos dois países poderiam não estar se entendendo.

As relações multiculturais citadas acima no caso da L'oréal passaram a ser frequentes a partir dos anos 90, isso por que a empresa optou por criar equipes multiculturais para todo o setor de pesquisa e desenvolvimento. A organização L'oréal optou por criar equipes para que o conhecimento tácito fosse compartilhado de forma ampla e direta, portanto para que o desenvolvimento de novos produtos fosse realizado por duas ou mais nacionalidades, a L'oréal inclui na equipe um profissional multicultural, alguém capaz de gerir, identificar e interpretar os fatos de ambas as partes.

Este profissional multicultural da L'oréal detém competências para desenvolver a comunicação com diferentes culturais e este é capaz de discernir racionalmente sobre as pessoas e situações, nem sempre lógicas, simples e objetivas, auxiliando assim nas interações entre indivíduos e organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo identificamos as principais teorias para fundamentar o estudo desenvolvido, analisando autores relacionados aos assuntos de internacionalização, identificando os principais motivadores de um processo de internacionalização, competências multiculturais, destacando as competências que se espera identificar em profissionais multiculturais e Global Mindset, competências para se adaptar a todo e qualquer momento e lugar.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização chegou a uma nova era onde todos nós estamos conectados e informações são compartilhadas por todos os cantos do mundo por diferentes tipos de culturas de forma ininterrupta. Neste mundo globalizado de inclusões e inovações as mudanças econômicas, políticas e, principalmente sócio-culturais aumentaram a incerteza na vida das pessoas e das organizações (FRIEDMAN, 2006). Esse processo evolutivo vem desafiando as organizações a atravessarem fronteiras para desbravar o mundo que existe além dessa linha geográfica. “Internacionalizar é preciso”, este deve ter sido um dos pensamentos dos fundadores da SAP SE, motivados pela ambição de novos mercados e conhecimentos, caso eles não tivessem considerado esta hipótese e se sujeitado as dificuldades do processo, muito provavelmente a empresa SAP e seu portfólio de produtos e serviços não seriam reconhecidos mundialmente.

A internacionalização se refere as trocas econômicas, políticas e culturais entre nações, gerando relações por vezes pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência. Na literatura as motivações estratégicas de internacionalização são identificadas a partir de duas principais dimensões: a perspectiva econômica e a perspectiva organizacional (AMATUCCI, 2009). No entanto para Garrido e Filereno (2013) o que realmente motiva as empresas a se internacionalizarem são a questão dos recursos, mercados, ativos estratégicos e ou melhorias na eficiência produtiva, podendo estes se complementar entre si. Amatucci (2009) identificou os motivos e maneiras de se entrar em um país, estes baseados nas principais teorias da história.

Quadro 1 - Teorias de Internacionalização

Teoria	Autor(es)	Descrição
Poder de mercado	Hymer (1960)	Empresas de Investimento Estrangeiro Direto exploram a situação de propriedade através de investimento com capital próprio em mercados que não são os que oferecem melhores condições, mas que eles podem obter mais vantagens gerando uma concorrência imperfeita no mercado.
Ciclo de vida do produto	Vernon (1966)	O fluxo de investimento depende do ciclo de vida do produto, considerando as inovações tecnológicas. Quando um produto atinge um nível de padronização no qual não é mais necessário o uso de mão de obra especializada, pois foi suprida pelas tecnologias, a empresa opta por levar a sua produção a países onde o custo de mão de obra é mais barato.
Internalização	Buckley e Casson (1976)	Atividades intermediárias que não trazem benefícios financeiros devem ser internacionalizadas. Alguns motivos que não trazem benefícios são: lapso de tempo (onde não existe investimento para o futuro), ausência de preços discriminatórios, poder bilateral, diferença de informação e por imposições governamentais.
Escola de Uppsala	Johanson e Vahlne (1977)	Internacionalização é realizada de modo gradual, uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, considerando em primeira instância a proximidade geográfica e a distância psíquica. Em primeiro instante considera fazer uso de um agente para auxiliar com as exportações, como segundo passo estabelece uma subsidiária de vendas e em alguns casos a empresa passa a produzir no país hospedeiro.
Paradigma eclético	Dunning (1980)	A internacionalização ocorre com base em três fatores conjugados: - Poder de Mercado baseado em Hymer (1960) - Internalização baseado em Buckley e Casson (1976) - Localização baseado no interesse pelos benefícios que a localidade pode oferecer.
Fluxo do conhecimento	Kogurt e Zander (1993)	Transferência de conhecimento por meio de fatores de eficiência como codificabilidade, ensinabilidade e complexidade. Quanto mais a organização depender do conhecimento tácito, maior será a probabilidade de esta fazer uso do direito de propriedade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Amatucci (2009).

Atualmente o processo de internacionalização, geralmente, ocorre por meio de estágios, existem casos de exceção onde estes não foram seguidos, mas salvo exceções a internacionalização inicia pela exportação, baseando-se na teoria de Uppsala (AMATUCCI, 2009). Este é o estágio mais simples no qual a empresa realiza um ensaio para verificar se o país aceitará bem seu produto, como ocorrem

as relações de negociação e de trabalho. Na escolha de para qual país exportar, as empresas levam em consideração a proximidade geográfica do país ao qual será exportado e também a distância psíquica, que se caracteriza pelas semelhanças ou diferenças culturais, de linguagem, desenvolvimento entre outros. No modelo Uppsala, a sequência obedece a seguinte ordem: 1) conhecimento do mercado, 2) decisões de comprometimento, 3) atividades correntes, e 4) comprometimento do mercado (AMATUCCI, 2009; GARRIDO e FILERENO, 2013 e MURITIBA et al., 2010).

O processo de internacionalização ocorre de forma sequencial e incremental, sendo consequência do seu crescimento e saturação da demanda doméstica alinhado às incertezas e imperfeições das informações sobre o novo mercado. Dentre os estágios destacam-se atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas, até a implantação de unidades fabris no país hospedeiro. (OLIVEIRA JUNIOR et al. 2010, p. 62).

Como seguinte estágio a exportação a empresa tende a iniciar a produção em solo estrangeiro e assim a partir dessa etapa ela passa a ser conhecida como multinacional, pois, além da produção a empresa também investe diretamente no país e realiza ativamente a administração de operações internacionais (MURITIBA et al., 2010). A escolha estratégica de produzir em solo estrangeiro vai ao encontro de um modo de entrada contratual, que é um pacto para a transferência de tecnologia, habilidades humanas ou participação em empreendimentos com finalidade de representar ou realizar operações em mercados internacionais. Isso se dá através da associação entre organizações das quais as principais modalidades são: exportação, joint venture, fusões, aquisições, licenciamentos, franquias e subsidiárias. Fundamentado em Bateman e Snell (1998) e Garrido e Filereno (2013) apresenta se a seguir as principais modalidades contratuais:

- a) exportação: são muitas as empresas que iniciam sua jornada internacional através desta modalidade, isso porque os impactos financeiros são menores, assim como os impactos sociais e culturais. A empresa pode optar por realizar exportações indiretas, utilizando um intermediário, ou por meio das exportações diretas, criando um departamento interno;
- b) Joint ventures: este é um tipo de investimento no qual uma organização se une a outra e estas fundam uma nova organização, criando um negócio

independente. Neste caso os riscos são minimizados e os recursos podem ser compartilhados. Nesta modalidade existe risco de conflitos entre as partes com relação a marketing, investimentos e outras políticas, isso porque ambas têm poder de decisão;

- c) Fusões: quando duas empresas formam uma única corporação por meio de um acordo mútuo. Esta modalidade pode ser adotada em casos de necessidade de sobrevivência, em função das pressões competitivas para atingir economias de escala das quais já participam seus concorrentes maiores;
- d) Aquisições: ocorre quando uma empresa compra outra, parcial ou integralmente. As vantagens da aquisição são a possibilidade de entrada rápida no mercado, redução em novos investimentos e aquisição de habilidade técnicas por intermédios dos profissionais já existentes. Como desvantagens da aquisição, estão as dificuldades e custos para a localização de empresas adequadas e as políticas dos governos locais;
- e) Licenciamento: transferência do uso de propriedade e tecnologia para um parceiro no exterior. Nesta modalidade é possível desviar de barreiras de custos ou quotas de exportação, pois a empresa estará trabalhando com produto intangível, isso também evita riscos políticos do país hospedeiro;
- f) Franquia: é uma modalidade mais ampla do que o licenciamento, pois, além de transferir o direito de uso do nome e tecnologia, ele também auxilia na organização, marketing e gerenciamento geral;
- g) Subsidiárias próprias no exterior: quando a organização decide estabelecer uma nova unidade no exterior, independente de propriedade da matriz. Este é o modo mais caro de se servir um mercado estrangeiro, isso porque a empresa terá que arcar com os custos e riscos totais associados a iniciar operações no exterior. Contudo, existem vantagens para realizar tal operação, tais como controle sobre a tecnologia e controle rígido sobre as operações em outros países, o que é necessário se ela busca uma estratégia global;

A escolha por determinado modelo de entrada deve ser basear nas motivações estratégicas predominantes da organização. Tudo depende de quanto a empresa está disposta a se envolver, ampliar a representatividade e dominar o

conhecimento sobre o mercado alvo. Com base no Ranking da Fundação Dom Cabral (FDC) das Multinacionais Brasileiras (2015), no ano de 2014, 26 das 49 empresas entrevistadas iniciaram operações ou acordos de franquias com outros países (CRETOIU et al., 2015). Empresas jovens têm mais chance de sucesso no processo de internacionalização, como afirma Acioly, Lima e Ribeiro (2011, p. 09):

[...] uma escala de produção a preços competitivos, e métodos de administração inovadores (muitas vezes combinando valores tradicionais com técnicas importadas) garantem a flexibilidade necessária para que empresas jovens possam dar o salto da internacionalização.

Um maior número de internacionalização também foi possível, pois o mercado global não é mais exclusividade das grandes empresas multinacionais: o tamanho da empresa deixou de ser um obstáculo à atuação internacional. Mas Gupta e Govindarajan (2002) não pensam o mesmo, dizendo que muitas empresas se sentem intimidadas e prisioneiras das diferenças do mercado e por consequência não se aventuram além das fronteiras.

Oliveira Junior et al. (2010) discordam dos autores acima e dizem que houve uma homogeneização dos mercados, os acessos ficaram mais facilitados e as inovações tecnológicas recentes no campo das telecomunicações, transportes e microeletrônicos foram os impulsionadores para que uma porcentagem maior de empresas tivesse acesso ao mercado global. Com todas estas mudanças o Brasil conseguiu tirar muitas vantagens e abrir portas para as empresas se internacionalizarem e também para receber empresas estrangeiras. Essa ascensão do Brasil é observada por Acioly, Lima e Ribeiro (2011, p. 7):

[...] o aspecto mais pronunciado dessas mudanças foi a ascensão dos países chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – mais destacadamente a China) à condição de centros de destaque nas discussões econômicas mundiais, exemplificada na substituição do G-8 pelo G-20 Financeiro – onde os PED² têm presença muito ativa – como fórum privilegiado das discussões sobre os rumos da economia mundial

Segundo Acioly, Lima e Ribeiro (2011, p. 07) “o início do século XXI tem sido marcado por profundas transformações no quadro econômico mundial”. O autor cita a reordenação da distribuição da riqueza global, afirmando que a parcela dos países ricos no PIB mundial, que era de 63% em 2000, reduziu-se para menos de 52% em

² A Sigla PED faz referência a Países Em Desenvolvimento

2010, dados obtidos do Fundo Monetário Internacional (FMI). Estes dados confirmam a crescente entrada de novos países no mercado mundial, a distribuição de riquezas está chegando onde nunca havia chegado antes.

As recentes mudanças nos mercados globais ocorreram devido à remodelagem dos objetivos, onde se almeja um mundo já não mais dividido pelos limites territoriais, mas sim, unificado e integrado pelo capital e dominado por uma única lei, a do lucro. (TOSI e FERREIRA, 2014). Estas mudanças nos paradigmas ocorrem por meio de processos cumulativos de aprendizagem em uma complexa rede de recursos, competências e relacionamentos (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2010).

Segundo Begley e Boyd (2003) a empresa que desenvolver a habilidade para se ajustar aos diferentes ambientes e culturas, adaptando suas capacidades, terá grandes chances de efetuar uma internacionalização bem sucedida. Oliveira Junior et al., (2010) confirma o citado pelos autores anteriores: existe uma necessidade de adaptar as capacidades dos profissionais, já que isto é uma barreira para à internacionalização. E Muritiba et al. (2010) conclui afirmando que ao se internacionalizarem, as multinacionais começam a valorizar mais as competências.

Para Fleury, A. e Fleury, M. (2010) as empresas são capazes de se internacionalizar por que sustentam a sua sobrevivência no mercado doméstico através do uso de suas competências, estas articuladas e operacionalizadas por meio da estratégia da organização possibilitam, sustentam e definem a trajetória, mais ou menos bem-sucedida, das multinacionais.

2.2 COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS

Mudanças no mercado estimularam as empresas a ajustarem as suas motivações estratégicas. Dentro deste contexto da internacionalização surge um dos fatores determinantes para o sucesso: as competências. Sejam elas organizacionais funcionais ou individuais, todas devem ser desenvolvidas e aprimoradas para que a organização seja capaz de se adaptar às condições impostas pela globalização.

O desempenho da empresa é resultado da qualidade e da coordenação dos seus recursos, Fleury, A. e Fleury, M. (2010, p. 5) afirmam que “[...] cada competência é construída a partir de uma série de tijolos chamados recursos”. Portanto, definir competências não é um processo simples, isso porque elas devem

estar presentes em todos os níveis hierárquicos, identificando para cada processo quais os conhecimentos, habilidade e atitudes esperadas.

O mercado no qual a empresa está inserida pode influenciar no desenvolvimento de competências, ou não, tudo depende do que é esperado deste mercado. De modo geral a empresa multinacional pode ser identificada como uma rede de competências, isso porque existe uma troca constante de informações, e muitas destas são exclusivas do mercado internacional. (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2010).

Competência pode ser identificada como a capacidade de fazer algo, geralmente associado a realizar o ato com qualidade com base em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pela situação. (BAHRY; BRANDÃO, 2005; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2004; GRAMIGNA, 2007). Com base nestes autores pode se identificar os componentes das competências:

- a) Conhecimento: o saber necessário para desenvolver uma atividade, pode ser definido por um conjunto de experiências profissionais, tais como aprendizados, cursos, especializações, escolaridades, conhecimentos gerais e técnicos. O conhecimento é necessário, identificado também como a sabedoria;
- b) Habilidades: como realizar uma atividade da forma mais eficiente. É colocar em prática o conhecimento em conjunto com as informações e conceitos para se obter o melhor resultado;
- c) Atitudes: está relacionado ao comportamento, como o indivíduo emprega seus conhecimentos e habilidades. Elas definem o nível de confiança entre as pessoas, podendo ser medido por meio do comprometimento com os objetivos, metas e regras da empresa. Nos profissionais, elas revelam suas crenças, valores e princípios. A atitude é esperada.

Competência é *conhecer, saber fazer e fazer acontecer* direcionado a atender a estratégia da organização (DUTRA, 2010). Para Carmello (2008) uma pessoa não é competente e sim está competente. Desta forma a sabedoria, o modo de execução ou uso e como isso é feito por determinado indivíduo é que definem as competências de cada pessoa. Conceito este muito utilizado nas organizações como suporte ao processo de avaliação e orientação do desenvolvimento profissional

(DUTRA, 2010). No entanto não bastam ser identificadas somente as competências dos indivíduos, Fleury, A. e Fleury, M. (2000) identificam três categorias de competências: organizacionais, funcionais e individuais, descritas a seguir:

- a) Organizacionais: são definidas como “saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico a empresa e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000, p. 21). Pessoas que colocam em prática o conhecimento do mercado, sabendo quais os produtos, os concorrentes, clientes e possibilidades financeiras para com estes alcançar os objetivos estratégicos da organização;
- b) Funcionais: referem-se ao desdobramento lógico das competências organizacionais nos níveis intermediários da empresa, coordenando diretamente os processos através de suas funções coletivas. As competências funcionais são desempenhadas por grupos de pessoas da organização que se responsabilizam por parte das atividades da empresa como um todo;
- c) Individuais: ou gerenciais, estão diretamente associadas às funcionais, pois constituem a unidade integrante do nível funcional coletivo, interferindo de forma direta e recíproca no desempenho do nível funcional. Nesta categoria podemos identificar os três componentes as competências: conhecimentos, habilidades e atitudes que quando utilizadas pelo profissional auxiliam a empresa a concretizar a missão e estratégia.

Para que uma organização consiga identificar e definir cada categoria de competência que mais atende suas necessidades e preciso que seja feita uma análise com base em Fernandes (2013) existem oito etapas, estas identificadas como uma linha de tempo de alinhamento estratégico de competências.

Como primeiro ponto estratégico o autor cita os princípios norteadores: missão e objetivos, sucessivamente com a análise do posicionamento estratégico empresarial (configuração de diretrizes e estratégias conceituais) e seguido pela estratégia empresarial (as realizações estratégicas percebidas pelo setor).

Como quarto ponto deve se identificar os recursos e capacidades ou fatores críticos para o sucesso da organização, na quinta etapa ocorre o desdobramento das competências em organizacionais, funcionais e individuais, cada qual identificadas como uma fase e por último, a oitava etapa o autor cita a avaliação e feedback periódicos com base no PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) apresentando planos de ações.

Desta forma, entende-se que as competências não se originam de qualquer lugar, que estas devem ser bem projetadas para realmente atender a cada nível e momento de desenvolvimento da organização. Em uma pesquisa realizada, Fleury, A. e Fleury, M. (2010) identificaram nove competências como principais de uma organização no mercado doméstico e as mesmas nove foram reorganizadas conforme a necessidade do mercado internacional. São elas: competência do planejamento, organização, tecnologia, produção, comercial, gestão de recursos humanos, finanças, relacionamento com o cliente e gestão da cadeia de fornecedores.

Quadro 2 - Hierarquia entre Competências Organizacionais na Internacionalização

Competir no mercado doméstico	Entrar no mercado internacional
1. Competência tecnológica	1. Competência de produção
2. Competência de produção	2. Competência de organização
3. Competência de relacionamento com o cliente	3. Competência em gestão de recursos humanos
4. Competência de organização	4. Competência de planejamento
5. Competência em finanças	5. Competência tecnológica
6. Competência em gestão de cadeia de fornecedores	6. Competência comercial
7. Competência de planejamento	7. Competência de relacionamento com o cliente
8. Competência comercial	8. Competência em finanças
9. Competência em gestão de recursos humanos	9. Competência em gestão de cadeia de fornecedores

Fonte: Fleury, A. e Fleury, M. (2010, p. 17).

Através deste quadro 2 se observa que a exigência do tipo de competências se altera dependendo do meio ao qual a empresa está inserida, como exemplificado no caso do mercado doméstico e internacional. Para que uma empresa possa se internacionalizar é desejado que seja em primeiro lugar competente com sua produção. Além disso, é esperado que o produto ou serviço sejam um ponto forte e consolidado. Seguindo com os critérios, a empresa deve estar com sua estrutura organizacional idealizada, com funções e posições firmadas.

A terceira competência do lado internacional é de grande valia: competência em gestão de recursos humanos, é de extrema importância atuar na capacitação de seus profissionais para atender as necessidades de um mercado internacional que por vezes pode ser muito distinto do mercado doméstico. A empresa pode fazer bom proveito da globalização e obter informações valiosas para auxiliar seus profissionais, como formas de negociação, costumes, estruturas hierárquicas predominantes e principalmente a respeito da cultura desta outra localidade.

Em muitos casos a cultura pode ser um fator decisivo para uma internacionalização, sendo assim, quando se fala em empresas globalizadas, a competência da multiculturalidade é uma das que se sobressai. Beechler e Javidan (2007) e Muritiba et al. (2010) afirmam que a empresa que quer se globalizar precisa realizar mudanças significativas na sua cultura organizacional. Para a formação de um bom líder global é preciso que o mesmo esteja ciente do significado de cultura e a sua importância na sociedade em específico. Para Beechler e Javidan (2007) a cultura refere-se aos sistemas cognitivos e compilações comportamentais que se moldam a partir das experiências individuais, sendo que com o passar o tempo estas experiências se compartilham e passam a ser semelhanças nos seus perfis cognitivos e comportamentais.

Culturas são formadas a partir de certas entidades, pela geografia, crenças e práticas diárias, além da etnia e raça, gênero, classe social, religião, orientação sexual, habilidades físicas, trabalho, descendência, e tudo isso influencia na nossa escolha por uma cultura predominante ou de orientação. (KIVEL, 2007; RAMOS, 2007).

A cultura é uma abreviação para definir a complexidade de uma *comunidade*, a interação dos seres de uma determinada tribo. A maior diferença de uma civilização para outra são sua cultura e religião, estes utilizados para exprimir a identidade do grupo. A comunicação entre culturas e as experiências de colaboração

em diferentes países tem aumentado significativamente devido à globalização, isso porque o processo de trocas de informações, tradições culturais e saberes estão mais fáceis e rápidos, hoje sendo parte e no futuro abrangendo quase todos os contextos sociais, econômicos, políticos, religiosos, educacionais e da saúde (KIVEL, 2007; MURITIBA et al.; 2010; RAMOS, 2007)

Pacheco (2009) afirma que as competências multiculturais são o credo das pessoas que reconhecem e valorizam outras culturas e também tem a aptidão de trabalhar de forma eficaz com elas. Competência cultural é caracterizada pela habilidade de compreender outra cultura a ponto de estabelecer uma comunicação e ser capaz de trabalhar com pessoas dessa cultura. Somos todos competentes na nossa cultura, pois sabemos quais são os assuntos que geram desentendimento, quais são as regras gerais, como devemos nos comportar e como o grupo reage frente a determinada situação. Pessoas multiculturais são capazes de desenvolver estas competências em mais de uma cultura. (KIVEL, 2007).

Competência cultural não é algo que uma pessoa tem ou não, é um processo de aprendizado de como se alinhar a pessoas de outras culturas. Para isso o ponto principal é estar aberto a aprender e saber respeitar a forma como outras culturas organizam e vivem suas vidas. (KIVEL, 2007). Meyer (2014) acredita que pessoas que cresceram em famílias multiculturais estão mais propensas a aceitar e saber lidar com as demais culturas, sendo que para estes pode ser fácil desenvolver um time flexível por meio de estratégias que os auxiliam a aceitar diferentes contextos culturais, mas ao mesmo tempo, podem se tornar arrogantes ao não aceitarem a dificuldade dos demais com as diferenças culturais.

Devemos aprender a ter empatia, saber observar e apreciar o modo como as coisas são feitas por outras pessoas, ser sensitivo. Pessoas que são capazes de serem competentes em ao menos uma cultura a mais do que a sua de origem, tem uma visão de mundo mais ampla, clara e rica de informações, desenvolvendo a capacidade de realizar atividades de modo igualitário ao de estar trabalhando com sua cultura. (KIVEL, 2007). Black e Gregersen (1999) complementam a citação acima afirmando que o profissional não deve ser escolhido somente por suas habilidades técnicas, mas também por sua capacidade de prontamente se adaptar a uma nova cultura e, além disso, saber respeitar o ponto de vista das outras pessoas.

A introdução de programas de formação que incluam conteúdos culturais apropriados é de fundamental importância (PACHECO, 2009), pois como Meyer

(2014) exemplifica, o fato de uma pessoa ter descendências distintas e por ter sido criada em outra cultura não faz dessa pessoa um profissional que sabe lidar com times globais. Se a organização precisa de um líder multicultural ela não deve buscar por pessoa com origens multiculturais, mas sim profissionais com experiências multiculturais.

Black e Gregersen (1999) afirmam que um executivo não pode desenvolver uma perspectiva global sobre seu produto ou serviço ficando somente em seu escritório, e que este executivo não terá um conhecimento sobre a cultura estrangeira apenas com curtas viagens de negócios, já que tais percepções somente são adquiridas com o convívio, através de um período de trabalho em outro país. Assim, podemos dizer que um excelente profissional é formado por suas experiências e não somente por descendência ou treinamentos.

Para uma melhor compreensão, Hong e Doz (2013) identificam 5 papéis cruciais para um líder multiculturais, criando uma relação entre os papéis e as ações do indivíduo multicultural e destacam como outros indivíduos podem aprender e desenvolver estes papéis, estes apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - 5 Papéis do Líder Multicultural

Papel	O que o indivíduo multicultural tem	Como outros indivíduos podem aprender
Reconhecer oportunidades para novos produtos	Sensibilidade à própria cultura e à cultura alheia	Treinamento com gente multicultural e repatriados
Impedir perdas na tradução	Consciência cultural e curiosidade	Coaching individual com gente multicultural
Integrar gente de fora	Empatia cultural	Avaliação regular de especialista em RH que entenda de competências e habilidades multiculturais
Fazer mediação com chefes	Habilidade multilíngues	Cursos de idiomas e treinamento semântico
Contornar diferenças entre subsidiárias e matriz	Compreensão e sensibilidade ao contexto	Perspectivas melhores de promoção para quem fala outras línguas
	Consciência semântica	Oportunidades para exercer função de liderança com outra língua
	Capacidade de alternar entre marcos de referência culturais e modos de comunicação	

Fonte: Hong e Doz (2013).

Analisando o quadro 3 dos 5 papéis do líder multicultural se percebe que as ações da coluna do indivíduo multicultural são comportamentos exercidos pelo profissional com base nas suas competências multiculturais e experiências, em contrapartida a coluna das ações dos indivíduos que podem aprender a desenvolver estes papéis, dependo do envolvimento de outros profissionais para que o mesmo seja capacitado, não é uma ação única do indivíduo. Portanto para o desenvolvimento dos papéis e capacitação deste profissional é necessário que a organização crie um programa ou plano de desenvolvimento da multiculturalidade com etapas, prazos e profissionais de demais áreas a serem envolvidos.

Clarke (2013) e Muritiba et al. (2010) acredita que os atuais treinamentos de multiculturalidade não utilizam as técnicas corretas para encorajar as pessoas a explorarem e desenvolverem seu conhecimento para melhorar sua competência cultural, o maior desafio para os gestores é o processo de integração cultural. A competência multicultural tem por princípio melhorar a compreensão, estabelecer uma comunicação respeitosa e fazer a inclusão da pessoa como um todo, não somente sua cultura (KIVEL, 2007).

Multiculturalismo é mais do que aceitação racial e inclusão social. (KIVEL, 2007; RAMOS, 2007). Líderes que vivem em determinada cultura irão absorver os comportamentos culturais deste local, assim como com o passar do tempo as experiências lhe farão entender os tipos de comportamentos que são aceitos e os que não são dentro desta cultura (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

2.3 GLOBAL MINDSET

A globalização gerou oportunidades únicas para as empresas, e isso é afirmado por Fleury, A. e Fleury, M. (2010 p. 11) quando ele diz que “os fracassos da década de 1980 e a experiência negativa das primeiras internacionalizações formaram lições duras, gerando reações que tiveram grande importância no sentido de expandir o Global Mindset”. Quando estes tipos de acontecimentos ocorrem é preciso haver profissionais com a capacidade de aproveitar a oportunidade, profissionais com uma visão diferente dos demais, que saibam gerenciar as adversidades internas e externas, com habilidade para lidar com diferenças políticas, sociais e culturais. São necessários líderes que não mais dependam da hierarquia

tradicional. Estes devem influenciar e dinamizar as decisões e ações para criar soluções em grupo (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Antes de entender o que é Global Mindset, Gupta e Govindarajan (2002) afirmam que precisamos entender o que é Mindset, um assunto estudado pela psicologia cognitiva a muitos anos e que recentemente entrou no mundo corporativo e teórico. Segundo os autores, Mindset é como selecionamos, filtramos e absorvemos o que acontece ao nosso redor, como enxergamos o mundo e como recebemos e reagimos as informações que são fornecidas.

Atualmente as informações externas são das mais variadas possíveis e estão em constante mutação: a forma como as pessoas reagem às novidades e se existe ou não aceitação dessas novas informações deixa transparecer maior rigidez ou flexibilidade da pessoa, ou seja, quanto mais flexíveis, maior será o Mindset. Buechel (2014) concorda com os autores acima e afirma que o Mindset é formado através da interação entre pessoas e o meio em que vivem, sendo que o nosso cérebro filtra as informações do ambiente e interpreta as mesmas.

O Mindset se refere a acontecimentos do nosso dia a dia, de coisas que nos rodeiam, mas, quando falamos de Global Mindset devemos ter ciência de que se trata de tudo que acontece em todos os lugares, como se todo o globo estivesse em um único lugar. Segundo Levy et al. (2007), existem dois fatores muito importantes quando falamos em Global Mindset: o primeiro é a orientação para o ambiente externo, não somente olhar para dentro. O segundo aspecto é a abertura, o interesse nos outros, de estar disposto a participar, estar aberto a explorar e a aprender.

Global Mindset é a combinação dos atributos pessoas que auxiliam os líderes globais a influenciar profissionais de diferentes partes do mundo, em meio à diversidade de sistemas culturais, políticos e institucionais, a trabalharem junto para alcançarem os objetivos corporativos (BEECHLER; JAVIDAN, 2007; HITT et al., 2007). Gupta e Govindarajan (2002) definem o Global Mindset como uma combinação entre abertura e consciência da diversidade da cultura e mercado. Hitt et al. (2007) complementam sua definição afirmando que Global Mindset se caracteriza por um determinado perfil individual que permite uma pessoa influenciar indivíduos, grupos e organizações de diversos meios sociais, culturas e sistemas institucionais.

Segundo Beechler e Javidan (2007), o termo *líder global* começou a se fazer presente nas organizações e mercados por volta dos anos de 1960 e 1970 e este conceito foi utilizado para se formar líderes que auxiliassem as empresas a elaborar estratégias globais complexas, já que estas exigem um novo jeito de pensar e um novo tipo de organização. Hitt et al. (2007) e Lovvorn e Chen (2011) afirmam que o Global Mindset é necessário para um processo de internacionalização de sucesso.

Hitt et al. (2007) e Lovvorn e Chen (2011) afirmam que o Global Mindset se tornou essencial para profissionais e acadêmicos, isso porque recentemente o assunto se tornou vital para inicialmente se alcançar vantagem competitiva global no curto e a longo prazo, se bem administrado, o sucesso. O Global Mindset auxilia gerentes a lidar com informações críticas dos mercados de maneira simultânea, isso porque eles estão atentos a cultura e a estratégia dinâmica dos seus competidores globais (HITT et al., 2007 e BUECHEL, 2014).

Muitos acreditam que somente os líderes devem desenvolver esta habilidade, mas conforme Buechel (2014), isso está baseado no meio e entendimento dos assuntos globais, em que o mais importante a respeito do Global Mindset não é habilidade de fazer, mas o fato de compreender as complexidades e diferenças do ambiente global. Isso deveria ser de entendimento, compreensão e aplicação geral de uma organização globalizada, não somente do seu líder. Compreende-se que a conscientização e exemplo de boas práticas devem partir do líder para a sua equipe, mas se somente ele aceitar e absorver o que cada cultura tem de melhor o desenvolvimento de atividades e comunicação estará comprometido, pois, a organização deve trabalhar como uma equipe para melhorar a relação para com as demais unidades e clientes.

Quanto mais à organização trabalhar em prol dos valores e da estratégia, mais eficaz e eficiente poderá ser, e o principal valor do Global Mindset é a combinação entre velocidade e a resposta acurada. A velocidade com a qual um indivíduo ou uma organização desenvolvem o Global Mindset depende de alguns fatores, como a curiosidade em relação ao mundo e as tecnologias que criam processos mais inteligentes, profissionais jovens que estão mais conectados com essas tecnologias, o conhecimento e consciência dos fatos da atualidade, a disciplina para interagir com as incertezas e complexidades, a sensibilidade à

diversidade e os conhecimentos de diversas culturas e mercados. (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2002 e HITT et al., 2007).

Um indivíduo com um Global Mindset desenvolvido tem a consciência e autoconfiança de que pode interagir com estrangeiros de forma igualitária e está ciente que essa interação está sujeita a incertezas e ambiguidades (LOVVORN e CHEN, 2011). Sendo assim um líder que assume uma organização global não se faz necessariamente um líder global. Para alguém se tornar um líder global são requisitadas algumas competências genéricas e outras específicas relacionadas à indústria, às estratégias e à cultura da empresa. O real significado de *líder global* não é citado por mais da metade dos autores, isso porque muitos entendem que o significado é muito obvio e não carece de maiores explicações ou definições. (BEECHLER e JAVIDAN, 2007)

Para Buechel (2014) e Hitt et al. (2007), o perfil de um líder global inclui a necessidade de flexibilidade, conhecimento do mundo e motivação para usar esse conhecimento para ter ou adquirir o dom de fornecer a resposta mais apropriada para cada contexto cultural. Muitos líderes globais aprendem pelo método *observando e fazendo*. Ao utilizar este método o indivíduo está sujeito ao erro durante suas primeiras tentativas, mas um líder global tem a perseverança e determinação de buscar o aperfeiçoamento para realizar a atividade com sucesso. Quanto mais inteligência cultural mais fácil será para o indivíduo desenvolver o Global Mindset (LOVVORN e CHEN, 2011).

A lista efetiva de competências de um líder global é quase que interminável, até o ponto que se tornam inúteis, fazendo com que empresas realizem processos para definir as competências necessárias para um cargo e não tem uma definição sequer de *trabalho global*. Beechler e Javidan (2007) citam algumas das competências mais apreciadas em um líder global como: compreender as diferenças culturais, lidar com tensões nas organizações e no meio de convívio, lidar com incertezas, ser influente, gostar ou ao menos saber lidar com a diversidade, ser ambíguo, ter uma noção de dilemas éticos, ser extremamente maleável com relação a mudanças na organização, nas funções e até mesmo nos países.

Global Mindset pode ser definido como as competências fundamentais para influenciar indivíduos, diferentes grupos e sistemas internacionais numa combinação de três dimensões: capital social, capital psicológico e o capital intelectual, fundamentados em Beechler e Javidan (2007).

2.3.1 Capital Intelectual

Está relacionado ao conhecimento estratégico da organização, padrões, técnicas, normas, cadeia de valores e da indústria, da complexidade cultural que envolve as operações, os competidores, das estratégias de competição, alianças estratégicas, equipes globais, das diferenças econômicas e sistemas políticos. O Capital intelectual é a habilidade de se ajustar a novos ambientes, fazendo uso do raciocínio lógico e estando aberto a novas experiências (LOVVORN e CHEN, 2011).

Profissionais que possuem um capital intelectual bem desenvolvido também possuem um bom entendimento das diferenças entre culturas, conhecimentos de história e de outros idiomas.

2.3.2 Capital Social

Capacidade de se relacionar com diversas culturas, observar os padrões de comportamento, as influências do ambiente de convívio, situação social e organizacional. Fazer uso da empatia para interpretar as ações e identificar os sentidos e significados demonstrando interesse, inspirando confiança e credibilidade, agindo de forma sensata, fazendo bom uso das informações fornecidas.

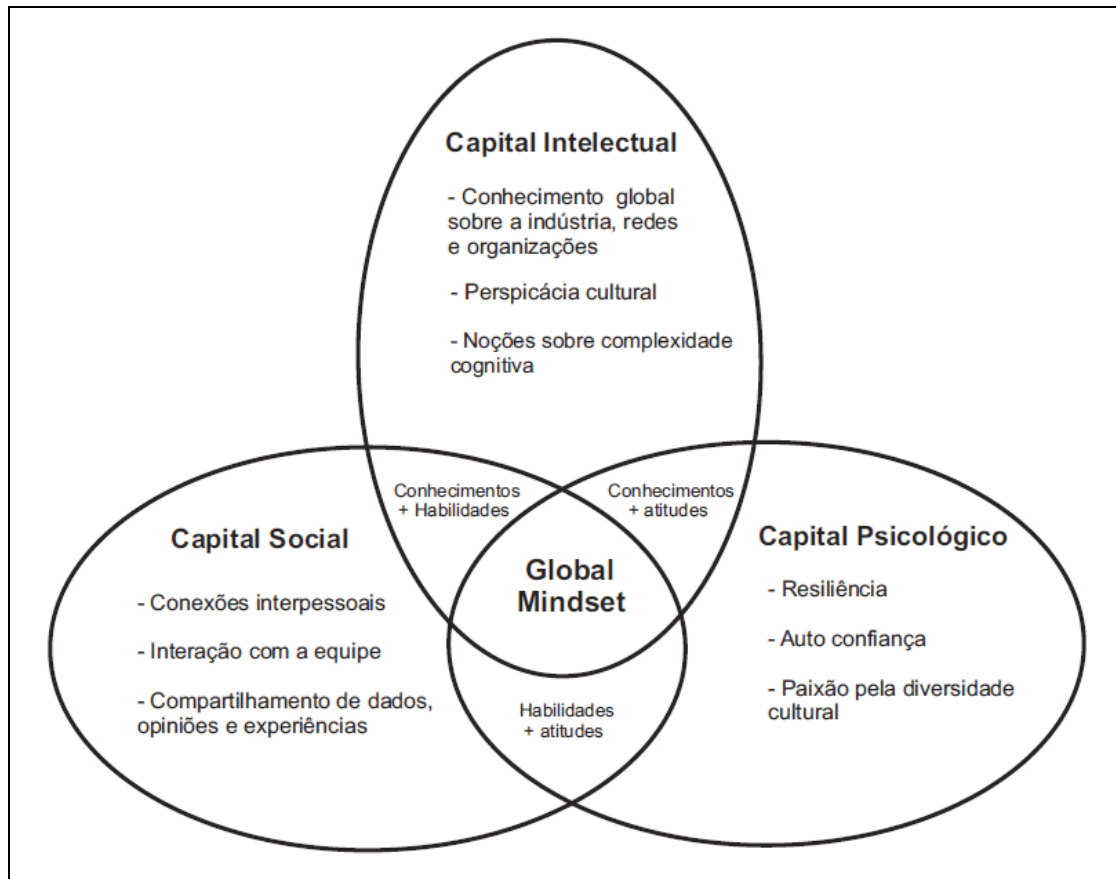
O capital social é dividido em três tipos: estrutural, cognitivo e relacional. O tipo estrutural refere-se à posição hierárquica e os benefícios oferecidos por esta posição. O tipo cognitivo está relacionado a normas, valores e crenças. Por fim o capital relacional é a capacidade de motivar e influenciar os que estão a sua volta.

2.3.3 Capital Psicológico

Indivíduos que possuem conhecimentos globais, mas não possuem a compreensão psicológica são, provavelmente, bons profissionais, no entanto não são líderes globais. Os atributos psicológicos são essenciais para um líder global, por meio deste o profissional é capaz de enfrentar os desafios com confiança, auto estima, otimismo e resiliência. Flexibilidade e adaptabilidade para trabalhar com o diferente, estar aberto a desafios, ser perseverante para aprender com base em diversos estímulos, ter um interesse e respeito pelas diferenças culturais.

Na figura 1 se apresenta um resumo dos três capitais e se estabelece uma relação com os componentes das competências apresentados no subcapítulo anterior.

Figura 1 - Os Três Capitais e os Componentes das Competências



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Beechler e Javidan (2007) e Fernandes (2013).

Fernandes (2013) relacionou sabiamente os capitais do Global Mindset com os componentes das competências, como segue

[...] com os capitais do Global Mindset – o capital intelectual – com predominância do saber, o capital social – com predominância do saber fazer, e o capital psicológico – com predominância das predisposições comportamentais para saber agir. (FERNANDES, 2013, f. 50)

Os capitais do Global Mindset exigem do profissional uma ampla lista de competências, Beechler e Javidan (2007) identificam algumas como: visão convergente, comprometimento, cultivar talentos, lidar com mudança, gerenciar desempenho, lidar com complexidade, otimismo, esperança e resiliência. No

cenário empresarial a resiliência tem um alto valor, porque ela representa a habilidade de se reerguer perante situações desfavoráveis ou traumáticas. O ser humano resiliente consegue descobrir maneiras de resolver problemas e desenvolver soluções para encontrar a melhor saída, voltando a ter o controle da situação (TEIXEIRA; SANTANA, 2015).

Para Carmello (2008) a resiliência se faz evidente ou é melhorada em momentos de mudanças, quando o profissional se antecipa e projeta cenários e situações que condizem com a estratégia da organização e com os desejos dos seus clientes. Desta forma, a resiliência é uma habilidade que se desenvolve com o tempo, enfrentando desafios, vencendo obstáculos, com calma, persistência e esperança. Não se pode falar sobre resiliência sem abordar a inteligência emocional e o capital intelectual e humano, da teoria de Global Mindset, afinal de contas a resiliência provém da base dessas vertentes.

O Global Mindset, por sua vez leva a cultura em consideração para interpretar e integrar os diferentes modelos mentais e sentidos existentes num contexto multi-cultural (cross-cultural), demonstrando uma natureza ética, de coletividade no contexto organizacional. (FERNANDES, 2013, p. 99).

É importante observar que a vivência de um líder em outra nacionalidade lhe proporciona um conhecimento imensurável, expande sua visão do mundo para suas diversas culturas, embora tudo isso não garanta que o líder irá desenvolver o seu Global Mindset. Não é somente o líder que deve ter as competências *globais*, mas sim, toda a sua equipe, pois a liderança sozinha não consegue alcançar o sucesso se o conjunto não estiver na mesma sintonia, independentemente de onde estas pessoas estejam localizadas fisicamente (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Liderança global é saber influenciar aqueles que são de diferentes culturas, políticas e conceitos organizacionais. Porém não podemos nos limitar a estas diferenças quando nos dias atuais podemos identificar três gerações trabalhando em um mesmo ambiente, cada qual com necessidades e vontades distintas. Diferenças essas que se tornam mais evidentes em momentos de decisões, para o entendimento da atividade ou a concordância em relação a um projeto tudo pode se tornar uma situação problemática, portanto as empresas carecem de profissionais que saibam lidar com o diferente, confiar na capacidade do outro, ouvir e depois opinar e expor sua ideia. Tudo isso deve acontecer de forma respeitosa.

No contexto organizacional contemporâneo, torna-se cada vez mais relevante o estudo das diferentes gerações ativas no mercado de trabalho, atualmente a geração X vem ocupando os mais diversos cargos e está à frente de muitas posições de liderança. Já a geração Y começa a se fazer presente nas organizações e como um processo natural passa a assumir cargos de liderança.

Conforme Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) em função da alta quantidade de jovens agora sendo inseridos nas empresas existe uma curiosidade, tanto no mercado de trabalho como nas organizações de negócios que buscam compreender as novas gerações e suas particularidades. As gerações podem ser em parte entendidas como um fenômeno social, pois estas são moldadas a partir dos comportamentos e seus eventos históricos (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI,2011). A geração Y ainda precisa ser estudada, por se tratar de um público jovem e que não muito se sabe de suas atitudes e expectativas. Ainda assim não se pode caracterizar isso como um problema, mas como uma oportunidade de melhorar o ambiente das organizações.

As gerações X e Y estão remodelando os conceitos e padrões de trabalho: o que por muitos anos se considerou uma receita de sucesso está deixando de servir de exemplo e novos modelos estão sendo criados. Em anos passados um mesmo conceito era implantado para vários segmentos, isso porque acreditava-se que, se para uma empresa ele havia feito sucesso, o mesmo seria obtido pelas demais. Hoje essa ideologia não é a mais adequada, e cada organização precisa descobrir qual o melhor conceito que se aplica, e, caso não haja um, cabe a estas novas gerações construir um método eficiente para conduzir a empresa ao sucesso. É preciso que as empresas estejam preparadas para trabalhar em conjunto com as duas gerações, para que, com o auxílio destas, possam elaborar a melhor estratégia de crescimento.

As gerações X e Y apresentam uma abertura maior à diversidade e isso facilita muito o desenvolvimento de atividade com outras culturas e desta forma estas gerações se adaptam bem a organizações globalizadas, nas quais, o contato com outras nacionalidades é frequente. Comazzetto et al. (2016) afirmam que é importante saber lidar com essas gerações e aproveitar ao máximo o que cada uma tem de melhor, para que assim se obtenha os resultados esperados ou até mesmo seja possível se superar os desafios para a perpetuação da organização neste mundo globalizado.

A expectativa para daqui a vinte anos é de que a consciência de mundo que temos atualmente já não seja mais útil ou que seja considerada limitada. Podemos perceber estas mudanças de paradigmas através das diferentes gerações atuantes no mercado: os valores já não são mais os mesmos, assim como as estratégias e métodos de negociação. Por isso é importante estar sempre atento ao mercado e observar os indivíduos e seus comportamentos.

No capítulo a seguir, apresentam-se os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se a seguir os procedimentos empregados para realizar o estudo, identificando o método de pesquisa, participantes da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, a técnica de análise e limitações do método e do estudo. O método é definido como um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento (VERGARA, 2013). Assim como Vergara, Gil (2010) entende que o método é como um caminho para chegar a determinado fim. Já para Roesch (2012), o método descreve como a pesquisa é realizada. Utiliza-se como autores principais Gil (2010), Roesch (1996, 2012), Saccol et al. (2012) e Vergara (2001, 2013).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delimitar uma pesquisa caracteriza-se por realizar várias escolhas e planejar qual método será utilizado, quem serão os entrevistados e com que ferramentas a coleta de dados será feita (SACCOL et al., 2012). Para este estudo optou-se por utilizar o método de pesquisa qualitativa, pois conforme Roesch (1996) procura-se identificar os significados existentes nos contextos, para que seja possível realizar a investigação das hipóteses e suposições de forma flexível com base nas necessidades do pesquisador. Para Saccol et al. (2012), as pesquisas qualitativas têm como finalidade analisar situações complexas ou exclusivamente particulares e, geralmente, estão ligadas à realidade e procuram analisar questões que não podem ser identificadas por meio de uma simples observação.

Roesch (2012, p. 154) afirma que “[...] na pesquisa qualitativa, os métodos de coleta e análise de dados são específicos para uma fase exploratória da pesquisa”. Tratando-se de pesquisa exploratória, conforme Gil (2008), Roesch (2012) e Saccol et al. (2012), as mesmas têm por finalidade compreender, desenvolver e esclarecer conceitos, hipóteses e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar a visão geral acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas com relação ao assunto em estudo (GIL, 2008). Conforme exemplificado acima por Gil (2008) este é um estudo exploratório que trata de um tema sob o ponto de vista da empresa.

Uma vez que a pesquisa está na modalidade qualitativa, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Este é caracterizado como restrito a uma ou poucas unidades entendidas como pessoas, família, produto de empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem por característica a profundidade e o detalhamento (VERGARA, 2001).

Para Gil (2010), estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, a fim de permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Roesch (2012) e Saccol et al. (2012) dizem que o estudo de caso é definido por alguns aspectos como uma estratégia de pesquisa, permitindo o estudo do fenômeno em profundidade dentro do seu contexto e é adequado, especialmente, ao estudo de processos e explora fenômenos por vários ângulos.

O método estudo de caso exige que o próprio pesquisador faça a coleta e análise de dados, para que com base nessa possa responder a sua questão de pesquisa com a devida profundidade (SACCOL et al., 2012).

Pretendeu-se, com esta pesquisa, atender aos objetivos propostos no capítulo introdutório. Sendo assim, a seguir, se identifica os participantes dessa pesquisa.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Apresenta-se a seguir, no quadro nº4, os participantes deste estudo. Destaca-se que tal escolha se deu por considerar-se que estes sujeitos possuíam as características necessárias e acreditou-se que os mesmos teriam o conhecimento necessário sobre a temática aqui estudada.

Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados

	Gênero	Ano Nascimento	Nacionalidade	Escolaridade	Idiomas	Tempo de Permanência na Empresa	Área de Atividade
I	Feminino	1982	Brasileira	Pós Graduação	Inglês	5 anos e 6 meses	Globalization Services
II	Masculino	1980	Brasileiro	Pós Graduação	Inglês e Espanhol	10 anos	Center of Expertise

III	Feminino	1977	Brasileira	Pós Graduação	Inglês e Espanhol	5 anos	Managed Cloud Delivery
IV	Feminino	1986	Brasileira	Pós Graduação	Inglês e Espanhol	7 anos	Compras
V	Masculino	1979	Brasileiro	Superior Completo	Inglês e Espanhol	6 anos e 5 meses	Center of Expertise

Fonte: Elaborado pela autora.

Os participantes da pesquisa são funcionários efetivos da empresa SAP Labs Latin America, todos de nacionalidade brasileira. A média de idade dos entrevistados é de 36,2 anos, sendo que três entrevistadas são do sexo feminino e dois do sexo masculino e são profissionais que ocupam posições variadas, isso porque, a pesquisa não tem foco em uma posição hierárquica em específico. Se buscou verificar o entendimento de todo e qualquer profissional a respeito do assunto estudado.

A média de tempo de experiência na SAP Labs Latin America é de 6,8 anos e quatro contam com formação de pós-graduação e um com formação de graduação. Todos os profissionais falam um idioma ou mais do que seu nativo, neste caso quatro possuem conhecimento em inglês e espanhol e somente uma em inglês. Todos os entrevistados foram questionados quanto a sua disponibilidade e interesse de participar do estudo e todos se mostraram favoráveis e dispostos.

Após se delinear o perfil dos participantes, apresentam-se as principais definições e escolhas referentes à coleta de dados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas adotadas para a realização da pesquisa foram a observação simples, entrevistas e documentos disponibilizados pela empresa SAP Labs latin America. Saccol et al. (2012) afirmam que devido à complexidade do estudo de caso, deve-se utilizar diferentes fontes de coleta, pois este método pode auxiliar na comprovação da veracidade dos resultados obtidos.

Para este estudo a observação foi feita de forma aberta, que em alguns casos se caracteriza por um envolvimento interrompido, uma vez que existe uma

combinação entre observação e entrevista (ROESCH, 2012). A observação baseou-se na análise das atitudes dos entrevistados no seu cotidiano. O método observacional é um dos mais utilizados nas ciências sociais, pois o mesmo possibilita o mais elevado grau de precisão, podendo-se obter informações muito mais seguras quando este método é utilizado em conjunto com outro, como por exemplo, a entrevista (GIL, 2008).

Além da observação foi realizada a pesquisa documental que para Gil (2008) e Vergara (2013) iguala-se muito à pesquisa bibliográfica, pois ambas utilizam documentos como fontes de informações. A diferença está nas fontes, que na documental se referem a materiais que ainda não receberam tratamento analítico e a bibliográfica faz uso de contribuições de diversos autores sobre o assunto em questão.

Documentos ajudam a definir com precisão nomes, datas e outros dados que uma pessoa pode não conseguir lembrar com clareza. Contudo, os dados provenientes de documentos sempre precisam ser triangulados com outras fontes para comprovação, pois pode acontecer de algo escrito não ter se concretizado na prática (SACCOL et al., 2012, p. 60).

Fez-se uso também de entrevistas semiestruturadas, aquelas que elaboradas com o uso de questões abertas, que permitem ao entrevistador entender, captar a perspectiva e reação dos participantes da pesquisa (ROESCH, 2012). Saccol et al. (2012) complementa a afirmação de Roesch dizendo que geralmente se segue uma lista de tópicos e conforme o andamento, novas perguntas podem ser adicionadas.

Da mesma forma, Gil (2008) traz sua definição de entrevista afirmando que esta é como uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra parte é a fonte de busca. Roesch (2012) diz que o pesquisador deve saber ouvir e evitar fazer projeções de suas opiniões e sentimentos na situação.

Para Vergara (2001), a entrevista precisa ter um número adequado de questões para obter a resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente. Bahry e Brandão (2005) afirmam que a entrevista seja talvez a técnica mais importante para mapear competências numa organização.

As pesquisas foram realizadas face a face, por meio de entrevista informal. Desta forma, foi possível observar todas as reações, expressões e tonalidade de voz do entrevistado. Destaca-se que a coleta de dados ocorreu nas salas de reunião da

empresa SAP Labs Latin America no período de 17 de Maio a 23 de Maio de 2017. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um gravador com o qual foi possível realizar a plena transcrição das entrevistas, garantindo que informações detalhadas fossem plausíveis de análise.

No capítulo a seguir, apresentam-se as técnicas utilizadas para a realização da análise de dados.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise é identificada por etapas, conforme Gil (2008), primeiro se efetiva a redução que consiste na seleção, organização e simplificação dos dados coletados; a segunda etapa é a análise aprofundada e apresentação dos dados de forma organizada; e a terceira etapa é verificação e conclusão. Saccol et al. (2012) utiliza mais ou menos a mesma forma de verificação citada por Gil, definindo primeiro a pré-análise onde deve-se agrupar informações semelhantes, seguindo pela análise deste material e finalizando com o tratamento de dados.

Como ferramenta principal se fez uso da análise de discurso, esta é utilizada quando a metodologia de coleta de dados é a entrevista e, conforme Roesch (2012), existem dois aspectos que distinguem esta análise de outros enfoques, são eles a perspectiva adotada em relação à linguagem e a unidade de análise. Ainda segundo a autora, a linguagem não é um meio transparente de refletir a realidade, visto que é passível de interpretação. Porém a análise de discurso é um meio muito importante de coleta de dados, extremamente útil para diferenciar indivíduos, sendo que analisa traços consistentes nas respostas, o que permite uma interpretação mais precisa da realidade dos mesmos.

Na análise de discurso utiliza-se a entrevista como a base de informações mais importante, sendo assim para este estudo foram utilizadas perguntas do tipo *abertas*, permitindo para a análise de discurso, uma melhor avaliação da opinião do entrevistado, e embora seja de complexa interpretação e análise de dados, a precisão é maior do que quando usado questionário fechado, ou dicotômico (LAKATOS e MARCONI 1994).

Para Orlandi et al. (2006), a interpretação utilizada na análise de discurso é uma injunção, ou seja, coloca em uma determinada ordem as ideias expressadas na entrevista, permitindo ao entrevistador uma análise e uma interpretação mais precisa

dos argumentos expressados pelo entrevistado. Isso serve para facilitar o próximo passo, que é a compreensão, ou seja, a interpretação do texto à luz da teoria do discurso. A análise de discurso, diferente de outras técnicas permite ir além do que seria o objetivo direto da análise, permitindo verificar variações linguísticas, antropológicas, pedagógicas, geográficas, sociológicas, etc.

Para Vergara (2013), pelo critério da complexidade estrutural e pelo tratamento dado às variáveis uma pesquisa pode ser classificada como descritiva quando expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo verificar a correlação entre fatores ou buscar a definição da natureza de tal correlação. A autora ainda acrescenta que pesquisa de opinião se enquadra nesse tipo de classificação.

Quanto aos meios de análise, a descritiva comparativa se dá mediante a contagem da frequência de característica do texto, buscando identificar e verificar semelhanças ou diferenças por meio da comparação (GIL, 2010; VERGARA, 2013). Gil (2008) confirma que o processo da verificação tem por objetivo organizar e sumariar os dados de uma forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

Neste estudo, o assunto foi caracterizado pelo objetivo geral, que procurou identificar os como as competências multiculturais de Global Mindset tornam-se relevantes para os colaboradores no contexto da empresa estudada.

Richardson (1999) afirma que a categorização não é uma etapa obrigatória, mas que na maioria dos estudos inclui-se a categorização, pois esta auxilia na análise das informações. Embora se tenha utilizado a unidade do tema, não foi feito uso da categorização identificada por Richardson (1999), mas definiu-se como categoria os dois grandes assuntos deste estudo: competências multiculturais e Global Mindset.

Após definirem-se as técnicas de análises de dados, apresenta-se as limitações do método e do estudo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO

Ao longo da realização deste estudo, houve momentos em que o planejado efetivamente não ocorreu ou nos quais as buscas não resultaram no que se esperava.

Gil (2008) ajuda a identificar algumas desvantagens ao se utilizar a entrevista, são elas: a falta de motivação, inabilidade ou mesmo incapacidade por parte do entrevistado, a compreensão inadequada do significado das perguntas, fornecimento de respostas falsas ou influências de aspecto pessoal. Pode se perceber que em algumas vezes os entrevistados não compreendiam claramente o significado de certos tópicos, o que fez com que fosse necessário insistir com mais clareza e teve-se a necessidade de utilizar exemplos na abordagem.

A quantidade de pessoas entrevistadas foi um dos limitadores, pois, inicialmente, o objetivo era entrevistar uma amostra maior e para isso se considerou utilizar a pesquisa do tipo quantitativa, porém conforme orientações e elucidações sobre o tipo de análise de discurso viu-se a necessidade de restringir a pesquisa a um público seletivo.

Outras dificuldades menores, porém, presentes neste estudo, foram o acesso restrito a documentos formais da empresa SAP Labs Latin America, a documentação relacionada ao processo de internacionalização é inexistente nos bancos de dados, estas informações estão disponíveis somente a um público restrito que participa da elaboração e execução da estratégia da empresa. Em relação à parte teórica do estudo, identificaram-se limitações em relação ao material teórico com relação ao assunto de Global Mindset, sendo que este é um assunto pouco estudado e pesquisado nas empresas.

Para Saccol et al. (2012), o próprio método de coleta de dados pode ser um limitador do estudo, pois a sua duração não pode ser preestabelecida, aspectos particulares podem não estar disponíveis ou até mesmo podem criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador. Após definidas as limitações do estudo, apresenta-se a análise de dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise deste estudo se baseou em responder à pergunta de pesquisa apresentada como objetivo principal, como as competências multiculturais de Global Mindset tornam-se relevantes para os colaboradores no contexto da empresa estudada.

Portanto a análise será feita por categorias que são identificadas através dos dois grandes assuntos nos quais o estudo está embasado: competências multiculturais e Global Mindset. Para cada subcategoria, foram elaboradas questões que se encontram inseridas no contexto da análise que segue.

4.1 COMPETÊNCIAS MULTICULTURAIS

Para um melhor entendimento da análise será apresentado primeiramente as informações a respeito das competências, como são identificadas e classificadas. As competências citadas nesse estudo são definidas por Becker et al (2008), que afirma que a consolidação da noção de competências inicia-se pela alteração do “conceito de qualificação” para o “conceito de competências”, período no qual a ênfase principal é a identificação de quais capacidades são necessárias para atuar em certo tipo de tarefa e obter um desempenho superior.

Gramigna (2007) afirma que a melhor forma da empresa obter resultados positivos é desenvolvendo sua equipe. Considerando esta afirmação, a empresa SAP Labs Latin America elaborou uma página, disponível a todos os funcionários na intranet, no qual identifica as competências necessárias em relação a cada cargo. Essa base de dados é conhecida como *Pathfinder* e está estruturada com um organograma no qual se define para cada função as competências necessárias para que se possa assumir determinada posição. Essa base de dados foi elaborada para que os funcionários pudessem entender da melhor forma possível quais as experiências e aptidões exigidas para cada função, ajudando os assim a criarem um plano de carreira, sendo este utilizado mundialmente.

O *Pathfinder* traz informações individuais de cada cargo: responsabilidades, competências, os fatores-chave de sucesso, experiência, escolaridade mínima, formação e educação profissional, interação com o cliente e possíveis passos da

carreira. Cada qualificação possui uma subdivisão de quatro níveis sendo que quanto mais próximo do nível quatro mais qualificado é o funcionário.

Dutra (2010) e Fleury, A. e Fleury, M. (2004) afirmam que as competências devem ser preestabelecidas e estruturadas de modo a definir um conjunto ideal de qualificações para que o profissional alcance um desempenho superior na atividade. O banco de dados *Pathfinder*, de competências da empresa SAP Labs Latin America é bem amplo, compreende desde a função mais inicial até em nível de diretoria. Isso faz referência à citação de Fleury, A. e Fleury, M. (2004) que advertem que as competências em geral não atendem às organizações muito complexas, porque estas estão em processo contínuo de mudanças e para isso as competências também devem ser desenvolvidas e aprimoradas. Portanto, a SAP Labs Latin America deve sempre estar atenta e adaptar seu banco de dados de competências para, assim, manter profissionais atualizados e ser competitiva no mercado.

Quando questionado aos entrevistados se estes sabem onde encontrar descritas as competências necessárias para a sua função todos se posicionaram positivamente, alguns deles até foram além e comentaram que: “Diz o nível de competência necessária para cada vaga e já mostram um pouco mais para que áreas eu posso ir, as competências que preciso ter se eu quiser subir de nível e o quanto eu tenho que trabalhar essas competências”. (Entrevistada IV).

Mas, ao serem questionados de como estas competências estavam identificadas, por organização e ou função, mais da metade titubeou e não forneceu uma resposta clara, isso porque ao final da resposta assumiram que não sabiam ao certo. Na teoria, Bahry e Brandão (2005), Fleury, A. e Fleury, M. (2004) e Gramigna (2007), definem a palavra competência como a qualidade de alguém capaz de fazer algo, geralmente associado a realizar o ato com qualidade com base em conhecimentos (o saber), habilidades (o fazer) e atitudes (o agir) requeridos pela situação, existindo três categorias de competências: organizacionais, funcionais e individuais.

O mesmo aconteceu quando perguntados de como são gerenciados os conhecimentos, habilidade e atitudes da sua função, já que os entrevistados não souberam responder. No entanto a SAP Labs Latin America utiliza o banco de dados para todas as localidades com as mesmas descrições, criando assim perfis globais.

Importante mencionar que antes das entrevistas foi oferecido um breve descritivo sobre competência e competências multiculturais.

Como afirmado anteriormente por Beechler e Javidan (2007), uma empresa que quer se globalizar precisa realizar mudanças significativas na sua cultura organizacional, adequando as suas competências para um perfil global. E é por meio dessa afirmação que se buscou explorar as relações dos entrevistados com outras culturas, se estas existem e se sim, como são gerenciadas. Todos os profissionais entrevistados se relacionam com pessoas de outras culturas no seu dia a dia, sendo que, de modo geral as localidades citadas pelos entrevistados foram Colômbia, México, Estados Unidos, Alemanha, China e Índia.

Cabe destacar que quando mencionado no texto *outra cultura* se faz referência a culturas distintas da brasileira, não levando em consideração as diferenças culturais de dentro do país, por regiões.

A resposta dos entrevistados de como é a relação com estes profissionais de outras culturas foi variada, mas todas positivas. A entrevistada III disse ser uma relação natural. Os entrevistados II, IV e V disseram que esse convívio ajudou eles a entenderem melhor o perfil de cada cultura. O entrevistado V evidenciou “o alemão é aquele jeito direto de ser”, afirmando que ao se comunicar com um alemão se deve ser pontual e objetivo para que assim se alcance o resultado esperado. A entrevistada IV complementa: “com as pessoas da Alemanha o relacionamento é um pouco mais distante”.

“Tem culturas que são muito mais organizadas, muito mais estruturadas no assunto que eles querem falar, no tópico, na agenda, o alemão, o americano ele já entra na reunião sabendo quase são os tópicos e sabendo onde ele quer chegar e isso é uma cultura que eu não vejo na América latina. O pessoal entra pra discutir, pra falar, pra ver o que acontece, e no final eventualmente sai algum resultado positivo”.
(ENTREVISTADO II).

Três entrevistados se mostraram incomodados com algumas diferenças culturais. A entrevistada I comentou que no começo, quando se comunicava com os indianos por e-mail ela se sentia irritada, pois as respostas vinham em forma de ordem, mesmo o profissional sendo da mesma posição hierárquica dela. Além disso a entrevistada ainda comentou que em muitos casos foi necessário envolver o gerente do profissional do qual ela estava solicitando um suporte, para que então

este lhe respondesse. Com o tempo ela entendeu que isso é uma questão cultural dos indianos e que eles são de uma organização extremamente vertical, onde o superior é quem deve posicionar as prioridades de suas atividades.

A entrevistada IV comentou sobre os Argentinos, com os quais ela passou por dificuldades, pois eles apresentaram em geral um perfil ansioso, de fala rápida e queriam que todas as suas atividades fossem priorizadas. Já o entrevistado V comentou que para ele os Argentinos pareciam não levar o serviço muito a sério, não dando importância a situação e as informações. Este entrevistado ainda pontuou que isso acontece somente quando essa comunicação ocorre por meio de telefone e e-mail. Quando a relação é face a face a situação muda muito, o Argentino é atencioso, tem mais abertura e respeito.

Os outros dois entrevistados não identificaram dificuldades e se mostraram bem abertos e dispostos a lidar com qualquer diferença que venha a ser identificada. O entrevistado III disse: “tem que ter resiliência para respeitar o espaço do outro”. Complementando com a entrevistada III: “a base é o respeito, é tu entender que aquela cultura é diferente, respeitar aquilo ali mesmo que não seja exatamente a tua”.

A comunicação entre culturas e as experiências de coabitação em diferentes países tem aumentado significativamente devido à globalização. Todos os entrevistados responderam que o que mais gostam das diferenças culturais é o fato de poder vivenciar essa experiência, ver que existem outros pontos de vista e assim poder aprender com as particularidades. “Ter a capacidade de identificar essas diferenças e me adaptar a todas elas”. (ENTREVISTADA III).

Aos serem questionados a respeito do que não gostam nas diferenças culturais somente um dos entrevistados disse que não gosta da desorganização para com as atividades profissionais. Além disso nada mais foi pontuado.

Três entrevistados falaram que aprenderam através dessas diferenças culturais a serem mais tolerantes e empáticos. “Aprendi que não existe um jeito 100% certo, uma vez que todas as culturas funcionam, sendo umas muito parecidas e outras totalmente diferentes”. (ENTREVISTADA IV). A entrevistada III disse que aprendeu a entender que existem diferenças e é necessário saber respeitá-las.

Os entrevistados pontuaram as fortes diferenças culturais dos indianos e que estes proporcionaram grandes aprendizados. Porém o entrevistado II disse que a cultura indiana chama a sua atenção, não pelas dificuldades de comunicação ou

forte hierarquia estabelecida, como pontuado pelos demais entrevistados, mas pelo fato de serem pessoas que valorizam imensamente a família, pessoas que sabem valorizar as coisas simples da vida. Além de serem muito dedicados e inteligentes.

Segundo os entrevistados as diferenças culturais não dificultam a execução das atividades. Três deles acreditam que podem haver mal-entendidos quando uma das partes não entende bem a cultura da outra, como é o caso citado pela entrevistada I: “sobre a Índia, uma colega comentou que sempre que ela recebia um e-mail de um indiano dizendo *do the needful* (tradução livre: faça o necessário) ela fazia questão de deixar justo aquele e-mail horas esperando, só de raiva”. Mas somente depois ela descobriu que não era uma questão de querer dar ordens ou se sentir superior, é somente uma expressão muito utilizada pelos indianos e após isso estar esclarecido ela passou a encerrar a situação com outros olhos. O fato de não compreender a outra cultura, não ter a informação, pode induzir a pessoa a pensar que pode tratar-se de uma questão pessoal, o que não é.

O entrevistado II evidenciou a necessidade de estabelecer uma comunicação clara e aberta, fazendo se entender da melhor forma possível para que as atividades sejam executadas corretamente. Nas demais diferenças culturais o entrevistado não identificou dificuldades, isso principalmente por que a empresa é bem flexível e as métricas de avaliação são por tarefas e não horas trabalhadas. Além de contar com profissionais que lidam diariamente com pessoas de outras culturas.

Todos os entrevistados gostam de aprender sobre as diferenças culturais. A entrevistada III disse que costumava estudar a respeito da cultura de um determinado país quando sabia que iria viajar para o mesmo, porém hoje já não viaja com tanta frequência, não tem mais este costume. A entrevistada I disse que tenta, quando possível, não só ficar na conversa profissional e sim perguntar sobre a cultura do país ao qual o profissional pertence, no entanto nem sempre é possível.

O entrevistado IV disse que gosta muito de aprender a respeito da cultura do México, isso porque é um país que tem uma cultura muito rica e presente no dia a dia das pessoas. A entrevistada IV se interessa pelas demais culturas para se sentir mais confortável para lidar com estes profissionais, pois assim já sabe um pouco como se comunicar melhor, além de evitar gafes. Já o entrevistado II disse que gosta de aprender sobre as diferenças além do lado profissional, diz ter um interesse pela culinária, religião e política.

De modo geral todos os entrevistados afirmaram ter uma relação de amizade com um ou mais pessoas de outra cultura. A entrevistada III disse possuir uma relação de amizade com pessoas do México, Colômbia, Estados Unidos da América e da África do Sul e todas são amizades que se iniciaram por meio profissional. Isso também é mencionado por outros três entrevistados, portanto se entende que a empresa foi o meio para que uma nova relação de amizade fosse possível. Porém quatro deles afirmaram que não são amizades próximas, seria mais uma questão de afinidade e quando a oportunidade surgiu eles tentam marcar um encontro com a pessoa. Somente um dos entrevistados cultiva uma relação de amizade próxima, isso porque as suas atividades profissionais o permitem e ele pode encontrar a pessoa com mais frequência, falar por telefone ou se comunicar por e-mail.

É importante salientar que Kivel (2007) e Meyer (2014) acreditam que pessoas que cresceram em famílias multiculturais estão mais propensas a aceitar e saber lidar com as demais culturas, mas isso não foi identificado neste estudo, já que somente dois entrevistados cresceram em ambientes multiculturais e as respostas destes foram muito semelhantes aos demais entrevistados.

Esse conhecimento a respeito de outras culturas não pode ser adquirido do dia para a noite, ou com um simples treinamento. Como afirmado por Clarke (2013) e Muritiba et al. (2010), os atuais treinamentos de multiculturalidade não utilizam as técnicas corretas para encorajar as pessoas a explorarem e desenvolverem seu conhecimento para melhorar sua competência cultural, o maior desafio para os gestores é o processo de integração cultural. Três entrevistados afirmaram que nunca receberam treinamento ou instrução a respeito das demais culturas, porém todos sabem que a empresa oferece algum tipo de treinamento, no entanto não souberam identificar o tipo de instrução oferecida.

Dois entrevistados participaram de um ou mais treinamentos voltados ao assunto de cultura, “uma visão geral sobre este assunto”. (ENTREVISTADO II). A experiência muito ajuda a aprender como se deve lidar com cada cultura, mas a empresa não pode considerar este fator como sendo único, devendo também incentivar o conhecimento através de dinâmicas, palestras e treinamentos buscando ampliar o horizonte dos profissionais com relação as demais culturas. As competências multiculturais têm por princípios melhorar a compreensão, estabelecer uma comunicação respeitosa e fazer a inclusão da pessoa como um todo, não somente sua cultura (KIVEL, 2007).

Com base nas respostas obtidas dos entrevistados, pode se criar uma relação com o quadro 3, neste os autores Hong e Doz (2013) identificam cinco ações esperadas de um profissional multicultural diante alguns cenários. Essa relação pode ser observada no quadro 5.

Quadro 5 - Análise dos Resultados Relacionados a Competências Multiculturais

Papel	O que o indivíduo multicultural tem	Perfil dos entrevistados
Reconhecer oportunidades para novos produtos	Sensibilidade à própria cultura e à cultura alheia	Mesmo que nenhum dos entrevistados tenha vivenciado uma experiência de longa duração em outro país, todos eles têm a consciência das diferenças culturais e da necessidade de sensibilidade para com o diferente.
Impedir perdas na tradução	Consciência cultural e curiosidade	Todos os entrevistados buscam conhecer melhor outras culturas, para que com estas informações possam desenvolver diálogos e mostrar respeito.
Integrar gente de fora	Empatia cultural	Em muitos momentos os entrevistados fazem menção a necessidade de empatia, para que assim se construa um relacionamento de confiança.
Fazer mediação com chefes	Compreensão e sensibilidade ao contexto	Muitos dos entrevistados vivenciaram situações de desconforto devido a diferenças culturais, em alguns casos mais que outros. Mas em todas as situações estes foram capazes de analisar e avaliar as ações mais adequadas para a situação.
Contornar diferenças entre subsidiárias e matriz	Habilidade multilíngues Consciência semântica	Os entrevistados estão cientes da necessidade e importância de se comunicar no idioma nativo da outra cultura, assim todos os entrevistados conhecem, no mínimo, um idioma a mais do seu de origem.
	Capacidade de	De forma unanime os entrevistados afirmaram que

	alternar entre marcos de referência culturais e modos de comunicação	aprenderam muito com as diferentes culturas e todas as experiências auxiliaram no desenvolvimento profissional. Hoje as diferenças culturais são vistas com bons olhos e são consideradas essenciais para a organização.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Em resumo a análise das competências multiculturais, observou-se em todos os entrevistados boa vontade para abordar e conversar sobre o assunto, mesmo que alguns tenham passado por dificuldades no começo, hoje são muito gratos pela experiência e se consideram pessoas privilegiadas por terem vivenciado essa experiência profissional. O *Pathfinder*, base de dados de competências, é conhecido pelos funcionários, mas pelas respostas obtidas entende-se que os mesmos não têm conhecimento profundo, não sabendo como são feitas as categorizações de cada perfil.

Muitos dos conhecimentos a respeito das culturas e suas particularidades ficam somente registradas no conhecimento tácito, ou seja, não existem documentos a respeito do assunto e os treinamentos disponibilizados abordam o tema de forma superficial. Porém, existe uma página na rede interna com as mais diversas informações a respeito das outras culturas.

A página, intitulada de *GlobeSmart*, possui informações amplas, podendo-se escolher qualquer parte do globo e obter informações a respeito do tipo de comunicação efetiva que melhor se encaixa naquela localidade. Diversos tipos de informações a respeito da cultura, demografia, língua, religião, governo, história, protocolo de negócios, valores e ainda informações importantes para viagens como clima, feriados, segurança, moeda, tipo de passaporte, saúde, infraestrutura de comunicação, informações a comunidade LGBT e expressões básicas na língua local são encontradas nesta página. O *GlobeSmart* oferece todas as informações primordiais para uma viagem segura e com certeza contém informações que auxiliarão para uma comunicação efetiva e de sucesso.

A empresa SAP Labs Latin America possui muitos canais com informações importantes, mas por meio das entrevistas evidenciou-se que os profissionais não sabem que estas informações estão disponíveis. Portanto, como sugestão de melhoria se propõem que a empresa conscientize seus profissionais, sendo através

de informativos, propagandas ou utilize outro canal de comunicação interna para difundir estas informações e com isso auxiliar no desenvolvimento dos seus profissionais, qualificando os para o mundo globalizado.

Para o próximo subcapítulo se apresentará a análise com relação ao assunto de Global Mindset.

4.2 GLOBAL MINDSET

Diante de um perfil de mercado tão globalizado é de fundamental importância contar com o apoio de profissionais qualificados para lidar com os diferentes tipos de produtos oferecidos pela empresa, com as diferenças sociais, culturais e políticas do ambiente no qual estão inseridos.

Precisamos de profissionais com potencial para aproveitarem as oportunidades, com uma visão diferente dos demais, que saibam gerenciar as adversidades internas e externas, com habilidade para lidar com diferenças políticas, sociais e culturais. Estes devem influenciar e dinamizar as decisões e ações para criar soluções em grupo (BEECHLER; JAVADIN, 2007).

Muitos acreditam que somente os líderes devem desenvolver o Global Mindset, mas conforme Buechel (2014), isso está baseado no meio e entendimento dos assuntos globais em que o mais importante a respeito do Global Mindset não é habilidade de fazer, mas o fato de compreender as complexidades e diferenças do ambiente global. Isso deveria ser de entendimento, compreensão e aplicação geral de uma organização globalizada, não somente do seu líder. Compreende-se que a conscientização e exemplo de boas práticas devem partir do líder para a sua equipe, mas se ocorrer de somente ele aceitar e absorver o que cada cultura tem de melhor o desenvolvimento de atividades e comunicação estarão comprometidos, pois a organização deve trabalhar como uma equipe para melhorar a relação com as demais unidades e clientes.

A análise deste subcapítulo se baseou nos três capitais do Global Mindset: social, psicológico e intelectual.

4.2.1 Capital Intelectual

As primeiras perguntas dessa etapa do questionário foram baseadas no capital intelectual, sendo este relacionado ao conhecimento estratégico da organização, a complexidade cultural que envolve as operações, competidores, estratégias de competição, alianças estratégicas, equipes globais, diferenças econômicas e sistemas políticos. Desta forma, foi verificado-se os entrevistados conhecem a estratégia da organização. Todos sabem da sua existência, embora não a conheçam por inteiro. Todos afirmaram saber onde encontrar esta informação nos canais de comunicação da empresa.

O mesmo vale para quando os entrevistados foram questionados se sabem quem são os parceiros e competidores da empresa, e mesmo que alguns tenham afirmado que só conhecem as maiores empresas, estes sabem que existem muitas outras menores atuando tanto como parceiros como competidores. O que foi reforçado pela entrevistada III ao afirmar que “cada vez mais uma empresinha de fundo de quintal, pode ser uma forte concorrente da SAP”.

No assunto de situação econômica e posição global da organização três entrevistados mencionaram o valor das ações da SAP SE no mercado financeiro, como sendo um bom indicador da “saúde financeira da empresa” (ENTREVISTADO II). Dois entrevistados mencionaram os comunicados que são recebidos por e-mail com informativos de dias de contrato, assinaturas e extensões de contratos. Também foi evidenciado o número crescente de empregados. A entrevistada I comentou que em 2012 a empresa contava com 75.000 colaboradores ao redor do globo e no ano atual conta com 86.000 colaboradores, um aumento expressivo em sete anos. O entrevistado V comentou que espera que essa situação se mantenha frente a atual situação econômica do nosso país.

4.2.2 Capital Social

Seguindo com a análise, as próximas questões foram baseadas no capital social, sendo que este explora a capacidade de se relacionar com diversas culturas, observar os padrões de comportamento, a situação social e organizacional e as influências do ambiente de convívio. Esta parte também explora a necessidade de

fazer uso da empatia para interpretar as ações, identificar os sentidos e significados para inspirar confiança e credibilidade.

Buscando compreender a relação dos entrevistados com essa parte do Global Mindset, estes foram questionados quanto a sua capacidade de aceitar ideias diferentes, se demonstrando uma pessoa aberta ao novo. Dois destes responderam que estavam em processo de melhoria pessoal, sendo que a entrevistada I comentou “eu acho que é um processo contínuo” e complementou afirmando: “faço um esforço para tentar me manter aberta e cada vez mais ouvir atentamente antes de começar a julgar ou já ter minhas pré ideias. Assim acho que é um exercício”.

De modo geral todos os entrevistados afirmaram que aceitam as diferentes ideias, mas que existe um procedimento para entender e verificar se esta nova ideia é válida, quais os benefícios e o esforço envolvido.

Com relação aos padrões de comportamento, todos os entrevistados afirmaram que ficam atentos a linguagem corporal. “Eu fico atento a tudo que está a minha volta, mesmo que sem perceber”. (ENTREVISTADO V). Como afirmado pela entrevistada I:

“Sem querer a gente está atento e a pessoa se entrega muito mais no olhar e no tom de voz do que a pessoa está realmente falando, com certeza o corporal conta muito, e eu percebo, mas, não porque eu sou uma observadora é natural de notar a pessoa está te dizendo alguma coisa verbalmente, mas tu percebe a expressão no rosto dela que não era isso que ela queria.

Já ao questionar a respeito das influências de convívio, perguntando aos entrevistados se estes criavam rótulos com base em experiências anteriores com determinada cultura, somente um dos entrevistados disse que não: “eu vejo muito mais a pessoa em si do que uma cultura e tal”. (ENTREVISTADA III). Já os demais entrevistados comentaram que mesmo sem querer acabam rotulando a pessoa, como afirmado pela entrevistada IV: “as vezes acaba ficando a primeira impressão ou o jeito que tu, por algum motivo desenhou na tua cabeça, porque vivenciou ou já tem um pré-conceito”. O entrevistado II cita um exemplo:

“Quer um exemplo bem prático, se eu tiver uma reunião com um alemão eu vou chegar na hora, se eu tiver uma reunião com um mexicano eu vou dizer, ah esse cara vai se atrasar, vai dar para pegar um café e depois eu chego uns 5 minutinhos depois”

O entrevistado V fez uma observação importante, dizendo que: *“Eu acho que eu vejo rótulo sim. Claro, muitas vezes a gente se surpreende e vê que é diferente”*. A mesma observação foi feita pelos entrevistados I e II.

Ao questionar os entrevistados se as vivências com diferentes culturas já os fizeram refletir a respeito dos ensinamentos adquiridos, a entrevistada III resumiu sua resposta dizendo: *“isso é muito rico, acho que me alimenta como ser humano”*. Em função destas experiências a entrevistada I disse que se considera uma pessoa mais empática. O entrevistado II disse que aprendeu com culturas que vivem em um ambiente distinto, que existem outros valores e formas de fazer uso do tempo livre.

“Pensar que cada pessoa tem o seu ponto de vista, porque ela vai ver as coisas que eu não estou vendo. A tua verdade não é única. O que pode ser verdade pra ti, pode não ser para o outro. O que certo pra ti, pode não ser para o outro, baseado claro, na personalidade e na forma como foi criado dentro da cultura que está inserido”. (ENTREVISTADA I).

“Eu acho que essa forma de viver nos faz um pouco cidadão do mundo e a gente é tão exposto a isso tudo que muitas vezes não se tem consciência disso. Acharmos tão normal ver coisas em outra língua, que não enxergamos essas coisas, ao menos dentro do mundo. Nós somos poucas pessoas que temos esse acesso todo que é conviver com pessoas de outros países, falar ao menos duas línguas. Acho que isso te faz diferente”. (ENTREVISTADO V).

Todos os entrevistados demonstram interesse e preferência em desenvolver atividades com pessoas de outras culturas, isso porque a partir dessa experiência é possível observar pontos de vista distintos, com ideias e sugestões que incrementam a solução de problemas, propondo ações mais sensatas. Também auxilia no desenvolvimento de novas formas de executar uma determinada atividade, mesmo que seja mais trabalhoso por questões de idioma ou fusos horários, o resultado final é melhor e incentiva o trabalho em equipe, a empatia, a cooperação, a comunicação, a confiança e a credibilidade.

É preciso que os profissionais desenvolvam uma sensibilidade para que os mesmos possam identificar o clima nas relações, principalmente na situação citada anteriormente, em que profissionais de diversas culturas trabalham por um único objetivo, mas por meio distintos. Segundo os entrevistados, eles são sensíveis a ponto de perceber que existem diferenças culturais e são capazes de gerenciar para que as mesmas não ocasionem transtornos na comunicação. O entrevistado II disse

que determinado cliente estava sendo extremamente incisivo e não se mostrava disposto a mudar de ideia, mas o que estava sendo solicitado por este cliente da Costa Rica não era aplicável para os padrões de trabalho da empresa. Então ele fez uso de suas técnicas de negociação e convenceu o cliente que seriam feitos os ajustes na sua entrega, mas o cliente também teria que aceitar mudanças. Após algumas ligações ambos conseguiram chegar a um acordo amigável.

O entrevistado V também relatou uma experiência profissional na qual precisou exercitar a sua sensibilidade e competências de comunicação, mas ao contrário do entrevistado II, ele precisou gerenciar uma situação com um colega de trabalho de outra localidade. Duas entrevistadas citaram exemplos de dificuldades em compreender uma pessoa de outra cultura. Nas duas situações as entrevistadas se depararam com profissionais de nacionalidade indiana e foi necessário utilizar técnicas para que nenhuma informação fosse perdida, já que na situação a comunicação não era clara. Ambos os casos aconteceram no início da carreira das profissionais e com o passar do tempo estas compreenderam o modo de comunicação destes colegas.

4.2.3 Capital Psicológico

E por fim o capital psicológico, caracterizado por inspirar confiança, autoestima e otimismo. Estas competências são encontradas em pessoas flexíveis, que se adaptam para trabalhar com o diferente, são perseverantes e abertas para aprender com base em diversos estímulos.

Neste ambiente de diferenças o profissional deve inspirar confiança, mostrar respeito e interesse, além de ser capaz de criar um bom ambiente de convívio. Desta forma os entrevistados foram questionados quanto a facilidade em ser acolhedor com pessoas de outros países. Três deles afirmam conseguir com facilidade estabelecer uma comunicação e mostrar interesse pelas informações do outro. A entrevistada IV diz que faz isso pois “me coloco no lugar dessa pessoa, vindo para o nosso país, para a nossa cultura, porque deve ser bem assustador tu estar em outra cultura e ainda se sentir hostilizado”. Outros dois entrevistados comentaram que não são tão espontâneos, pois apesar de conseguir iniciar uma conversa e serem prestativos, não desenvolvem longos diálogos e não costumam fazer muitas perguntas.

Relacionado ao assunto de flexibilidade e adaptabilidade, foi perguntado aos entrevistados se em algum momento da vida eles já haviam se sentido totalmente inseridos em uma cultura que não a sua de nascença. Somente um dos entrevistados disse que já passou por este momento, sendo que foi uma experiência muito curta. Segundo a entrevistada foi um aprendizado muito valioso, afirmando que era “muito bom estar inserida naquele contexto e poder fazer parte daquele momento. Sempre me encaixei muito bem”. (ENTREVISTADA III).

Esta experiência vivenciada pela entrevistada III ocorreu quando ela estava envolvida em um projeto na Costa Rica, momento em que compartilhava atividades com outras nacionalidades como Argentinos, Mexicanos, Chilenos, Peruanos e Panamenhos. A entrevistada disse que aquilo lhe fazia bem, sentindo-se à vontade e confortável.

O entrevistado II nunca vivenciou uma experiência tão profunda, mas acredita que em curtos períodos já é possível viver a cultura do lugar. Como ele mesmo diz: “tu meio que entra no contexto forçado daquele eco sistema que está ali, mas se tu não entrar nesse contexto, sei lá, parece que tu não está vivendo o lugar”. O mesmo foi citado pelo entrevistado V que também acredita que é possível vivenciar outra cultura por meio de pequenos gestos, tais como “fazendo parte dos ritos, gírias, jeito de falar”. (ENTREVISTADO V).

A entrevistada IV comentou que tenta ao máximo vivenciar uma nova cultura, mas que isso só aconteceu por meio de pequenos gestos em oportunidades de viagens particulares. Importante complementar que dos entrevistados somente a entrevistada I realizou um intercâmbio³, e para os demais entrevistados as experiências de vivência são de viagens curtas, como uma semana, duas ou no máximo um mês, sendo estas profissionais ou particulares. Assim foi possível concluir que mesmo com vivências distintas os entrevistados tendem a um perfil semelhante, onde a aceitação as demais culturas são de senso comum.

Ao perguntar aos entrevistados se eles se sentem desafiados por trabalhar com pessoas de diferentes culturas todos responderam que sim, mas que existe uma satisfação em fazer isso. A entrevistada I disse que trabalha todos os dias com pessoas de diversas parte do mundo e isso a motiva, sendo que é algo que sempre sonhou fazer.

³ Neste contexto entende ser por intercâmbio quando uma pessoa vive seis meses ou mais em outro país, para fins diversos como estudo, turismo ou trabalho.

A entrevistada III lembrou que no início da carreira era mais desafiador, não que hoje não seja, mas é um desafio diferente no sentido positivo de poder aprender, como afirmado pelo entrevistado V. O entrevistado II complementa: “tem que respeitar as particularidades de cada um”, e isso pode ser desafiador, mas de forma alguma é um impeditivo para que as atividades sejam realizadas.

Tentando explorar um pouco mais a questão do desafio, foi questionado aos entrevistados se estes passaram por situações de dificuldade gerada pelas diferenças culturais. O entrevistado II citou o exemplo de países em que as relações são extremamente políticas, nos quais para qualquer assunto se envolve o superior da pessoa, o que torna a situação mais complicada. Porém, por vezes, o gerente é envolvido em diferentes estágios da conversa e assim não está ciente da situação como um todo e por consequência pode fazer questionamentos que já estavam finalizados. “Tu começa a fazer parte de um problema ao invés de fazer parte da solução”. (ENTREVISTADO II).

O entrevistado V também vivenciou uma situação mais delicada, na qual ele precisou administrar a improdutividade de um colega da Alemanha. Diante da situação ele aproveitou o fato dos alemães, por característica cultural serem diretos na tratativa de assuntos, e fez o mesmo. O entrevistado somente utilizou esta tática porque sabia que o alemão não se sentiria intimidado ou desconfortável, o que no final das contas surtiu bons resultados. Já a entrevistada III administrou uma situação entre um colega da África do Sul e outro da Venezuela, no qual o segundo não estava conseguindo estabelecer uma boa comunicação, pois tinha dificuldades com a língua inglesa. Assim a entrevistada serviu de interprete e com isso foi possível finalizar o trabalho com qualidade.

As entrevistadas I e IV não citaram exemplos de situações de dificuldade, no entanto a entrevistada I observou que a comunicação entre funcionários geralmente é boa, pois, como é do perfil da empresa, os funcionários estão acostumados a lidar com diferenças culturais. Para alguns as experiências podem não ter sido tão boas, mas em todos os casos os profissionais souberam lidar com a situação, sendo otimistas, perseverando na busca do bem-estar para todos.

Um último ponto que carece de análise é a relação dos entrevistados com as gerações. Utilizando como base Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) e Loiola (2015) identifica-se como pertencente à geração X aqueles nascidos no início de 1960 até o final dos anos 70 e a geração Y é formada por aqueles nascidos no final dos anos

70 e início dos anos 90. Com base nessa teoria pode-se afirmar que dois dos entrevistados são da geração X e três entrevistados são da geração Y.

Contudo, neste estudo a diferença de idade não influenciou nos resultados. Existe a possibilidade de isso ter acontecido por causa da diferença de idade dos integrantes da amostra ser de apenas 10 anos, sendo o mais velho nascido em 1977 e o mais novo em 1986. O perfil da empresa é muito variado e isso pode explicar porque jovens e pessoas mais velhas apresentam características semelhantes quanto a estarem abertas às diferenças.

A SAP Labs Latin America é uma subsidiária da SAP SE e identificou-se que a unidade da cidade de São Leopoldo se comunica e realiza atividades com inúmeros países, isso porque conforme SAP (2017ab) existem 345.000 clientes espalhados em 190 países e a empresa conta com escritórios em 130 países (SAP, 2017a). Entende-se por subsidiária uma nova unidade da empresa em outra localidade sem necessariamente depender da matriz para suas atividades diárias.

Como análise geral notou-se que os entrevistados têm sim um Global Mindset bem desenvolvido. Estes já vivenciam no contexto diário a diversidade de outras culturas, passando por momentos difíceis e situações complicadas. Contudo estas foram de grande valia para o desenvolvimento profissional e em muitos momentos o assunto de Global Mindset e competências multiculturais se tornam um único, isso porque um assunto complementa o outro. Sendo assim os assuntos são sobrepostos e correlacionáveis e isso auxilia para uma melhor compreensão das diferentes realidades, dos tipos de profissionais e processos.

5 CONCLUSÃO

Este estudo se iniciou com o objetivo de analisar as atuais competências dos funcionários da empresa SAP Labs Latin America, da região do Vale do Rio dos Sinos, a fim de aperfeiçoar o trabalho com diferentes culturas através do uso do Global Mindset. Apresentaram-se as teorias com relação à internacionalização, evidenciando as modalidades contratuais e os motivadores. Esta introdução à internacionalização foi importante para que se compreendesse quais incitações fazem com que uma organização busque mercados distintos para oferecer seu produto ou serviço.

O estudo também apresenta uma análise das competências multiculturais, identificando os componentes e categorias destas. Assim, fazendo uso dessas informações se explorou quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para formar um líder global, além de explicar o conceito de Global Mindset, que basicamente consiste em um conjunto de competências que fazem do profissional um líder capaz de analisar o ambiente a sua volta e com as informações existentes influenciar indivíduos, grupos e organizações.

A pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso, sendo que a empresa SAP Labs Latin America serviu como fonte de informações onde se buscaram dados documentais, realizaram-se observações e entrevistas com alguns profissionais desta unidade. A análise dos dados foi feita com base na análise de discurso, utilizando como meio a descrição comparativa e por categoria os dois principais assuntos: competências multiculturais e Global Mindset.

A primeira categoria identifica os conhecimentos dos entrevistados a respeito do sistema que verifica as competências desejadas para cada função, sistema este identificado pela empresa como Pathfinder. Todos entrevistados o conhecem, mas não estão totalmente familiarizados com o mesmo. Seria importante realizar uma apresentação ou treinamento demonstrando que informações existentes no Pathfinder e como podem auxiliar os profissionais a se desenvolverem.

No tema de competências multiculturais se buscou demonstrar que os entrevistados realizam atividades cotidianas com pessoas de outras culturas tendo por vezes vivências difíceis, outras prazerosas, mas que de todas pode ser adquirido muitos aprendizados. Como identificado pelos entrevistados, as experiências com outras culturas os tornaram profissionais melhores, auxiliando os no

desenvolvimento de competências essenciais para se trabalhar em uma empresa globalizada.

Pode-se afirmar que inicialmente as pessoas se sentem incomodadas com as diferenças culturais, porém o nível de competência multicultural facilita o contornar da situação. De modo geral a competência multicultural se faz presente no perfil de todos os entrevistados, pois todos têm consciência das diferenças e sabem como lidar com elas, buscando ser empático, sensível, compreensível e, sobretudo, tratar a todos com respeito.

Na análise da segunda categoria baseou-se nos três capitais do Global Mindset: social, psicológico e intelectual. Os entrevistados demonstraram ter conhecimento de informações a respeito da estratégia, operações, mercado, economia, entre outros tópicos de mercado e da organização. Também foram capazes de descrever situações onde foi necessário interpretar as informações e a partir da análise agir com sensatez. Por fim, todos se mostraram resilientes, flexíveis, perseverantes e abertos a desafios.

Desta forma, fica evidenciada a presença dos três capitais do Global Mindset no perfil dos entrevistados. Ainda que algumas partes necessitem ser melhoradas, até mesmo porque de certa forma o processo de aprendizado é contínuo, o resultado foi satisfatório em termos da capacidade de combinar a abertura de consciência e a diversidade da cultura e mercado. É importante mencionar que a página do *GlobeSmart* tem um papel fundamental no assunto do Global Mindset, pois esta aborda muitos assuntos dos três capitais em suas orientações, reforçando a importância de divulgação a todos.

Nesta análise de caso não foi possível verificar nenhuma relação entre a geração do entrevistado e sua habilidade de tratar com pessoas de culturas distintas, assim como também não se identificou diferença entre os entrevistados advindos de família mais ou menos aberta para outras culturas.

Pode se afirmar que este estudo se fez viável pelo fato do assunto de Global Mindset ainda não ter sido explorado na sua integridade, e este foi possível principalmente pela importância que o Global Mindset tem para uma organização global. Empresas globalizadas necessitam do apoio de profissionais flexíveis a mudanças, que saibam administrar as informações para conduzir os profissionais e influenciar o ambiente. Com isso a empresa poderá atingir os objetivos corporativos.

O Global Mindset auxilia indivíduos, grupos e organizações a enfrentarem períodos de turbulência e mudanças de caráter sócio-econômico com maior facilidade, diminuindo impactos negativos em todas as dimensões. Contudo se faz necessário ressaltar a importância das competências multiculturais neste cenário. Sensibilidade e empatia para com o diferente são de fundamental importância para que se desenvolvam ambientes saudáveis, onde o respeito mútuo é a chave do sucesso.

Após a análise dos dados pode se dizer que há espaço para continuação deste estudo, visto que devido às limitações de prazo e alguns acessos, seria inviável aprofundar ainda mais os conceitos dos autores com o conteúdo das entrevistas, além de que seria importante aumentar sensivelmente o tamanho amostral.

Como futuros estudos são sugeridos analisar a aderência e grau de existência do Global Mindset, utilizando instrumento Global Mindset Inventory, analisar este mesmo enfoque em grupo de expatriados de determinada organização; e comparar grau de aderência e nível de desenvolvimento do Global Mindset em organizações internacionalizadas de diferentes setores da economia gaúcha; utilizar o Global Mindset como parâmetro de avaliação de programas de preparação, treinamento e desenvolvimento de colaboradores globais, de organizações internacionalizadas, em diferentes setores da economia da região sul.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, Luciana; LIMA, Luis Afonso Fernandes; RIBEIRO, Elton organizadores. **Internacionalização de empresas: experiências internacionais selecionadas**. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_internacionalizacao.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2017.
- AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAHRY, Carla Patrícia; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun., 2005. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 14 abr. 2017.
- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, Grace Vieira et al. Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 09-30.
- BEECHLER, Schon; JAVIDAN, Mansour. Leading with global mindset. **Advanced in International Management**. Rio de Janeiro, v. 19, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242336715_Leading_with_a_Global_Mindset>. Acesso em: 14 jan.17
- BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. The need for a corporate mindset. **Magazine: Winter 2003**. MIT Sloan Management Review, 2003. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/the-need-for-a-corporate-global-mindset/>>. Acesso em: 23 dez. 2016.
- BLACK, J. Stewart.; GREGERSEN, Hal. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, World View, 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>>. Acesso em: 04.01.17
- BUECHEL, Bettina. Developing a Global Mindset: The five Keys to sucess. IMD – International Institute for Management Development, n. 32, 2014. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/upload/32-Global-minsets-27-01-2014.pdf>>. Acesso em: 15 jan.17
- CARMELLO, Eduardo. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Gente, 2008
- CHIUZI, R. M., PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**. 19(2), 579-590, 2011. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200018>. Acesso em: 11 jan.17

CLARKE, Sandra T. **Multicultural Counseling Competencies: Extending multicultural training paradigmas toward globalization.** Vistas Oline. Article 60, 2013. Disponível em: <https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/multicultural-counseling-competencies.pdf?sfvrsn=13>. Acesso em: 22 dez. 2016.

COMAZZETTO, Letícia R.; VASCONCELLOS, Silvio J. L.; PERRONE, Claudia M.; GONÇALVES, Julia. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: ciência e Profissão.** jan./mar. de 2016 | 36 (1), 145-157. doi: 10.1590/1982-3703001352014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 22 jan. 2017.

CRETOIU, Sherban Leonardo et al. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015. **A Capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo.** 10º ed. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Competência: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1º ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

EINSTEIN, Albert. **[Frases e pensamentos]**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.frasesdepensadores.com.br/frase/o-primeiro-dever-da-inteligencia/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

FERNANDES, Otávio Gonzatti. **Global Mindset e Inteligência Cultural: a construção de uma nova liderança global.** 2013. 233 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000006/000006FB.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, v. 44, n. 1, p. 44-57, Jan./Mar., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

FLEURY, Afonso. C.; FLEURY, Maria. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso. C.; FLEURY, Maria. T. L. Gestão estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras. In: FLEURY, Afonso e colaboradores. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2010. p. 1-29.

FRIEDMAN, Thomas L. **The World is Flat: the globalized world in the twenty-first century.** London: Penguin books, 2006.

GARRIDO, Ivan Lapuente; FILERENO, Silvana. **Internacionalização de empresas.** São Leopoldo: Unisinos, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUPTA, Anil K; GOVINDARAJAN, Vijay. Cultivating a global mindset. **Academy of Management Executive**, 2002, vol. 16 n° 1. p. 116-226. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165818?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 13 dez. 2016.

HITT, Michael A.; JAVIDAN, Mansour; STEERS, Richard M. The Global Mindset: an introduction. **Advances in International Management**, Volume 19, 1–10. Elsevier, 2007. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/235291697>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

HONG, Hae-Jung; DOZ, Yves. L'oréal domina o multiculturalismo. **Harvard Business Review**, Globo, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

KIVEL, Paul. **Multicultural competence**. [S.l.], 2007. Disponível em: <<http://chl.berkeley.edu/images/stories/isms/2010conference/multiculturalcompetence.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, 19(1) 65-76, 2010.doi:10.1097/00126450-200019010-00011. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/labs/articles/11183655/>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1994

LEVY, O.; BEECHLER, S.; TAYLOR, S.; & BOYACIGILLER, N. (2007). What we talk about when we talk about global mindset: Managerial cognition in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, 38(2), 231–258. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/5223256_What_We_Talk_About_When_We_Talk_About_%27Global_Mindset%27_Management_Cognition_in_Multinational_Corporations>. Acesso em: 30 mar. 2017.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. São Paulo: Editora Globo S.A., 2015. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em 02 jan. 2017.

LOVVORN, Al S.; CHEN, Jiun-Shiu. Developing a Global Mindset: The Relationship between and International Assignment and Cultural Intelligence. **International Journal of Business and Social Science**, 2011, Vol 2, n° 9. Disponível em: <[http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.2_No.9_\[Special_Issue_-_May_2011\]/32.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.2_No.9_[Special_Issue_-_May_2011]/32.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2017.

MEYER, Erin. Leading across borders takes more than a multicultural background. **Harvard Business Review**, 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/07/leading-across-borders-takes-more-than-a-multicultural-background>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

MURITIBA, Patricia M.; MURITIBA, Sérgio N.; ALBURQUERQUE, Lindolfo G. de; FLEURY, Maria. T. L. Gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras. In: FLEURY, Afonso e colaboradores. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 215-251.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda et al. **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e estratégia Global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ORLANDI, E; LAGAZZI-RODRIGUES, S (orgs.). **Discurso e textualidade**. Campinas: Pontes, 2006.

PACHECO, Pedro Manuel Gonçalves. **Formação em Competências Multiculturais de Profissionais de Acolhimento Institucional de Crianças e Jovens**. Lisboa: ISCTE-IUL, 2009.

RAMOS, Natália. Sociedades Multiculturais, Interculturais e Educação. Desafios Pedagógicos, Comunicacionais e Políticos. **Revista Portuguesa de Pedagogia**. Ano 41-3, 2007, 223-244. Disponível em: <<http://iduc.uc.pt/index.php/rppedagogia/article/view/1216> >. Acesso: 30 mar. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

SACCOL, Amarolina et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SAP. Procure clientes como você. Alemanha, 2017a. Disponível em: <<https://www.sap.com/brazil/about/customer-testimonials.html>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

SAP. **SAP: A 45-year history of success**. Alemanha, 2017b. Disponível em: <<https://www.sap.com/corporate/en/company/history.html>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

TEIXEIRA, Luan F. L.; SANTANA, Lídia C. Um olhar sobre a resiliência na visão de gestores e colaboradores. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. jan 2015, Vol 02, nº 01, p. 14-32, ISSN 2258-11. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/2_OLHAR_RESILIENCIA_VISAO_GEST_COLAB.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2017.

TOSI, Giuseppe; FERREIRA, Lúcia de Fátima Guerra (organizadores). As multinacionais na América Latina – **Tribunal Russell II**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/anistia/anexos/as-multinacionais-na-al-miolo-final.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS

Tópicos Gerais

1. Ano de nascimento:
2. Sexo:
3. Nacionalidade:
4. Escolaridade:
5. Fala algum outro idioma? Qual?
6. Seus pais falam algum outro idioma? Qual?
7. Como aprendeu o outro idioma? – em casa – na escola – curso particular – conta própria?
8. Já fez intercâmbio?
9. Se sim, para onde? Quando tempo?
10. A quanto tempo trabalha na SAP?

Competências

Competência pode ser identificada como a capacidade de fazer algo, geralmente associado a realizar o ato com qualidade com base em conhecimentos (o saber), habilidades (o fazer) e atitudes (o agir) requeridos pela situação. Existem três categorias de competências: organizacionais, funcionais e individuais.

11. Sabe onde localizar a descrição das competências esperadas da sua função?
12. São estas identificadas por organização e funções?
13. Conhecimentos, habilidades e atitudes, como são gerenciados na sua função?

Multiculturais

As competências multiculturais são o credo das pessoas que reconhecem e valorizam outras culturas e também tem a aptidão de trabalhar de forma eficaz com elas. Competência cultural é caracterizada pela habilidade de compreender outra

cultura a ponto de estabelecer uma comunicação e ser capaz de trabalhar com pessoas dessa cultura.

As competências multiculturais tem por princípios melhorar a compreensão, estabelecer uma comunicação respeitosa e fazer a inclusão da pessoa como um todo, não somente sua cultura

14. As atividades exercidas no seu dia a dia tem envolvimento com pessoas de outras culturas?
15. Se sim, como é essa relação?
16. Existe algo de outra cultura que você tenha dificuldade em aceitar (costumes, modos, vícios de linguagem), se sim, quais? Cite alguns...
17. O que gosta nas diferenças culturais?
18. O que não gosta nas diferenças culturais?
19. O que aprendeu com as diferentes culturas?
20. Você gosta de aprender sobre os costumes das diferentes culturas?
21. Possui alguma relação de amizade com uma ou mais pessoas de outras culturas?
22. Acha que as diferenças culturais dificultam a execução de suas atividades?
23. Foi preparado para trabalhar com outras culturas?

Global Mindset

Global Mindset é a combinação dos atributos pessoas que auxiliam os líderes globais a influenciar profissionais de diferentes partes do mundo, em meio à diversidade de sistemas culturais, políticos e institucionais, a trabalharem junto para alcançarem os objetivos corporativos. O Global Mindset é uma combinação entre abertura e consciência da diversidade da cultura e mercado, não é a habilidade de fazer, mas o fato de compreender as complexidades e diferenças do ambiente global.

24. Você conhece as estratégias da organização? (Intellectual)
25. Você conhece as alianças (parceiros) e competidores? (Intellectual)

26. Você está ciente da situação econômica e posição global da organização?
(Intelectual)
27. Você se considera uma pessoa aberta a ideias distintas das suas? (Social)
28. Fica atenta à sua linguagem corporal e dos que estão à sua volta? (Social)
29. Quando você percebe que está totalmente inserido em uma cultura que não é a sua nativa, qual a sua reação? Medo, excitação, curiosidade, ansiedade?
(Psicológico)
30. Quando está se relacionando com um profissional de outra cultura, você é capaz de ter a sensibilidade de perceber as diferenças culturais sem que estas se tornem um impasse na sua comunicação? (Social)
31. Ao se relacionar com outros profissionais, você os rotula com base nos conhecimentos que possui de sua cultura ou considera o indivíduo como único? (Social)
32. Em algum momento da vida você já se deparou pensando em como as experiências com pessoas de outras culturas provocaram reflexões sobre sua própria vida? (Social)
33. Sente-se desafiado ao trabalhar com pessoas de outras culturas? Ou o processo não se diferencia? (Psicológico)
34. Consegue lidar com diferenças muito evidentes/fortes e coordenar as atividades sem exaltar seu psicológico? (Psicológico)
35. Gosta de desenvolver atividades em outros países ou com diferentes culturas? (Social)
36. Consegue ser espontâneo para iniciar uma conversa com alguém de outra cultura para que a mesma se sinta acolhida, demonstrando interesse por novas informações? (Social)