

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Vanessa Manfredini**

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES GLOBAIS: UM ESTUDO DE CASO NA  
GENERAL MOTORS DO BRASIL**

**PORTO ALEGRE**

**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
(PPGA)  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Vanessa Manfredini**

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES GLOBAIS: UM ESTUDO DE CASO NA  
GENERAL MOTORS DO BRASIL**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elaine Di Diego  
Antunes**

**PORTO ALEGRE**

**2007**

## RESUMO

Ao longo do século XX, o comportamento das empresas tomou novos rumos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de lideranças globais. Este estudo busca compreender o processo de formação de líderes globais na General Motors do Brasil. Para cumprir tal objetivo, foram coletadas informações através de entrevistas semi-estruturadas com 14 participantes: seis (6) líderes globais e oito (8) líderes globais em potencial. Foram efetuadas observações locais e também pesquisa documental. Para o tratamento e interpretação dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. A análise qualitativa permitiu compreender, em maior profundidade, o processo de formação de lideranças globais na perspectiva da organização investigada. Portanto, um líder considerado global apresenta peculiaridades como flexibilidade, capacidade de adaptação, versatilidade, iniciativa e tolerância à pressão. Tais características poderão ser encontradas nos líderes tradicionais, e, inclusive, os líderes globais poderão apresentar perfis diferenciados em função das exigências do cargo que ocupam e/ou da equipe que coordenam, mas para lidar constantemente com subsidiárias de outros países, passar por processos de expatriação, negociações, enfrentar a competitividade global e, ainda, buscar resultados positivos para a organização, tais competências deverão ser percebidas e constantemente desenvolvidas. Assim, os líderes globais dispõem de características que foram construídas ao longo de suas vidas, por intermédio das empresas nas quais passaram ou devido a capacitações; o líder global foi capaz de olhar sua formação de maneira diferenciada, ou seja, atendo-se às suas experiências e às lições adquiridas e, diante disso, estruturando sua carreira através da melhoria contínua e do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Globalização, Gestão de Pessoas Internacional, Processo de Formação e Liderança Global.

## **ABSTRACT**

Throughout century XX, the behavior of the companies took new routes, mainly, in relation to the development of global leaderships. This study aims to understand the process of formation of global leaders in the General Motors of Brazil. To fulfill such objective, information had been collected through semi-structured interviews with 14 participants, six (6) global leaders and eight (8) potential global leaders. Local observation and also documentary research had been effected. For the treatment and interpretation of the collected data, it was used content analysis. The qualitative analysis allowed understanding, more deeply, the process of formation of global leaderships in the perspective of the investigated organization. Therefore, a so called global leader presents peculiarities as flexibility, capacity of adaptation, versatility, initiative and tolerance to pressure. Such characteristics could be found in traditional leaders, and the global leaders will also be able to present distinctive profiles due to the requirements of the position which they occupy and/or the team they coordinate, but to regularly deal with subsidiary of other countries, to go through processes of expatriation, negotiations, to face the global competitiveness and yet, to search resulted positive for the organization, such abilities will have to be perceived and constantly developed. Thus, the global leaders make use of characteristics that had been constructed throughout their lives, by means of the companies in which they had passed or because of the qualifications; the global leader was capable to look at its formation in a diverse way, that is, dealing with its experiences and acquired knowledge, and then, organizing its career through the continuous improvement, as well its personal and professional development.

Word-key: Globalization, International People Management, Process of Formation and Global Leadership.

**“O futuro pertence àqueles que acreditaram na  
beleza de seus sonhos”.**

## AGRADECIMENTOS

Em especial à minha mãe pelo carinho, amor e dedicação de sempre.

À professora orientadora, Dra. Elaine Di Diego Antunes, pela confiança depositada em mim ainda na Especialização em Gestão de Pessoas, pela oportunidade em realizar um sonho e de proporcionar a realização deste a outras pessoas. Pelo acompanhamento durante o desenvolvimento desta pesquisa, bem como, pelo seu respeito com minhas escolhas pessoais e profissionais.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração que contribuíram grandiosamente para a minha formação. Agradeço a UFRGS pela oportunidade da realização desta pesquisa, aos colegas do Conselho Discente, pelo respeito e confiança, principalmente o Jorge e o Ricardo. À PS Júnior da UFRGS pelos aprendizados, pelos conhecimentos e afetos compartilhados.

Às professoras da banca de projeto, prof<sup>a</sup>. Sílvia Generali da Costa e Cláudia Simone Antonello, por me ajudarem a trilhar esse caminho.

Pelo carinho e apoio dos meus colegas de Mestrado. Pelas conversas, angústias e incertezas compartilhadas. Mas a única certeza de que não desistiríamos uns dos outros.

Aos grandes amigos que conquistei nessa caminhada. Fran, obrigada pela amizade, companheirismo e carinho. Pelas alegrias e tristezas, pelos simples momentos em que passamos juntas. Beta, saiba que aprendi muito contigo. Obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos. Leo Tonon, meu carinho por ti será eterno. Aline, Bia e Andrea, obrigada pelas palavras de afeto.

Às amigas de todas as horas, desculpem a ausência, mas saibam que estiveram sempre presentes nos meus pensamentos. Simone, obrigada pela ajuda, pelas palavras de conforto, pela presença na ausência.

Aos meus familiares, pela confiança, ternura e pelo amor. Aos meus sobrinhos Hyran e Guilherme pelo carinho e, à minha afilhada Nathália pela alegria que compartilhamos dia-a-dia.

Às principais responsáveis pela minha formação em Psicologia, Mônica Kotter Macedo, Dulce H. Hatzenberger, Leanira Carrasco, Dulce Baldo, Jacqueline Moreira, Nara Lima, Maria Lúcia Nunes e Marlise Ferreira.

À eterna amiga, mestre e confidente, Ana Maria Pereira. És minha principal fonte de admiração e respeito. Saiba que a minha realização profissional ocorreu porque alguém muito especial te colocou no meu caminho. Serei eternamente grata a ti por tudo.

À PUCRS pela oportunidade de um prazeroso retorno, pela troca de conhecimentos, e à Diretora da Faculdade de Psicologia, Blanca Guevara Werlang, pelo acolhimento, dedicação e por confiar no meu trabalho.

Aos participantes da pesquisa, por suas belíssimas e imponentes contribuições, pelo incentivo e confiança, que proporcionaram subsídios para a realização da pesquisa e deste sonho. À General Motors, pela confiança depositada e pelos aprendizados obtidos. Ao Ricardo Sacchi por ter acreditado no estudo e pela dedicação a ele conferido.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de Organizações.....	29
Figura 2	Modelos de atributos de Liderança.....	49
Figura 3	Complexo da General Motors de Gravataí/RS.....	71
Figura 4	Candid Feedback.....	75
Figura 5	Sistema Global de Manufatura.....	76
Figura 6	Mapa da General Motos no Mundo.....	77
Figura 7	Modelo de Coaching da General Motors.....	80
Figura 8	Desenvolvimento de Pessoas.....	81



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Demonstrativo do perfil dos líderes entrevistados.....	61
Quadro 2	Demonstrativo Geral do Processo de Derivação das Categorias.....	67
Quadro 3	Peculiaridades entre Liderança Tradicional e Global.....	121
Quadro 4	Aspectos Promotores e Dificultadores da Liderança.....	105
Quadro 5	Relacionamento com a equipe de trabalho.....	111
Quadro 6	Percepção de Si.....	113

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

ENANPAD - Encontro Nacional de Pesquisa em Administração

GM – General Motors

GMB – General Motors do Brasil

GP - Gestão de Pessoas

GPI - Gestão de Pessoas Internacional

MEC - Ministério de Educação e Cultura

MNCs - Subsidiárias de Empresas Multinacionais

O&S - Revista Organizações e Sociedade

RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo

REAd - Revista Eletrônica de Administração

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

	<b>RESUMO</b>	
	<b>ABSTRACT</b>	
	<b>EPÍGRAFE</b>	
	<b>AGRADECIMENTOS</b>	
	<b>LISTA DE FIGURAS</b>	
	<b>LISTA DE QUADROS</b>	
	<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	
1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	DEFINIÇÃO DO CONTEXTO E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
2	<b>OBJETIVOS DE PESQUISA</b> .....	21
2.1	OBJETIVO GERAL.....	21
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	22
3.1	O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES PRODUTIVAS .....	22
3.1.1	<b>A Política de Gestão de Pessoas no Mundo Globalizado</b> .....	24
3.1.1.1	Conceituações acerca da Gestão de Pessoas.....	24
3.1.1.2	Gestão de Pessoas Internacional.....	26
3.1.1.3	A Dinâmica de Internacionalização.....	29
3.2	A INFLUÊNCIA CULTURAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	34
3.3	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	38
3.4	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	41
3.4.1	<b>Origem e Conceitos</b> .....	42
3.4.1.1	Principais Atributos da Liderança Organizacional.....	47
3.4.2	<b>Liderança Global</b> .....	49
3.4.2.1	Teorias e Modelos de Liderança Global.....	50

3.4.2.2	Modelos de Competência de Liderança Global.....	52
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>58</b>
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
4.2	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	59
4.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	60
4.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	61
<b>4.4.1</b>	<b>Entrevista Semi-Estruturada.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Documentos e Informes Internos.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Observação.....</b>	<b>64</b>
4.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	65
4.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	68
<b>5</b>	<b>O CONTEXTO DA GENERAL MOTORS.....</b>	<b>70</b>
5.2	VISÃO DA GENERAL MOTORS.....	72
5.3	VALORES INTRÍNSECOS OU FUNDAMENTAIS DA GM.....	73
5.3	“PRIORIDADES CULTURAIS DA GM”.....	73
5.4	A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA PARA A GENERAL MOTORS.....	74
5.5	A GENERAL MOTORS NO MUNDO.....	76
<b>6</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
6.1	INFORMAÇÕES DOCUMENTAIS.....	79
<b>6.1.1</b>	<b>Desenvolvimento Organizacional.....</b>	<b>79</b>
6.2	DADOS REFERENTES ÀS OBSERVAÇÕES.....	84
<b>6.2.1</b>	<b>Processo de Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>83</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Treinamento de Capacitação de Colaboradores.....</b>	<b>85</b>
6.3	DEMONSTRATIVO GERAL DAS CATEGORIAS.....	86
<b>6.3.1</b>	<b>Descrição das Categorias Iniciais.....</b>	<b>87</b>
6.3.1.1	Influências e Identificações na Trajetória Pessoal.....	87
6.3.1.2	Formação Acadêmica, Qualificações e Experiências Profissionais.....	90
6.3.1.3	Sucessos e Fracassos.....	92
6.3.1.4	Processo de Expatriação.....	94
6.3.1.5	O Significado de Liderança Global.....	97
6.3.1.6	Peculiaridades entre Liderança Tradicional e Global.....	100
6.3.1.7	Aspectos Promotores e Dificultadores da Liderança.....	102
6.3.1.8	Cultura e Liderança Global.....	106

6.3.1.9	Relacionamento com a equipe de trabalho.....	107
6.3.1.10	Desafios.....	112
6.3.1.11	Percepção de Si.....	113
6.3.1.12	Sonhos e Ambições.....	115
6.3.1.13	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e a Liderança Global .....	116
<b>6.3.2</b>	<b>Categorias Intermediárias.....</b>	<b>117</b>
6.3.2.1	A Trajetória Pessoal e Profissional e a Influência destas na Formação do Líder Global.....	117
6.3.2.2	Gestão de Pessoas Internacional.....	118
6.3.2.3	Características do Líder Global.....	119
<b>6.3.3</b>	<b>Categoria Final.....</b>	<b>120</b>
6.3.3.1	Formação de Líderes Globais.....	121
<b>6.3.4</b>	<b>Considerações Qualitativas acerca das Categorias.....</b>	<b>122</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>137</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXO I-GUIA PARA ENTREVISTA COM LÍDERES GLOBAIS.....</b>	<b>150</b>
	<b>ANEXO II-GUIA PARA ENTREVISTA COM LÍDERES GLOBAIS EM POTENCIAL.....</b>	<b>152</b>
	<b>ANEXO III-PROPOSTA DE PESQUISA.....</b>	<b>153</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O entendimento de como ocorrem as interações dos processos de recursos humanos em um âmbito internacional torna-se um fator primordial para as organizações que trabalham efetivamente no ambiente global de investimentos e negócios. Para o desenvolvimento desses processos, surge o líder como principal agente e facilitador de mudanças. Contudo, freqüentemente questiona-se por que uma liderança com bom desempenho em ambientes locais pode não conseguir os mesmos resultados em arenas internacionais. Será que os sujeitos precisam dispor de experiências e qualificações técnicas diferenciadas para o exercício da liderança global?

A partir da reflexão, surge a necessidade de analisar o processo de formação de líderes globais, com a pretensão de explorar o desenvolvimento dos mesmos. Pretende-se contribuir com os achados teóricos, os quais tratam, sobretudo, das habilidades e qualificações dos líderes.

Percebe-se que o processo de globalização e os avanços tecnológicos provocaram alterações no cenário competitivo, cuja ordem é dominada pelo capitalismo, sendo este o modelo que move a economia mundial. Nesse ambiente, as empresas têm sido alvo de constantes e intensas transformações, as quais afetam e até mesmo exigem revisões e redefinições do estilo de liderança adotado. As grandes empresas necessitam de líderes globais, capazes de enfrentar as demandas de um mercado competitivo e internacionalizado. A liderança dita tradicional (local ou doméstica<sup>1</sup>, dependendo da abordagem), que pode ser exercida independentemente do cargo ou nível hierárquico, possui como principais características o potencial de estimular e capacitar seus colaboradores na busca de soluções criativas e alternativas inovadoras, além do conhecimento sobre sua equipe de trabalho, estando atenta às necessidades da mesma (HAMPTON, 1992).

---

<sup>1</sup> Uma definição mais detalhada pode ser encontrada nos estudos de Allen Morrison (2000), onde o mesmo descreve a liderança doméstica como sendo a associação entre competências gerenciais e a implantação de estratégias eficazes para o seu desenvolvimento.

Já a liderança global, além das características mencionadas acima, apresenta competências diferenciadas como a capacidade em apreciar e lidar com elementos de diferentes culturas, pois está em contato direto e/ou indireto com subsidiárias de outros países e até mesmo com matrizes localizadas no mesmo país, mas com diferenças culturais, ou seja, sensibilidade para interagir com fatores interculturais, persistência, flexibilidade, tolerância à frustração, capacidade de comunicação e negociação, dentre outras (JOKINEN, 2005).

A intensa aceleração da globalização e a abertura dos grandes países a produtos e capitais internacionais têm ocorrido juntamente com a necessidade das corporações internacionais de ampliarem seus mercados e a sua produção. Assiste-se a um processo de fusões e incorporações motivado pela nova lógica competitiva, que pressupõe ampliações tecnológicas e busca de mercados cada vez mais globais. Essa atual visão de mercado traz a necessidade de uma nova estratégia de atuação e um posicionamento voltado para a economia global. Com isso, as empresas devem cada vez mais se preparar para enfrentar a necessidade de modificações internas e externas.

Nesse quadro de novas perspectivas, a liderança organizacional é entendida como sendo de importância estratégica. Cabe aos gestores exercerem papéis determinantes para a eficiência, eficácia e efetividade da organização. Diante desse contexto, percebe-se que os líderes globais são os artífices dos resultados organizacionais, principalmente nas empresas multinacionais. Isso se deve, sobretudo, às características que os líderes possuem, estando essas vinculadas, por exemplo, à habilidade nos relacionamentos, à capacidade para compreender sua equipe e as pessoas que a compõe e, conseqüentemente, seus comportamentos.

De acordo com Manning (2003), a maioria das empresas admite que apenas competências técnicas e experiência organizacional são critérios insuficientes para a escolha do líder global. Conforme estudos desenvolvidos por Black e Gregersen (1999), a característica crucial para a liderança encontra-se vinculada à competência de relacionamento e à abertura para novas perspectivas.

Diante das transformações vivenciadas, o papel do líder torna-se indispensável. Esse papel precisa ajustar-se ao modo como os mesmos tomam decisões, defrontando-se com tempos cada vez mais escassos, necessitando atingir metas e criar soluções inovadoras. Exige-se uma equipe integrada, com capacidade para adaptar-se a diferentes ambientes e situações, proativa e que visa resultados.

O processo de formação de líderes globais torna-se um desafio, pois o entendimento desse movimento vivenciado pelos atores desse contexto esbarra em características de personalidade que os diferenciam dos demais (MANNING, 2003). E tais características afetam diretamente as relações de trabalho e a eficácia da liderança transcultural<sup>2</sup>, cujos elementos mencionados deveriam ser considerados pelas organizações para a seleção e desenvolvimento de programas de liderança.

Os líderes, ao longo de suas vidas, vão adquirindo experiências, tanto na vida pessoal quanto na profissional. Essas contribuem de forma significativa na formação da personalidade e, conseqüentemente, em suas tomadas de decisões ao longo de suas trajetórias. Os líderes também adquirem conhecimentos observando as situações vivenciadas, realizando uma análise e aplicando as lições absorvidas nas diferentes situações vividas no ambiente empresarial, mas esses não são os únicos fatores que influenciam na formação da liderança.

Aos líderes torna-se imprescindível saber que num cenário de conexão e troca de saberes, de afetos e de novas práticas de gestão, a mobilidade funcional e espacial, que pode ocorrer por vontade própria ou por imposição organizacional, exige um líder global, capaz de suportar as pressões, as incertezas constantes e resistindo às rupturas de padrões preestabelecidos para adaptar-se a uma nova realidade.

Portanto, o presente trabalho possui como foco de pesquisa a análise do processo de formação de líderes globais. Na literatura encontram-se evidências de que nos tempos atuais o diferencial das grandes empresas encontra-se nos ocupantes de cargos de comando no âmbito do mercado globalizado (NEARY E O'GRADY, 2000). Espera-se, através das informações obtidas com a presente dissertação, contribuir para que a organização pesquisada sistematize meios para desenvolver líderes globais capazes de enfrentar as demandas impostas e de atingir os resultados desejados.

Acredita-se, portanto, que esta pesquisa dê início a uma discussão relevante para a academia, à sociedade e às empresas, principalmente, para que a área de Recursos Humanos possa se beneficiar, criando seus próprios conceitos e construindo programas que estimulem e auxiliem na formação dos líderes globais.

A importância do tema reside justamente na escassez de estudos brasileiros que abordem o processo de formação de líderes globais, vinculado à Gestão de Pessoas Internacional. Através do estudo, pode-se compreender porque a liderança é constantemente

---

<sup>2</sup> Termo utilizado por Tracey Manning em: MANNING, Tracey T. Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences. **Journal of Leadership an Organizational Studies**; Winter, 2003; 9,3.



alvo de investigações frente a um contexto diferenciado, em que o imediatismo e a insegurança imperam, juntamente com a necessidade constante de adaptação. Percebe-se, todavia, que no contexto internacional essa é uma temática que vem sendo cada vez mais trabalhada e discutida.

Com o intuito de contribuir com a argumentação salientada, verifica-se que, de acordo com uma pesquisa realizada por Aguzzoli (2007), existe escassez de estudos de Gestão de Pessoas Internacional no que concerne a elementos que afetam as multinacionais, como a influência dos países de origem e anfitrião, a estratégia e estrutura da empresa e a relação existente entre a matriz e suas subsidiárias. Observa-se que os estudos pioneiros em Gestão de Pessoas Internacional abrangeram, por muito tempo, as relações entre Estados Unidos e Japão (BOYACIGILLER; ADLER 1991 apud QUINTANILLA, 2002)<sup>3</sup>, para, posteriormente, estenderem-se a países europeus (QUINTANILLA, 2002).

Conforme pesquisa realizada em acervo do principal congresso brasileiro de administração, o ENANPAD, e em revistas conceituadas da área (O&S, REAd e RAUSP), segundo critério do Ministério da Educação (MEC-QUALIS), demonstraram forte tendência entre os pesquisadores o estudo sobre expatriados (AGUZZOLI, 2007). Com isso, constata-se que pouco se investigou, no País, sobre formas de internacionalização e planejamento estratégico de Gestão de Pessoas. Associado a isso, verifica-se, nas mesmas fontes, que a temática “formação de líderes globais” encontra-se incipiente, faltando estudos brasileiros desenvolvidos no País que trabalhem com esse tema”.

Além disso, em outra pesquisa realizada por Manfredini *et al.* (2007), há uma proposta de reflexão sobre se o que se tem produzido na área de Gestão de Pessoas contemplando nossos problemas históricos. Ao se analisar os 30 anos do ENANPAD, ou seja, de 1977 a 2007, constatou-se que a temática liderança dissemina-se, sobretudo a partir do ano de 1985. Entretanto, nos artigos analisados nesse período, dentro da área de Recursos Humanos e Relações de Trabalho, e em Gestão Internacional, evidencia-se que, a partir de 2001, a maioria dos trabalhos aborda o desenvolvimento da liderança segundo a perspectiva de treinamentos e capacitações, sem focar, contudo, no processo de formação. Fato esse que contribui como fator motivacional para a realização desta pesquisa.

---

<sup>3</sup> BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy Management Review*, 16, 2, 1991.

Nota-se inclusive, na pesquisa desenvolvida por Aguzzoli (2007, p.19), via do portal Capes<sup>4</sup>, que:

Abrangendo o período de 1997 a 2006, em periódicos internacionais como Human Resource Management, Human Resource Management Journal, Journal of Human Resources, Human Resource Management Review, Journal of International Business Studies, Academy of Management Journal, European Journal of Industrial Relations, demonstrou a ausência de estudos internacionais que contemplem países em desenvolvimento e multinacionais nos primeiros estágios de internacionalização. Ressalta-se, assim, o campo de investigação a ser explorado.

Nas mesmas bases de dados, abrangendo o período proposto por Aguzzoli (2007), averiguou-se que a temática liderança global (*global leadership*) encontra-se vinculada a outros temas, tais como competência, motivação, treinamento, dentre outros, e à área de finanças e marketing, existindo escassas publicações associando a liderança ao seu processo de formação, objetivo este como sendo o principal da pesquisa.

Ademais, segundo Aguzzoli (2007), encontra-se uma carência de pesquisas a serem desenvolvidas em países importantes da América Latina (como Brasil, Argentina e México) que abrangem questões relacionadas ao processo de Internacionalização de Políticas de Gestão de Pessoas, suas implicações no ambiente no qual são recebidas e como se comportam os atores envolvidos. Além disso, muitos dos estudos basearam-se em aspectos quantitativos, havendo a necessidade de uma análise exploratória qualitativa, através de dados mais detalhados para compreender a complexa dinâmica da Gestão de Pessoas Internacional (WELCH, 1994; QUINTANILLA, 2002).

Portanto, a partir da temática em questão, os próximos tópicos do estudo abordaram a definição do contexto e do problema de pesquisa; os objetivos propostos para a realização do trabalho; a revisão da literatura sobre a globalização e internacionalização das relações produtivas; a evolução na área de gestão de pessoas até chegar à gestão de pessoas internacional, a influência da cultura no processo de internacionalização; liderança organizacional e global; os procedimentos metodológicos adotados para a condução do estudo; aspectos pertinentes à organização escolhida, análise dos resultados da pesquisa e considerações finais.

---

<sup>4</sup> [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)

## 1.1 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA E DA IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta como foco a análise do processo de formação de líderes globais, a partir da perspectiva da empresa estudada. A empresa escolhida para o desenvolvimento da pesquisa para dissertação proposta é a General Motors do Brasil (GM). De acordo com estudos realizados por Bohlander, Snell e Sherman (2005), essa organização encontra-se em primeiro lugar no ranking das maiores empresas globais, desfrutando de uma posição forte, capaz de afetar a economia mundial, pela produção e distribuição que se estende além das fronteiras nacionais, pelos investimentos diretos em vários países e pelo impacto político que leva à cooperação entre países e à ruptura de barreiras de nacionalismos. O interesse de pesquisa ocorreu também pela temática ser incipiente, existindo poucos estudos brasileiros que abordem a liderança global, a gestão de pessoas internacional e o processo de formação de líderes globais.

Pretende-se investigar a trajetória de formação pessoal e profissional dos líderes globais da GM, analisando, por exemplo, as experiências vivenciadas, o processo de expatriação (de aculturação) e a influência de fatores organizacionais em sua formação.

Salienta-se que a liderança global está contextualizada em um ambiente em que se observa um processo de aceleração e padronização dos meios técnicos, a instantaneidade da informação e da comunicação e a mundialização da economia. Essa promove a reorganização e reestruturação dos espaços nacionais e regionais, em escala mundial.

A globalização cria, através de todo processo de reestruturação econômica, um meio técnico, científico e informacional em contraposição ao meio natural; promove a transformação dos territórios nacionais em espaços nacionais da economia internacional; intensifica a especialização e a divisão social e territorial do trabalho; concentra e aumenta a produção em unidades menores, entre outros aspectos. Percebe-se o enfraquecimento dos Estados nacionais e o acirramento da tensão entre o local e o global, com o avanço da globalização.

Portanto, torna-se oportuno estudar atualmente os líderes que atuam nesse contexto. Observa, pois, que forças internas e externas impõem às organizações a necessidade de líderes

eficazes e, ainda, de líderes globais. Líderes esses capazes de adaptar-se a diferentes cenários e culturas organizacionais, tendo uma visão sistêmica dos processos envolvidos, mantendo relacionamentos interpessoais e mostrando resultados para a organização.

Diante do contexto da globalização, os profundos sentimentos de insegurança são vivenciados por pessoas de todas as crenças, de todas as faixas econômicas, de todas as esferas de influência e de todos os níveis de competência. O fato é que embora os tempos sejam difíceis, frustradores e temerosos, eles também são “interessantes, catalisadores e cruciais” (BENNIS E NANUS, 1988, p.12). A sobrevivência neste mundo globalizado exige flexibilidade e consciência por parte dos líderes, bem como dos seus seguidores.

Para Bennis e Nanus (1988, p. 2), observa-se uma crise da liderança, “uma incapacidade universal das organizações de fazer frente às expectativas de seus elementos”. Observa-se um momento da história em que se faz necessária uma visão estratégica global da liderança.

Para que as organizações que atuam no cenário internacional tenham êxito, é necessário pensar numa liderança global, capaz de suportar desde a distância geográfica muitas vezes imposta pelo processo de expatriação e as conseqüências disso, até a capacidade para identificar em si a necessidade de desenvolver habilidades e conhecimentos importantes para tornar-se efetivamente um líder global. Um líder pode ser diferenciado dos demais devido a algumas características que foram sendo construídas ao longo de suas trajetórias, as quais dependem de sua formação. Pode-se ilustrar tal evidência com o fato de que, segundo Jokinen (2005), um líder para ser considerado global deve ter vivenciado o processo de expatriação e deve ocupar um cargo de comando em nível de estratégia corporativa.

Portanto, torna-se relevante que a academia, as corporações e a área de recursos humanos conheçam o fenômeno que está ocorrendo em nível mundial. **Diante disso questiona-se: como ocorre o processo de formação<sup>5</sup> de um líder global na General Motors do Brasil?**

---

<sup>5</sup> De acordo com Zimerman (1999), através da formação são considerados os aspectos bio-psico-sociais do desenvolvimento do indivíduo.

## **2 OBJETIVOS DE PESQUISA**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

O presente estudo tem como objetivo geral:

- Analisar o processo de formação de líderes globais na General Motors do Brasil.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para tanto, busca-se:

- Descrever o processo de formação dos líderes globais na General Motors do Brasil;
- Descrever a trajetória pessoal e profissional e a influência destas na formação do líder global;
- Caracterizar o processo de gestão de pessoas internacional na General Motors;
- Identificar características do líder global.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico deste estudo é dividido em três seções. Primeiramente, apresenta-se o processo de globalização e a internacionalização das relações produtivas, sendo esse processo o principal incremento das mudanças ocorridas e a forma como todo esse sistema influencia na internacionalização de empresas em busca de um diferencial competitivo, e também para que seja possível entender o papel do líder global nesse contexto. Na segunda seção são discorridos temas pertinentes à influência da cultura no processo de internacionalização, e a última seção aborda a liderança organizacional e global.

#### 3.1 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES PRODUTIVAS

O cenário mundial deste início de século apresenta-se como um universo múltiplo e complexo, caracterizado por uma crescente internacionalização da produção, do mercado, do trabalho e da cultura. A globalização primeiramente se refere à rede de produção e troca de mercadorias que se estabelece em nível mundial. Também designa o fenômeno do intercâmbio político, cultural e social entre as diversas nações, atualmente intensificado pelas transformações decorrentes da aplicação das inovações científicas e tecnológicas na área da comunicação (SANTOS, 2001).

Diante disso, torna-se relevante contextualizar a globalização. O conceito de globalização começou a ser empregado com maior ênfase desde meados da década de 1980, em substituição a conceitos como internacionalização e transnacionalização. Originalmente, essa idéia era sustentada por setores que defendiam a maior participação de países em desenvolvimento, em especial os NICs ( New Industrialized Countries) Latino-Americanos e Asiáticos em uma economia administrada internacionalmente. Somente no final da década de 1980 e, particularmente, na década de 1990 é que o termo globalização veio a ser empregado, principalmente em dois sentidos: um positivo, descrevendo o processo de integração da

economia mundial; e um normativo, prescrevendo uma estratégia de desenvolvimento baseado na rápida integração com a economia mundial (HARVEY, 1989).

A globalização pode estar inserida em quatro linhas básicas de interpretação do fenômeno: (a) globalização como uma época histórica; (b) globalização como um fenômeno sociológico de compressão do espaço e do tempo; (c) globalização como hegemonia dos valores liberais; e (d) globalização como fenômeno socioeconômico (FUKUYAMA, 1992).

A idéia de globalização como compressão do espaço e do tempo foi difundida principalmente por sociólogos como David Harvey (1989) e Anthony Giddens (2000). Harvey (1989) argumenta que a ordenação simbólica do espaço e do tempo gera o cenário para as experiências pelas quais aprendemos o que somos e onde estamos na sociedade. A organização do espaço define relações, não apenas entre atividades, coisas e conceitos, mas também entre pessoas. A organização do espaço define relações sociais. A liberdade do capital em mover-se por todo o mundo dá à burguesia internacional uma vantagem decisiva sobre a massa dos trabalhadores, cujos movimentos são restritos através dos controles de migração e dos custos de mudança.

Como espaço e tempo também representa uma fonte de valor e poder. As empresas capitalistas calculariam os custos de produção em termos do tempo necessário para ir em busca dos resultados, e o trabalho é submetido a uma constante pressão para reduzir o tempo de realizar uma determinada tarefa. Portanto, essa compressão do espaço e do tempo, possível pelas transformações tecnológicas do mundo contemporâneo, daria um poder crescente para o capital globalizado, em oposição ao poder dos trabalhadores, com menor poder de ação global e, em muitos casos, aprisionados na localidade (HARVEY, 1989).

Embora a globalização encurte as distâncias e o tempo, ela está vinculada a territórios onde ocorre a produção de certas empresas. As chamadas cidades globais são locais estratégicos na produção de funções que a matriz de uma empresa não mais contém. Tais espaços gerenciam e controlam a economia global. Ou seja, essa economia se materializa através de territórios nacionais, por meio de “arranjos institucionais nacionais e de atos legislativos não contados, necessariamente como os estrangeiros” (SASSEN, 1999, p. 102). A existência dessas cidades abre precedente para a busca de cidades que atraiam o capital internacional na busca da otimização de resultados. Esse movimento engloba o processo de internacionalização de multinacionais em busca da expansão de mercados e redução de custos, objetivando maior lucro e competitividade no mercado.

Dessa forma, a globalização, com sua realidade reticular, eliminação de barreiras físicas, encurtamento de distâncias e tempo, permite que a internacionalização ocorra pela demanda de locais que beneficiarão a produtividade e a lucratividade da empresa. Reconhece-se que um sistema mundial ou global existe além das sociedades nacionais e que ocorre uma nova formatação capitalista, cristalizada nas últimas décadas com um incessante processo de acumulação e internacionalização dos capitais (FIORI, 1995).

E, além disso, para Fujii e Ruesga (2004), a problemática da globalização não representa um corte epistemológico com os problemas anteriormente tratados sob a rubrica de cultura de massa, a globalização poderia ser melhor definida como uma reconceitualização do problema da cultura de massa. É preciso considerar a reflexão sobre as condições em que a globalização passa a ser possível e não somente aceitá-la como uma problemática independente e nova, sem história.

### **3.1.1 A Política de Gestão de Pessoas no Mundo Globalizado**

Nesta seção são abordados aspectos da Gestão de Pessoas, desde as transformações ocorridas e os estudos atuais para melhor compreensão do processo de evolução ocorrido na área de Recursos Humanos, hoje Gestão de Pessoas. Além disso, há um destaque para a área de Gestão de Pessoas Internacional e sua influência organizacional.

#### **3.1.1.1 Conceituações acerca da Gestão de Pessoas**

O setor de Gestão de Pessoas de uma companhia refere-se ao conjunto de políticas e práticas responsáveis pelo gerenciamento dos trabalhadores e das decisões relacionadas aos empregados de forma individual ou coletiva (QUINTANILLA, 2002). As práticas de Gestão de Pessoas (GP) têm contribuído para a vantagem competitiva da organização, através do comportamento humano e da posição estratégica da empresa. Assim, a expansão da GP nos últimos anos deve-se às necessidades estratégicas das organizações (LADO; WILSON, 1994).

Dutra (2002) acrescenta às políticas e práticas de Gestão de Pessoas a possibilidade de conciliação entre as expectativas da organização e dos empregados, de modo que elas possam ser realizadas ao longo do tempo. Entende-se por políticas, na área de Gestão de Pessoas, os princípios e diretrizes balizadores das decisões e comportamentos empresariais e individuais e



a forma como estão engajados à organização. Por práticas, compreendem-se as várias formas de procedimentos, técnicas e métodos usados na implementação de decisões; e na condução das ações empresariais em âmbito interno e externo. Assim, o conjunto de práticas envolve o processo de seleção, a remuneração, o treinamento e desenvolvimento e a avaliação (DUTRA, 2002).

A estratégia de Gestão de Pessoas é responsável por formular e implantar os elementos estratégicos da corporação, baseando-se na definição de como cada atividade afetará o comportamento dos empregados (SCHULER *et al.*, 1993). Ademais, a estratégia de gerenciamento de Gestão de Pessoas necessita moldar-se ao contexto organizacional, o que exige flexibilidade em adaptar tal operação (MILLIMAN *et al.*, 1991). Assim, a importância atribuída aos trabalhadores da empresa em sua gestão estratégica implicará o planejamento adotado pela corporação, a fim de que as atividades organizacionais desenvolvidas estejam de acordo com a estratégia da empresa e resultem em um alto desempenho (LACOMBE, 2005).

Dessa forma, a crescente importância de atitudes e visão no desenvolvimento de uma organização permite definir a gestão estratégica organizacional como um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma empresa, focando o seu planejamento e sua estratégia no longo prazo. Para tanto, observam-se as oportunidades e as ameaças externas, considerando as forças e as fraquezas de uma corporação. A estratégia auxilia a empresa na condução de um planejamento para que ela atinja a missão e seus objetivos, maximizando sua vantagem competitiva (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

O planejamento de Gestão de Pessoas é um processo em que os gerentes observam e decidem antecipadamente o perfil dos trabalhadores necessários à empresa, para que concretize seus objetivos econômicos. Essa escolha deve considerar o contexto e a estratégia organizacional, a fim de que se obtenham os resultados almejados e se preveja o futuro da empresa em um determinado período de tempo (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

Então, diante das transformações observadas, o autor ainda enfatiza que a gestão de pessoas pode ser definida como um modelo de gestão no qual os funcionários podem influenciar as decisões, exercer controle e compartilhar poder. Nos seus limites superiores, ou na sua plenitude, a administração participativa pode elevar seus funcionários a uma situação equivalente em relação aos gestores, permitindo que venham a ser associados com uma parcela do capital da empresa.

A partir disso, emergem desafios para a área de Recursos Humanos: como incorporar definitivamente a dimensão estratégica à Gestão de Pessoas. Ulrich (1998) ajuda a refletir

sobre esse momento e atribui quatro papéis a serem executados atualmente pelo RH: parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo e defensor dos funcionários. Observa-se, então, uma necessidade de expansão do próprio conceito de RH, levando-o além das atividades tradicionais de avaliação, recrutamento e seleção, contratação, manutenção e desligamento. A partir desses quatro papéis, o RH pode atuar estratégica e corporativamente. Com isso, pode direcionar processos, programas e projetos para a implantação da gestão de competências, norteando a captação, seleção e manutenção de talentos e contribuindo, ainda, para a revalorização da cultura, essencial para os processos de mudança organizacional.

Para o êxito de seus objetivos, o planejamento de Gestão de Pessoas deve estar aliado ao planejamento estratégico da empresa. Segundo Lacombe (2005), o planejamento estratégico deve direcionar o negócio através de projetos sistêmicos de metas e levantamento dos recursos disponíveis para atingi-las, considerando aspectos internos e externos à organização. Para o autor, tal planejamento inicia através da alta hierarquia, pois os gestores devem ter uma visão holística da empresa, e, para definir a construção do cenário almejado.

O desafio enfrentado pelas novas modalidades de gestão é sobrepor as diferenciações funcionais de interesses e de valores a uma identidade coletiva forte, uma cultura da empresa fundada num sistema de valores compartilhado, que delimite uma identidade própria e funcione como referência básica na gestão dos conflitos e na integração do coletivo da empresa em torno de seus objetivos (GIL, 2001).

Portanto, a mudança de paradigma na concepção da área de RH é um fato que está sendo consumado. Se as organizações não romperem com comportamentos ultrapassados em relação aos vínculos com seu pessoal, provavelmente serão afetadas no que se refere ao alcance de suas metas e missões e falharão no relacionamento com seus colaboradores.

### 3.1.1.2 Gestão de Pessoas Internacional

Uma das principais forças que impulsionam a Gestão de Recursos Humanos atualmente é a globalização de negócios (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005)<sup>6</sup>. As

---

<sup>6</sup> O livro intitulado “Administração de Recursos Humanos”, que conta com a autoria de BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur, publicado em 2005, abrange diversos assuntos pertinentes à área de Recursos Humanos; porém, o mesmo não apresenta um elevado grau de críticas e reflexões sobre as temáticas existentes. Contudo, optou-se por manter essas autorias como fonte de pesquisa, pois o mesmo apresenta um panorama atual e geral que possibilita a compreensão de algumas temáticas abordadas na dissertação, além de contribuir com o referencial de Gestão de Pessoas Internacional.

implicações resultantes do processo de globalização das economias mundiais como a liberalização, a austeridade fiscal e a abertura de mercado facilitaram a internacionalização de empresas ávidas por um incremento em seus resultados. Esses fatores abriram precedente para um novo campo de pesquisa: a Gestão de Pessoas Internacional (QUINTANILLA, 2002).

De acordo com Quintanilla (2002), a globalização, juntamente com a revolução do *e-business*, torna-se a questão atual mais importante da economia mundial. Possuir um conhecimento do comportamento das subsidiárias das empresas multinacionais, por exemplo, é um dos caminhos para desvendar como a economia mundial evoluirá nas próximas décadas.

As implicações resultantes do processo de globalização das economias mundiais facilitaram a internacionalização de empresas ávidas por um incremento em seus resultados. Esses fatores abriram precedente para um novo campo de pesquisa: a Gestão de Pessoas Internacional (GPI). Segundo Taylor *et al.* (1996), diversos autores concordam que uma empresa internacionalizada ou em processo de internacionalização terá êxito proporcional à condução da efetividade de sua organização humana.

Quintanilla (2002) e Taylor *et al.* (1996) corroboram os estudos de Laurent (1986) e constataam que o gerenciamento de Gestão de Pessoas Internacional encontra-se em desenvolvimento. Ainda fortalecendo as idéias propostas acima, Finuras (1999) acrescenta que a Gestão Internacional de Recursos Humanos tem emergido como uma conseqüência natural da internacionalização dos negócios e da economia, que tende a ser cada vez mais transnacional.

Segundo Laurent (1986), esse campo de conhecimento é muito complexo, definido de forma fraca e, todavia, pouco compreendido. A complexidade do tema deve-se, segundo Dowling e Welch (2005), à ampliação das atividades realizadas pelo setor de Gestão de Pessoas e à necessidade de uma perspectiva mais ampla.

Estabelecendo uma complementação ao que foi dito, Deresky (2004) acrescenta que um componente vital da estratégia global de implementação é a Gestão de Pessoas Internacional. Por isso, segundo o autor, essa função vem sendo progressivamente reconhecida como um dos principais determinantes do sucesso ou fracasso dos empreendimentos internacionais.

Deresky (2004) afirma, inclusive, que em uma economia global altamente competitiva, em que outros fatores da produção como o capital, a tecnologia, matérias-primas e a informação, são cada vez mais duplicáveis, o potencial das pessoas em uma organização será a única fonte de vantagem competitiva sustentável.

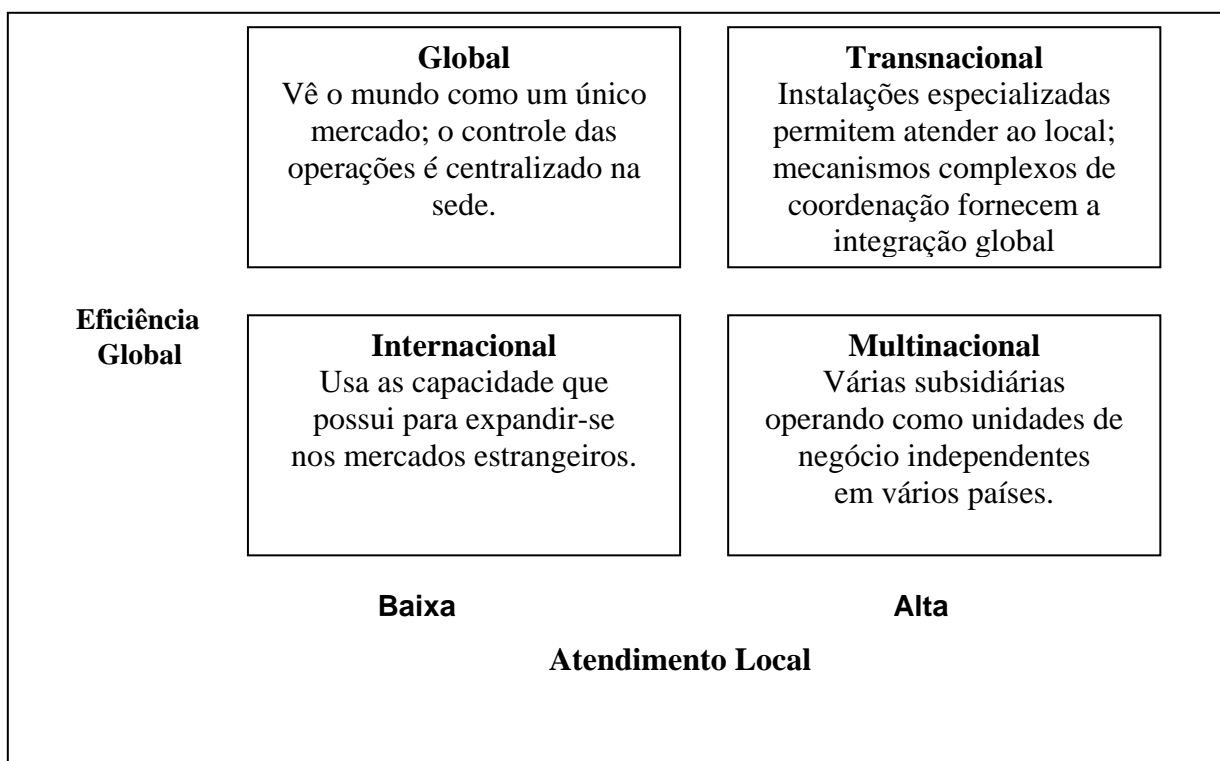
Para Dowling e Welch (2005), deve-se ressaltar que o campo de GPI é caracterizado por três abordagens distintas. Primeiramente, a gerência cultural deve examinar o comportamento organizacional dos trabalhadores dentro das empresas, a partir de uma perspectiva internacional. O segundo enfoque observa a comparação das relações industriais e procura descrever, comparar e analisar políticas de Gestão de Pessoas em diferentes países. Por fim, a terceira abordagem busca focar aspectos da GP em organizações multinacionais. Concomitantemente ao conceito de Gestão de Pessoas Internacional, o desenvolvimento da organização humana de uma empresa necessita de estratégias de aprimoramento.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), as operações de negócios internacionais podem assumir diferentes formas. “Gerenciar efetivamente esses recursos e integrar suas atividades para adquirir vantagem global é um desafio à liderança dessas empresas” (p. 432). Os mesmos autores comentam que existem quatro tipos básicos de organização (corporação internacional, multinacional, global e transnacional) e as mesmas diferem quanto ao grau em que as atividades internacionais são separadas, para atender as regiões locais, e integradas, para atingir eficiência global (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005).

A *corporação internacional* é essencialmente uma empresa doméstica que utiliza suas capacidade para penetrar nos mercados externos. A *corporação multinacional* é vista como uma forma mais complexa que, em geral, possui unidades plenamente autônomas operando em vários países. Essas empresas têm dado às subsidiárias estrangeiras liberdade para tratar de questões locais, sendo dirigidas como empresas independentes, sem muita integração (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005).

Em relação à *corporação global*, esta pode ser vista como uma empresa multinacional, que mantém o controle das operações em sua sede, no país de origem. E por último, as *corporações transnacionais*, que atendem as exigências e necessidades locais de uma multinacional, mas buscando a eficiência de uma empresa global (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005). Ainda de acordo com os autores, a empresa transnacional usa uma estrutura em rede, que coordena instalações especializadas dispersas pelo mundo. E utilizando uma estrutura flexível, uma transnacional “fornece autonomia para operações independentes em casa país, mas reúne as atividades distintas em um todo integrado” (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005, p. 433).

A figura a seguir ilustra os tipos de organizações existentes, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005):



**Figura 1 : Tipos de Organizações**

Fonte: Adaptado de BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur, 2005, p.433.

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) consideram o termo empresa internacional referente a qualquer empresa que conduza negócios fora de seu país de origem. Os empreendimentos internacionais são encontrados em todo o mundo. Porém, algumas empresas européias e da Orla do Pacífico vêm conduzindo negócios no exterior há mais tempo que empresas norte-americanas do mesmo setor. As maiores corporações do mundo têm instalações fora dos Estados Unidos. Essas empresas desfrutam de uma posição forte, capaz de afetar a economia mundial da seguinte forma:

1. a produção e a distribuição estendem-se além das fronteiras nacionais, facilitando a transferência de tecnologia;
2. possuem investimentos diretos em vários países, afetando o equilíbrio dos pagamentos;
3. apresentam um impacto político que leva à cooperação entre países e à ruptura de barreiras de nacionalismo.

De acordo com os autores mencionados, apesar do sucesso da concorrência estrangeira, percebe-se que os Estados Unidos são um adversário importante nos negócios internacionais, pois lideram uma grande parte da indústria global.

Nota-se, ainda, que o ambiente global influencia diretamente a Gestão de Recursos Humanos. A criação de zonas livres de comércio dentro da Europa, da América do Norte e da Orla do Pacífico, cuja meta é facilitar o fluxo de bens, serviços, capital e recursos humanos através das fronteiras nacionais da Europa, de maneira semelhante ao fluxo entre os estados norte-americanos, gera uma mudança na dinâmica da gestão de pessoas (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005).

Para os autores acima, outra transição similar está ocorrendo dentro da América do Norte com a aprovação do Nafta, onde ocorreu um crescimento dos empregos. Além da Europa e da América do Norte, muitas empresas globais estão também engajadas na Ásia. Embora há muitos anos o foco tenha sido o Japão, atualmente as empresas estão operando em uma faixa mais ampla de países asiáticos, como Coreia, Vietnã, Taiwan, Malásia e China.

Por fim, mostra-se relevante salientar que a GRH Internacional (Gestão de Pessoas Internacional) difere da GRH nacional sob vários aspectos. Em primeiro lugar, aquela coloca mais ênfase em funções e atividades como transferência, orientação e serviços de tradução para facilitar a adaptação dos funcionários a um ambiente novo e diferente, fora de seu país. A assistência aos funcionários nas questões fiscais, movimentação bancária, administração de investimentos, etc., são oferecidas pelo departamento de Recursos Humanos. “A maioria das grandes corporações tem gerentes de RH contratados em período integral para atender exclusivamente ao processo de globalização” (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005, p. 436). Além disso, o departamento de RH em uma unidade no exterior deve adaptar-se aos ambientes cultural, político e legal daquele país.

### 3.1.1.3 A Dinâmica de Internacionalização

O setor econômico-financeiro mundial está passando por mudanças estruturais, tais como desregulação, internacionalização e uso maciço da tecnologia da informação. Essas mudanças convertem a importantes implicações na configuração mundial dos negócios. Com isso, existe uma demanda por um redesenho da organização do trabalho e por maior ênfase na descentralização das funções e na responsabilidade por tomada de decisões. Portanto, diante desses aspectos, a forma como ocorre a internacionalização de uma empresa determina grande parte de suas características e ações para atender a seus interesses e metas. Nesta seção serão descritos o papel da subsidiária neste processo e as variáveis que a influenciam, assim como

as correntes de pesquisa mais importantes sobre as características do processo de internacionalização.

Ao longo dos anos, uma importante linha de investigação, desenvolvida por Quintanilla (2002), tem centrado seu interesse no estudo das subsidiárias das multinacionais como unidade de análise. A crescente importância das operações das MNCs<sup>7</sup> refere-se ao fato de possuírem recursos e conhecimentos.

O autor ainda ressalta que o aumento de países integrantes do processo de globalização faz com que as empresas busquem regiões que lhes agreguem maior vantagem competitiva. Essa procura resulta da rapidez proporcionada pela globalização, que dinamiza os processos produtivos e a comunicação entre as empresas e suas unidades.

O crescente uso de subsidiárias constituídas por multinacionais na busca por melhores benefícios tem levado pesquisadores a estudarem o tema. Segundo Milliman (1991), as possibilidades de uma empresa fazer negócio no exterior são muitas, como escritório corporativo, unidades estratégicas de negócios, subsidiárias, afiliadas estrangeiras ou *joint ventures*. As empresas multinacionais são organizações complexas, que operam interconectadas em diferentes ambientes. São organizações que precisam ser locais e globais ao mesmo tempo, embora haja uma variedade de níveis de globalidade e localidade em que as empresas precisam atingir. A complexidade das multinacionais deriva da utilização de combinações formais e informais de controle, de forma a operarem interconectadas em distintos entornos geográficos (QUINTANILLA, 2002).

Algumas formas de controle utilizadas pelas multinacionais contemplam fatores como os sistemas de informação, o orçamento previsto, as metas de desempenho, a comunicação formal e informal, o relacionamento pessoal e a cultura corporativa (DOWLING e WELCH, 2005). Embora sutis, o controle e a autonomia, facilitados pela estrutura em rede, permitem um trabalho globalmente integrado e uma relação entre matriz e subsidiária menos hierarquizada, sendo o grau de controle estabelecido entre a sede e a filial determinado pela primeira (QUINTANILLA, 2002).

Observa-se que mecanismos de controle e autonomia dados à subsidiária dependem de vários fatores como a gestão e estratégia de internacionalização da matriz, características de seu país de origem (cultura corporativa, sistemas e práticas de direção), complexidade dos entornos sociais (natureza da indústria, forças competitivas e dinâmicas do setor), contextos geográficos do país de origem e do país de operações e quais os recursos disponíveis e

---

<sup>7</sup> Termo que, segundo Quintanilla (2002), refere-se às subsidiárias das empresas multinacionais.

requisitos necessários na sede e em suas filiais (QUINTANILLA, 2002). Isso demanda o encontro de formas de gestão que ajudem a ativar e manter o controle da subsidiária, uma vez que gerenciar empresas multinacionais é mais complexo do que gerir as domésticas (LEMAIRE, 1997). A complexidade pode ser evidenciada, por exemplo, pela distância física e as possíveis diferenças de idioma que tornam a comunicação mais difícil, além das mudanças nas taxas de câmbio que prejudicam a avaliação do desempenho da empresa (JANSSES, 1994).

Assim, as subsidiárias são caracterizadas pela interação de diversas forças e recursos, porém sua identidade e evolução são mantidas ao mesmo tempo como o resultado de um complexo processo de internacionalização de distintas influências e ambiente (MILLIMAN *et al.*, 1991). Dessa forma, a identidade das subsidiárias resulta de como cada uma interioriza a sua empresa matriz, do local de onde provém e opera, das influências do setor de atividades e de sua própria história de decisões em um contexto preestabelecido de influências e limitações. Também é vital entender as inter-relações entre o país de origem, o país de operações, a estratégia de negócio, a estrutura corporativa, o setor e o mercado (QUINTANILLA, 2002). Para Dimaggio e Powell (1983), as empresas tendem, ao internacionalizar-se, a interiorizar os entornos onde operam, adotando os modelos que consideram ser os mais adequados e utilizados pelas outras organizações ao redor.

Embora complexa, a relação entre matriz e subsidiária é fundamental para o sucesso da organização. Saber integrar as demandas da filial à realidade da multinacional, verificando o entorno em que ambas estão inseridas e minimizando diferenças culturais, é essencial no êxito da companhia. Essas ações, embora fundamentais, estão intrinsecamente ligadas à forma de internacionalização da multinacional. É ela que direcionará os atos da matriz e que determinará em grande parte o sucesso da operação.

Algumas demandas do desenvolvimento da internacionalização de uma organização tornam-se fundamentais para o crescimento internacional da empresa. Elas englobam a gestão, o fluxo e o volume de informação, os modos de operação, as demandas do país anfitrião, a cultura nacional e o idioma, os mecanismos de controle, a dispersão geográfica, a estrutura e o tamanho da organização. Essas demandas estão interligadas, relacionando-se entre si e aumentando a conectividade conforme o aumento da organização (DOWLING e WELCH, 2005).

Quando uma empresa opta pela internacionalização como forma de crescimento, minimização de custo ou expansão de mercado deve atentar para o perfil de seus clientes em outros países; as demandas provindas desse novo local; o investimento necessário; a



facilidade de transferência de tecnologia; o custo para transportar a produção; a especificidade das redes de distribuição; a existência de fatores que obstaculizam a produção, como barreiras alfandegárias e controle estatal; e a cultura local (LEMAIRE, 1997).

Portanto, a internacionalização depende de contextos e da modalidade a ser adotada pela organização. Deve-se considerar a natureza da atividade, a dimensão empresarial, a amplitude da abertura comercial, o tempo disponibilizado para o projeto de expansão, os modos de presença internacional, as motivações e o tipo de organização da estrutura (doméstica, internacional, multinacional ou mundial).

Para Kopp (1994), ao internacionalizar as práticas de Gestão de Pessoas, as multinacionais podem enfrentar algumas dificuldades. Segundo o autor, algumas subsidiárias apresentam alta rotatividade dos empregados locais; atrito e comunicação falha entre os funcionários nativos e os trabalhadores expatriados; insatisfação dos empregados locais quanto à inexistência de promoções internas; desafios legais do país de operações; e, em alguns casos, percebe-se a dificuldade da matriz em atrair trabalhadores locais qualificados, devido ao menor reconhecimento da mesma na cultura do país e a um baixo relacionamento com potenciais fontes de indicação de candidatos.

Dessa forma, ao se estabelecer uma subsidiária fora do país de origem, a organização deve atentar para aspectos da legislação local, pois é ela quem regulamentará a aposentadoria, as férias, o direito dos sindicatos, a utilização de negociação coletiva, as características dos postos de trabalho e a política de remuneração a serem adotadas (QUINTANILLA, 2002).

Es posible generalizar que políticas como la retribución del personal no directivo, el diseño de los puestos de trabajo, la participación y consulta de los trabajadores suelen estar más limitados por la influencia y legislación local que otras cuestiones como la apreciación del desempeño o el desarrollo directivo, las cuales quedan en mayor medida bajo la órbita de las decisiones de la MNC (QUINTANILLA, 2002, p. 36).

As MNCs utilizam complexas combinações de sistemas formais e informais de controle, tanto burocráticos quanto pessoais e culturais, que não apenas coexistem temporalmente, mas também são reciprocamente dependentes. Também constata-se uma evolução para um maior uso de sistemas de controle e coordenação mais sutis e sofisticados, o que reflète o crescente aparecimento de MNCs mais integradas globalmente, com estruturas em rede e com uma relação casa matriz-subsidiária menos hierárquica (QUINTANILLA, 2002).

Portanto, o sucesso de uma organização depende dos critérios das políticas e práticas adotadas pelos dirigentes da multinacional. Dessa forma, os subsistemas de Gestão de Pessoas

exercem um importante papel no bom andamento das atividades desenvolvidas na subsidiária. A complexidade de gerenciar empresas globais repousa no fato de que as atividades da empresa estão alastradas pelo mundo em diversas unidades. Isso significa que a força de trabalho de cada local em que a multinacional opera é também influenciada pelas distintas culturas e idiomas (DOWLING e WELCH, 2005). O tópico a seguir abordará justamente a influência da cultura na internacionalização, bem como o processo de expatriação.

### 3.2 A INFLUÊNCIA CULTURAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As políticas de Gestão de Pessoas de uma multinacional devem-se pautar na lógica de mercado e na lógica cultural dos diferentes países em que operam suas subsidiárias (QUINTANILLA, 2002; LAURENT, 1986). Por outro lado, para Laurent (1986), a cultura organizacional também varia: a mesma empresa, distribuída em diversas plantas, terá diferentes culturas organizacionais. *"The overall results give no indication of convergence between national groups. Their culture differences in managerial assumptions were not reduced as a result of working for the same multinational firm"* (LAURENT, 1986 p. 95).

Conforme Laurent (1986), a cultura nacional de um país é mais influente do que a cultura organizacional da matriz. Isso favorece a adoção de algumas práticas que são efetivas na sede da empresa, mas ineficientes em alguns países de operação. Ou seja, é significativa a ascendência cultural de um país sobre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela multinacional. Portanto, o autor sugere que as mesmas práticas implementadas na sede organizacional possam ser levadas a diversos países, com distintas culturas, embora os resultados nunca sejam idênticos.

Parte da cultura organizacional provém da forma como os gestores direcionam as estratégias empresariais. O estudo de Laurent (1986), realizado com gerentes de empresas européias e americanas, identificou que a nacionalidade influencia três vezes mais na formação das suposições gerenciais do que qualquer outra característica, como idade, escolaridade, função e tipo de empresa. Assim, Laurent (1986) comprova que gerentes de diversas nacionalidades possuem distinta concepção do que representa o cargo que ocupam. Norte-americanos e norte-europeus possuem pensamentos diferentes do sul europeus e leste asiáticos.

Segundo o autor, países latinos percebem as organizações como um sistema social de relações guiadas pelo poder, autoridade e hierarquia. Já os norte-americanos consideram a

organização sob uma ótica instrumental. Para eles, a empresa é um conjunto de tarefas que devem ser cumpridas através de uma hierarquia definida em função das próprias atividades e onde a autoridade é funcional.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), além das questões econômicas do comércio mundial, o ambiente cultural (comunicações, religião, valores, ideologias, educação e estrutura social) tem influência importante nas decisões no cenário internacional. De acordo com esses autores, a cultura é um fenômeno integrado e, ao reconhecer e acomodar tabus, rituais, atitudes em relação a horários, estratificação social, sistemas de parentesco, dentre outros, os gerentes terão a responsabilidade de “preparar o terreno para a maior harmonia e realização no país anfitrião, o país onde a empresa internacional opera” (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005, p.436).

Para Schein (1992), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Schein (1992), para que se possa compreender a cultura de uma organização há que se levar em consideração:

- o nível de artefatos e das criações, a arquitetura, o *lay-out*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;
- o nível de valores, em geral, valores manifestos;
- o nível dos pressupostos inconscientes; as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Para Deresky (2004), uma qualificação fundamental para administrar pessoas e processos em outros países é a compreensão cultural que se trata de um conhecimento prático das variáveis culturais capazes de afetar as decisões gerenciais.

Corroborando as informações acima, nota-se que o grau de internacionalização ascende sobre o tipo de trabalhadores demandados pela empresa. Os trabalhadores podem vir do país onde a matriz opera, do país anfitrião ou de um terceiro país (estes, geralmente com uma visão mais global). Existem algumas razões para expatriar funcionários de um país para outro. Geralmente, contempla a necessidade de implantar uma nova técnica, transferir tecnologia, resolver problemas peculiares, garantir o controle da subsidiária, desenvolver

gerentes com perspectivas globais, desenvolver uma cultura organizacional comum em todos os países e para treinar e desenvolver gerentes e técnicas locais (BRISCOE e SCHULER, 2004).

Para Dutra (2002), o movimento da expatriação vem crescendo nos últimos anos nas empresas. Portanto, a presença das empresas em vários países torna necessário pensar na expatriação de uma forma mais estruturada. Isso porque a movimentação para outros países implica a mudança para um local com língua e costumes diferentes, alteração na rotina e construção de uma nova rede de relacionamentos, criação de uma infra-estrutura para a pessoa e sua família, se for necessário, e a necessidade de um acompanhamento constante para verificar o processo de adaptação ao novo.

Ainda, torna-se oportuno abordar o tema da expatriação que ocorre em multinacionais, pois o uso dos expatriados diverge. Empresas multinacionais maiores tendem a contratar gerentes do país de operações, embora necessitem também de gestores com visão global e expatriados da própria matriz. Organizações recém ingressadas no mercado internacional enviam funcionários da matriz, com a missão de desenvolver o negócio global e assistir os cidadãos locais para expandir a atividade no exterior (DOWLING e WELCH, 2005; BRISCOE e SCHULER, 2004).

Dessa forma, quando alguns empregados são transferidos para outro lugar, a fim de trabalhar em uma subsidiária no exterior, ou em outro tipo de operação (como *joint ventures*), por mais de um ano, são considerados expatriados. Quando tais trabalhadores retornam a seu país de origem são chamados de repatriados. A estratégia de utilizar como forma de recrutamento de mão-de-obra expatriados e o planejamento realizado a estes funcionários dependerão do estágio de internacionalização em que está a empresa (DOWLING e WELCH, 2005; BRISCOE e SCHULER, 2004).

De acordo com Dutra (2002), a expatriação é um processo de movimentação com um custo elevado, devendo o mesmo ser percebido como um projeto pela empresa, no qual as futuras relações do expatriado com a nova localidade deveriam ser previamente trabalhadas tanto pela empresa quanto pela pessoa e sua família.

Segundo Deresky (2004), a sensibilidade cultural ou empatia cultural refere-se à consciência e à capacidade de lidar de forma honesta com a cultura de outro indivíduo. Essa sensibilidade exige a capacidade de entender a perspectiva dos que vivem em outras sociedades, diferentes das que temos conhecimento, e a permanente disposição para aprender a respeitar as diferenças. “Os executivos internacionais podem tirar grande proveito do

entendimento da natureza, das dimensões e variáveis de uma cultura específica e de como tudo isso afeta os processos organizacionais e de trabalho” (DERESKY, 2004, p. 73).

A consciência cultural capacita os líderes a desenvolverem políticas mais adequadas e a determinar a melhor maneira de planejar, organizar, liderar e controlar em um cenário internacional específico. “Semelhante processo de adaptação ao ambiente é necessário para a boa implementação de qualquer estratégia” (DERESKY, 2004, p. 73).

Frente ao exposto por Deresky (2004), percebe-se que diferenças culturais são importantes de serem analisadas, pois afetam a interação e o bom andamento das atividades entre matriz e filial, ou seja, as variáveis culturais como as crenças, valores e atitudes comuns, podem influenciar os processos organizacionais. No entanto, neste processo de globalização das atividades de uma empresa, aspectos tecnológicos, socioeconômicos e político-regulamentar determinarão a dinâmica das relações entre as subunidades da matriz. Por isso, torna-se imprescindível a análise dos elementos que compõem a cultura organizacional e a do país anfitrião, pois determinados elementos poderão influenciar no processo de formação de líderes globais.

Para Prahalad e Hamel (1997), a crescente competição exige o desenvolvimento de uma nova visão estratégica, de dentro para fora, repensando a organização, para torná-la capaz de inovar e dominar as oportunidades emergentes. Essa inovação baseia-se fundamentalmente no fator humano e na cultura da empresa, e sua conseqüente influência como fator facilitador ou de resistência nos processos de mudança.

Contribuindo com as informações salientadas por Prahalad e Hamel (1997), nota-se realmente que as organizações têm buscado estratégias para sobreviver e prosperar no ambiente, sendo um dos elementos apontados para tanto, o desenvolvimento de culturas fortes, capazes de promover o compartilhamento de determinados valores essenciais associados a desempenhos excelentes (JOHANN, 2004).

Segundo Johann (2004), as culturas fortes estão associadas a desempenhos excelentes, em função da relativa facilidade em alinhar metas, mesmo em ambientes pluralistas, criando níveis incomuns de motivação, lealdade e até a fanatização, além de fornecer uma estrutura e controle sem a necessidade de maior burocracia.

Ao se considerar a Gestão de Pessoas em âmbito internacional, deve-se observar que a subsidiária, além de sofrer influência provinda da matriz, está propensa a ser ascendida pela cultura local e por outras instituições do país anfitrião (KOPP, 1994; QUINTANILLA, 2002).

Segundo pesquisas desenvolvidas por Collins e Porras (1997), as empresas que prosperaram passaram por diferentes ciclos de vida de produtos (ou serviços) e por diferentes

gerações de lideranças, sendo denominadas pelos autores como empresas visionárias por serem “empresas líderes em seus setores, admiradas por outros empresários e com largo impacto sobre o mundo a sua volta” (p.15).

Ademais, relacionando a temática da liderança global abordada no estudo, não se pode desconsiderar os aspectos ambientais no contexto da liderança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser influenciada pela tecnologia, normas, requerimentos do trabalho e políticas organizacionais (KATZ; KAHN, 1966). Além dos aspectos relacionados ao contexto em que as atividades são realizadas, os padrões de comportamento dos líderes sofrem influência dos aspectos culturais. As filosofias e as práticas gerenciais têm se apresentado de maneiras diversificadas em diferentes organizações através dos países, embora seja possível perceber elementos comuns do comportamento dos líderes nas empresas de uma mesma cultura (BASS, 1990).

Outros autores como Torres (1999) e Dorfman (1996) compartilham das idéias de autores como Bass (1999), Katz e Kahn (1966), acrescentando que os padrões culturais podem influenciar o estilo de liderança e a efetividade do comportamento do líder. O líder ideal para uma determinada organização dependerá das culturas que o envolve, e os valores culturais de um país serão determinantes para a formação desse líder.

O tópico seguinte considerou aspectos relacionados ao desenvolvimento gerencial e à liderança organizacional, seus principais conceitos, estilos e modelos, chegando à liderança global.

### 3.3. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Apesar da diversidade e complexidade da função gerencial, existe concordância entre a maioria dos autores quanto à atribuição de algumas funções básicas aos gerentes, tais como dirigir, organizar e controlar pessoas ou grupos de pessoas. Trata-se de uma “função que lida diretamente com pessoas, ou seja, seu objeto de trabalho são os recursos humanos” (MATTOS, 1985, p. 29). Para esse autor, o produto de seu trabalho poderia ser avaliado apenas através do desempenho de sua equipe e de seus recursos.

Portanto, de acordo com Mattos (1985), sua eficácia estaria em conseguir que seus subordinados atingissem resultados esperados por ele com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento de seu potencial. Contudo, Motta (2007) salienta que o dirigente é parte do processo organizacional e seu comportamento, como o de qualquer outro condutor,

é determinado por fatores externos e internos à organização. Além disso, acrescenta que a função do dirigente é essencialmente voltada para a decisão; porém, valores, atitudes individuais e experiência administrativa influenciam esse processo.

Portanto, “se dirigentes de grandes organizações aprenderam a se comportar de certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns” (MOTTA, 2007, p.23).

Por isso a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante (MATTOS, 1985). De acordo com Crosby (1991), o gerente visto apenas como um mero executor, em que seu papel se resume a colocar em prática as decisões da cúpula organizacional, foi modificado de acordo com as exigências empresariais da contemporaneidade.

Atualmente, o papel dos gerentes é criar um ambiente que encoraje o trabalho em alto nível, devendo estabelecer uma ampla visão da organização e de seus propósitos, de forma tal que todos possam compreender. Além disso, necessitam estar atentos ao presente, mas sempre vislumbrando o futuro, certificando-se continuamente de que as pessoas da sua equipe estejam a par do que estão fazendo e dos objetivos da organização (CROSBY, 1991).

De acordo com Crosby (1991), o gerente tem papel estrategista, capaz de perceber o presente e o futuro, proporcionando trabalho de qualidade através da participação e compreensão de sua equipe. Assim, é necessário que, ao colocar em prática algum projeto estabelecido pela cúpula, realize com o máximo de visão e criatividade, permitindo que a equipe de trabalho se engaje nas metas e nos resultados a serem alcançados.

Contudo, nota-se que um dos caminhos para se chegar ao desenvolvimento gerencial e de competências gerenciais é o treinamento e desenvolvimento, juntamente com o processo de aprendizagem. Segundo Antunes (1993), as mudanças ambientais e organizacionais como a globalização, as inovações tecnológicas, os novos valores e práticas administrativas reforçam o treinamento e o desenvolvimento nas organizações. Ademais, a incerteza dos tempos atuais e as iniciativas voltadas à implantação de novas políticas e práticas de recursos humanos impõem a necessidade de reformular os planos do gerenciamento de pessoas (ANTUNES, 2000).

De acordo com a autora, “a idéia predominante de treinamento específico passa a ser descartada gradualmente diante da possibilidade de melhor utilizar a capacidade e o potencial humano como um diferencial que contribui à eficiência organizacional (ANTUNES, 1993,

p.2)”.Acordando com as idéias acima, Malvezzi (1994) comenta que para atender as demandas crescentes de especialização, o treinamento passou a ser sistematizado e, mediante a correlação entre competência e otimização de resultados, construiu sua história a partir do estabelecimento da administração científica (*know-how*) até o comportamentalismo (*know-why*).

De acordo com Pereira e Viera (2006), esse primeiro marco coincide com a introdução do *taylorismo-fordismo*, que tinha como uma das funções a definição de cargos, de onde derivavam critérios para a escolha do homem certo para o lugar certo, e, portanto, a necessidade de treinamento para esta demanda específica que predominou até os anos 1970. Conforme Pereira e Vieira (2006, p.6), “o saber fazer vinha associado a métodos de treinamento que forçavam o ensino de procedimentos e o adestramento de habilidades”.

Para Rosenberg (2001), existem quatro elementos principais de um treinamento: a intenção de melhorar um desempenho específico, a utilização de uma estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem almejada, os meios pelos quais a instrução é entregue e a avaliação do treinamento.

Porém, um grande ganho ocorreu com a distinção entre treinamento e desenvolvimento. Com isso, a capacitação deixou de ser somente fornecimento de informações e aquisição de habilidades para assumir a função de ampliação de potencialidades (MALVEZZI, 1994). Segundo Antunes (1993), o treinamento está relacionado à noção de preparação para tarefas relativas a um cargo de caráter mais operativo. Já o desenvolvimento tem sido utilizado com o objetivo de qualificar a gerência para atuar no contexto de mudanças.

Para Ruas (2001), o desenvolvimento de competências gerenciais possui contribuição da aprendizagem organizacional. O autor salienta que muitas organizações, na tentativa de dimensionar as dificuldades enfrentadas, centram sua explicação na carência de competências gerenciais adequadas. Segundo Ruas (2001), as iniciativas de treinamento que deveriam promover o aumento do desempenho nem sempre contribuem para o desenvolvimento de competências. Portanto, muitas vezes pode-se criar uma falsa expectativa no término dos programas de formação e/ou treinamento.

Para tanto, torna-se necessário compreender a noção de competências, cuja dimensão mais abrangente foi desenvolvida por Prahalad e Hammel (1997) e refere-se às competências essenciais, ou seja, “são aquelas que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência” (RUAS, 2005, p.36). Já as competências funcionais estão vinculadas às competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa. E, por



último, as competências individuais que compreendem as competências gerenciais, podendo estas exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos e organizações (RUAS, 2005).

De acordo com Ruas (2001, p.38):

Para que haja competência é necessário colocar em ação um repertório de recursos-conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais, etc.-, os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes, etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles e, portanto, de desenvolver a própria competência.

Portanto, de acordo com o autor, a idéia de mudanças exige aprendizagem (RUAS, 2001). E através da aprendizagem é possível fortalecer a capacidade de análise dos problemas, tomar consciência de alternativas comportamentais e conhecer melhor seus próprios estilos gerenciais, além de obter habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais (MOTTA, 2007).

E, corroborando a relevância do estudo em questão, Motta (2007) acredita que a formação dos aspectos racionais e técnicos da gerência permite aos indivíduos elevada capacidade analítica; contudo, destaca que o aprendizado sobre gestão para formar dirigentes e líderes também não se deve limitar ao domínio de técnicas administrativas, pois a dinâmica de mercado exige dessas pessoas demandas múltiplas, sendo necessário o aprendizado gerencial. Isso ocorre em função de “não se tratar de um processo educacional para formar um produto, mas para abrir um caminho a novos valores e alternativas” (MOTTA, 2007, p. 27).

Para finalizar, acredita-se que se a liderança é uma função gerencial, decorre naturalmente que a eficácia da gerência depende em parte do exercício efetivo da liderança. Diante da perspectiva gerencial, o capítulo subsequente aborda essa temática na tentativa de compreender as principais características e funções do líder tradicional e global.

### 3.4 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Desde os tempos mais remotos, a liderança é considerada elemento vital ao sucesso de qualquer organização, instituição ou grupo comunitário. Isso se confirma através das mudanças e adequações do conceito de liderança de acordo com as transformações e necessidades socioeconômicas que emergiram nos últimos anos. Essas modificações atingem

todos os componentes de uma organização, mas principalmente aquela pessoa à qual é destinado o papel de coordenar, delegar e monitorar as tarefas executadas por seus colaboradores. Ou seja, o líder de hoje necessita desenvolver outras habilidades, adaptando-se às novas realidades e à mudança, mas investindo sempre no seu espírito inovador e empreendedor.

No decorrer da revisão teórica será abordada a evolução da liderança e reflexões de conceitos a respeito. Serão também mencionadas as características observadas no líder global, através de estudos científicos. Para isso, propõe-se uma discussão teórica com diferentes autores e ideologias, a fim de conhecerem as principais abordagens sobre a principal temática do trabalho, visto que, de acordo com autores como Bennis e Nanus (1988), Hampton (1992) e Herzberg (2003), não existe ainda um conceito claro sobre liderança.

### **3.4.1 Origem e Conceitos**

O constructo de liderança é alvo de muitos estudos. “De todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida” (HAMPTON, 1992, p. 386). Herzberg (2003) compartilha dessa mesma argumentação, salientando que se trata de um conceito ainda em construção, sendo necessário maior reflexão sobre a temática. Autores como Bennis e Nanus (1988) também argumentam sobre os conceitos de liderança:

Décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez da maior importância, o que distingue líderes efetivos de não efetivos, e organizações efetivas das que não são (BENNIS E NANUS, 1988, p.4).

Para entender o conceito de liderança, é necessário compreender que esta temática encontra-se como uma qualidade intrínseca ao gerenciamento e que, portanto, pode ser entendida por alguns autores, como Rodriguez (2005), como sendo uma ferramenta, um meio de proceder à Gestão de Pessoas.

As pessoas têm sido administradas, em grupos e organizações, desde a pré-história. Mesmo os bandos mais simples de caçadores e coletores geralmente reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo que tomava decisões. À medida que as sociedades

criaram e se tornaram mais complexas, a necessidade de possuir um administrador tornou-se aparente (RICE, 1970).

Analisando o contexto histórico, observam-se indivíduos, em épocas específicas, que proporcionaram liderança e surgiram para enfrentar os desafios de suas épocas: Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Franklin Roosevelt, etc. “Suas lideranças construíram grandes nações” (BENNIS E NANUS, 1988, p.4).

Para Smith (1997), a concepção leiga sobre liderança tem sido, desde há muito tempo, baseada em ações de grandes figuras históricas, tais como as mencionadas acima: Churchill, Gandhi ou Hitler. “A análise das ações de tais personalidades pode oferecer fraca base para teorias sobre tipos de líderes menos notáveis e mais comuns no dia-a-dia; todavia, se tais figuras, na verdade, modelaram as concepções corriqueiras sobre a natureza da liderança, é a partir delas que se deve começar a análise” (SMITH, 1997, p.3).

Smith (1997) concorda com Bennis e Nanus (1988) que, em função dos desafios dos novos tempos e da velocidade das mudanças, estas são acompanhadas por idéias e por pessoas que apresentam competência para implementá-las. E, a partir disso, foram surgindo novos conceitos de liderança.

As primeiras discussões sobre o processo de liderança talvez tenham sido oferecidas por Maquiavel no século XVI. A teoria imposta por essa personalidade analisa o equilíbrio entre princípio e oportunismo que, segundo seu ponto de vista, proporcionaria a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades-estado medievais italianas. “Essa prescrição entende-se não somente às relações com outras cidades-estado, mas também aos estilos mais eficazes utilizados pelos orientadores no relacionamento com seus orientados” (SMITH, 1997, p.3).

A liderança eficaz, de acordo com o que Maquiavel propunha, era uma questão de “manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que as ações decisivas fossem tomadas” (SMITH, 1997, p.5). Sua análise tem muito em comum com as da maioria dos teóricos atuais ao identificarem duas dimensões no processo de liderança, que dizem respeito à organização do trabalho e à manutenção de boas relações de trabalho com outras pessoas.

Para Bennis e Nanus (1988), as habilidades necessárias à liderança permaneceram constantes, mas o seu conceito, como ela é e as maneiras pelas quais as pessoas aprendem a aplicá-la modificaram-se. Houve uma época em que se pensava que as habilidades de

liderança fossem natas. “Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável” (BENNIS E NANUS, 1988, p.4).

Entretanto, atualmente o conceito de liderança está passando por modificações. As lideranças em muitas organizações estão produzindo cada vez mais maneiras de estimular e capacitar seus colaboradores na busca de soluções criativas e alternativas inovadoras. Os líderes da mudança usam uma série de abordagens para levar as pessoas à ação. Também é papel deles auxiliar e motivar seus aprendizes em situação de mudança e reestruturação, para que eles criem impulso ao longo do tempo. Raramente baseiam-se apenas em algumas ferramentas ou fontes de idéias (KATZEMBACH, 1997).

Em acordo com Katzembach (1997), Rodriguez (2005) considera que a liderança requer a capacidade em “aglutinar pessoas ao redor de uma idéia, de um princípio, de uma filosofia, de um objetivo, de modo espontâneo” (p.103). Bennis e Nanus (1988) consideram a liderança como uma “força subjacente às organizações de sucesso, e que para criar organizações vitais e viáveis é necessária a liderança” (p.4). Ainda: “o líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que converte líderes em seguidores da mudança” (BENNIS E NANUS, 1988, p.5).

Criar impulso para a mudança dentro de uma organização de base ampla é uma tarefa difícil e se torna cada vez mais complicado com o passar do tempo. Katzembach (1997) define grandes mudanças como situações nas quais o desempenho da empresa exige que a maioria das pessoas na organização aprenda novos comportamentos e habilidades.

Uma das formas através das quais gera-se impulso ao longo do tempo é a integração de diferentes idéias e ferramentas, a fim de criar novas abordagens. “Obtêm as melhores contribuições de uma gama ampla de pessoas, assumindo os riscos da utilização de novas pessoas e abordagens que são evitados pelos gerentes tradicionais” (KATZEMBACH, 1996, p.270).

O autor salienta que os líderes capazes de enfrentar as mudanças possuem diferenças, porém assemelham-se pela determinação e capacidade para conseguir um melhor desempenho através das pessoas. Eles compartilham um conjunto de características que os auxiliam nessas situações tais como:

[...] compromisso com uma forma melhor; coragem de desafiar as bases do poder e as normas existentes; iniciativa pessoal para transpor as fronteiras definidas; motivação própria e sobre os outros; preocupação com o tratamento dispensado às pessoas e sua preparação para o desempenho; modéstia e o bom humor em relação a si mesmos e às situações (KATZEMBACH, 1996, p. 11).

Complementando as referências de Katzembach (1996), Rodriguez (2005, p.115-116) considera algumas características similares em líderes de sucesso. Dentre elas, pode-se destacar a “educação abrangente; curiosidade ilimitada; entusiasmo ilimitado, profunda crença nas pessoas e nos times; nenhum receio em assumir riscos; devoção ao crescimento de longo prazo, mesmo que em detrimento do lucro de curto prazo; total comprometimento com a excelência; virtude; prontidão e visão”.

De acordo com outra abordagem, para Kets de Vries (2004), o líder possui inteligência emocional, capacidade auto-reflexiva, ou seja, é introspectivo, além de saber valorizar e estimular as pessoas ao seu redor. Em geral, o líder com inteligência emocional tende a atuar melhor em equipe e é mais eficaz quando necessita motivar a si próprio e aos outros.

É preciso ser um realizador para vencer nos negócios; quem só fica pensando na própria sorte não dá um bom líder (...) o líder mais eficaz consegue tanto agir como refletir, o que o prepara para administrar com uma visão de longo prazo. É gente que avança, mas também pára e se pergunta onde está indo e por quê (KETS DE VRIES, 2004, p.54).

Dos conceitos apresentados, aparecem dois elementos comuns, ou seja, a liderança é um fenômeno grupal e envolve a influência exercida intencionalmente por parte do líder sobre seus liderados. Além disso, fica explicitado que a influência não é unilateral e que busca atender objetivos comuns, do líder e dos liderados.

O líder acredita em sua capacidade de controlar ou influenciar os acontecimentos de sua vida, assumindo responsabilidade pessoal, assumindo sentimentos ambivalentes e administrando a ansiedade. Eles possuem talento para a auto-observação e a auto-análise, além de motivação para se dedicar à auto-reflexão (KETS DE VRIES, 2004).

Para Zaleznik (2004), um líder é ativo e não reativo. Ele molda as idéias ao invés de reagir a elas. Com isso, assume um comportamento pessoal e ativo em relação às metas que se propõe a realizar, delegando aos seus subordinados responsabilidade em administrá-las, na busca de resultado para a organização.

“A influência que o líder exerce na alteração dos humores, na evocação de imagens e de expectativas, e no estabelecimento de desejos e objetivos específicos é o que dita os rumores da empresa” (ZALEZNIK, 2004, p. 62). Portanto, o desempenho da equipe de trabalho dependerá da percepção que os membros possuem sobre o comportamento do líder.

Para Krause (1999), a liderança forte é um dos fatores mais importantes para que se possa obter sucesso nas atividades humanas que dependem da cooperação. O poder do líder, bem como suas habilidades de produzir resultados, depende também de seus seguidores.

Desse modo, ele deve trabalhar cooperativamente com seus liderados, para alcançar os objetivos estimulados e estipulados por todos. Sendo assim, um líder é incumbido da responsabilidade de impor, exercendo o poder apropriado, ordens e disciplinas de qualquer nível, necessárias para a realização de objetivos. Diante do exposto, “bons líderes estimulam a criatividade, a curiosidade, a ação, o risco e certamente a coragem, exatamente para estimular a autoconfiança das pessoas e atingir seus objetivos” (RODRIGUEZ, 2005, p.111).

Em seu discurso sobre liderança, Lapierre (1995) ressalta que um líder, além de suas capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, do senso político e das habilidades de direção, a sua liderança é também atribuída à vida interior e manifesta-se nos seus modos de agir. Para esse autor, a liderança tem suas origens na personalidade de um líder.

Porém, para Bennis e Nanus (1988), os líderes surgem quando as organizações enfrentam novos problemas e complexidades que não podem ser resolvidos sem orientação. “Assumem a responsabilidade de remoldarem as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais” (BENNIS E NANUS, 1988, p.15).

Para Bryman (2004), três elementos são importantes para que se possa definir liderança: influência, grupo e metas. Segundo o autor, a liderança é vista como um processo de influência pela qual o líder tem impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem da maneira como eles julgam como o correto. Posteriormente, o processo de influência é conceituado com base no seu surgimento dentro de um contexto grupal.

Com isso, os membros do grupo, de acordo com essa definição, são tidos como subordinados ao líder, sendo este o responsável por essas pessoas. Por último, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas e que deverão ser concretizadas, pois a liderança efetiva será aquela que alcançar as metas do grupo (BRYMAN, 2004).

De acordo com Bryman (2004, p.258), “o líder fornece um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente”. Portanto, para Bryman (2004), diferente dos gestores que se preocupam com o aqui-e-agora e não articulam sobre os propósitos e a identidade organizacional, os líderes são capazes de modificar o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário, para alcançar metas e obter o sucesso.

Enfatizando os pressupostos defendidos por Bennis e Nanus (1988), em que os autores mencionam a facilidade em elucidar os princípios aprendidos para tornar-se um líder, o processo de internalização das vivências ocorridas em sua trajetória pessoal e profissional é um desafio imposto aos que almejam o cargo de liderança.

Portanto, diante do exposto julga-se conveniente salientar que o propósito do trabalho permeia sobre as questões salientadas, buscando através da compreensão do processo de liderança compreender a importância deste personagem para as organizações, tomando como estudo a liderança global.

#### 3.4.1.1 Principais Atributos da Liderança

A chegada da multifuncionalidade na organização estabelece novos patamares de competência e sucesso individual no trabalho, que, para serem alcançados, necessitam de práticas de aprendizagem contínuas. O sucesso dessa transformação significa para a organização maior agilidade e integração dos processos internos (PAGÉS, 1992).

Muitas organizações desenvolveram “modelos de competências” formais, contendo as descrições de conhecimentos, capacitações, características físicas e comportamentos de líderes eficientes. Esses modelos costumam ser utilizados para diversas finalidades, incluindo acompanhamento de executivos, identificação de executivos de grande potencial, avaliação de desempenho e desenvolvimento de lideranças (KLEMP, 1999).

Com base “[...] não na teoria, mas nos critérios que as empresas estão adotando para julgar os líderes atuais e potenciais” (KLEMP, 1999, p.133), a *Cambria Consulting*<sup>8</sup> estudou, nos anos de 1997 e 1998, cerca de 62 (sessenta e dois) modelos de competência de liderança de grandes empresas mundiais. Buscando apontar as práticas e os atributos mais desejáveis de um líder, esse estudo fez uso da base de dados do *Corporate Leadership Council*<sup>9</sup>, sobre modelos de competências de liderança de algumas de suas empresas afiliadas. A fim de estabelecer uma linguagem comum aos modelos, diferencia dois tipos de competências: práticas e atributos.

Para Klempe (1999, p.134), “os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos”. Estas podem ser descritas a partir da observação do comportamento no exercício da função.

Os principais atributos de liderança são: integridade, sinceridade e ética, capacidade de realização, habilidade para lidar com pessoas, orientação para o aprendizado, capacidade de direcionar e controlar, capacidade de influenciar pessoas, raciocínio estratégico, compreensão de conceitos, flexibilidade e adaptabilidade e autoconfiança (KLEMP, 1999).

---

<sup>8</sup> Firma de consultoria dos Estados Unidos.

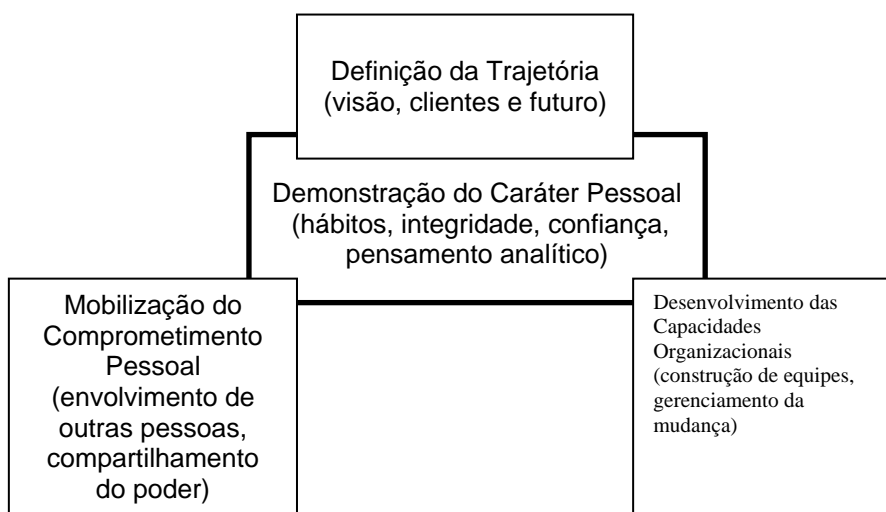
<sup>9</sup> Entidade que publica estudos empresariais nos Estados Unidos.

A tendência da última década para aqueles que pretendiam desenvolver melhores líderes consistia em identificar e aprimorar os atributos de liderança, ou seja, as qualidades internas ou pessoais que constituem a liderança eficaz (ULRICH *et al.*, 2000). De acordo com esse autor, os atributos da liderança poderiam ser classificados em três categorias amplas.

A primeira estaria vinculada aos valores, motivos, traços pessoais e caráter dos líderes, sendo denominada de “como os líderes SÃO”. Logo em seguida estaria a categoria “como os líderes SABEM”, englobando as habilidades, capacidades e traços dessas pessoas. E por último, os comportamentos, hábitos, estilos e competências dos líderes, sendo chamada de “o que os líderes fazem” (ULRICH *et al.*, 2000). Essa abordagem denominada de SÃO-SABEM-FAZEM da liderança recebeu atenção de administradores e executivos, sendo objeto de investimentos e tentativas de aprimoramento dos líderes.

Nos últimos anos, a utilização dos modelos de atributos da liderança para o aprimoramento dos líderes apresentou avanços. Através de pesquisas realizadas na área, os estudiosos e investidores passaram a adquirir os atributos certos, em face de determinada estratégia empresarial, além de compreenderem os investimentos necessários para o aprimoramento desses atributos. Algumas empresas de consultoria examinaram as habilidades comportamentais dos líderes para identificar competências necessárias à liderança bem-sucedida (ULRICH *et al.*, 2000).

Esses modelos se agrupam em quatro categorias amplas sobre o que os líderes precisam ser, saber e fazer: definição da trajetória, mobilização do comprometimento pessoal, desenvolvimento das capacidades organizacionais e demonstração do caráter pessoal. A figura a seguir delinea esse modelo (ULRICH *et al.*, 2000, p.22):



**Figura 2: Modelos de atributos de Liderança.**

Fonte: ULRICH, Dave; 2000, p.22.



O trabalho do líder exige mais do que caráter, conhecimento e ação; ele também demanda resultados. Os líderes precisam desenvolver uma conexão entre os atributos e os resultados (ULRICH et al, 2000).

Os líderes que exibem atributos sem resultados têm idéias sem substância. Ensinam o que não aprendem. Talvez falem de um bom cenário e até mesmo atuem com base em princípios sólidos, mas não correspondem às expectativas. Os meios- os atributos- se converteram em fins. Os líderes que conseguem resultados, mas carecem de atributos muitas vezes descobrem que os seus sucessos são efêmeros. Esses líderes realizam sem saber por quê e, assim, são incapazes de repetir seus êxitos e tampouco de aprender com o sucesso. Os que carecem de atributos talvez tenham a capacidade bruta dos gênios, mas as falhas de caráter comprometem as suas habilidades de liderança. Repelem as outras pessoas, cometem erros fatais ou se queimam no processo. Os líderes bem-sucedidos obtêm resultados duradouros pelo alinhamento dos atributos com os resultados almejados (ULRICH *et al.*, 2000, p.37).

Por isso, de acordo com o autor, os líderes orientados para resultados definem os seus papéis em termos de ações práticas e especificam as realizações pretendidas, tornando suas agendas claras e significativas para os outros. Esses líderes demonstram segurança e estimulam a confiança por parte dos funcionários, pois são diretos, convergentes e consistentes. Além disso, avaliam a sua eficácia mediante a mensuração das realizações em comparação com as metas. “A liderança orientada para resultados libera a produtividade dos constrangimentos da hierarquia e das limitações das posições” (ULRICH et al, 2000, p.37).

As características analisadas nos parágrafos acima podem ser encontradas nos líderes globais; porém, os mesmos possuem peculiaridades que os diferenciam e contribuem de maneira eficaz para o sucesso das organizações. A seção abaixo abordará a liderança global, revelando as principais semelhanças e diferenças entre as lideranças tradicional e global.

### **3.4.2 Liderança Global**

Na última década, principalmente em função das conseqüências percebidas com a globalização, observa-se um incremento do número de executivos globais que vem refletindo sobre os paradigmas e pressupostos que norteiam suas carreiras. Durante as décadas de 1960 e 1970, os negócios internacionais abasteciam um grupo relativamente pequeno de profissionais que trabalhavam tipicamente em departamentos de operações internacionais. Muitos executivos acreditavam que o desenvolvimento de uma carreira internacional ocorria de forma ocasional. Porém, no início dos anos de 1980, esse cenário começou a sofrer alterações (MORRISON, 2000).

Com a ascensão dos negócios e investimentos internacionais e do ápice do sucesso japonês e a queda do crescimento das empresas européias, os grandes executivos começaram a reconhecer a importância sobre a administração das competências dos líderes globais (MORRISON, 2000).

Os estudos de Morrison (2000) revelam que os profissionais da área de recursos humanos necessitam desenvolver competências baseadas em modelos de liderança global capazes de abranger as diferenças e generalizações dessa temática. De acordo com estudos realizados por Manning (2003), a maioria das empresas admite que apenas competências técnicas e experiência organizacional são critérios insuficientes para a escolha do líder global, pois, de acordo com alguns estudos desenvolvidos por Black e Gregersen (1999), a característica crucial para a liderança encontra-se vinculada à competência de relacionamento e à abertura para novas perspectivas.

Portanto, diante da atual ordem mundial e do conseqüente progresso econômico e tecnológico, torna-se necessário compreender a concepção da formação do líder global, fazendo com que os acadêmicos, executivos e profissionais em geral possam encontrar novos caminhos para trabalharem mais próximos e integrados futuramente.

#### 3.4.2.1 Teorias e Modelos de Liderança Global

Embora a globalização não seja um fenômeno recente, a liderança global é um campo nascente de empenho e estudos, recebendo, atualmente, mais atenção que a chamada liderança doméstica. Tal como qualquer outro campo emergente, a liderança global possui elos com diferentes disciplinas (MORRISON, 2000).

Para tanto, o autor comenta que se torna relevante compreender os modelos de liderança desenvolvidos por três diferentes revisões de literatura: (1) liderança doméstica (*domestic leadership literature*), (2) teoria contingencial e estratégia global (*contingency theory and global strategy*), e (3) literatura da gestão transcultural (*cross-cultural management literature*).

De acordo com Morrison (2000), a literatura que estuda a *liderança doméstica* enfatiza que os estudos sobre a liderança global e as práticas dos recursos humanos nas organizações podem ser aprendidos por uma vasta gama de literatura sobre a liderança tradicional; contudo, os estudos sistemáticos, associando competências e eficácia da liderança, encontram-se limitados.

O autor propõe que uma área considerada em progresso é a associação entre competências gerenciais e a implantação de estratégias eficazes. Diante disso, as evidências mostram que certos tipos de líderes se adaptam a estratégias particulares. Além disso, os estudos têm argumentado que determinadas características contribuem para a implementação do tipo particular de estratégia (MORRISON, 2000). Os modelos têm geralmente se concentrado no comando hierárquico e no controle de estruturas. Os bons líderes acreditam que o conhecimento seja a chave determinante para o sucesso.

A *teoria contingencial e a estratégia global (Contingency Theory and Global Strategy)* baseiam seus estudos nas pesquisas desenvolvidas por Fiedler em 1967. Tornou-se claro para aqueles que estudavam o fenômeno da liderança que prever o sucesso dessa temática era mais complexo que estudar traços ou comportamentos preferidos. O fracasso em obter resultados consistentes levou a uma concentração no papel das influências situacionais. Com isso, buscou-se isolar os fatores situacionais cruciais que afetam diretamente a eficácia da liderança (PINTO, 2005).

Fred Fiedler (1967) descreveu o efeito moderador da situação entre a personalidade do líder e a eficácia do grupo. A expressão estilo de liderança significa, em geral, o comportamento do líder, como esse é percebido pelos seguidores ou subordinados. No entanto, para Fiedler (1967), estilo de liderança refere-se às necessidades e motivos do líder e não propriamente aos comportamentos explícitos. De acordo com essa teoria, o autor propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação delega controle e influência ao líder (FIEDLER, 1967). Essa teoria tenta isolar situações, relacionando sua medida de personalidade com a sua classificação situacional e, então, prevendo a eficácia da liderança como função de ambas. Corroborando as idéias mencionadas, Fiedler (1967) considera o direcionamento importante para o desempenho, pois ao sentir o grupo sob pressão, o líder muda a direção.

A literatura que trata da influência da cultura nos processos administrativos (*Cross-Cultural Management Literature*) considera a importância das diferenças existentes entre líderes globais nas culturas empresariais, considerando suas normas e valores. Torna-se relevante identificar as diferenças de atitudes, valores e crenças das empresas estudadas, assim como salientar os aspectos nacionais destas e as capacidades dos líderes que as governam (MORRISON, 2000).

Para Manning (2003), de acordo com estudos realizados, a maioria dos líderes globais dispõe de características e conhecimentos adicionais, que ultrapassam as capacidades

necessárias para a adaptação em diferentes culturas. Ademais, as organizações que consideram fatores como a personalidade e aspectos cognitivos poderão selecionar e desenvolver de forma mais efetiva líderes transculturais, enquanto as gerências que direcionam os esforços apenas para as características intelectuais correm o risco de restringir ou não reconhecer a capacidade interpessoal do líder.

Morrison (2000) salienta que os modelos de liderança diferem pela importância atribuída a determinadas variáveis tais como: relacionamento, lucros, hierarquia, ética e os riscos do êxito dos modelos que variam de cultura para cultura.

#### 3.4.2.2 Modelos de Competência para Liderança Global

É notório o aumento do número de empresas que necessitam cada vez mais de líderes globais preparados. Entretanto, tais líderes dispõem de características específicas para o desenvolvimento das atividades. Morrison (2000), que propõe o modelo de competência, questiona: “quais são as características dos líderes que efetivamente direcionam as operações em um mundo de distintas culturas, capacidades e clientes?” (MORRISON, 2000, p.120).

Diante desse questionamento, o autor menciona que, essencialmente, existem duas abordagens que serviriam de resposta a essa pergunta. A primeira estaria relacionada à criação de um modelo de competências específico para liderança global e para a empresa, cujo objetivo em identificar esses atributos seria criar um modelo para os processos internos de seleção, avaliação e desenvolvimento de programas. Contudo, o próprio autor salienta dois possíveis problemas a serem enfrentados com esse modelo: o primeiro seria o número de competências identificadas, e o segundo problema consistiria na identificação de características que não seriam mutuamente exclusivas e em competências que poderiam ser atribuídas a múltiplas características.

Já a segunda abordagem proposta por Morrison (2000) trata do desenvolvimento de um modelo de competências constituído através de investigações científicas e que fosse possível de ser generalizado. Segundo o autor, os estudos acadêmicos têm contribuído para a compreensão da liderança global. Diante dessa perspectiva, Brake (1997) e Rhinesmith (1996) desenvolveram estudos sobre essa temática. Para Brake (1997), três características são consideradas as mais importantes para o modelo: *relationship management, business acumen and personal effectiveness*<sup>10</sup>. Entretanto, os estudos desenvolvidos por Rhinesmith (1996)

---

<sup>10</sup> As características consideradas por Brake (1997) referem-se, respectivamente a: relacionamento gerencial, intensidade de negócios e eficiência pessoal.

propuseram que os líderes globais necessitam da combinação de 24 (vinte e quatro) características distintas. Essas competências estão estruturadas de acordo com o que ele defende como as três maiores responsabilidades de um líder global: *strategy and structure, corporate culture and people*.

Percebe-se que, apesar de existirem modelos de liderança e competências dos líderes globais, é notório que os mesmos necessitam de capacidade e experiências diferenciadas, pois exige-se destes visão de negócios e perspectivas globais, necessitando de preparo para enfrentá-las. Corroborando os achados científicos mencionados, Black e Gregersen (1999) relatam que tipicamente as empresas vêm selecionando e promovendo líderes para atuarem em ambientes internacionais, baseados em critérios técnicos e no conhecimento organizacional.

Os autores alertam que existem conseqüências negativas para a organização, podendo os líderes não corresponder aos resultados esperados, em função das dificuldades de adaptação em um país com uma cultura diferente daquela de seu país de origem. Ainda, Manning (2003) relata que líderes globais transculturais deverão ser flexíveis a novas experiências.

Baseados na perspectiva de formação de líderes globais, Neary e O`Grady (2000) desenvolveram um estudo diferenciado de Morrison (2000). Nos estudos desenvolvidos por esses autores, a ênfase encontra-se no desenvolvimento do líder, o que envolve aprendizagem e educação.

De acordo com Neary e O`Grady (2000), uma das primeiras metas da área de recursos humanos encontra-se no desafio de formar líderes globais através do desenvolvimento de executivos. Baseados nos estudos desenvolvidos na TRW INC<sup>11</sup>, os autores argumentam que nessa organização existe a prioridade para o desenvolvimento de líderes. O executivo sênior é regularmente avaliado no que se refere ao seu potencial, além da consciência da equipe da qual faz parte sobre a construção individual de sua carreira e quais as metas a serem atingidas em prol do seu desenvolvimento.

Durante o processo de testagem das características de liderança, o programa também serve como mecanismo para instigar uma ação sobre seus valores e comportamentos. Os programas de desenvolvimento de liderança podem proporcionar aos executivos perspectivas que vão além do atual trabalho (NEARY; O`GRADY, 2000). Segundo os autores, a ênfase na criação de programas de formação de lideranças sustenta a criação da aprendizagem

---

<sup>11</sup> Empresa norte-americana líder na construção de aeronaves espaciais.

organizacional. O programa está alicerçado em temáticas que os executivos deverão, por meio de cursos e treinamentos, instruir-se. Dentre elas, destacam-se: estratégia global, estilos e comportamentos de liderança, cultura e habilidades organizacionais. A intenção do projeto é estimular os participantes a refletirem sobre seu atual trabalho, além de focar nos problemas enfrentados na área de negócios.

Complementando as idéias defendidas por Neary e O' Grady (2000), Manning (2003) considera que, desde o processo de seleção de líderes, as organizações deverão estar atentas a dois critérios importantes. O primeiro refere-se à seleção de gerentes ou líderes considerando a diversidade e as diferenças transculturais. Isso implica o conhecimento da empresa, da sua cultura e das características que envolvem externamente a organização, além do conhecimento do indivíduo. A autora ressalta que se as organizações considerarem como principais critérios as competências técnicas e o comprometimento organizacional, provavelmente não selecionarão as melhores pessoas para enfrentar as diversas situações (MANNING, 2003).

Concordando com Manning (2003), Jokinen (2005) enfatiza que os estudos sobre liderança ressaltam como principais competências o comportamento, as atitudes, as crenças, o conhecimento e a inteligência. Porém, no contexto global, a experiência técnica e o conhecimento especializado evocam menos atenção que a flexibilidade, sociabilidade e o autoconhecimento.

O segundo critério enfatizado por Manning (2003) considera que, para as pessoas conseguirem desenvolver atitudes positivas diante das diversidades impostas, aprimorando principalmente a capacidade de relacionamento, as empresas deverão investir em programas de formação de líderes globais individualizados, considerando as particularidades de cada um, focando nas suas características de personalidade. Além disso, torna-se imprescindível um acompanhamento dessas pessoas associado a *feedbacks* sobre o desenvolvimento desse indivíduo.

Outros autores que compartilham da posição defendida por Manning (2003) são Maznevski e DiStefano (2000). Em seus estudos, consideram que o líder global deve desenvolver-se através do conhecimento técnico, interpessoal e habilidades apropriadas para gerenciar de maneira complexa todas as possíveis situações a serem confrontadas.

Percebe-se que em estudos recentes, de autores como Brake e Gregersen (1999), Morrison (2000), Manning (2003) e Jokinen (2005), foram salientadas as características imprescindíveis a um líder global. As dimensões tendem a ser similares àquelas na pesquisa

doméstica, mas são muito mais complexas pela natureza de organizações globais (MAZNEVSKI E DISTEFANO, 2000).

Maznevski e DiStefano (2000) comentam, em primeiro lugar, que assim como todos os líderes do negócio, os líderes globais devem ter um estoque grande de conhecimento. Porém, diferentemente dos líderes domésticos, os líderes globais necessitam também do conhecimento extensivo de outras partes do mundo, como controlar e fazer o negócio em diferentes países.

Em segundo lugar, também em relação aos líderes do negócio, os líderes globais necessitam especialmente habilidade em três áreas: aprendizado e adaptação, saber manejar os relacionamentos e as ambigüidades. As habilidades são muito mais difíceis e muito mais críticas em esferas globais do que em ambientes mais simples. Os líderes globais necessitam ser peritos em aprender e em adaptar seu pensamento aos novos rumos da organização no mundo (MAZNEVSKI; DISTEFANO, 2000).

Ainda, manejar relacionamentos em nível global requer, conseqüentemente, muito mais sofisticação em adaptar-se aos estilos de liderança diferentes, com povos diferentes. E por último, além da cultura que influencia as preferências do estilo de relacionamento e de liderança dos indivíduos, os líderes globais precisam lidar com elementos paradoxais, ambigüidades e diferentes negócios (MAZNEVSKI; DISTEFANO, 2000).

Diante das perspectivas de Morrison (2000), Neary e O`Grady (2000), Maznevski e DiStefano (2000), Manning (2003) e Jokinen (2005), nota-se que existem características e competências que vão distinguir um líder global de outro. Existem programas que proporcionam o desenvolvimento de lideranças focados numa perspectiva global. A proposta desta pesquisa busca ampliar os conhecimentos acerca do líder global, pois, além de explorar os programas existentes, sua experiência com o processo de expatriação e suas qualificações adquiridas ao longo da carreira; o estudo propõe-se a expandir esses achados científicos, analisando a formação dos mesmos.

Para atingir tal objetivo, a pesquisadora utilizou o conceito de líder global adotado por Jokinen (2005), em que entende que a liderança global apresenta competências diferenciadas, como a capacidade em apreciar e lidar com elementos de diferentes culturas. Esse líder está em contato direto e/ou indireto com subsidiárias de outros países e até mesmo com matrizes localizadas no mesmo país, mas com diferenças culturais. Isso requer sensibilidade para interagir com fatores interculturais, persistência, flexibilidade, tolerância à frustração, capacidade de comunicação e negociação. Além disso, um líder global deverá ter vivenciado

o processo de expatriação, além de assumir cargos de comando e funções estratégicas na organização.

Ainda para fins de conhecimento, o trabalho terá como unidade de análise líderes globais atuando em uma empresa global. De acordo com estudos realizados por Jokinen (2005), uma empresa para ser classificada como global deverá possuir características como dinamismo, complexidade e diversidade pertinentes a um ambiente globalizado, além de ter gestores e líderes capazes de administrar demandas oriundas de diferentes níveis organizacionais.

Contudo, partindo de outra perspectiva, Kets de Vries e Florent-Treacy (2002) acreditam, assim como outros autores abordaram, que a principal diferença entre uma liderança tradicional e uma global encontra-se em lidar com situações adversas. Porém, salientam que para isso é necessário possuir inteligência emocional. Boyatzis et al. (1999) sugerem que a inteligência emocional é observada quando o indivíduo demonstra competências que constituem a consciência de si, capacidade de gerenciamento, consciência social e características apropriadas para mostrar-se eficaz em situações diversificadas.

Para finalizar a discussão suscitada sobre liderança global, Jokinen (2005), em seu estudo, revela que as principais competências identificadas referem-se à consciência de si e tornando-se relevante estimular o autoconhecimento para que o líder entenda suas emoções, suas potencialidades e fraquezas; ao desejo de transformação pessoal, que Brake (1997), em seus estudos, menciona como sendo o compromisso no desenvolvimento pessoal e na busca por novos conhecimentos; e à curiosidade, ou seja, a busca constante por novas informações em diferentes fontes e através de caminhos diversos (JOKINEN, 2005).

Além disso, cabe ressaltar que, através das informações percorridas neste capítulo sobre a temática principal do trabalho, nota-se que um executivo global não é igual a outro. Ou seja, “dizer que líder global ou executivo internacional é insinuar que todos os espécimes assim rotulados são iguais. Ou que as funções exercidas ou que as pessoas que as exercem, ambas, devem ser semelhantes” (MACCALL; HOLLENBECK, 2003, p.29). Contudo, salienta-se que as empresas que operam fora de seus ambientes domésticos necessitam de executivos com algo em comum, características que, de acordo com estudos realizados, facilitam o processo de inserção e adaptação a uma nova cultura e auxiliam no exercício da liderança.

Corroborando as idéias apresentadas, é importante mencionar que nem todos os cargos globais são semelhantes e que existem muitos tipos de corporações globais, estratégias diferenciadas para lidar com os negócios e muitas estruturas nas quais as estratégias podem



ser realizadas. E, portanto, cada líder, apesar das características similares, necessitará portar-se de forma peculiar, a fim de atender a uma demanda existente.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo foi construído com o objetivo de informar o leitor sobre os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho. Apresenta-se o delineamento da pesquisa, a classificação do estudo, os participantes da pesquisa, as técnicas de coletas de dados, de tratamento e de análise de dados, as principais limitações de estudo evidenciadas de acordo com achados teóricos e com os resultados de pesquisa.

### 4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Devido aos escassos estudos na área de Gestão de Pessoas Internacional e Liderança Global, o presente estudo é de caráter exploratório. Pesquisas de caráter exploratório desenvolvem, esclarecem, aprofundam e modificam conceitos, visando a estudos posteriores (GIL, 1999). As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 1999, p.43).

Corroborando os estudos de Gil (1999), Cervo e Bervian (2002) argumentam que a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e pretende descobrir as relações existentes entre os elementos que compõem o estudo. Os autores complementam as idéias mencionando que essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível, a fim de possibilitar a consideração de diversos aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO E BERVIAN, 2002).

Em função do tema proposto e dos objetivos do presente trabalho, optou-se pela utilização do método qualitativo para buscar melhor compreensão e informações para futura validação dos resultados obtidos. O procedimento metodológico qualitativo inclui, conforme Minayo (1998), as concepções teóricas, um conjunto de técnicas que permita a apreensão da realidade e as próprias condições do pesquisador. A escolha de um método depende do objeto e do tipo de questões da pesquisa (JACQUES, 1993).

O método qualitativo se preocupa também com o nível de realidade, abrangendo significados, crenças, valores, motivações, atitudes, ou seja, permite um aprofundamento no mundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser sintetizados à operacionalização de variáveis. Através da pesquisa qualitativa, torna-se possível conhecer e compreender opiniões, vivências, sentimentos e expectativas, já que esta “é capaz de incorporar a questão dos significados e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas” (MINAYO, 1998, p.45).

Além disso, para Richardson (1999), os estudos que empregam um método qualitativo podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, por exemplo, contribuir para a promoção de mudanças de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Portanto, pretende-se, através da pesquisa qualitativa, atingir os objetivos que norteiam este estudo, compreendendo como ocorre a formação de líderes globais na empresa General Motors do Brasil.

#### 4.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho constitui-se em um estudo de caso, em que analisou-se o processo de formação de líderes globais em uma empresa multinacional com sede no Rio Grande do Sul. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Em geral, segundo Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Seguindo as idéias do autor, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 32). O mesmo caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma

complexa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas, observações (YIN, 2001).

#### 4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para desenvolver a pesquisa, foram selecionados seis (6) líderes globais, sendo quatro (4) desses sujeitos ocupantes da mesma posição hierárquica (Diretores), um deles é o Diretor de Recursos Humanos Brasil e o outro Diretor de Operações de Manufatura, cargos que de acordo com o organograma<sup>12</sup> da empresa são considerados superiores, inclusive por reportarem-se diretamente ao Presidente da organização. Os líderes globais em potencial, que atualmente exercem a função de gerentes, reportam-se diretamente aos diretores de suas áreas. Participaram do estudo líderes da área de Recursos Humanos e Manufatura.

Todos atuam em uma mesma organização, em cargos de comando e estratégicos, que requerem características de liderança; além disso, atendem os critérios definidos por Jokinen<sup>13</sup> (2005) para serem considerados líderes globais. Além dos líderes globais, foram entrevistados 8 (oito) líderes globais em potencial (sendo estes subordinados aos líderes globais) para analisar a relação que os mesmos exercem com sua equipe, totalizando quatorze (14) entrevistas semi-estruturadas.

A seguir é apresentado um quadro para melhor identificação do perfil dos líderes selecionados na empresa estudada:

<b>Líder</b>	<b>Liderança na Organização</b>	<b>Escolaridade</b>
LÍDER A	Líder Global	Especialista em Administração e em Engenharia
LÍDER B	Líder Global	Especialista em Administração e em Direito
LÍDER C	Líder Global	Especialista em Administração

<sup>12</sup> O organograma da empresa não foi disponibilizado como documento para a pesquisa por se tratar de uma empresa multinacional, visto que, em função disso, seu acesso deveria passar por um comitê avaliador (internacional).

<sup>13</sup> Consta na literatura percorrida no trabalho que Jokinen (2005), em seus estudos, estabeleceu critérios de classificação de liderança global. Para a autora, um líder global deverá estar em contato direto e/ou indireto com subsidiárias de outros países e até mesmo com matrizes localizadas no mesmo país, mas com diferenças culturais; isso requer, sensibilidade para interagir com fatores interculturais, persistência, flexibilidade, tolerância à frustração, capacidade de comunicação e negociação. Além disso, um líder global deverá ter vivenciado o processo de expatriação, além de assumir cargos de comando e funções estratégicas na organização.

LÍDER D	Líder Global	Especialista em Administração e em Engenharia
LÍDER E	Líder Global	Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial
LÍDER F	Líder Global	Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial
LÍDER G	Líder Global em Potencial	Especialista em Engenharia
LÍDER H	Líder Global em Potencial	Especialista em Administração
LÍDER I	Líder Global em Potencial	Especialista em Administração
LÍDER J	Líder Global em Potencial	Especialista em Comunicação
LÍDER K	Líder Global em Potencial	Especialista em Gestão de Pessoas
LÍDER L	Líder Global em Potencial	Especialista em Engenharia e Administração
LÍDER M	Líder Global em Potencial	Especialista em Engenharia
LÍDER N	Líder Global em Potencial	Especialista em Administração

**Quadro 1: Demonstrativo do perfil dos líderes entrevistados**

Fonte: Dados de Entrevista. Ano: 2007

#### 4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa contou com informações dos participantes do estudo. As técnicas de coletas de dados utilizadas nesta pesquisa foram:

- Entrevistas semi-estruturadas com os líderes;
- Documentos e informes internos;
- Observação no local.

#### 4.4.1. Entrevista Semi-Estruturada

A entrevista semi-estruturada foi realizada mediante a utilização de um roteiro (ANEXOS I e II) com questões abertas que nortearam a pesquisa durante todo o desenvolvimento do trabalho. De acordo com Triviños (1987), a “entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante” (p.174). O autor menciona que a partir disso o participante segue espontaneamente sua linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco da pesquisa, participando então de maneira ativa do estudo.

Gil (1999) observa que a entrevista possibilita a obtenção de diversos dados da vida social. Além disso, o autor declara que esses dados podem ser obtidos em profundidade. Ainda, a entrevista possibilita obter informações sobre a trajetória de vida dos participantes.

Triviños (1987) destaca que, em geral, a duração da entrevista é flexível, dependendo das circunstâncias que rodeiam o sujeito e o assunto do estudo. Salienta-se que, de acordo com Queiroz (1988, p.15), o relato oral “serve para captar o não explícito, ou quem sabe, o indizível”.

Para o desenvolvimento da pesquisa, portanto, optou-se pela utilização de depoimentos dos líderes entrevistados. Para Queiroz (1988), ao colher um depoimento, o diálogo é direcionado pelo pesquisador, podendo fazê-lo com maior ou menor sutileza, mas é ele o condutor da entrevista. O uso do depoimento fez-se importante na pesquisa, pois da trajetória do informante interessavam os acontecimentos que estivessem inseridos diretamente no trabalho, e a escolha é unicamente efetuada com esse critério (QUEIROZ, 1988). Esse instrumento foi utilizado para a coleta de dados com os líderes globais e potenciais da empresa sediada no Rio Grande do Sul.

Os depoimentos foram gravados e posteriormente transcritos, tendo a duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos de entrevista com cada participante. A escolha desses indivíduos ocorreu em função de critérios obtidos na literatura que classificam os líderes globais de acordo com algumas características básicas iniciais, como ter vivenciado o processo de expatriação, estar em contato direto com subsidiárias do seu país e do exterior, e ocupar cargos estratégicos na organização.

O contato inicial foi realizado com o líder global que ocupa o cargo de Diretor de Recursos Humanos da General Motors de Gravataí/RS, cuja proposta foi encaminhada e aceita. Os demais contatos e a comunicação da pesquisa a ser realizada ficaram sob sua responsabilidade, sendo este um dos principais responsáveis pela conclusão da pesquisa em função da sua disponibilidade e interesse pela temática. Portanto, o facilitador do processo de agendamento das entrevistas e de observação no local foi o líder global citado.

Salienta-se que a primeira entrevista ocorreu com o líder mencionado acima, sendo este bastante receptivo desde o contato inicial, possibilitando, nesse mesmo dia, o acesso aos demais líderes aos quais a pesquisadora foi apresentada. Diante disso, a definição dos líderes globais a serem entrevistados tinha se concretizado, pois todos aceitaram participar pela mediação desse líder global. Os depoimentos colhidos com os líderes globais em potencial ocorreram subseqüentemente.

#### **4.4.2 Documentos e Informes Internos**

Segundo Gil (1999), a pesquisa documental permite ao investigador uma cobertura mais ampla do fenômeno em questão, se comparada a uma pesquisa direta. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental busca identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno. Assim, a escolha dos documentos não foi um processo aleatório, buscando dados específicos para o desenvolvimento dos objetivos específicos do trabalho em questão. Foram estudados documentos e relatórios tais como: site, material impresso usado em capacitações dos líderes e revistas/informes internos.

O acesso ao material ocorreu mediante a aprovação do Diretor de Recursos Humanos, em função da riqueza de informações contidas nesses documentos, possibilitando uma visão mais abrangente da empresa, sua cultura e valores. Foi através dos informes que a pesquisadora obteve dados sobre o programa de formação de líderes globais e maior entendimento sobre o significado desse curso para a empresa e seus colaboradores, e as conseqüências dessa implementação ao longo prazo, ou seja, qual o pensamento estratégico em implantar um programa de capacitação de líderes globais, associando este elemento à cultura organizacional.

#### 4.4.3 Observação

De acordo com autores como Gil (1999), por exemplo, a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. O autor afirma que a observação tem como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a percepção direta dos fatos, sem qualquer intermediação. Dessa forma, a subjetividade, que permeia toda a pesquisa, tende a ser reduzida (GIL, 1999). Porém, o autor chama atenção para o inconveniente dessa técnica de coleta de dados – as alterações de comportamento em função da presença do pesquisador.

Corroborando os achados dos autores mencionados, Triviños (1987, p.153) salienta que “observar, naturalmente, não é simplesmente olhar. Observar é destacar de um conjunto, algo especificamente, prestando atenção em suas características”. O autor ainda comenta que, na pesquisa qualitativa, os registros das informações representam um processo muitas vezes complexo, “não pela importância que nesse tipo de pesquisa adquirem o sujeito e o investigador, mas também pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir” (TRIVIÑOS, 1987, p. 154).

Autores como Gil (1999) e Richardson (1999) recomendam que a situação do observador e seus objetivos sejam esclarecidos, assegurando a veracidade e evitando problemas futuros na organização estudada. Para Roesch (2006), quando a observação ocorre dentro de uma empresa, o pesquisador deverá tomar cuidado com as questões éticas envolvidas, sendo oportuna a permissão da empresa para a realização do trabalho. A utilização dessa técnica de coleta foi acordada com a diretoria da empresa, como consta na proposta de pesquisa em anexo neste estudo (ANEXO III).

Através da observação realizada na GM de Gravataí/RS, pôde-se conhecer os principais processos desenvolvidos pela área de Recursos Humanos da empresa e as áreas dos líderes entrevistados, bem como analisar exploratoriamente a cultura organizacional e como esta influencia os processos e o exercício da liderança. Salienta-se que as observações foram registradas após a estada no local. Observou-se o funcionamento da área de Recursos Humanos, um processo de Recrutamento e Seleção para primeiro emprego, um Treinamento de Capacitação para Colaboradores e a fábrica. Em todas as observações, a pesquisadora foi acompanhada por um líder global e, posteriormente, por colaboradores de sua equipe. Todos mostraram-se sempre muito disponíveis e interessados na realização da pesquisa.



Portanto, as entrevistas que ocorreram na forma de depoimentos constituem-se em fontes essenciais de evidência do estudo de caso, porque têm como objetivo a observação do comportamento humano (YIN, 2001). O roteiro semi-estruturado possibilita, ao pesquisador, liberdade para indagar fatos que não estavam incluídos no roteiro original, resultando em informações inesperadas e reveladoras, o que melhora as descobertas (HAIR *et al.*, 2005).

A análise documental, por sua vez, objetiva confirmar as informações oriundas de outras fontes de pesquisa e obter detalhes e informações mais exatas sobre o funcionamento das unidades analisadas (YIN, 2001). Embora a empresa possua um vasto número de documentos, os informativos foram selecionados pelos líderes, no entanto a pesquisadora não teve acesso à maioria deles, principalmente por questões de sigilo, como o organograma da empresa. Porém, mesmo diante dessa limitação, os informes acessados possibilitaram uma visão sistêmica da empresa e dos processos.

Para complementar a triangulação do estudo de caso, a observação realizada na fábrica da empresa promoveu informações adicionais. Segundo Yin (2001), a observação analisa acontecimentos em tempo real e permite avaliar comportamentos ou condições ambientais. Torna-se oportuno salientar que apesar, da pesquisadora ter observado outros processos, como por exemplo, a área de manufatura e as rotinas de recursos humanos, apenas a etapa de Recrutamento e Seleção e o Treinamento foram percorridas pela riqueza dos dados obtidos.

#### 4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Através da utilização do método qualitativo, buscou-se utilizar a análise de conteúdo para a interpretação dos resultados da pesquisa. Essa possui como significado um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens” (BARDIN, 1991, p.160).

Para Bardin (1991), o rigor é o fundamento das contribuições oferecidas pela análise de conteúdo, uma vez que, por intermédio dessa característica, afirma-se a possibilidade de ultrapassar as diferenças, os níveis mais superficiais do texto, residindo nesse processo de descoberta a desconfiança em relação aos planos subjetivo e ideológico, considerados elementos que poderiam comprometer a técnica. Segundo Bardin (1991), os dois pólos, ou

seja, o desejo do rigor e a necessidade de descobrir, de adivinhar, de ir além das aparências, expressam as linhas de seu desenvolvimento histórico e seu aperfeiçoamento que ainda faz oscilar entre as duas tendências.

Para esta análise, foi preciso realizar um estudo minucioso do conteúdo do material bruto, das palavras e frases que o compõem, procurar o sentido, captar as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais, isto é, consiste em desmontar as estruturas e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação (LAVILLE E DIONE, 1999).

Triviños (1987) recomenda que qualquer técnica utilizada para a realização da pesquisa - entrevista, questionário, observação, dentre outras - “adquire sua força e seu valor exclusivamente mediante o apoio de determinado referencial teórico. E, naturalmente, a análise de conteúdo não foge a este enunciado geral” (p.159).

A análise de conteúdo foi utilizada para a interpretação dos dados obtidos com as entrevistas semi-estruturadas. Efetuou-se a análise documental e das observações realizadas na empresa. Através dessas técnicas de coleta de dados foi possível realizar a triangulação proposta por Yin (2001), corroborando para a fidedignidade das informações obtidas.

Apresenta-se, portanto, a partir da análise das informações, o quadro geral de todas as categorias (iniciais, intermediárias e final) de análise, para a interpretação do material coletado. Portanto, cada categoria possui um tema dominante, de acordo com a sucessão dos quadros apresentados anteriormente, para melhor identificação dos objetivos de pesquisa:

<b>CATEGORIAS INICIAIS</b>	<b>CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS</b>	<b>CATEGORIA FINAL</b>
----------------------------	----------------------------------	------------------------

<p>1. Influências e identificações na trajetória pessoal</p> <hr/> <p>2. Formação Acadêmica, Qualificações e Experiências Profissionais</p> <p>3. Sucessos e Fracassos</p> <p>4. Processo de Expatriação</p> <hr/> <p>5. O significado de liderança global</p> <p>6. Práticas de Gestão de Pessoas e a Liderança Global</p> <p>7. Peculiaridades entre liderança tradicional e global</p> <p>8. Aspectos promotores e dificultadores da liderança</p> <p>9. Cultura e liderança global</p> <hr/> <p>10. Relacionamento com a equipe de trabalho</p> <p>11. Desafios</p> <p>12. Percepção de si</p> <p>13. Sonhos e ambições</p>	<p>I. A trajetória pessoal e profissional e a influência destas na formação do líder global</p> <hr/> <p>II. Gestão de Pessoas Internacional</p> <hr/> <p>III. Características do Líder Global</p>	<p>A . Formação de Líderes Globais</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

**Quadro 2: Demonstrativo Geral do Processo de Derivação de todas as categorias.**

Fonte: Dados de Entrevista. Ano: 2007.

#### 4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Através das informações adquiridas através das leituras efetuadas pertinentes ao tema de pesquisa e da análise dos resultados, nota-se *a priori* que o estudo possui como principais limitações:

- Número limitado de participantes, por se tratar de líderes globais e pela distância geográfica em que se encontram as matrizes;
- A formação da liderança global foi pesquisada apenas na General Motors do Brasil pela dificuldade em aplicar os mesmos instrumentos de coleta de dados em outras subsidiárias;
- Estudo exploratório sem possibilidade de generalizar estatisticamente e somente de forma analítica;
- Não foi levada em consideração na análise da liderança global a questão do gênero;
- A proposta de pesquisa não utilizou a abordagem de competências e aprendizagem organizacional, apesar de ter investigado tais conceitos, deixando esta temática para futuras pesquisas, optando por autores que se inserem na temática do desenvolvimento organizacional.
- A pesquisa tangencia algumas temáticas, por exemplo, gestão de pessoas internacional, cultura organizacional e desenvolvimento gerencial, realizando uma análise global e macro do assunto proposto na dissertação; contudo, observou-se a necessidade de discorrer sobre os temas em função dos mesmos se inter-relacionarem, promovendo maior compreensão do objetivo principal que é a formação de líderes globais;
- O cargo que os líderes entrevistados ocupam atualmente na organização não foi mencionado a fim de evitar a identificação dos entrevistados;
- O acesso a informações estratégicas referentes ao processo de formação de líderes globais;
- O Programa de Formação de Líderes Globais da General Motors abrange colaboradores que ocupam postos até gerenciais, não existindo nenhum programa formal para a continuidade do desenvolvimento dos líderes globais;
- Existem poucos estudos sobre gestão de pessoas internacional e liderança global realizados no Brasil;
- Em pesquisa realizada com bases de dados reconhecidas, como o portal CAPES e em revistas conceituadas na área (O&S, REAd, e RAUSP), além do ENANPAD, são

escassos os estudos brasileiros que tratam da formação de líderes globais, sobretudo os relacionados aos objetivos especificados no trabalho.

## 5 O CONTEXTO DA GENERAL MOTORS

Neste capítulo são abordados aspectos relacionados à General Motors, de acordo com as informações obtidas através do *site* da empresa e por entrevistas exploratórias com funcionários da organização. Considera-se que a General Motors Corporation é a maior fabricante mundial de veículos. Essa empresa desenha, constrói e vende carros e caminhões em todo o mundo.

A General Motors do Brasil é a maior subsidiária da Corporação na América do Sul e a segunda maior em operação fora dos Estados Unidos. Em 2007, completará 82 anos de atividades no País. A empresa foi fundada em 1925 em galpões alugados no histórico bairro do Ipiranga em São Paulo/SP. No começo, as atividades consistiam na montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Após cinco anos, a General Motors do Brasil (GMB) inaugurava oficialmente, em 1930, sua primeira fábrica, em São Caetano do Sul/SP.

Em 1958, começou a operar a segunda fábrica, em São José dos Campos, também no estado de São Paulo, inaugurada oficialmente um ano depois pelo então Presidente da República Juscelino Kubitschek. Decidida a ampliar sua linha de produtos, a GMB lançou em 1968 o seu primeiro automóvel da marca Chevrolet no país, o Opala, que encerrou seu ciclo de vida 24 anos depois com mais de um milhão de unidades vendidas.

Desde então, de acordo com informações internas, não parou mais de fabricar automóveis reconhecidos e valorizados pelos clientes. Em 1973, lançou o Chevette, que acumulou vendas superiores a 1,2 milhão de unidades, até ser substituído pelo Corsa em 1994, primeiro veículo popular com injeção eletrônica de combustível. Em julho de 2000 inaugurou o Complexo Industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul, uma das fábricas mais modernas do mundo, onde é produzida a linha Celta, visitada por especialistas em manufatura de veículos de todo o mundo, que querem conhecer o sistema de montagem do modelo, que é feito com a parceria dos fornecedores sistemistas<sup>14</sup> instalados dentro do complexo industrial. A seguir encontra-se uma foto ilustrativa da General Motors de Gravataí:

---

<sup>14</sup> De acordo com informações obtidas na organização pesquisada, os fornecedores sistemistas são as empresas contratadas para o fornecimento de peças específicas para a construção e montagem do automóvel, mas não são considerados funcionários da empresa.



**Figura 3: Complexo da General Motors de Gravataí/RS**

Fonte: Imagem extraída do *site* da empresa.

O Celta também foi o pioneiro no mercado brasileiro na área de comércio eletrônico, tornando-se o modelo mais vendido do mundo pela internet. Atualmente, a GMB comercializa toda a linha Corsa, a picape Montana e o Meriva por esse meio.

Em 2005, a GM do Brasil emplacou no mercado brasileiro um total de 365.259 veículos, com uma participação de 21,3%. Nos segmentos específicos em que produz veículos, ou seja, automóveis, utilitários e comerciais leves, sua participação foi um pouco maior, de 22,6%. A produção total da empresa alcançou 559.345 unidades, considerando-se os veículos prontos destinados ao mercado interno e exportação e também os veículos "CKD"<sup>15</sup>.

As exportações da GM do Brasil em 2005 representaram novo recorde, alcançando o valor de US\$ 1,6 bilhão, referentes ao embarque de 114.994 unidades em "CKD" e 125.678 veículos prontos, para cerca de 40 países de todo o mundo. O principal mercado na área de exportações foi o México, seguido da Argentina, Venezuela, África do Sul e outros países da América Latina.

Na área social, a GM do Brasil concentra atividades por meio do Instituto General Motors, que foi criado em 1993. Sua missão é resgatar a cidadania de crianças, jovens e adultos de comunidades carentes, que estão localizadas especialmente próximas às instalações industriais da empresa. O Instituto apóia diversos projetos de cunho educativo, ambiental e

---

<sup>15</sup> Veículos completamente desmontados.

filantrópico, nas comunidades próximas às suas instalações fabris e comerciais. Como destaca Ray G. Young, Presidente da GM no Brasil:

Em sintonia com os modernos princípios de gerência corporativa, que destacam a importância da responsabilidade social das empresas, tanto a GMB como o Instituto GM não têm poupado esforços para manter programas e parcerias nas áreas de educação, cidadania, formação profissional, desenvolvimento pessoal, saúde e assistência social, gestão ambiental, gestão de qualidade e tecnologia, e gestão de recursos humanos.

Portanto, cumprindo a missão de resgatar a cidadania de jovens e adultos de comunidades carentes, por meio da educação, proporcionando-lhes condições necessárias para seu desenvolvimento pessoal e êxito profissional, o Instituto GM ajuda a concretizar o desejo de uma atuação solidária e socialmente responsável da GM do Brasil e de todos os seus colaboradores, em sintonia com os valores da cidadania corporativa.

## 5.1 VISÃO DA GENERAL MOTORS

A empresa estudada busca estar em primeiro lugar em participação de mercado e atingir acima de 1% de margem de lucro líquido. A GM do Brasil pretende atingir esses objetivos com a filosofia dos 5 Ps :

- Performance: participação no mercado, resultados financeiros e qualidade;
- Produto: excelência no produto;
- Processo: ser o melhor/ melhor do que o melhor;
- Pessoas: as pessoas certas e motivadas nos lugares certos;
- Paixão: liderar, agir e contagiar.

## 5.2 VALORES INTRÍNSECOS OU FUNDAMENTAIS DA GENERAL MOTORS

A GM do Brasil dedica-se a produtos e serviços que criem clientes entusiasmados. Os valores têm o propósito de guiar o comportamento individual e as decisões organizacionais,



contribuindo para consolidar uma cultura focada nos processos e resultado. Diante disso, a empresa adota valores como metas:

- Entusiasmo do cliente: trabalha-se com o objetivo de facilitar a comunicação dos clientes com os serviços de vendas e pós-vendas para alcançar o "Total Entusiasmo do Cliente";
- Integridade: busca-se sempre a franqueza e a confiança nas realizações. Portanto, nesta perspectiva *“faremos o que acreditamos e faremos o que dizemos”*;
- Trabalho em equipe: almeja-se vencer trabalhando como uma única empresa (One Company). *“Nossas forças estão no nosso pessoal altamente qualificado e na nossa diversidade”*;
- Inovação: desafia-se o pensamento convencional, explorando novas tecnologias e idéias, mais rápido do que a concorrência;
- Melhoria Contínua: a empresa estabelece metas ambiciosas e esforça-se para atingi-las, trabalhando o quanto for preciso. Acreditar que tudo pode ser melhorado, ser mais rápido e mais eficaz gerando um ambiente de aprendizado.
- Respeito ao indivíduo e responsabilidade: faz parte da filosofia da empresa o respeito à individualidade das pessoas com as quais se relaciona, mas também exigir responsabilidade pelos atos que praticam.

### 5.3 “PRIORIDADES CULTURAIS DA GM”

As prioridades culturais baseiam-se nos valores da empresa e têm por objetivo unificar a maneira de se trabalhar e definir as prioridades nas tomadas de decisão.

- Foco em produtos e clientes;
- Agir como uma única empresa (*One Company*);
- Metas desafiadoras (Stretch);
- Senso de urgência.

### 5.4 A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA PARA A GENERAL MOTORS

De acordo com informações obtidas na empresa em termos de desenvolvimento organizacional, a GM possui uma “cultura” direcionada ao desempenho. Uma das mais importantes metas da General Motors é criar uma “cultura de alto desempenho e comprometimento”, na qual os líderes têm a responsabilidade de guiar e desenvolver as pessoas, além de conduzir os negócios para o melhor desempenho da empresa.

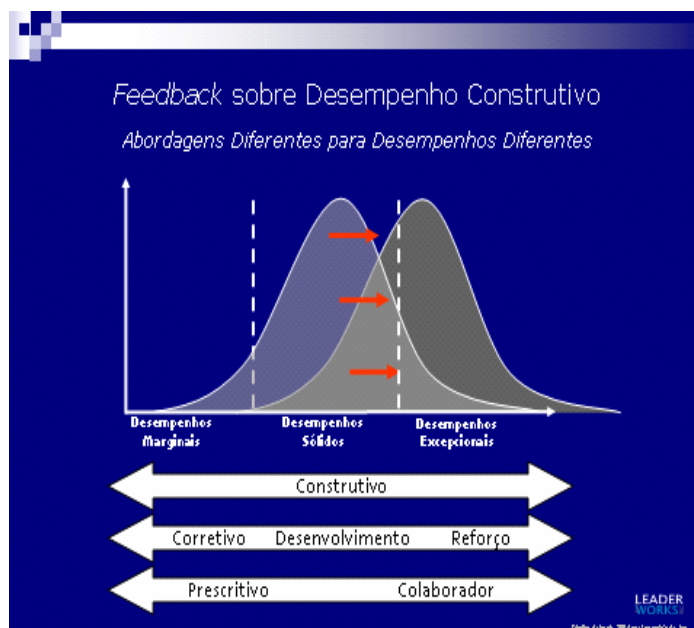
O Presidente da empresa, Ray Young, afirma que:

Precisamos de uma liderança que apresente comportamentos consistentes, que assegurem que todos nós estejamos alinhados com os nossos objetivos de negócio, para atingirmos nossos indicadores chave de performance: lucro, participação no mercado e qualidade. É importante mantermos nossos empregados envolvidos nos negócios, através de comunicação freqüente e focada, para que tenham conhecimento de como seu trabalho está alinhado com as estratégias gerais da empresa e como eles podem contribuir para o sucesso da GMB.

Para a empresa, o estilo de liderança mais adequado em relação à cultura predominante é o situacional<sup>16</sup>, no qual o líder atua de forma específica com cada um, buscando primeiramente identificar as principais características de cada pessoa de sua equipe. Essa flexibilidade proporciona a aquisição de maturidade para a equipe. Uma das ferramentas utilizadas pelos líderes é o *feedback* sobre desempenho construtivo, cujos princípios básicos que norteiam esse processo baseiam-se em: cultivar a confiança, falar com franqueza, escutar de maneira mais eficaz e determinar expectativas de desempenho. A empresa acredita que a confiança é construída por uma repetição de atos confiáveis, um após o outro, por um longo período de tempo. Abaixo encontra-se uma figura ilustrativa sobre o processo de feedback:

---

<sup>16</sup> Conceito proposto por Ken Blanchard e Paul Hersey (1986), o qual consiste na premissa de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O líder, os liderados e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança.



**Figura 4: Candid Feedback**

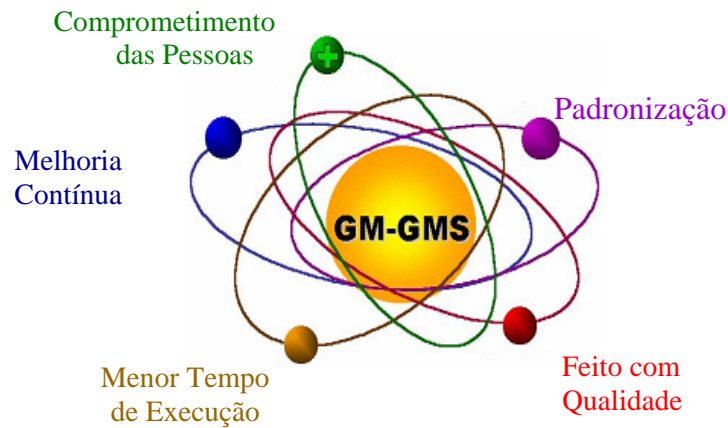
Fonte: Dados obtidos com a General Motors

A General Motors acredita que os líderes permitem que as pessoas ajam, sendo este relacionamento fundamentado em credibilidade e confiança<sup>17</sup>. De acordo com essa perspectiva, cabe ao líder fornecer apoio, direção, treinamento e autonomia aos seus seguidores. Eles acreditam que quando as pessoas têm maior poder de decisão, autoridade e informação, tendem a utilizar suas energias para produzir resultados. O trabalho na GM ocorre em times, pois acredita-se que o mesmo possibilita:

- Maior produtividade;
- Melhor qualidade do produto;
- Custos reduzidos;
- Melhor qualidade de vida;
- As pessoas gostam mais de seus trabalhos;
- Todos são igualmente importantes para o sucesso da organização;
- Aumenta a eficácia organizacional;
- Melhores decisões – as pessoas que têm maior conhecimento dos processos são envolvidas;
- Melhor implementação – envolvimento aumenta o comprometimento;
- Aumenta a sinergia – alavanca talentos e habilidades individuais.

<sup>17</sup> Informações extraídas de material institucional da empresa.

Através do que a empresa define como Sistema Global de Manufatura busca-se com as pessoas, juntamente com o apoio dos líderes: comprometimento dos colaboradores (pessoas), melhoria contínua, padronização, menor tempo de execução e qualidade no serviço. A figura abaixo ilustra o Programa GMS (Sistema Global de Manufatura):



**Figura 5: Sistema Global de Manufatura**  
 Fonte: Dados obtidos com a General Motors de Gravataí/RS

## 5.5 A GENERAL MOTORS NO MUNDO

A General Motors possui subsidiárias espalhadas por todos os continentes do mundo. Na América do Sul, além do Brasil, encontra-se em países como Argentina, Equador, Chile, Colômbia, Venezuela, Paraguai e Uruguai<sup>18</sup>. Através da figura abaixo percebe-se a abrangência da empresa estudada e por que trata-se de uma empresa global:

<sup>18</sup> Outras informações sobre a GM no mundo podem ser obtidas através do site [www.gm.com.br](http://www.gm.com.br).

## Worldwide Sites

GM vehicles are available all over the world. To find GM in your area, choose a continent below.



AFRICA  
ASIA  
AUSTRALIA/  
OCEANIA  
EUROPE  
NORTH AMERICA  
SOUTH AMERICA

**Figura 6: Mapa da General Motos no Mundo.**

Fonte: Dados extraídos através do *site* da empresa

De acordo com informações obtidas na empresa, a General Motors apresenta um Programa de Formação de Lideranças Globais. Esse programa contempla diversos cursos, sendo criado para Supervisores, Gerentes recém promovidos e Gerentes (líderes globais em potencial), podendo os líderes globais atuais também participar. Constata-se que para chegar ao posto de líderes globais, os mesmos deverão passar por esse programa, tendo o objetivo, nesse caso, de adquirir maior conhecimento. O foco do programa se concentra nos principais tópicos de fundamentos gerenciais, liderança e inovação. Esses são considerados críticos à GM, e consistem em uma abordagem de aprendizado “mista”, que inclui cursos, simulações e leituras de materiais diversos. O Programa Global de Liderança prevê duas fases de desenvolvimento: uma realizada através do *e-learning* e a outra presencial (sala de aula). O

programa também contempla leituras *on-line* que suplementam os materiais dos cursos, disponíveis no “Business Book Review”<sup>19</sup>.

Os recursos didático-pedagógicos são usados em todos os países onde a GM se encontra instalada, sendo a abordagem dos mesmos de origem americana. Contudo, salienta-se que, apesar do nome ser “Programa de Liderança Global”, ainda não existe um programa específico para a continuidade da formação da liderança global, sendo este visto como um fator motivador para a pesquisa.

---

<sup>19</sup> Todo o material disponível para a realização do Programa Global de Liderança encontra-se na intranet.

## **6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente capítulo tem como objetivo descrever e apresentar as etapas utilizadas na pesquisa para a análise de dados e os resultados finais. Primeiramente, são relatados dados referentes aos documentos e informativos disponibilizados pela empresa com o intuito de complementar os achados referentes à liderança e à cultura, visto que esses dois elementos foram salientados nas entrevistas individuais; informações sobre o desenvolvimento organizacional e as observações realizadas na empresa, destacando o processo de Recrutamento e Seleção, e o Treinamento. Após são mencionados dados dos perfis dos líderes entrevistados, e os resultados da análise são apresentados através das categorias originadas pela leitura das entrevistas.

### **6.1 INFORMAÇÕES DOCUMENTAIS**

A empresa disponibilizou informações sobre algumas práticas e processos da empresa, a fim de obter conhecimento sobre a cultura da mesma e como essa organização vem atuando em um âmbito global.

#### **6.1.1 Desenvolvimento Organizacional**

Para a empresa torna-se fundamental uma cultura orientada ao desempenho. Para Rick Wagoner, presidente da General Motors, trata-se de uma das mais importantes metas da empresa. Isto é, criar uma cultura de alto desempenho e comprometimento, na qual os líderes têm a responsabilidade pessoal de guiar e desenvolver as pessoas, além de conduzir os negócios para o melhor desempenho da empresa.

A General Motors considera a liderança situacional como a principal meta, pois permite identificar as características de cada pessoa, atuando de forma específica com cada um, além de poder flexibilizar o estilo buscando o elevado grau de maturidade da equipe.

De acordo com os documentos analisados, a liderança, após identificar pontos a serem trabalhados nos seus colaboradores, estabelece uma relação de *coaching*. Para a General Motors, o líder deverá possuir estilo interpessoal que inspira e guia seus funcionários; apóia e facilita o desenvolvimento de conhecimento e habilidades individuais dos membros do time; proporciona *feedback* adequado, suporte, direcionamento e treinamento que ajudem os empregados a atingirem seus objetivos; fornece *feedback* sobre desempenho individual e facilita discussões sobre melhorias estratégicas. A seguir é apresentada uma figura referente ao modelo de *coaching* da organização:



**Figura 7: Modelo de Coaching da General Motors**

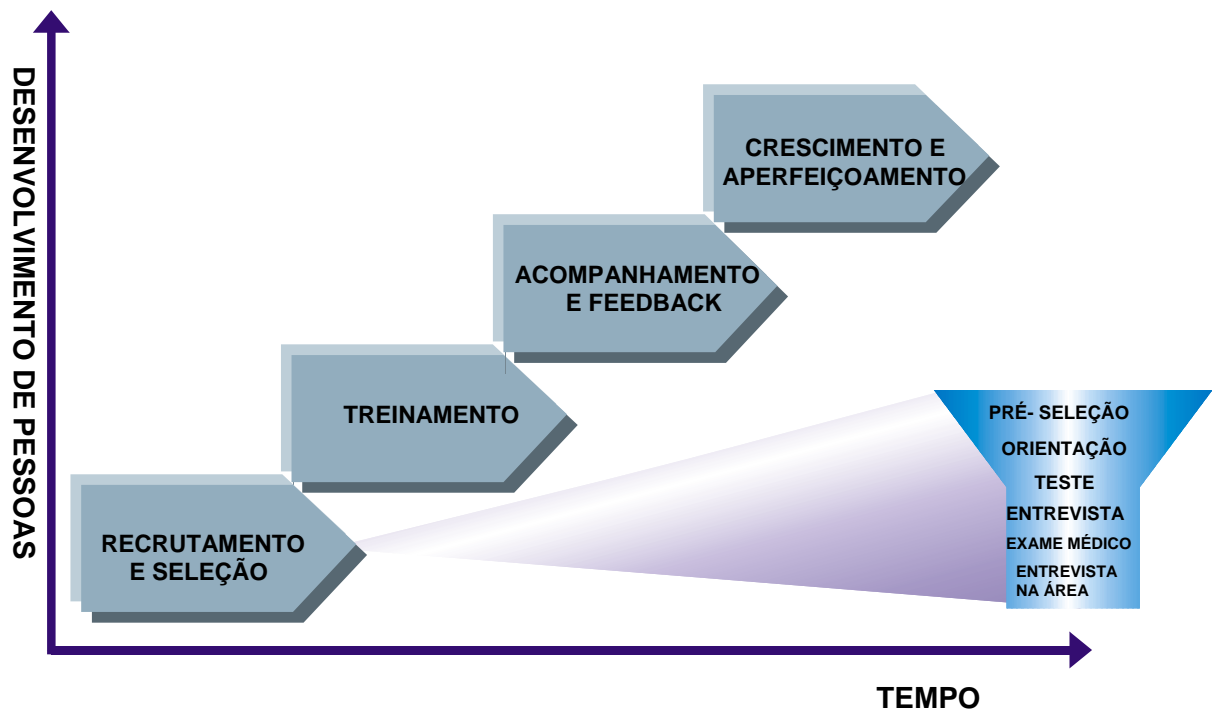
Fonte: Documental. Ano: 2007.

Portanto, de acordo com o modelo construído pela GM, através dos objetivos verificados acima, o *coach* apóia as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Para Silva (2005), o processo do *coaching* inicia quando a pessoa procura o apoio do *coach* para resolver determinado problema ou realizar um projeto e o *coach* se compromete com esse



papel; ou esse processo poderá iniciar por iniciativa do *coach*, de acordo com as necessidades da organização.

Para a General Motors, através de um processo chamado de *Empowerment*, os líderes permitem que as pessoas ajam, pois a empresa acredita que se torna impossível atingir bons resultados quando a pessoa se sente fraca, impotente ou alienada. Quando as pessoas apresentam poder de decisão, autoridade e informação, tendem a utilizar suas energias para produzir melhores resultados. Portanto, a liderança é um relacionamento que busca credibilidade e confiança, tendo como principais funções do líder fornecer apoio, direção, treinamento e autonomia à equipe. Para melhor ilustrar, segue uma figura a respeito do processo de desenvolvimento individual que ocorre na empresa pesquisada:



**Figura 8: Desenvolvimento de Pessoas.**

Fonte: Documental. Ano: 2007.

Através da Figura 8 percebe-se que desde o processo de Recrutamento e Seleção existe o foco no desenvolvimento de pessoas, estando esse fator alinhado às demais práticas como o Treinamento, Acompanhamento e *Feedback* e, por último, o Crescimento e Aperfeiçoamento dos colaboradores.

A prioridade nas práticas de Recursos Humanos é desenvolver o trabalho em times que ocorre juntamente com o auxílio dos líderes. Na visão da empresa, esse foco possibilita a busca pela maior produtividade, melhor qualidade do produto, custos reduzidos e melhor

qualidade de vida. Para que seja formado um time, todos são considerados igualmente importantes para o sucesso da organização, aumentando diante disso a eficácia organizacional em função do processo de tomada de decisões e das pessoas que têm maior conhecimento dos processos, favorecendo a implementação dos mesmos. Ademais, dentro dos times é possível identificar e estimular talentos e habilidades individuais.

A empresa, ao trabalhar com times, possui como principais fundamentos estabelecer visão e valores comuns, incentivar a interação, cooperação e a confiança mútua através do espírito de time, a capacidade para compartilhar informações, recursos e decisão; disseminar entusiasmo, focalizar ganhos e não perdas e desenvolver propósito comum e relevância singular, ou seja, salienta-se a importância de cada membro e a complementaridade dos pares.

É no trabalho em time que o líder poderá identificar possíveis talentos e assim estimular o desenvolvimento dos mesmos. Todos os membros têm a possibilidade de realizar cursos de aperfeiçoamento, bem como capacitações que visam à formação de lideranças, o chamado “Programa de Liderança Global”.

O Programa de Liderança Global foi criado para Supervisores e Gerentes, porém lideranças atuais também poderão participar a critério de seus gerentes imediatos ou do Diretor de Recursos Humanos, de acordo com as metas salientadas na sua avaliação de desempenho. O foco do programa se concentra nos principais tópicos de liderança, críticos à empresa, e consiste em uma abordagem de aprendizado mista que inclui cursos, simulações e materiais de leitura *on-line*.

Corroborando as informações discorridas, nota-se, através da análise documental e das observações, que os colaboradores são constantemente incentivados a realizar cursos de aperfeiçoamento, além de serem avaliados e recompensados por essa atitude. Outro aspecto importante é a ênfase aos acontecimentos globais que influenciam diretamente no negócio da General Motors. A empresa almeja que seus colaboradores tenham atitudes e comportamentos baseados em uma percepção global dos fatos, almejando com isso maior competitividade, busca de novos mercados e projetos, além da conseqüente lucratividade.

Dando continuidade ao tema, a General Motors dispõe de um processo para a formação de lideranças globais, captando nos departamentos aqueles que estão se destacando, os chamados “altos potenciais”, e dentro desse programa existe um número percentual que cada departamento deverá apresentar. Essas pessoas são acompanhadas de perto pelo líder imediato, tanto no seu processo dentro da seção quanto em outras áreas onde esse colaborador irá atuar.

Após o acompanhamento de desenvolvimento dessas pessoas, em que são traçadas metas individuais a serem alcançadas, tanto em termos de perfil comportamental quanto em qualificações, a empresa promove uma reunião com todo o comitê executivo, aonde são levados os nomes das pessoas com alto potencial. Nesse encontro apresenta-se o histórico do que a pessoa tem feito, as metas alcançadas, suas qualificações, e depois decidem se a pessoa terá a experiência internacional ou não. As vagas são divulgadas, o perfil de cada um é analisado e o processo continua até a definição.

## 6.2 DADOS REFERENTES ÀS OBSERVAÇÕES

Através das observações realizadas na empresa foi possível identificar elementos importantes para o entendimento do processo de formação de líderes globais. Abaixo encontra-se uma síntese das principais informações obtidas no processo de recrutamento e seleção e, nos treinamentos, percebidos através das entrevistas e do material disponibilizado pela empresa.

### 6.2.1 Processo de Recrutamento e Seleção

Através da observação realizada em Programa de Recrutamento e Seleção, chamada pela empresa de *Assessment*, para o cargo de Operador (primeiro emprego), constata-se que a empresa solicita a uma consultoria a realização das atividades, desde a captação das pessoas à finalização do processo seletivo. O *Assessment* inicia com a entrega de currículo, avaliação psicológica, dinâmicas de grupo e entrevista com líderes. Observa-se que as atividades desenvolvidas como dinâmicas de grupo são padronizadas, obedecendo a alguns critérios determinados pela empresa. Essas atividades implantadas foram construídas através de idéias trazidas de observações em outras subsidiárias ou em processos de expatriação.

O foco principal das dinâmicas é a segurança. Portanto, é observado como os participantes assimilam e cumprem as regras de segurança, além de outras características importantes para o trabalho em equipe. Nota-se que em todas as etapas de seleção os valores e a missão da empresa são constantemente reforçados e questionados, uma vez que a decisão não é apenas da empresa, o candidato também opta por ela.

Após a escolha dos candidatos, estes passam por um treinamento desenvolvido a partir de quatro módulos em que são transmitidos os aspectos principais da cultura da empresa, suas prioridades e o que a mesma espera dos novos funcionários. O primeiro módulo, que é chamado de *Integração*, inicia abordando aspectos históricos da General Motors, sua evolução e desenvolvimento no Brasil, além de destacar a importância dos vínculos para o trabalho em time, salientando a importância de cada membro e os requisitos para a eficácia do relacionamento interpessoal.

Para a organização, alguns requisitos são percebidos como um diferencial na manutenção do relacionamento, tais como: atenção, concentração e memória, espontaneidade e criatividade, empatia, saber ouvir, confiança e lealdade, e respeito mútuo.

Além disso, são fixados alguns cuidados que os novos colaboradores deverão ter, como a necessidade de evitar o desperdício, salientando-se que este pode estar relacionado ao uso inadequado de determinado recurso ou a toda atividade que não agregue valor ao produto.

O segundo módulo, chamado de *Padronização*, corresponde a um processo dinâmico através do qual são definidos padrões de terminologia, princípios, métodos e processos de trabalho. Nesse treinamento, salienta-se que a padronização evita o retrocesso e busca a base para a sustentação de novas melhorias. Além disso, são mostrados os elementos da padronização que deverão ser seguidos: qualidade no local de trabalho, trabalho padronizado e gerenciamento visual.

Para essa organização, o local de trabalho é um espelho da qualidade do processo e, conseqüentemente, do produto ali desenvolvido. Sendo a partir dos 6Ss<sup>20</sup> a promoção destes elementos. Isso, pois, os 6Ss referem-se a um conjunto de ações que tem por objetivo estimular as pessoas a desenvolver e manter hábitos e comportamentos voltados à melhoria da qualidade do local de trabalho.

O módulo subsequente, *Melhoria Contínua*, está vinculado diretamente ao processo de globalização e competitividade no mercado. Percebe-se no discurso dos líderes e, principalmente, nos momentos de treinamento que a competitividade é reforçada, sendo uma preocupação em função das concorrentes, mas também por haver competição entre as subsidiárias. No primeiro foco do treinamento é discutida a competição pelo tempo, enfatizando aspectos relacionados ao foco no cliente, flexibilidade, capacidade de resposta,

---

<sup>20</sup> O conjunto de ações 6Ss refere-se, respectivamente, a: *Seiri* (classificação), *Seiton* (arrumação), *Seiso* (limpeza), *Seiketsu* (sistematização), *Shitsuke* (persistência) e *Shikkari* (compromisso).

prontidão para produzir, redução de tempos, atenção ao pedido, sintonia com a demanda e comunicação eficaz.

No último módulo, que se chama *Pessoas*, enfatiza-se o desenvolvimento destas, além de salientarem-se os papéis e responsabilidades em um trabalho em time. No final do módulo são conferidas informações pertinentes à saúde e à segurança, pois estes elementos são observados e valorizados desde o processo seletivo. Os líderes que promovem o treinamento enfatizam que:

Nosso compromisso é proteger a saúde e segurança de cada um de nossos funcionários como prioridade zero da corporação. Existe um comprometimento com a integridade e o bem-estar do indivíduo em tudo o que fazemos. A implementação de ações para auxiliar nossos funcionários a manter um ambiente saudável, livre de situações de risco é uma responsabilidade da liderança. O suporte contínuo deste esforço é responsabilidade de todos. Nós lideraremos o time da GMB a confiar que nós protegemos o bem-estar de cada um de seus membros (FONTE DOCUMENTAL DA EMPRESA).

Ainda em termos de desenvolvimento dos colaboradores, nota-se que através dos depoimentos de pessoas que atingiram um nível de crescimento elevado, ou mesmo na transmissão de conhecimentos, os valores e as prioridades culturais são constantemente retomadas, existindo grande influência e cobrança sobre o comportamento dos funcionários.

### **6.2.2 Treinamento de Capacitação de Colaboradores**

No treinamento, com duração de um dia na semana, abordam-se assuntos estabelecidos como valores, prioridades culturais, papéis e responsabilidades, competências e qualificações, de acordo com o material disponibilizado pela empresa.

Trata-se de um momento de descontração, com a participação de funcionários interessados, e as atividades ocorrem em dupla ou em grupo. O líder do treinamento, que na maioria das vezes é o Diretor de Recursos Humanos, disponibiliza recursos áudio-visuais, exercícios com direito a premiações, dinâmicas para promover a participação dos envolvidos.

Um dos assuntos mais aguardados pelos funcionários é o tópico chamado de competência. A General Motors considera como competência as características individuais observáveis (conhecimentos, habilidades, atitudes) capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida.

Além disso, torna-se um momento oportuno para reforçar as qualificações, que o indivíduo necessita adquirir ou desenvolver para que exista a possibilidade de uma promoção,

e as responsabilidades de cada um no time. Observa-se que o líder global que transmite as informações aos colaboradores se mostra bastante próximo das pessoas, envolvendo-as para um objetivo comum que é a formação de futuras lideranças.

Esse treinamento, de acordo com as entrevistas, possui algumas diretrizes a serem seguidas, iniciando pela retomada dos valores e das “prioridades culturais” da GM, bem como os temas que são constantemente reforçados; porém, cada líder que desenvolve essa atividade procura compor a mesma com atividades que mostram, talvez de uma forma menos explícita, características suas. Portanto, o treinamento observado para lideranças de base, ou seja, para o “chão de fábrica”, é composto de atividades como caça-palavras, trabalhos e dinâmicas de grupo, cursos, mas o conteúdo das mesmas reflete características que o líder, que nessa ocasião exerce o papel de treinador, possui e gostaria de estimular em seus liderados. O líder em questão demonstra persistência, vontade de crescer, ambição e, em determinados momentos, exigência, comprometimento, busca de resultados em equipe, dentre outros.

Portanto, através das observações realizadas, tanto no Recrutamento e Seleção, em que o líder global é uma pessoa mais exigente e menos flexível a mudanças, tendo como parâmetro comportamentos observados de outros líderes globais também entrevistados, seguindo rigorosamente as diretrizes da organização; quanto no Treinamento, em que o líder é uma pessoa mais próxima dos demais, foi possível identificar e complementar as informações colhidas nas entrevistas, certificando-se da veracidade dos dados através de outra fonte de coleta. São estilos de liderar diferentes que ocorrem além das suas características individuais, pela função que exercem, mas com similaridades. Ambos possuem a cultura organizacional internalizada, sendo difícil estabelecer crítica diante das imposições da organização.

### 6.3 DEMONSTRATIVO GERAL DAS CATEGORIAS

A descrição das categorias inicia através da análise dos aspectos importantes das entrevistas de acordo com a respectiva temática, além da inserção de trechos dos depoimentos mais significativos, partindo para os resultados de todas as entrevistas, e finalizando, em determinadas categorias, com um quadro onde consta uma síntese das informações obtidas na pesquisa. Todas as categorias apresentam uma cadeia interligada de relações e derivações. Optou-se neste primeiro momento por mencionar alguns aspectos referentes à literatura,

sendo esta analisada posteriormente, de maneira aprofundada, com a integração de todos os dados obtidos através das técnicas de coleta.

### **6.3.1 Descrição das Categorias Iniciais**

As categorias mostradas no Quadro 2 foram apresentadas de acordo com a mesma ordem de exibição, a partir do exame do material coletado nas entrevistas individuais realizadas com os líderes globais e os líderes globais em potencial.

#### **6.3.1.1 Influências e Identificações na Trajetória Pessoal**

A *Categoria 1* revela os aspectos que mais contribuíram para a formação pessoal dos participantes, constatando-se principalmente a influência dos pais no desenvolvimento dos seus filhos. A introjeção de valores, regras, normas e a moralidade, características estas salientadas pelos entrevistados, contribuíram para a formação dos líderes, tornando-se importante, inclusive para os participantes, de acordo com seus depoimentos, não haver a dissociação desses elementos com as qualificações e experiências profissionais. Porém, por uma questão metodológica, essas temáticas foram abordadas separadamente para, no final, ocorrer uma integração das mesmas.

Percebe-se que, para a maioria dos líderes entrevistados, sua educação, associada ao grau de exigência imposta principalmente por um dos pais, ocorreu de forma rígida e severa. Muitos executivos, principalmente os líderes globais, fazem parte de uma época em que os filhos deveriam obedecer aos pais, submetendo-se àquilo que lhes era imposto. Os líderes globais em potencial também destacam valores como a integridade e honestidade, vinculando essas características hoje percebidas em seus ambientes de trabalho ao comportamento dos pais.

Observa-se que a maioria dos entrevistados passou por dificuldades durante sua trajetória pessoal, tendo de investir no estudo e educação, a fim de assegurar um futuro mais promissor. Todos mencionam o orgulho que têm em relação à presença dos pais nesses momentos e as suas conquistas. Existindo um sentimento grande de agradecimento e necessidade de retribuição pelo apoio proporcionado por seus familiares ao longo de suas

trajetórias. Um dos entrevistados comenta: “tive orgulho de entregar para o meu pai o canudo no final da faculdade e uma quantia em dinheiro que o primeiro lugar da turma ganhava. Eu sei o quanto ele batalhou por mim e pelos meus irmãos, junto com minha mãe. Eu devia isso a eles” (Líder N). Com isso, nota-se a imposição de responsabilidade e comprometimento transmitida aos filhos, tornando-se presente desde a infância, como muitos relataram, além do reconhecimento dos filhos pelo esforço despendido para que se qualificassem.

Portanto, a consciência moral, a auto-observação e a construção de ideais que hoje são salientados pelos líderes fazem parte de um processo de formação e estruturação da personalidade, através das vivências ao longo do seu desenvolvimento como pode ser exemplificado através do depoimento de um dos líderes:

Em família, meu pai sempre se dedicou muito e procurou trabalhar sempre numa linha reta, procurou sempre uma formação, sempre o que é correto e ético, juntamente com a minha mãe que eu sempre me espelhei pela conduta e esforço. São as primeiras pessoas que lembro quando penso em valores e no que eu sou hoje, tanto no lado pessoal como no profissional (Líder G).

Ilustra-se, através do depoimento acima, que diante do questionamento sobre que pessoas os espelharam para que chegassem ao cargo de liderança, a maioria destacou familiares e pessoas próximas. Esse processo de identificação ocorre por similaridades e complementaridades, aproximando pessoas que transmitiram valores e ideais importantes para sua formação.

Aliado a isso, para a maioria dos líderes eram frequentes o incentivo à cultura, a busca de conhecimento e a valorização da iniciativa e autonomia, visto que muitos não dispunham de um padrão econômico alto, tendo de ir em busca de seus objetivos. Apenas um líder global mencionou que sempre foi uma pessoa com bastante autonomia, independente das pessoas ao seu redor e do que elas lhe proporcionavam.

É provável que essas pessoas tenham apreendido do meio interior, principalmente através de pessoas importantes em suas vidas, reforçado pelo ambiente externo, o significado da moral e da ética, havendo a transmissão de conhecimento e experiências por seus progenitores e cuidadores, como podemos identificar através da citação abaixo:

São vários modelos. Eu tive um avô, já falecido. Um avô que era marceneiro, que era um especialista no que fazia. Extremamente exigente. Ele era meio cego de uma vista, mas ele tinha um perfeccionismo que eu admirava. Então eu acho que eu sempre captei muito as coisas boas das pessoas. Então, o profissionalismo vem desse meu avô. Meu outro avô era alegre. Uma pessoa meio solta, mas atraía as pessoas pela alegria. Meu pai era assim, começou bem simples e foi crescendo. Essa vontade de entrar nos ambientes, de ir aprendendo. Então eu fui pegando vários pontos. A dedicação da minha mãe em casa, de sempre fazer aquilo que era esperado. Uma pessoa que se dedica. Uma função fundamental para que os outros cresçam, estar se doando o tempo todo. E isso também é do líder (Líder E).



Observa-se que os líderes apresentam uma identificação grande, principalmente com um dos seus pais, admirando as características dos mesmos, conseguindo inclusive identificá-las em si. Mesmo. A maioria percebe que a determinação, a persistência, a integridade e a ética foram herdadas das figuras paternas, e em contrapartida, a empatia e afetividade foram adquiridas através do convívio com suas mães e avós.

Em função disso, a interpretação e assimilação das influências do meio interno e externo auxiliaram no desenvolvimento pessoal dos entrevistados. Nota-se, através dos depoimentos, que para a maioria dos líderes, o fato de terem assumido responsabilidades desde cedo fez com que os mesmos adquirissem maturidade e responsabilidade perante suas ações.

Para MacCall e Hollenbeck (2003), a experiência individual é importante para a compreensão do desenvolvimento dos executivos. Para os autores, “sem negar a importância dos dotes genéticos tanto nas capacidades mentais como a personalidade, afirmamos, com alguma confiança, que os executivos não nasceram líderes globais (p.53)”.

Os líderes identificados com as figuras paternas reforçaram que o comprometimento, a dedicação e a paixão que os mesmos sempre demonstraram em relação ao seu trabalho é um constante incentivo para que busquem a melhoria. Alguns mencionaram o fato de não poderem decepcionar seus familiares, principalmente os pais, pelos mesmos terem se dedicado à criação de seus filhos, transmitindo valores importantes. Um dos líderes salienta que sua identificação maior é em relação ao seu pai, reforçando as características acima mencionadas:

[...] primeiro foi meu pai, uma pessoa maravilhosa, íntegra, extremamente ética, focada, não focada no trabalho, mas claro todo mundo trabalha porque precisa, mas assim, ter prazer no que se faz. E eu tenho extremo prazer, sou absolutamente apaixonada pelo que faço. Uma pessoa que me ensinou muito, que fez com que eu admirasse o trabalho, me apaixonasse por ele (Líder J).

Evidencia-se que o mundo interno<sup>21</sup> é formado principalmente a partir das relações estabelecidas com os indivíduos, sendo que ao longo do seu desenvolvimento o sujeito vai construindo uma série de imagens de seus objetos de relacionamento inicial. Algumas dessas imagens foram internalizadas, e a construção destas primeiras imagens e “personagens” significativos que habitam o mundo interno está relacionada aos contatos com as pessoas mais

---

<sup>21</sup> Para a Psicologia, o mundo interno está relacionado ao Self, ou Ego para a teoria psicanalítica. Através do mundo interno é possível o indivíduo construir a concepção de si, ou *Self-Concept* (LAPLANCHE E PONTALIS, 1998).

importantes da vida de cada um. De acordo com Lapierre (1992), são essas representações simbólicas dos objetos internalizados que guiarão muitas das ações dos indivíduos ao longo de suas vidas.

Além disso, essas representações permanecem no mundo interno, mas guiam suas ações e reações no mundo externo (ambiente), como se pode verificar através do depoimento de um dos entrevistados em que o mesmo salienta: “sempre procurei entender o que se passava na minha vida, o que as pessoas me diziam, isso me ajudou muito. Hoje eu sei que sou honesto e íntegro por causa das pessoas que me mostraram isso” (Líder E).

Através da análise dessa primeira categoria salienta-se que, de acordo com Zimerman (1999), os diversos fatores que influenciam na formação da personalidade estão em constante interação. Além disso, tanto Kets de Vries (2004) quanto Pauchant (1996) concordam que os sentimentos vivenciados no passado, pelos “personagens” envolvidos nessa relação, serão transferidos ao chefe e representados de acordo com essa experiência. Portanto, os valores que os líderes destacaram como importantes para sua formação e para o cargo de liderança foram adquiridos através do processo de identificação, reforçados e moldados ao longo do seu desenvolvimento.

#### 6.3.1.2 Formação Acadêmica, Qualificações e Experiências Profissionais

A categoria *Formação Acadêmica, Qualificações e Experiências Profissionais* discorre sobre a formação educacional e profissional obtida pelos líderes entrevistados, e sua importância para o crescimento conquistado.

Para Mourão e Puento- Palácios (2006), a formação profissional atualmente está diretamente vinculada ao contexto de trabalho produtivo do sistema capitalista, além de ser considerada como parte da formação educacional. Para os autores, as empresas ditam a formação profissional de que necessitam. Percebe-se que todos os entrevistados possuem, atualmente, pelo menos especialização na área de administração ou engenharia, apesar da sua formação acadêmica ter ocorrido nas mais diferentes áreas - Direito, Psicologia, Engenharia e Administração -, o que pode ser evidenciado através do depoimento abaixo:

[...] eu entrei em 1977 como estagiário de engenharia industrial na área de engenharia e processos em São Caetano do Sul. Tive oportunidade na época de entrar na parte de mão-de-obra e materiais e aí me deu uma conotação importante. Porque eu conheci todos os processos que a empresa tinha até então de manufatura. [...] fiz cursos no exterior na área em que eu exercia a função no momento e isso foi

muito enriquecedor, comecei a ter visão de negócio, diferente da minha formação inicial (Líder A).

Dando continuidade à temática, dos seis (6) líderes globais entrevistados, todos realizaram cursos e especializações no exterior. Em relação aos líderes globais em potencial, todos mencionaram o desejo de continuar o processo de qualificação, além de três líderes possuírem cursos no exterior.

Além disso, nota-se que o processo de formação, em termos de aquisição de conhecimentos, não excluiu a obtenção de vivências em outras áreas. Portanto, apesar de uma capacitação inicial, em função dos cargos ocupados, ao longo da trajetória, buscaram qualificações em outras áreas. Um exemplo disso pode ser ilustrado através do depoimento de um líder global em que o mesmo relata:

A minha área é engenharia, mas com o passar dos anos vi que se eu não me qualificasse em gestão eu não ia muito longe na empresa. Foi através disso que eu percebi que tinha que conhecer a GM num todo, mas para isso eu precisava de mais técnica. Eu não podia liderar uma equipe sem saber se eu tinha condições e conhecimento necessário. Então fui atrás, e foi a melhor coisa que podia ter feito. Hoje eu sei cada detalhe de cada área aqui na GM (Líder C).

Observa-se, contudo, que todos os executivos realizaram cursos técnicos nas áreas de origem, identificando através disso que a formação teórica foi fundamental para a ascensão profissional e para a conquista de cargos de liderança nas suas organizações. Ademais, todos buscaram e continuam em um processo de aperfeiçoamento de idiomas, para a especialização nas suas área técnicas e em administração.

Percebe-se que os executivos consideram importantes suas experiências profissionais nas empresas e cargos ocupados. A maioria dos entrevistados que ocupam o cargo de líderes globais até o presente momento teve experiência em uma única organização. Apenas um líder global ocupou posições estratégicas em empresas concorrentes da GM antes do seu ingresso na mesma. Quanto aos líderes globais em potencial, dos oito (8) entrevistados, a maioria passou por pelo menos uma empresa antes da aquisição de cargos de liderança, e dois líderes iniciaram sua carreira na empresa.

Além disso, um elemento importante observado diz respeito ao nível de ambição dos líderes globais desde o início de sua formação acadêmica. Todos os entrevistados mencionaram que apresentavam um planejamento sobre sua carreira, mesmo que ao longo dos anos seus ideais tenham sofrido modificações. Porém, para alguns líderes o desejo e o sentimento de serem reconhecidos e de tornarem-se importantes para a organização existiram desde cedo. Um dos executivos salienta a respeito dessa discussão:

[...] na verdade eu sou Engenheiro formado em uma escola de São Paulo e na época em que eu fazia engenharia eu optei para ir para essa área que nós chamamos de Engenharia Metalúrgica porque havia uma falta muito grande de profissionais nessa área no Brasil. E na época era um curso extremamente interessante [...] eu tinha como objetivo, ainda como estudante de engenharia de não só concluir o curso como acabei concluindo, como também pesquisar uma forma de ganhar reconhecimento no exterior. Eu já sabia o que queria e onde iria chegar. Hoje é importante, mas naquela época era muito mais do que hoje (Líder D).

De acordo com Greenhaus (1999), a carreira refere-se a um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange a trajetória da vida de uma pessoa. Conforme a abordagem de Hall (1996), a carreira pode estar relacionada a uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. O que se destaca no discurso dos líderes pesquisados é que eles foram seus próprios gestores, desenvolvendo, monitorando e implementando metas e estratégias (MARTINS, 2001).

Sendo assim, alguns consideram que a formação prática teve sua importância fundamental, além do reconhecimento do mercado de trabalho, diante das conquistas nas organizações em que trabalhavam anteriormente. Um dos líderes em potencial (Líder K) comentou que “as experiências vividas tornam as pessoas mais fortalecidas para enfrentar os desafios. A parte técnica ganha muito, porque são diferentes empresas e conseqüentemente culturas variadas, além da parte pessoal”. Percebe-se que isso fez com que a auto-estima dos executivos fosse aprimorada, desenvolvendo a partir disso a segurança e a autonomia para a atuação como líderes.

#### 6.3.1.3 Sucessos e Fracassos

Na categoria *Sucessos e Fracassos*, os executivos ressaltam suas conquistas e seus principais erros na carreira profissional. A maioria dos entrevistados relacionou o sucesso com o seu esforço e dedicação para auxiliarem de maneira estratégica as suas organizações. Como conseqüência disso, houve uma valorização da empresa em relação aos seus funcionários, processo esse que se constitui como uma prática dentro da organização pesquisada.

Todos os líderes acreditam que os erros são inevitáveis e necessários para atingir o sucesso, mas é preciso ter cuidado para não insistir no erro. Contudo, percebe-se, através dos depoimentos, principalmente dos líderes globais, que em sua maioria não admitem ou não

conseguem visualizar momentos de fracassos na empresa ou em sua trajetória profissional. Isso porque talvez o saldo de vitórias e conquistas supere estimadamente os erros. Um dos líderes globais comenta: “eu sempre busquei a melhoria contínua, sempre busquei desenvolvimento. Sempre busquei desafios e me organizei para superá-los, então eu tive muitas conquistas e sou reconhecido por isso” (Líder A).

Portanto, torna-se relevante salientar que quatro entrevistados (líderes globais) não conseguiram falar a respeito de algum fracasso vivenciado, demonstrando com isso que é muito difícil para alguns líderes reconhecerem os fracassos para si mesmos aceitar que erram e que até mesmo as melhores estratégias falham.

Em relação aos líderes globais em potencial, falar em fracasso é um processo mais tranquilo, porém nenhum deles atribuiu ter experiências de fracasso na empresa em questão e sim nas organizações passadas. Percebe-se que a maioria possui um discurso bastante intelectualizado ao abordar o assunto fracasso, demonstrando com isso suas defesas para suportar os possíveis sentimentos mobilizados através das recordações que esse assunto evoca:

Eu já errei em outras empresas. Já errei sim, mas não acho que eu tenha fracassado. Foi uma tentativa, tínhamos um planejamento, todos os pontos foram refletidos e analisados. Temos que arriscar em determinados momentos. Isso é um processo, perdemos algumas vezes, mas na maioria ganhamos. Isso é o que importa (Líder E).

Dessa forma, desde muito cedo, seja pelo exemplo percebido, seja pelos estímulos fornecidos pelos pais e pessoas que tinham identificação (mesmos aqueles que não conseguiram atingir a realização almejada), os entrevistados foram assimilando e valorizando a necessidade de ocupar um espaço no mundo do trabalho que fosse significativo e que pudesse conduzir à realização e ao êxito. Porém, de acordo com os depoimentos, o sucesso sempre vem em primeiro lugar, havendo um predomínio da rejeição ao fracasso por parte dos líderes, o que pode ser evidenciado através da citação abaixo:

Eu não posso dizer que fracassei nesses longos anos aqui na empresa. Eu passei por momentos muito difíceis, mas mesmo nesses momentos eu consegui tirar uma lição e tenho certeza que fiz o melhor, por isso não fracassei. Acho sim que minha vida profissional é de sucesso, bastante sucesso, já minha vida pessoal nem tanto. Mas não podemos ter tudo. Tenho orgulho do que sou e de tudo que fiz por esta empresa e pelas pessoas que nela trabalham. As pessoas que trabalham comigo também pensam assim, pensam o quanto fui e sou importante (Líder D).

Salienta-se, ainda, que os líderes demonstraram elevado grau de exigência consigo e com as pessoas ao seu redor, enfatizando a busca pela melhoria contínua, o esforço e a

dedicação. “A pessoa tem que ter um destaque em alguma atividade. A partir disso, eles começam a te enxergar de outra forma e a te proporcionar outras oportunidades. Mas cabe à pessoa querer abraçar isso ou não” (Líder L).

Corroborando o depoimento acima, no que se refere principalmente à busca de aperfeiçoamento e de melhorias, outro líder comenta: “O erro pode acontecer, é natural, mas buscar a melhoria contínua é o que eu quero para mim e para a minha equipe, exijo de mim e das pessoas que estão comigo. Caso contrário não é uma equipe, temos que pensar de forma semelhante” (Líder A).

Aliado ao fracasso, encontra-se o sentimento de frustração em relação à incapacidade de resolver determinada questão, problema ou ainda de não ser reconhecido. O termo frustração é entendido tanto na acepção popular quanto no léxico como aquilo que é inútil, vão e desprazeroso. O dicionário Latim-Portuguez (s.d., p.3348) refere *frustratio*, *frustrationis*, como engano, logro, malogro, decepção, excusa, pretexto, subtração.

Portanto, de acordo com um dos depoimentos em que o líder D salienta: “Profissionalmente eu sempre tive sucesso, agora a minha vida pessoal já não é assim. Conquistei muito espaço e hoje sou bastante respeitado, valorizado, reconhecido, mas pelos sucessos. Não seria diferente, eu me dedico pelo que faço e faço muito bem feito”, *nota-se* que existe uma tentativa de enaltecer os êxitos, as conquistas, ou seja, o sucesso, apesar de comentar aspectos não tão bem-sucedidos, porém de forma superficial e inexpressiva.

Ademais, o sucesso para alguns líderes também é visto sob a perspectiva da imagem e do destaque que apresentam em função de determinadas atividades, mas para isso julgam importante possuírem dedicação, esforço e qualificações. “Sucesso é consequência de um trabalho bem feito. De dedicação, esforço e qualificações. Quem é líder tem que cuidar muito a imagem, pois serve de espelho. Eu me preocupo muito com isso” (Líder C). Observa-se através dessa citação que o sentimento de fracasso está intimamente associado à imagem perante o grupo e as possíveis consequências disso no exercício da liderança.

#### 6.3.1.4 Processo de Expatriação

A categoria *Processo de Expatriação* foi primordial para o entendimento de algumas práticas desenvolvidas pela organização, dos objetivos implícitos e explícitos, os ganhos pessoais e profissionais da experiência de ser expatriado, além de ser um fator relevante para

a classificação do chamado “Líder Global” de acordo com a literatura que trata desse assunto. Através dessa temática, os líderes globais puderam expor suas experiências diante desse processo, as principais dificuldades enfrentadas, os ganhos obtidos em nível pessoal e profissional e as vantagens da expatriação para a empresa.

Observa-se que os líderes globais em potencial possuem a mesma opinião em termos de benefícios do processo, tanto no que se refere à ida de brasileiros para o exterior, quanto à vinda de estrangeiros. Todos são unânimes em mencionar que a empresa adquire conhecimento de outras práticas desenvolvidas em países do mundo, podendo adaptá-las à cultura local:

[...] ela (a empresa) é muito abrangente, então você não consegue enxergar a floresta toda. Então depende de como você consegue entender essas diferenças culturais que muitas vezes podem ser adaptáveis. Conseguem ser compreendidas, mas nem sempre dão certo. Várias vezes a gente faz reuniões e percebe isso. Eu diria que temos ainda muito que aprender, mas já foi muito pior. Acelerou muito rapidamente, mas hoje nós temos muito mais pessoas do Brasil em outras regiões, nós nunca tivemos tanta gente daqui fora, no México, na China, no Japão, na Austrália, Alemanha e gente de lá aqui. A gente nunca viu tanto gringo aqui e tanto brasileiro lá fora. Mas essa troca é brilhante, é o que move, o que direciona (Líder F).

De acordo com as entrevistas, os líderes relataram que a empresa apresenta um processo interessante de expatriação porque escolhe dentro dos departamentos aqueles que estão se destacando, através do que eles chamam de “programa de altos potenciais”. Nesse programa, cada departamento tem um número percentual de pessoas, e estas são acompanhadas durante seu desenvolvimento, tanto no seu processo dentro da seção como em outras, nas próximas onde ele vai trabalhar. Então, depois existe uma reunião com todo o comitê executivo, aonde são levados os nomes, apresentam o histórico do que o colaborador tem feito, e depois aprovam se o mesmo terá a experiência internacional ou não. As vagas são divulgadas, eles analisam o perfil e o processo continua.

Para MacCall e Hollenbeck (2003), o processo descrito acima chama-se acordo com seus estudos, *High Flyers*, ou seja, desenvolvimento de talento executivo. A pesquisa desenvolvida pelos autores, em que os mesmos entrevistaram 141 líderes globais de diferentes organizações, proporcionou uma estrutura conceitual e um ponto de partida para a compreensão do desenvolvimento do talento executivo de alto potencial. Para os autores, “se os executivos domésticos voam alto, então não seria um grande salto considerar os executivos globais como viajantes experientes” (p.24).

Portanto, o desenvolvimento dos “altos potenciais” começa pela suposição de que os atributos que uma empresa deseja de seus líderes são mais resultado do processo de

autodesenvolvimento do que de uma contribuição a ele. Para MacCall e Hollenbeck (2003), quaisquer que possam ser essas qualidades (ou competências) para uma empresa ou um cargo executivo em particular, uma pessoa talentosa, exposta a uma experiência apropriada, poderá desenvolvê-las.

Os entrevistados relatam ainda que a empresa investe em treinamentos preparatórios para o expatriado, fornecendo o suporte a ele e a sua família, caso esta tenha de se transferir. Contudo, alguns líderes salientaram que talvez a empresa devesse investir mais na preparação para a expatriação. Apesar de desenvolver alguns treinamentos e dar o suporte para a transferência, seria interessante promover práticas que facilitassem a adaptação do expatriado ao novo ambiente. Eles relatam que tal ocorre, pois em determinadas situações não existe tempo hábil para isso; consideram que a empresa poderia estar revendo as condições de expatriação, uma vez que esta realmente é importante para a formação pessoal e profissional.

Percebe-se, através dos discursos, que um dos principais ganhos é o desenvolvimento pessoal. Apesar do investimento em cursos e capacitações no exterior, o melhor conhecimento é sobre si mesmos, suas limitações e potencialidades, sua auto-estima, como adaptar-se a um novo contexto e ainda corresponder às expectativas da organização, como pode-se identificar através do depoimento abaixo:

O grande ensinamento não é o trabalho. O grande ensinamento é você estar sozinho, tem uma dor de dente, tem que cuidar da sua roupa, por sua roupa para lavar, você vai cuidar da cultura diferenciada, como fazer parte de uma cultura, como entrar num processo. Esse é o grande lance. O trabalho é o mesmo. Você continua trabalhando com a informática, o software que tem lá tem aqui, os recursos de lá tem aqui hoje e depois com a globalização isso não tem problema. Agora o grande aprendizado é como você consegue sobreviver dentro de uma cultura, num curto espaço de tempo, se adaptar e fazer parte desse processo e mostrar resultado para a empresa. No final eu sabia que tinha que fazer uma apresentação para a empresa, que eu tinha que fazer um documento que é publicado internamente e vai para o mundo inteiro. É um ganho espetacular. Agora você volta muito mais confiante (Líder E).

Ressaltando as contribuições dos participantes, para Dutra (2002), o movimento da expatriação vem crescendo nos últimos anos nas empresas. No entanto, a presença das empresas em vários países torna necessário pensar na expatriação de uma forma mais estruturada. Isso porque a movimentação para outros países implica a mudança para um local com idioma e costumes diferentes, alteração na rotina e construção de uma nova rede de relacionamentos, criação de uma infra-estrutura para a pessoa e sua família, se for necessário, e a necessidade de um acompanhamento constante para verificar o processo de adaptação ao novo:

São experiências que tu vai adquirindo e que tu pode agregar ao teu trabalho. Porque eu vejo que a empresa, ela tem um índice de expatriação grande, tem muita



gente saindo de seu país e também tem muita gente vindo para cá. Essa convivência para nós é bastante legal, a gente tem gente aqui, por exemplo, nosso pessoal da manutenção, projetos, hoje eles estão aqui, a partir do mês que vem a base deles parece que vai ser no Egito. Só que isso tem prós e contras, porque são pessoas, a família deles está em São Paulo e eles acabam tendo que se dedicar muito a carreira. Como positivo eles têm um ganho na carreira deles muito grande, mas fica com a parte pessoal prejudicada (Líder I).

Diante dos depoimentos, nota-se que a empresa investe em programas de expatriação. Com isso, a longo prazo poderá se beneficiar dos conhecimentos adquiridos, além dos expatriados servirem como elo de ligação entre as negociações das subsidiárias espalhadas pelos continentes. Segundo relatos dos participantes, a concorrência também ocorre entre as subsidiárias, fato esse que contribui para a intensificação dos processos e conquista de novos mercados. “A concorrência não ocorre apenas entre GM e Toyota, Ford, e outras grandes empresas, a concorrência está aqui dentro. Hoje disputamos projetos importantes com outras subsidiárias da GM” (Líder C).

Através da análise documental e das entrevistas realizadas, verifica-se que a empresa estudada investe em expatriação, almejando o desenvolvimento dos seus colaboradores para o exercício da função de liderança. Constata-se que o processo de aprendizagem diante de uma experiência é valorizado, assim como a preparação do indivíduo para enfrentar situações adversas. De acordo com MacCall e Hollenbeck (2003, p.105), a dinâmica do aprendizado ocorre a partir da experiência:

A essência do desenvolvimento é que a diversidade e a adversidade vencem a repetição todas as vezes. Quanto mais dramática a mudança nas exigidas habilidades, mais severos os problemas pessoais, maior a pressão e mais sinuosos e inesperados os desvios no caminho, maior será a oportunidade de aprender. Embora pareçam pouco atraentes, os choques, pressões e problemas com outras pessoas são os melhores professores.

Por isso, a organização pesquisada investe na expatriação, pois apesar dos gastos, os lucros futuros compensam o investimento, visto que é sinônimo de inovação e investimento em novas tecnologias nas diferentes áreas da empresa, além do desenvolvimento pessoal de seus executivos.

### 6.3.1.5 O Significado de Liderança Global

A categoria o *Significado de Liderança Global* objetiva identificar a percepção de cada líder sobre esse conceito. Todos os executivos entrevistados mencionaram a realização e satisfação de serem considerados líderes, tanto os que são denominados globais quanto os que

são considerados em potencial. A maioria concorda com a afirmação de que apesar de algumas pessoas não terem a liderança legitimada, exercem essa função e é através delas que ocorre o crescimento da organização. Na empresa estudada, até mesmo para os cargos que se encontram no chamado “chão de fábrica”, existe um programa de formação de líderes globais, preparando-os para o exercício dessa função.

Apenas um dos entrevistados mencionou a característica de liderança como sendo inata, mas passível de ser aprimorada e desenvolvida ao longo da carreira. Contudo, verifica-se, através de autores como Bergamini (1994), que inicialmente acreditava-se que o líder possuía alguns traços de personalidade que o diferenciavam das pessoas comuns - teoria dos traços, como inteligência, ambição e personalidade. A liderança era vista como algo inato, ao se identificar e mensurar, os traços naturais poderiam auxiliar a selecionar os líderes conforme sua personalidade. Porém, atualmente esse conceito não é mais utilizado apenas dentro dessa perspectiva.

Muitos percebem a liderança como algo apreendido, aprimorado e conquistado, através do próprio esforço em desenvolver características fundamentais a essa função. Salientando com isso, principalmente, os valores adquiridos desde sua criação:

Liderança você desenvolve através de leituras, de referências, de convivência, de relação, você tem que se expor. Leio livros técnicos, contemporâneos. Um dos papéis do líder é saber atender as necessidades das pessoas, do grupo ao qual você convive e não as vontades. Liderar é como se fosse a nossa alma, você tem que saber influenciar as pessoas, você tem que saber entender o seu time para depois você tentar fazer o todo. Conquistar as pessoas. As lideranças de sucesso fazem isso. E a global te que fazer ainda mais, tem que ser o espelho para o mundo. Isso a gente adquire desde cedo, temos identificações (Líder F).

Ademais, todos os entrevistados salientaram que de um líder global, além da flexibilidade, versatilidade, iniciativa e capacidade para coordenar equipes, requer-se adaptação e tolerância à pressão, pois lida diretamente com outras subsidiárias, devendo adaptar-se constantemente a mudanças, como pode-se identificar através do depoimento de um dos líderes:

Para se tornar um líder global as pessoas necessitam ter uma experiência no exterior, ter contatos com diferentes culturas e saber manejar as diferenças. Isso porque quando retorna deverá ser capaz de fazer isso aqui. O líder global lida constantemente com outras sedes e conseqüentemente, outras culturas. Para ser diretor ele deverá tecnicamente dominar as áreas que atua. Além de enfrentar novos rumos. As pessoas que trabalham em cargos estratégicos na empresa deverão ser abertas, flexíveis, possuir capacidade para estabelecer bom relacionamento, ter uma boa comunicação e uma comunicação assertiva (Líder H).

Nota-se nas entrevistas que os líderes globais percebem a necessidade de adquirir habilidades e atitudes importantes para o exercício dessa função na empresa estudada. Tais

características são mencionadas por autores como Manning (2003), Jokinen (2005), os quais enfatizam que os estudos sobre liderança ressaltam como principais competências o comportamento, as atitudes, as crenças, o conhecimento e a inteligência. Porém, no contexto global, a experiência técnica e o conhecimento especializado evocam menos atenção que a flexibilidade, sociabilidade, adaptação e o autoconhecimento.

De acordo com MacCall e Hollenbeck (2003), embora os executivos globais devam ser pessoas flexíveis, sensíveis às diferenças culturais, capazes de lidar com complexidades e dispostos a pensar globalmente, necessitam desenvolver-se através de viagens ao exterior, com a união de equipes internacionais, adesão a programas de treinamento com o foco na globalização e transferências para outras subsidiárias.

Os líderes relatam, inclusive, que a empresa está tendo os resultados esperados em nível mundial em função da liderança global que é capaz de inovar, enfrentar as resistências e arriscar em modificar práticas, sendo flexível diante de mudanças, inclusive culturais. Além disso, salientam similaridades e diferenças entre os líderes brasileiros e de outras nacionalidades, comentando a versatilidade e a capacidade de adaptação dos líderes locais, como verifica-se através do depoimento abaixo:

A principal diferença do líder global não está no ramo técnico. Está no lado da versatilidade, da flexibilidade. Acho que nós somos muito mais versáteis, muito mais flexíveis, adaptáveis. A gente aceita com mais garra. Acho que lá (referindo-se aos EUA) eles têm a figura muito mais definida. “Olha você vai ser um gerente dessa área”. E ele vai fazer exatamente aquilo que o perfil dele pede. São extremamente profissionais, bons, capazes. Mas não pessa uma área fora daquilo que ele tem que fazer. Por exemplo, aqui estou fazendo um trabalho de RH e daqui a pouco estou na manufatura, no financeiro, etc. Sabe, a gente tem essa diferença. Ele fica mais no “by de book”. Acho que é isso (Líder E).

Ainda, mencionam a necessidade dos líderes globais de serem expatriados, conhecendo assim outras subsidiárias e processos, e adquirindo experiências técnicas e comportamentais, que auxiliarão no exercício da função ao retornarem à sua subsidiária local. Um dos entrevistados salientou que “para se tornar um líder global as pessoas necessitam ter uma experiência no exterior, ter contatos com diferentes culturas e saber manejar as diferenças”.

Portanto, nota-se, através dos resultados da pesquisa, que um líder global necessita ser uma pessoa extremamente adaptável, pois estará em contato direto e/ou indireto com diferentes culturas, requer versatilidade, flexibilidade, visão sistêmica e capacidade de comunicação, objetivando resultados positivos para a organização. Além disso, conhecimento técnico, idiomas e qualificações são necessários.

### 6.3.1.6 Peculiaridades entre Liderança Tradicional e Global

A categoria *Peculiaridades entre a Liderança Tradicional e a Global* diz respeito às características destacadas pelos entrevistadores como sendo particularidades de cada uma das lideranças. Portanto, tornou-se oportuno destacar as principais diferenças de acordo com a percepção dos entrevistados.

Nota-se que para a maioria o que difere a liderança tradicional da liderança global, além de qualificações importantes como cursos de especialização, fluência em idiomas e experiência técnica em outras subsidiárias, são atributos de adaptação, negociação e flexibilidade. A maioria argumentou que os dois tipos de liderança compartilham características semelhantes, porém a responsabilidade imposta a um líder global, que se encontra em uma posição hierárquica de destaque, é muito maior, e, portanto, as exigências em relação ao seu comportamento e a busca de resultados são elevadas, como pode-se verificar no depoimento a seguir:

Percebo que cada líder aqui tem o seu estilo de liderança, é próprio deles. Mas mesmo assim precisam criar condições para construir um bom grupo de trabalho, estimulando o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas ao seu redor. Os líderes procuram também se adequar as características do grupo para buscar uma maior sintonia. Devem compartilhar seus conhecimentos, por isso as viagens sempre são estimuladas. Precisamos saber o que é feito em termos de práticas de RH no mundo. Isso o líder poderá buscar e trazer para a gente implantar aqui. Ao mesmo tempo eles necessitam do auxílio do grupo, por isso que esta relação é tão importante [...] Para ser Diretor ele deverá tecnicamente dominar as áreas que atua, ter fluência em idiomas, além de enfrentar novos rumos. As pessoas que trabalham em cargos estratégicos na empresa deverão ser abertas, flexíveis, possuir capacidade para estabelecer bom relacionamento, ter uma boa comunicação e uma comunicação assertiva. É necessário não perder de vista que o lucro para a empresa também está em jogo (Líder D).

Os líderes comentaram que, principalmente nos processos de expatriação, para um executivo conseguir atingir os objetivos esperados ele deve respeitar a cultura local, adaptando-se ao contexto. E para isso torna-se imprescindível a flexibilidade para melhor inserção à equipe de trabalho. Outra característica destacada é a capacidade para enfrentar desafios. Todos os líderes globais possuem isso muito presente nas suas trajetórias. Comentam que o líder global não pode ter medo de arriscar e deverá buscar a melhoria contínua. Relatam que pessoas acomodadas são fadadas ao fracasso e que o mercado global não comporta pessoas com esse perfil.

Percebe-se que os líderes globais apresentam um histórico de sucesso dentro da organização, tendo vivenciado experiências marcantes. Contudo, relataram em entrevista que sempre souberam aproveitar as lições tiradas dos momentos mais difíceis e procurar não repetir o erro, mas preferencialmente não errar.

Além disso, foi observado que para os líderes globais a disponibilidade em relação às necessidades da empresa encontra-se num primeiro plano. Todos relataram, em determinados momentos, que o líder global não pode negar-se a desempenhar determinada função que a empresa solicita, ou até mesmo abdicar do seu tempo pessoal. Para eles, essa dedicação e paixão pelo trabalho e pela empresa é que os motiva a buscar sempre melhorias.

Abaixo segue um quadro comparativo entre as principais características mencionadas nas entrevistas sobre o que constituiria uma liderança tradicional e uma global:

<b>Líderes</b>	<b>Características da Liderança Tradicional</b>	<b>Características da Liderança Global</b>
<b>LÍDER A</b>	- Dedicção, empenho, capacidade para liderar equipe, visão sistêmica.	- Adaptação ao novo e a situações diversificadas e busca de melhoria contínua.
<b>LÍDER B</b>	- Qualificações adequadas ao cargo, bom relacionamento interpessoal, busca de resultados.	- Possuem objetivos direcionados e paixão pelo trabalho.
<b>LÍDER C</b>	- A liderança pode ser percebida em qualquer setor, sendo esta legitimada ou não.	- O líder global precisa estar em contato direto com subsidiárias de outros países e, portanto, requer a capacidade de negociar, de conciliar, de buscar resultados globais.
<b>LÍDER D</b>	- A empresa investe em liderança desde o chão de fábrica. Mas as características para cada nível aumentam.	- Um líder global não pode deixar uma chance escapar, tem de abraçar e fazer com que seja um sucesso. Além disso, tem de se qualificar sempre.
<b>LÍDER E</b>	- O líder tradicional tem características importantes, mas a exigência é menor.	- O líder global deve ter versatilidade, flexibilidade, saber adaptar-se.
<b>LÍDER F</b>	- Um líder tradicional precisa também adaptar-se, mas é diferente, ele não está negociando com fábricas de outro país.	- As lideranças de sucesso conquistam pessoas, mas precisam de adaptação.
<b>LÍDER G</b>	- Todos os líderes deveriam ter capacidade de integridade, decisão e qualificações.	- Acho que o líder global necessita de mais qualificações, uma visão ampla e buscar sempre o sucesso.
<b>LÍDER H</b>	- Os líderes possuem perfis diferenciados. Dependendo do setor vão necessitar de algumas características específicas.	- Já o líder global é aquele que transmite uma imagem de confiança a todos, é tido como exemplo, um espelho, é completo.
<b>LÍDER I</b>	- O líder tradicional também precisa de características importantes, tem de almejar crescimento, mas para chegar a um líder global precisa de muito	- O líder global tem de saber se relacionar e ter disponibilidade de tempo para a empresa. Ele nunca sabe onde estará nos próximos dias.

	investimento.	
<b>LÍDER J</b>	- Os líderes estimulam o aprendizado e desenvolvimento das pessoas.	- Mas o global precisa compartilhar conhecimentos, adaptar-se às práticas de cada local.
<b>LÍDER K</b>	- São as características básicas de um líder, considerando o que a empresa busca.	- O líder global pode ter algumas características do líder tradicional, mas o processo de formação é diferenciado.
<b>LÍDER L</b>	- Algumas características podem ser observadas em ambas, mas acredito que a liderança enfatize mais o relacionamento com a equipe.	- Já a liderança global o próprio nome já diz, envolve pessoas globalmente, então a negociação e flexibilidade são fundamentais.
<b>LÍDER M</b>	- Um líder tem de auxiliar na construção de um grupo de trabalho.	- Acho que bom relacionamento, comunicação assertiva e flexibilidade.
<b>LÍDER N</b>	- Um líder tradicional necessita de características semelhantes a um líder global, mas pode se dar ao direito de errar mais ou de não saber, ou ainda de não ter uma solução.	- Tecnicamente tem de dominar a área que atua e idiomas, mas em termos comportamentais, tem de estimular o aprendizado, capacidade de decisão, segurança e adaptação.

**Quadro 3: Peculiaridades da Liderança Tradicional e Global**

Fonte: Dados da Entrevista. Ano: 2007.

Através da análise do quadro, verifica-se o que Kotter (1988) ressalta, no caso de que os líderes, além do conhecimento generalista do ambiente de trabalho, também reúnem características comportamentais e psicológicas que os destacam no grupo. Isso pode ser identificado tanto nos líderes globais quanto nos tradicionais.

Para MacCall e Hollenbeck (2003), algumas diferenças entre a liderança doméstica e a global referem-se aos cargos e à estrutura da organização. Ocorre também que os cargos globais situam-se física e psicologicamente distantes da sede da empresa, juntamente com as vantagens e desvantagens decorrentes.

Do lado positivo encontram-se a autonomia e a responsabilidade no autodesenvolvimento do seu cargo, porém, também poderão perder as suas redes de conexão, promoções e ter o seu trabalho mal-compreendido e subvalorizado, principalmente quando não existe um preparo nas organizações, o que dependerá do grau de internacionalização das mesmas (MACCALL; HOLLENBECK, 2003).

Enfim, ressalta-se que o líder global pode apresentar características do líder tradicional e vice-versa, mas existem atitudes esperadas em um líder global justamente pela necessidade em lidar constantemente com situações adversas, com a imprevisibilidade do mercado, tendo de se adaptar ao contexto que lhe é imposto.

### 6.3.1.7 Aspectos Promotores e Dificultadores da Liderança

Essa categoria se refere à percepção, consciência e crítica dos líderes a respeito do papel que exercem, ou seja, os aspectos facilitadores e dificultadores em exercer a liderança. Os líderes entrevistados tiveram diferentes percepções sobre a questão abordada. Alguns referiram-se aos aspectos relacionados ao exercício da liderança e outros mencionaram os aspectos facilitadores e dificultadores para a conquista dessa função.

Para a maioria dos participantes, um dos aspectos facilitadores em ser líder está em desempenhar o papel de poder desenvolver pessoas, auxiliando-as em seu crescimento pessoal e profissional. Também se fez presente a necessidade de desenvolvê-las e treiná-las em benefício da empresa, tornando a equipe mais independente em suas decisões:

Eu acho que sou uma pessoa que procura ajudar as pessoas, eu quero desenvolver as pessoas, quero que elas cresçam não só profissionalmente como pessoalmente. Eu dou muita abertura às pessoas. Eu nunca gostei de mandar, eu sempre entrego antes que me pensam, eu procuro exceder a ter que você cobrar de mim. Eu nunca gostei de ser cobrado. Então como eu não gosto, eu não cobro. Eu não sei cobrar. E eu dou muita liberdade. Mas eu faço o seguinte, eu preparo a pessoa, dou tudo o que ela precisa e dou liberdade para que ela exerça seu próprio crescimento. E depois quando ela termina um processo eu procuro dar um feedback daquilo que eu observei. Tanto positivo como o que ela poderia ter feito melhor. Então isso é muito prazeroso (Líder E).

Alguns líderes comentaram sobre o status que a liderança significa em suas vidas, as possibilidades que são encontradas e os caminhos facilitados, porém revelaram consciência de que hoje exercem a função de líderes, mas também possuem a incerteza sobre seu futuro.

Diante de uma outra perspectiva, os líderes mencionaram que o principal aspecto facilitador da liderança é a pessoa possuir características que promovem maior adaptação à equipe e que favorecem seu crescimento na empresa, como o relacionamento interpessoal, comunicação e desejo de crescimento.

Percebe-se que para a maioria dos líderes um dos aspectos dificultadores é ter de assumir, em determinados momentos, uma postura de cobrança e exigência, passando a fazer uso da autoridade para que os objetivos sejam atingidos. Um dos entrevistados comentou que “um aspecto dificultador é que às vezes você tem que ter algumas atitudes que não gostaria de ter. De chamar a atenção, de ter que responder alguma coisa. Às vezes eu até não concordo com as diretrizes, mas eu tenho que fazer, o líder tem esse papel, mas às vezes ele é desconfortável, ele cria dissabores” (Líder F).

Também foi mencionada pelos executivos a dificuldade de trabalhar com as diferenças entre as pessoas, principalmente quando se trata de um ambiente global, em conviver e aceitar as relações humanas e as pessoas, com suas fraquezas e sentimentos:

Sem dúvida o aspecto mais complicado para um líder global é lidar com pessoas em ambientes heterogêneos e a nível global. Se tenho que negociar uma transação

ou um novo produto isso é muito complicado. Tem que ter muito jogo de cintura, tem que ser político. As pessoas são muito complicadas. E quando envolve sindicato é pior ainda (Líder C).

Outros líderes salientaram que as pessoas que não construíram um projeto de vida desde cedo dificilmente chegarão a um cargo de liderança. Comentaram que o desejo de ser executivo, de crescer pessoal e profissionalmente e de ter uma grande ascensão na empresa ocorre no processo inicial de qualificação. Na percepção deles, a falta de sistematização de metas e objetivos dificulta a liderança.

Porém, para outros “a vantagem ou o aspecto promotor é que de uma certa forma satisfaz o ego, porque é uma coisa que a pessoa vem buscando há anos. É bom saber que tu está motivando pessoas, que as pessoas reconhecem. É muito bom ser o responsável pelo desenvolvimento das pessoas” (Líder N). Com isso, nota-se que o sentimento de valorização e reconhecimento da equipe diante do seu empenho e esforço são aspectos facilitadores e motivacionais para os líderes.

Abaixo segue o quadro exemplificando os principais posicionamentos dos entrevistados:

<b>Líderes</b>	<b>Aspectos Facilitadores da Liderança</b>	<b>Aspectos Dificultadores da Liderança</b>
<b>LÍDER A</b>	O grande aspecto facilitador da liderança global é buscar a excelência. Isso é divisor entre ser ou não ser líder. E também ter paixão pelo que faz.	Se a pessoa é acomodada não tem de estar ocupando o lugar de alguém que tem visão de futuro.
<b>LÍDER B</b>	A capacidade de desenvolver pessoas, fazer com que sua equipe seja independente nas decisões.	Trabalhar com pessoas que não são proativas, que são indecisas e inseguras.
<b>LÍDER C</b>	Saber envolver as pessoas na busca de alguma coisa, em um único objetivo, conhecer sua equipe. Mas o que facilita a pessoa a chegar a ser um líder são as características que o indivíduo possui, não é possível separar.	Enxergar as pessoas como elas são, com sentimentos, fraquezas, dificuldades. Mas se eu pensar por outro lado, quem nunca pensou em ser líder não vai ser de uma hora para outra. Necessita preparação.



<b>LÍDER D</b>	É ter como característica a capacidade de não recusar desafios, estar sempre pronto.	O aspecto que mais dificulta é aquela pessoa que só reclama, isso leva ao retrocesso, apenas isso.
<b>LÍDER E</b>	Se a equipe confia no líder, isso facilita bastante. Gosto de ser líder, de desenvolver as pessoas, não gosto de cobrar, porque também não gosto que cobrem de mim. Eu faço tudo antes.	As pessoas que não se doam às organizações podem ter mais dificuldade para exercer a liderança.
<b>LÍDER F</b>	Ser líder satisfaz o ego. Gosta de ser o principal responsável pelo desenvolvimento das pessoas.	Ter atitudes que geram um certo desconforto, como, por exemplo, chamar a atenção, cobrar. Às vezes a liderança é amarga, mas esse comportamento também é necessário.
<b>LÍDER G</b>	Pensar grande, pensar lá na frente. Também pode ser o fato de participar na construção de mudanças, ser um agente.	Requer tempo e atenção para exercer bem o papel. Ainda mais um líder global que necessita de mais planejamento.
<b>LÍDER H</b>	Cada líder com suas próprias características, buscando o melhor para si e para a organização.	O que dificulta é a pouca flexibilidade, é não aceitar críticas.
<b>LÍDER I</b>	Estar sempre disponível.	Lidar com pessoas completamente diferentes.
<b>LÍDER J</b>	É ter paixão pelo que faz e buscar sempre mais e o melhor.	Lidar com as diferenças é muito difícil.
<b>LÍDER K</b>	Conhecer muito bem o negócio e interagir com todas as áreas.	Entender que cada cargo vai ter exigências específicas e que estas deverão ser cumpridas.
<b>LÍDER L</b>	Ter consciência do que é ser um líder global.	Lidar com a imprevisibilidade do nosso tempo.
<b>LÍDER M</b>	Está numa organização que forma líderes.	É a pessoa não saber o que quer.
<b>LÍDER N</b>	Ter em mente que tem sempre algo melhor a ser feito e a ser buscado.	Fazer parte de uma equipe desmotivada.

**Quadro 4: Aspectos Promotores/Facilitadores e Dificultadores da Liderança**

Fonte: Dados de Entrevista. Ano: 2007.

Portanto, verifica-se, através da análise do quadro, que os principais aspectos facilitadores da liderança dizem respeito à promoção de desenvolvimento e oportunidades

para sua equipe, auxiliando os colaboradores na busca de excelência, ser o responsável pelas pessoas. Destaca-se ainda, diante de uma outra perspectiva, que alguns líderes perceberam como sendo aspectos facilitadores as características que os auxiliariam no desempenho dessa função, salientando-se então a visão sistêmica, ou seja, conhecimento de todos os processos, e global, o conhecimento do negócio, a disponibilidade e a paixão pelo que realizam.

Como aspectos dificultadores destacam trabalhar com pessoas acomodadas, pouco proativas, indecisas e inseguras. Um dos líderes entrevistados salientou que “enxergar as pessoas como elas são, com sentimentos, fraquezas, dificuldades. Mas se eu pensar por outro lado, quem nunca pensou em ser líder não vai ser de uma hora para outra. Necessita preparação” (Líder C). Com isso, lidar com as diferenças para os líderes é considerado um desafio, podendo a pouca flexibilidade (do líder ou do liderado) ser motivo de conflito na equipe.

#### 6.3.1.8 Cultura e Liderança Global

A categoria *Cultura e Liderança* objetiva identificar a importância e a influência da cultura no processo de liderança. Através dos depoimentos tornou-se evidente que tanto os valores intrínsecos determinados pela organização, quanto o que a corporação classifica como “prioridades culturais”, que se referem ao foco em produtos e clientes, agir como uma única empresa, metas desafiadoras e senso de urgência, são identificados no perfil comportamental dos líderes, mesmo estes possuindo estilos de liderança diferenciados. Através do depoimento abaixo, percebe-se que os valores da organização deverão estar em acordo com os comportamentos dos líderes:

A cultura da empresa para a liderança ela tem a cultura enraizada nas pessoas que estão há muito tempo na empresa e se você for pegar a grande maioria da liderança da empresa, com exceção de Gravataí que é uma fábrica nova ou de Moji que é uma fábrica nova, em Sorocaba, você pega aquela liderança que já imbutiu no seu dia-a-dia aquela cultura dessa organização. É uma cultura que tem liberdade, você tem condições de fazer, mas com os objetivos direcionados e tratados pela corporação que tem que atingir. Porque quem não se adapta a isso, não veste a camisa da empresa, acaba não conseguindo ficar na empresa porque esse é o conceito da empresa. Pelo menos nos 11 anos que eu convivo aqui dentro e sinto isso na liderança da empresa (Líder B).

A maioria dos entrevistados comenta que um dos pontos centrais da empresa é a liderança dita como situacional, ou seja, o líder atua de forma específica, buscando

primeiramente identificar as principais características de cada pessoa de sua equipe. Esse estilo de liderança é tido como um ideal.

Diante disso, mencionam que um líder que atua na área de Recursos Humanos deverá apresentar uma liderança mais flexível, voltada para o trabalho em equipe e visando ao desenvolvimento das pessoas. Nas demais áreas, além dessas características, deverá, por exemplo, na área de manufatura, ser mais exigente em relação a metas, buscando a melhoria contínua e resultados positivos para a organização.

Portanto, observa-se que a cultura da organização influencia a liderança, pois o que é instituído pela empresa será desempenhado desde o processo seletivo e disseminado ao longo do tempo, através de treinamentos, cursos, workshops e no próprio dia-a-dia, através do cumprimento daquilo que a empresa considera em termos de valores, crenças, pressupostos e normas. Além disso, por mais que a empresa busque um estilo de liderança situacional, cada executivo possui características que favorecem o exercício da liderança e que se mostram condizentes com as exigências da organização e do cargo:

A empresa busca um estilo de liderança que seja situacional, mas hoje possui líderes com estilos de liderança diferentes. Para uma liderança global atingir resultados ela deverá se adaptar à cultura, flexibilizar seu estilo conforme a maturidade da equipe e da empresa, além de ser assertiva. Percebo que as outras sedes possuem diferenças culturais. A nossa empresa é muito enxuta. Por um lado isso é bom, mas por outro dificulta. Além da distância geográfica. Quando ocorreu a mudança na presidência, alguns pontos culturais tiveram fortalecimento, e a liderança foi um deles. Em São Caetano o grupo que lidera está há 30 anos (Líder H).

Nota-se, em termos culturais, a presença do que a literatura chama de herói está presente. A presença desse líder que é “forte” serve de modelo para seus subordinados, especialmente em fases de mudanças, reestruturações ou negociações “Aqui na empresa temos um líder em especial que transmite muita confiança, seriedade e integridade. A imagem dele é muito importante. Pode tudo estar pegando fogo que ele acalma. Existe o respeito de todos por ele”(Líder I).

Ademais, todos os entrevistados destacaram que um dos diferenciais da liderança global é a atenção às diferenças culturais, mesmo tratando de subsidiárias de um mesmo país. Segundo os entrevistados, nem sempre uma liderança mais forte e, em determinados momentos, exigente, traz os melhores resultados. A liderança necessita se adaptar à cultura local.

A literatura considera a importância das diferenças existentes entre líderes globais nas culturas empresariais, enfatizando suas normas e valores. Portanto, torna-se relevante identificar as diferenças de atitudes, valores e crenças das empresas, assim como salientar os

aspectos nacionais destas e as capacidades dos líderes que as governam (MORRISON, 2000). Abaixo segue uma citação de um dos líderes entrevistados a respeito das características dos líderes e da influência da cultura nas suas ações:

São as características pessoais com as exigências da companhia, para o cargo, para a função. Isso tanto aqui na empresa como em outras empresas, o grande desafio de Recursos Humanos, encontrar e identificar os melhores, ou seja, as pessoas mais adequadas as nossas necessidades. Em outras empresas também vamos encontrar isso. Pessoas com perfis pessoais diferentes e as exigências do cargo também diferentes. Aí está o grande desafio de RH. Aí nós vamos voltar lá no processo seletivo que é importantíssimo (Líder K).

Torna-se relevante salientar que alguns líderes destacaram que atualmente a cultura da empresa sofreu modificações, pois as atividades estão cada vez mais voltadas para a execução. Esses líderes acreditam que a “massa crítica” é importante para o crescimento da organização, pois não basta apenas executar, as pessoas necessitam ter crítica sobre os processos, refletir se esta é a melhor prática, questionar.

Além disso, mencionaram que a empresa possui valores enraizados e que o líder que não conseguir perceber as características culturais, entender e aceitar porque os processos acontecem de forma diferenciada - como os de Recrutamento e Seleção, Treinamento - terão dificuldade em exercer a sua função. “Tem uma série de cuidados que a pessoa tem que ter ao se inserir numa nova cultura, desde proximidade física, conhecimentos, como ocorrem os relacionamentos, enfim, o líder deverá ater-se a estas questões” (Líder E).

Ao se considerar a Gestão de Pessoas em âmbito internacional deve-se observar que a subsidiária sofre influência provinda da matriz, estando propensa a ser ascendido pela cultura local e por outras instituições do país anfitrião (KOPP, 1994; QUINTANILLA, 2002). Além dos aspectos relacionados ao contexto em que as atividades são realizadas, os padrões de comportamento dos líderes sofrem influência dos aspectos culturais.

#### 6.3.1.9 Relacionamento com a equipe de trabalho

Essa categoria refere-se ao comportamento dos líderes com seus subordinados e o uso que fazem da autoridade adquirida em função da liderança, como ocorre o relacionamento com sua equipe de trabalho e que fatores julgam importantes nessa interação.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados valoriza e confia nas suas equipes de trabalho, demonstrando empatia e acessibilidade quando necessário. Observa-se que os líderes

gostam de transmitir conhecimentos aos seus liderados, porém esperam que os mesmos correspondam às suas expectativas, como pode-se verificar através do depoimento abaixo:

Então eu acho que o relacionamento ele funciona tudo. Se tu tem um bom relacionamento com as pessoas tudo facilita. Um relacionamento aberto, transparente, fazendo com que as pessoas acreditem em ti, tratando as pessoas como elas deveriam ser tratadas, isso é muito importante. Ninguém gosta de ser mal-tratado, xingado, desrespeitado em público. Você tem que fazer isso de forma construtiva. O que eu posso dizer é que na minha formação como líder eu tive pouca coisa de teoria e muito da prática. Mas em determinados momentos também tenho que cobrar organização, disciplina (Líder C).

A participação dos subordinados e dos líderes globais em potencial nas decisões e no planejamento se tornou evidente; entretanto, a responsabilidade e exigência na execução do trabalho também são mencionadas. A maioria dos entrevistados (líderes globais e em potencial) mencionou que alguns fatores são imprescindíveis para o trabalho em equipe, tais como: paixão pelo que fazem, entusiasmo, responsabilidade, visão sistêmica e busca pela melhoria contínua. Percebe-se que algumas características destacadas pelos líderes correspondem a elementos pertencentes à cultura da empresa.

Verifica-se que cada líder apresenta características peculiares com suas respectivas equipes, em função da sua individualidade, daquilo que consideram como ideal. Porém, a cultura estabelece grande poder na organização, sendo muitas vezes a diretriz dos comportamentos dos líderes e, conseqüentemente, influencia o relacionamento destes com suas equipes. Um dos líderes entrevistados comenta que “a reclamação é o primeiro estágio para o retrocesso. Gosto de tentar resolver o problema, reclamar não leva a nada. É o que passo para a minha equipe. Também é preciso paixão pelo que faz e integridade”. Observa-se, através do depoimento, que alguns dos elementos culturais, como paixão e integridade, são constantemente ressaltados.

Bennis e Nanus (1988) consideram a liderança como uma “força subjacente às organizações de sucesso, e que para criar organizações vitais e viáveis é necessária a liderança” (p.4). Ainda, “o líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que converte líderes em seguidores da mudança” (BENNIS E NANUS, 1988, p.5).

Através das informações destacadas pelos autores, nota-se, associando estas aos depoimentos, que os líderes possuem consciência sobre os benefícios para a equipe e organização como um todo, quando os colaboradores correspondem às expectativas dos líderes em termos de disciplina, organização, melhoria contínua e alcance de metas, porém

através do trabalho em equipe, pensando de forma sistêmica e seguindo as diretrizes estabelecidas pelos líderes.

De acordo com Ulrich *et al.* (2000), os líderes orientados para resultados definem os seus papéis em termos de ações práticas e especificam as realizações pretendidas, tornando suas agendas claras e significativas para os outros. Esses líderes demonstram segurança e estimulam a confiança por parte dos funcionários, pois são diretos, convergentes e consistentes (ULRICH, 2000). Todos os executivos relataram serem pessoas exigentes, sendo importante em determinados momentos cobrar resultados da equipe, tendo em vista o negócio da empresa e a responsabilidade do próprio líder com o crescimento da organização, conforme exemplificado no quadro a seguir:

<b>Líderes</b>	<b>Relacionamento com a equipe de trabalho</b>
<b>LÍDER A</b>	- Eu sempre busquei o mais próximo da excelência, mas isso não é fruto somente meu, é da minha equipe também. Por isso que eu respeito o funcionário que está na base da pirâmide.
<b>LÍDER B</b>	- A equipe tem que estar consciente da competitividade que ocorre no mercado. E isso é visto dentro e fora da empresa. E com isso buscar atingir os melhores resultados, por isso que em determinados momentos eu tenho que cobrar.
<b>LÍDER C</b>	- Eu gosto de ouvir as pessoas, lidar com as pessoas, fazer com que o grupo caminhe junto. Mas todos me conhecem e sabem que exijo organização, disciplina, afinal, é a nossa imagem. E se tu tem um bom relacionamento com as pessoas tudo facilita.
<b>LÍDER D</b>	- Penso que a reclamação é o primeiro estágio para o retrocesso. Gosto de tentar resolver o problema, reclamar não leva a nada. É isso que passo para a minha equipe. Também tem que existir paixão pelo que faz.
<b>LÍDER E</b>	- Eu gosto de responsabilidade, maturidade e senso de organização, que a pessoa tenha palavra e não tenha medo de dizer que não sabe fazer. Para mim time é sempre maior que indivíduo.
<b>LÍDER F</b>	- Gosto de conhecer a equipe antes de trabalhar com eles, gosto de conhecê-los como indivíduos, pessoas, para poder estabelecer confiança, respeito pelas diferenças. Não me importo de explicar, ajudar, mas tudo tem limite.
<b>LÍDER G</b>	- Se não tiver trabalho em equipe nada funciona, e é isso que mais importa. Por isso considero o relacionamento fundamental. A maior parte dos problemas que temos é por falha neste circuito.
<b>LÍDER H</b>	- É um relacionamento aberto porque são pessoas flexíveis e que sabem ouvir críticas. Considero fundamental ter prazer pelo que se faz, o relacionamento como um todo acontece bem melhor.

<b>LÍDER I</b>	- Gosto de lidar com a minha equipe com muita transparência. Incentivo os <i>feedbacks</i> porque é a partir disso que podemos melhorar como equipe.
<b>LÍDER J</b>	- É uma equipe em que o líder abraça as pessoas que trabalham com ele e juntos constroem uma equipe forte e coesa.
<b>LÍDER K</b>	- É um relacionamento franco e verdadeiro. Mas somos cobrados, exigidos, temos metas a cumprir. O bom é que existe cooperação para que isso aconteça.
<b>LÍDER L</b>	- A posição do líder é difícil numa equipe e as pessoas terão que entender isso. Em determinados momentos serão cobrados e ponto. É assim que funciona, até porque nós também respondemos sobre isso.
<b>LÍDER M</b>	- Ninguém vence sozinho, mas sem entusiasmo e comprometimento nada serve. Devemos ter visão sistêmica, estratégica. Temos que pensar longe.
<b>LÍDER N</b>	- Paixão, integridade, coleguismo e senso de responsabilidade. É isso que passo para a minha equipe.

**Quadro 5: Relacionamento com a equipe de trabalho**

Fonte: Dados de Entrevista. Ano: 2007.

Verifica-se, através do quadro resumo, que a equipe de trabalho é valorizada pelos líderes, sendo fundamental estabelecer um bom relacionamento com os integrantes. Percebe-se que o significado de um bom relacionamento não significa necessariamente afetividade, no sentido de proximidade ou amizade, mas conhecer as necessidades da equipe através das pessoas que as constituem e, a partir disso, pensar em estratégias e metas organizacionais. Um dos líderes entrevistados destaca que:

É a mesma empresa em termos de procedimentos. Mas são as pessoas que movem, e são pessoas diferentes. Eu quando vim não trouxe fórmula. Se tivesse trazido, a chance de dar errado seria muito maior. Eu tinha que conhecer as pessoas. Porque que um Felipão dá certo, porque que um Bernardinho dá certo e um Parreira dá errado? Tem explicações. Vamos pegar o Parreira. Em 1994 a copa que ele ganhou. Se você olhar o time do Brasil e o da Itália entrando. O Romário de um lado e o Baggio do outro. O Baggio tentava olhar o tempo todo para o Romário e o Romário estava concentrado no jogo. O Brasil inteiro entrou de mãos dadas e focado no jogo. Na copa de 2006 como que o Brasil entrou no jogo? Parecia jogo dos amigos do Ronaldinho com os do Zidane, estava todo mundo no vestiário, no túnel, se abraçando. Porque era mais um jogo, mas não tinha o foco. Tem que ter foco. Os líderes de sucesso conhecem as pessoas e potencializam as virtudes de cada um deles. Aqui está a essência da alma, está fora da quadra, fora do jogo (Líder F).

“A influência que o líder exerce na alteração dos humores, na evocação de imagens e de expectativas, e no estabelecimento de desejos e objetivos específicos é o que dita os rumores da empresa” (ZALEZNIK, 2004, p. 62). Portanto, o desempenho da equipe de trabalho dependerá da percepção que os membros possuem sobre o comportamento do líder. Ou seja, é fundamental conhecer as potencialidades e limitações de cada um, inclusive do líder, para assim propor alternativas, que a equipe terá capacidade para investir em

realizações. A partir disso, pode-se estabelecer uma relação de confiança, transparência e cooperação, favorecendo o cumprimento de metas.

#### 6.3.1.10 Desafios

A categoria *Desafios* está vinculada à maneira como os líderes enfrentam os desafios impostos no seu dia-a-dia, como lidam com os imprevistos e de que forma conseguem solucionar os problemas confrontados.

A palavra “desafio”, que de acordo com Ferreira (1998) significa ato de desafiar, provocação ou improviso, surge como uma nomenclatura habitual no discurso dos líderes entrevistados. Todos destacaram como uma das principais características a vontade e entusiasmo que sentem em ter de enfrentar desafios constantemente.

Alguns comentaram que já tiveram propostas para trabalhar em outras grandes organizações, porém o que os incentiva a continuar na empresa são os desafios enfrentados. Apesar de alguns líderes possuírem uma longa trajetória nesta empresa a cada dia se deparam com situações desafiadoras, isso gera uma satisfação enorme em relação ao trabalho. Um dos líderes relata que “um dos grandes desafios da minha carreira foi ter passado por todas as montadoras. Eu nunca disse não à empresa, sempre aceitei as oportunidades e acho que tem que ser assim. É isso que motiva, que nos impulsiona” (Líder D).

Para a maioria dos entrevistados, talvez o fato de enfrentar desafios seria um dos principais motivos para querer desenvolver sua carreira nessa mesma organização. Em entrevista, salientaram que recebem constantemente propostas de outras organizações; contudo, a oportunidade em estar assumindo novas responsabilidades e ao mesmo tempo se desenvolvendo faz com que permaneçam na empresa e trabalhem com motivação.

Através da atual pesquisa, salientaram que assumem qualquer risco imposto pelas situações, pois confiam muito nas suas potencialidades e acreditam sempre que obterão êxito. Mesmo que depois tenham de assumir os erros, apesar de esses, segundo seus depoimentos, serem escassos. Alguns líderes globais foram mais enfáticos ao dizer que sempre aceitaram um desafio e que se recordam muito pouco de fracassos ou erros cometidos.



#### 6.3.1.11 Percepção de Si

Essa categoria se refere ao autoconhecimento dos profissionais entrevistados acerca de suas características. Além disso, baseia-se no nível de autocrítica sobre si mesmo. A maioria dos profissionais entrevistados destacou a capacidade para enfrentar desafios, de não deixar de aproveitar as oportunidades como a principal característica observada neles. Foram destacadas a melhoria contínua, a persistência, a perseverança e a paixão pelo que realizam, por suas atividades. Também surgiram características como responsabilidade, segurança, capacidade para conhecer as pessoas, disciplina, iniciativa, confiança, transparência e franqueza.

Percebe-se que todos os entrevistados tiveram facilidade em comentar a respeito de suas qualidades, ao passo que as características negativas, ou as características a serem desenvolvidas, pareciam estar em um nível fora da consciência, sendo necessário um tempo maior de reflexão para que pudessem ser percebidas. Apenas um dos entrevistados teve autocrítica em reconhecer que necessita ainda desenvolver o relacionamento interpessoal na equipe de trabalho.

De acordo com Manfredini (2005), através de uma pesquisa realizada com lideranças domésticas, observou-se que os líderes dispõem de recursos internos para canalizar a energia na concretização de metas e objetivos. Com isso, direcionam a agressividade de forma produtiva para a realização profissional. Trata-se, portanto, de pessoas ambiciosas, competitivas e com elevado desejo de crescimento, mostrando-se capazes de arriscar, sem demonstrarem suas inseguranças. Isso ocorre porque suas características narcísicas os impedem, em determinados momentos, de assumir suas limitações.

Além disso, nota-se que os líderes associam as características pessoais aos valores mencionados pela organização, como transparência, integridade, honestidade, como se essas características estivessem enraizadas neles, a ponto de não conseguirem dissociar ou ter crítica para salientar aspectos apenas relacionados a si mesmos.

Algumas características foram sutilmente mencionadas pelos líderes, como o excesso de racionalidade, a falta de planejamento do tempo e o grau de exigência elevado em determinados momentos. Observa-se também uma supervalorização das suas qualidades em detrimento da inexistência de características negativas. Entretanto, esse funcionamento psíquico pode ser compreendido pela elevada exigência que depositam em si mesmos, mostrando-se extremamente frustrados ao se depararem com seus fracassos e incompetências.

<b>Líderes</b>	<b>Principais Características</b>
<b>LÍDER A</b>	- Busca de excelência, capacidade para enfrentar desafios, buscar a melhoria contínua.
<b>LÍDER B</b>	- Enfrentar a competitividade, tentar melhorar sempre. Integridade.
<b>LÍDER C</b>	- Responsabilidade, cumprimento de objetivos, esforço, inteligência, comunicação.
<b>LÍDER D</b>	- Transparência, comunicação, aceitar desafios, saber ouvir as pessoas, se relacionar. Aceitar desafios sempre e ter paixão.
<b>LÍDER E</b>	- Busco o foco, foco nos processos, nos resultados, sou criativo, tento conhecer as pessoas antes de trabalhar com elas.
<b>LÍDER F</b>	- Capacidade para ajudar as pessoas, responsabilidade, senso de organização, autonomia, transparência.
<b>LÍDER G</b>	- Transparência, integridade, honestidade.
<b>LÍDER H</b>	- Paixão pelo que faço, honestidade, comunicação, iniciativa e determinação.
<b>LÍDER I</b>	- Determinação, confiabilidade e honestidade.
<b>LÍDER J</b>	- Faço as coisas com paixão. Sou próximo das pessoas, me considero comunicativo, íntegro.
<b>LÍDER K</b>	- Comunicação, visão sistêmica, busca de melhoria, aceitação de desafios.
<b>LÍDER L</b>	- Relacionamento interpessoal bom, respeito às diferenças, capacidade de ouvir. Não tenho medo em arriscar.
<b>LÍDER M</b>	- Persistência, honestidade, determinação e capacidade para aproveitar as oportunidades.
<b>LÍDER N</b>	- Honestidade, integridade, dedicação. Mas tenho que melhorar o relacionamento interpessoal, já estou trabalhando isso.

**Quadro 6: Percepção de Si**

Fonte: Dados de Entrevista. Ano: 2007.

O líder acredita em sua capacidade de controlar ou influenciar os acontecimentos de sua vida, assumindo responsabilidade pessoal, assumindo sentimentos ambivalentes e administrando a ansiedade. Eles possuem talento para a auto-observação e a auto-análise, além de motivação para se dedicar à auto-reflexão (KETS DE VREIS, 2004).

Corroborando as informações acima, MacCall e Hollenbeck (2003) destacam que o líder deverá ser receptivo ao *feedback*, pois este poderá proporcionar melhorias substanciais no seu desenvolvimento, basta querer olhar para si. Contudo, nota-se que as características

positivas se sobressaem, necessitando os mesmos olharem também para as suas limitações. Portanto, o autoconhecimento é parte integrante do processo de desenvolvimento de uma carreira global.

#### 6.3.1.12 Sonhos e Ambições

Nessa categoria destacam-se os principais sonhos e ambições dos líderes. Percebe-se que o desejo de crescimento profissional, em termos de ascensão, status e obtenção de novos conhecimentos, é o principal plano e sonho dos líderes e potencial entrevistados, além do crescimento da organização a que pertencem. Muitos salientaram o desejo de realizar cursos no exterior e até trabalhar em outras subsidiárias.

Contudo, nota-se que muitos líderes globais estão realizados profissionalmente, tendo se dedicado há anos para a organização. Um dos entrevistados salienta que deseja “crescer ainda mais na empresa e buscar qualidade de vida. Eu estou há um tempo buscando isso e estou atingindo algumas metas que estou traçando. Eu acho que tudo isso vai ser consequência de uma satisfação minha aqui dentro” (Líder G).

Alguns líderes globais ainda querem passar por outras subsidiárias em outros países, mesmo tendo a experiência da expatriação; contudo, salientam a importância do acompanhamento dos filhos e da família. Nota-se que enquanto alguns líderes demonstram uma preocupação por status e poder, buscando um desenvolvimento global, outros almejam a promoção, através de novos cargos, porém não enfatizam a busca por experiências no exterior:

Quero me desenvolver mais em termos de línguas, hoje precisa ser muito mais que fluente, é imprescindível. Desenvolvimento em línguas, fluência na língua inglesa e espanhola, e desenvolvimento na área, crescimento no trabalho mesmo. Sair um pouco da área em que estou e me desenvolver nos outros sistemas da área de RH, buscar outros cargos (Líder J).

Observa-se, porém, que mesmo os líderes globais almejam cargos superiores, tendo grandes pretensões, e buscando, dentro do que eles possuem como valores, maior qualificação técnica e maior desenvolvimento como lideranças globais. Portanto, a consciência sobre a continuidade de desenvolvimento de suas carreiras torna-se evidente, acompanhando as mudanças globais e buscando sempre a melhoria contínua.

### 6.3.1.13 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e a Liderança Global

Esta categoria refere-se às políticas e práticas de gestão de pessoas e à liderança global. Percebe-se que a maioria dos entrevistados valoriza e confia nas práticas desenvolvidas pela empresa, principalmente pela área de Recursos Humanos, atribuindo um reconhecimento aos programas implantados.

As práticas desenvolvidas pela empresa são oriundas dos EUA, porém, cabe a cada uma das fábricas adaptar a cultura local. E eu vejo que isso é muito importante que seja feito pelo líder, pois é a partir dele que ocorre a disseminação dessas atividades. E as pessoas acabam aderindo essas causas. Ainda mais numa estrutura enxuta como a nossa, que todos tem acesso fácil a tudo. Vejo também que os processos devem ser transparentes, e isso lá desde o início (Líder J).

Todos os líderes relataram que para atingir os princípios que norteiam a filosofia dos 5 Ps (Performance, Produtos, Processos, Pessoas e Paixão), é necessário acreditar na área de Recursos Humanos, auxiliando nos processos. Os líderes julgam importante o processo de Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho, o programa de Feedback e o de Formação de Líderes Globais, empenhando-se para cumprir as orientações dessas atividades.

O que buscamos, ou seja, as pessoas certas nos lugares certos, começa lá desde a seleção. Não é no final que vamos encontrar um líder global. É lá no início. E isso nós temos que rever, pois percebemos que estamos preparando as pessoas para o mercado. A empresa está vivenciando isso. Então os processos têm que ser revisados. O que estamos fazendo de errado, ou o que podemos melhorar (Líder H).

Nota-se que as práticas e políticas da subsidiária ocorrem em função das exigências da matriz, tendo esta de aderir ao que é imposto, porém adequando as suas necessidades à cultura da mesma. Dutra (2002) acrescenta às políticas e práticas de Gestão de Pessoas a possibilidade de conciliação entre as expectativas da organização e dos empregados, de modo que elas possam ser realizadas ao longo do tempo.

A prioridade dentro das práticas de Recursos Humanos da General Motors é o trabalho em times que ocorre juntamente com o auxílio dos líderes. Na visão da empresa, esse foco possibilita a busca pela maior produtividade, melhor qualidade do produto, custos reduzidos e melhor qualidade de vida. Para que seja formado um time todos são considerados igualmente importantes para o sucesso da organização, aumentando diante disso a eficácia organizacional em função do processo de tomada de decisões e das pessoas que, ao terem maior conhecimento dos processos, favorecem a implementação dos mesmos.

Torna-se evidente, através dos depoimentos, que existe um reconhecimento e identificação das práticas desenvolvidas pela organização. De acordo com os dados obtidos, os processos são transparentes, havendo, com isso, maior envolvimento das pessoas. Salientam, ainda, a necessidade em adaptar as práticas e processos à cultura local, tornando viável a realização dos projetos.

### **6.3.2 Categorias Intermediárias**

As informações obtidas através das treze (13) categorias iniciais foram agrupadas em novas categorias; essas possuem um caráter mais abrangente, transformando-se em três categorias intermediárias. A seguir são apresentados comentários das entrevistas, selecionados para contribuir com a validação das inferências produzidas e uma análise dos dados.

#### **6.3.2.1 A trajetória pessoal e profissional e a influência destas na formação do líder global**

A categoria *“A trajetória pessoal e profissional e a influência destas na formação do líder global”* abrange os mesmos objetivos e princípios mencionados anteriormente na categoria inicial. No entanto, a sua nomeação foi importante em função do delineamento que ocorre a partir das categorias iniciais, servindo como base para a categoria final da pesquisa.

Para a maioria dos líderes entrevistados, sua educação é associada ao grau de exigência imposta principalmente por um dos pais, tendo ocorrido de forma rígida e severa. Muitos executivos, principalmente os líderes globais, fazem parte de uma época em que os filhos deveriam submeter-se àquilo que lhes era imposto. Os líderes globais em potencial também destacam valores como a integridade e honestidade, vinculando estes ao comportamento dos pais.

A consciência moral, a auto-observação e a formação de ideais, salientados pelos líderes, fazem parte de seu processo de formação e da estruturação da personalidade. Essas se consolidam através das vivências ao longo do seu desenvolvimento.

Constata-se, também, que todos os líderes entrevistados desenvolveram, ao longo da sua trajetória profissional, cursos de especialização na área de administração e em outras áreas

correspondentes a sua formação original. Percebe-se uma busca e um desejo constante por novos conhecimentos e qualificações. A formação ininterrupta e continuada torna-se uma característica importante para o sucesso do profissional, de acordo com a percepção dos entrevistados. Diferente dos líderes globais em potencial, os líderes globais realizaram cursos no exterior, sendo isto salientado por todos como um grande diferencial para o seu desenvolvimento.

Ademais, os profissionais entrevistados consideram relevantes suas experiências profissionais ao longo das empresas e cargos ocupados. Com a exceção de dois líderes globais em potencial que iniciaram sua trajetória na empresa estudada, os demais passaram por outras empresas antes da aquisição de cargos de liderança, identificando uma valorização das suas organizações em relação ao trabalho desenvolvido.

Os principais sucessos alcançados nesta trajetória estão relacionados ao esforço pessoal, criatividade, empenho em promover melhorias e em buscar sempre o desempenho mais perto da excelência, como muitos comentaram. Quanto aos fracassos, apesar de conscientemente serem aceitos, são difíceis de serem internalizados, existindo uma resistência por parte dos executivos em abordar esse tema. Percebe-se que os líderes globais possuem uma representatividade e autoridade na empresa, principalmente pelos êxitos alcançados.

Destaca-se, ainda, que os líderes globais vivenciaram a expatriação, sendo esta uma prática constante na empresa para os colaboradores ditos “talentos”. Os entrevistados salientaram que o processo de adaptação a uma nova cultura gera um grande aprendizado, além do conhecimento adquirido com as outras pessoas de subsidiárias. Contudo, destacaram que por mais que exista um investimento da empresa para que haja a facilitação da adaptação, é necessário ter flexibilidade e capacidade para aceitar novos desafios.

#### 6.3.2.2 Gestão de Pessoas Internacional

A categoria *Gestão de Pessoas Internacional* procede da junção das categorias iniciais: O significado de liderança global, Práticas de Gestão de Pessoas e a Liderança Global, Peculiaridades entre liderança tradicional e global, Aspectos promotores e dificultadores da liderança, e Cultura e liderança global.

A idéia principal desta categoria é identificar a percepção dos executivos a respeito do papel que exercem como líderes, seus principais comportamentos, semelhanças e diferenças

entre a liderança tradicional e a global, assim como aspectos promotores e dificultadores, e as principais práticas de gestão de pessoas que ocorrem na empresa estudada.

Os executivos entrevistados mencionaram a realização e satisfação que sentem de serem considerados líderes globais, e também em relação aos que almejam esse cargo e estão em processo de formação. Os líderes gostam de ensinar e orientar seus subordinados, porém esperam que os mesmos correspondam às suas expectativas, até mesmo por serem pessoas exigentes e, em determinados momentos, pouco flexíveis, principalmente quando se fala em erros.

No entanto, tal comportamento não impossibilita que tenham sentimentos empáticos pelos demais. Os mesmos salientam que se torna difícil trabalhar em uma equipe sem primeiramente conhecer as pessoas, por isso buscam uma aproximação. Isso se torna evidente ao mencionarem como principal vantagem o fato de auxiliarem no desenvolvimento das pessoas da equipe; portanto, existe uma preocupação aparente com o fator humano. Apesar disso, sentem-se desconfortáveis em ter de assumir uma postura de cobrança e exigência.

Apesar dos fatores poder e autoridade não terem sido avaliados como foco da pesquisa, nota-se que os mesmos propiciam a implementação de mudanças na equipe e na organização como um todo, porém aparecem muitas vezes de forma mascarada na figura do líder como um herói.

Quanto ao significado da liderança global, muitos percebem a liderança como algo apreendido, aprimorado e conquistado, através do próprio esforço em desenvolver características fundamentais a essa função. Contudo, enfatizam que além da flexibilidade, versatilidade e responsabilidade, torna-se necessário para um líder global a capacidade de adaptação e a tolerância à frustração.

Além disso, salientam que os aspectos culturais influenciam o exercício da liderança, sendo necessária a internalização dos valores e prioridades da empresa. Portanto, as práticas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas intensificam a disseminação dos elementos referentes à cultura.

### 6.3.2.3 Características do Líder Global

Esta categoria tem sua origem na união das categorias iniciais: Relacionamento com a equipe de trabalho, Desafios, Percepção de si, e Sonhos e ambições.

Através da análise destas categorias percebe-se que o relacionamento com a equipe de trabalho é considerado importante, assim como a valorização dos integrantes, havendo um reconhecimento do papel de cada um na organização. Contudo, a cobrança e a exigência para que os colaboradores correspondam às suas expectativas são mencionadas, sendo também destacadas a busca pela melhoria contínua e a capacidade para aceitar desafios. Características estas que são observadas nos entrevistados. Nota-se que assim como os líderes globais valorizam semelhanças suas nos líderes globais em potencial, os mesmos buscam nos seus superiores modelos de liderança a serem seguidos.

Os líderes percebem em si características encontradas na cultura da organização, tais como a integridade, honestidade e a paixão pelo que fazem; entretanto, possuem dificuldade em perceber suas limitações. Em relação aos sonhos e ambições, apesar das grandes conquistas, existe um desejo de almejar novos objetivos, buscando novos conhecimentos e desafios na carreira.

### **6.3.3 Categoria Final**

#### **6.3.3.1 Formação de Líderes Globais**

A Categoria Final, *Formação de Líderes Globais*, é resultado da união de todas as categorias intermediárias. A análise desta categoria tem como finalidade à compreensão do processo de formação dos líderes globais na empresa em questão, suas influências e os recursos internos que os executivos dispõem e que os auxiliam na execução da liderança.

A partir disso, foi possível identificar nos líderes globais características como a busca constante por novos desafios, proatividade, elevado nível de aspiração, adaptação, tolerância à pressão e à frustração e flexibilidade para adaptar-se a diferentes contextos em função do contato direto com diferentes subsidiárias no Brasil e no exterior.

São pessoas que potencializam suas ações, sem medo de ter de arriscar, pois se julgam competentes para tal. Dificilmente pensam no fracasso, pois esta é uma palavra quase inexistente no seu vocabulário e em suas trajetórias, segundo seus depoimentos, porém afirmam que o erro, apesar de poder acontecer sempre, pode ser evitado se as pessoas ao seu redor buscarem a melhoria contínua.



Abaixo segue uma lista das principais características observadas nas entrevistas realizadas com os líderes:

- elevado nível de exigência e cobrança familiar e pessoal;
- identificação com a figura que desempenhou o papel de maior exigência e cobrança, e ao mesmo tempo valorização de aspectos afetivos de pessoas ao seu redor;
- maior identificação dos líderes, tanto globais quanto os em potencial, com pessoas que se destacaram profissionalmente e tiveram uma ascensão gradual, mas de êxitos;
- senso de responsabilidade adquirido por influência dos pais, do meio externo e de si mesmos;
- busca de conhecimento e aprimoração ao longo dos estudos desenvolvidos;
- presença de um sentimento de desejo de crescimento e, sobretudo, reconhecimento e prestígio desde a época da faculdade;
- desde o início da formação apresentavam um pensamento estratégico sobre o que e como deveriam dar continuidade a sua carreira para futuramente chegar ao cargo de executivo;
- formação profissional continuada e ininterrupta;
- busca pela participação da equipe nas tomadas de decisões, dentro das responsabilidades requeridas;
- elevado grau de exigência consigo e com os demais, e pouca tolerância ao erro;
- o fracasso praticamente inexistente no vocabulário dos líderes, pois consideram os desafios enfrentados e, conseqüentemente, os êxitos superiores, fazendo com que os erros se tornem inexpressivos;
- o sucesso é relacionado com as realizações profissionais, com os cargos atingidos, com os desafios enfrentados e o status que possuem;
- necessidade de compartilhar o conhecimento adquirido em cursos ou nas expatciações;
- os líderes globais em potencial demonstram sentir-se valorizados e reconhecidos pelos líderes globais, apesar da exigência, disciplina e busca por resultados;
- o trabalho em equipe é constantemente enfatizado, e os líderes declaram reconhecer o esforço de cada membro para atingir os resultados e na conquista de maior prestígio aos líderes;
- os líderes buscam suas semelhanças na equipe de trabalho, assim como os colaboradores espelham-se nos líderes;

- busca constante de novos desafios e opções profissionais, mesmo atuando na mesma organização;
- os líderes globais são incansáveis na tentativa de buscar a excelência, transmitindo essa característica aos líderes em potencial;
- os líderes globais são vistos como os heróis da organização pela sua trajetória de sucesso;
- a liderança global pode apresentar características da liderança tradicional e vice-versa, mas necessita que o condutor desta equipe apresente capacidade de adaptação, versatilidade, flexibilidade, tolerância à pressão e à frustração; características estas que não foram enfatizadas como extremamente necessárias a uma liderança tradicional;
- a busca pela excelência, a melhoria contínua e a paixão pelo que desenvolvem são características destacadas pelos entrevistados para que exista o sucesso da empresa.
- a cultura organizacional exerce grande influência na liderança;
- a processo de expatriação favorece o desenvolvimento de habilidades importantes na liderança, assim como torna-se uma fonte de obtenção de conhecimento de processos diversos que poderão ser adaptados às subsidiárias;
- em função da globalização e do processo de internacionalização, os líderes salientam que a competitividade aumentou consideravelmente e, diante disso, a empresa deverá investir cada vez mais em expatriação justamente como fonte de informações e possibilidade de implementação de mudanças;
- planos futuros relacionados ao constante desenvolvimento, busca de novos desafios e êxitos;
- os líderes entrevistados consideram a liderança como o principal fator de êxito para qualquer organização e, por esse motivo, a empresa pesquisada investe na formação de líderes globais desde o “chão de fábrica”, pensando na organização a longo prazo.

#### **6.3.4 Considerações Qualitativas acerca das Categorias**

Na categoria final, *Formação de Líderes Globais*, constata-se que as características que os líderes possuem atualmente relacionadas à liderança foram construídas ao longo do

desenvolvimento pessoal e profissional, tendo influência da família e de pessoas significativas, assim como da organização em que atuam e de experiências vivenciadas.

Apesar da literatura mostrar, através dos estudos de Mourão e Puente-Palacios (2006), que o processo de formação profissional está diretamente relacionado ao contexto de trabalho produtivo do sistema capitalista, sendo considerada parte da formação educacional, a pesquisa teve como propósito ultrapassar esses dados, investigando a trajetória pessoal e profissional dos líderes. Portanto, a formação implica em um processo gradual, tendo como base sua trajetória de vida, sua constituição como indivíduos e suas vivências pessoais e profissionais.

Através do processo de categorização de Bardin (1977), tornou-se possível constituir a categoria final da pesquisa, intitulada *Formação de Líderes Globais*, a qual está intimamente relacionada aos objetivos propostos. A partir da sua análise e da interpretação das informações obtidas com as observações e através da complementação dos documentos fornecidos pela empresa foi possível discorrer sobre como ocorre esse processo, sobre os aspectos promotores e dificultadores da liderança, qual o perfil dos líderes analisados e sugerir ações para a melhoria do programa de formação de liderança global.

Em função dos fatores mencionados por Zimerman (1999), Lapierre (1995), Zaleznik (2004) e Kets de Vries (2004), buscou-se a identificação de elementos presentes no desenvolvimento dos líderes, pois os mesmos salientaram a importância de analisar os aspectos vivenciados desde a infância para chegar em uma compreensão do processo de formação do indivíduo. Freud (1916) postula que são três os fatores formadores da personalidade da criança: os heredo-constitucionais; as antigas experiências emocionais vivenciadas com os pais e as experiências traumáticas da realidade da vida adulta, caso tivéssemos de seguir essa abordagem.

Percebe-se que os líderes, tanto globais quanto os em potencial, desde cedo assumiram responsabilidades e vivenciaram situações em que a exigência transmitida pelos pais serviu de reforço às características heredo-constitucionais. Desde jovens estava implícito que os mesmos deveriam canalizar a energia em busca de objetivos, pois a maioria dos entrevistados referiu questões financeiras como um primeiro obstáculo a ser enfrentado, relatando que o esforço por suas conquistas foi grande. Ainda na análise realizada, uma das figuras paternas desempenhou o papel da cobrança e da exigência, sendo algumas vezes autoritário. Já a outra figura desempenhou o papel de mãe capaz de proporcionar acolhimento, afeto e segurança.

Esse comportamento dual pode ser visto como benéfico, estando dentro de um equilíbrio entre o excesso e a falta de disciplina (LAPIERRE, 1995), como o ocorrido na educação dos líderes entrevistados. A maioria destacou o conservadorismo como

característica principal dos pais, principalmente em relação a valores, regras e normas, apesar da existência de alguém mais flexível.

O processo de identificação dos entrevistados para que atingissem o cargo de liderança sempre foi associado a figuras de prestígio e que obtiveram êxito em sua trajetória profissional. Observa-se que essa pesquisa indicou que as figuras paternas desempenharam grande influência, sendo que essas pessoas tiveram importância ou por serem pessoas com êxito profissional e paixão pelo que realizam, ou por desempenharem um papel de cobrança e exigência, havendo um sentimento de culpa caso os líderes não conseguissem atingir seus objetivos. Além disso, o desejo de autonomia possui suas raízes em fases muito iniciais da vida (CATRY, BUFF, 1996).

Surgem das experiências de relações bem estabelecidas a autoconfiança e segurança para enfrentar os problemas pessoais e profissionais de maneira coerente. Sendo a autoconfiança uma das características mais fortes evidenciadas nos líderes globais, associada à capacidade para enfrentar desafios e a arriscar, constitui-se como aspecto diferencial dos líderes globais das chamadas lideranças tradicionais ou domésticas.

O processo de análise realizado por Kets de Vries (2004) com executivos de empresas suscitou indícios de que muitos líderes consagrados vivenciaram uma figura materna forte, incentivadora, e, ao contrário, um pai de certa forma distante e ausente. A atual pesquisa pode verificar, através dos relatos, uma forte identificação com a figura paterna, principalmente pelo senso de responsabilidade, exigência, persistência transmitida e paixão por suas realizações.

Por sua vez, os líderes que se identificaram e se espelharam através da imagem de figuras maternas, além da afetividade, também foi possível observar características como a determinação e a vontade de ultrapassar obstáculos.

Percebe-se, através dos depoimentos, que o elevado grau de exigência que demonstram foi internalizado ao longo do desenvolvimento, fazendo parte da estrutura de personalidade dos líderes. Como consequência disso está a pouca capacidade de aceitar erros, a busca pela melhoria contínua e pela excelência, sendo estas características disseminadas nas equipes de trabalho.

De acordo com Lapierre (1995), durante o desenvolvimento de um indivíduo o mesmo constrói uma série de imagens de seus objetos de relacionamento inicial. Algumas dessas imagens serão internalizadas. A construção dessas primeiras imagens e personagens significativos que habitarão o mundo interno está relacionada aos contatos com as pessoas mais importantes da vida de cada um. São essas representações simbólicas dos objetos

internalizados que conduzirão muitas das ações dos indivíduos ao longo de sua vida. Elas permanecem no mundo interno do indivíduo, o guiam em suas ações e reações no mundo externo.

Assim, constata-se que o processo de formação profissional e as influências recebidas desde a infância até a adolescência e, posteriormente, a vida adulta, têm como consequência a base estrutural dos líderes para que hoje possam enfrentar desafios e confrontos. Bergamini (1994) refere que inicialmente acreditava-se que o líder possuía alguns traços de personalidade que o diferenciavam das pessoas comuns - teoria dos traços, como inteligência, ambição e personalidade. A liderança era vista como algo inato, e que, estando identificados e mensurados, esses traços naturais serviriam para selecionar os líderes conforme sua personalidade.

Porém, nas situações práticas, essa teoria não pode ser comprovada. Consideram-se hoje a situação e o ambiente, ou seja, a existência de fatores externos que auxiliam na formação individual, como vivências, qualificações, frustrações, experiências profissionais, além dos fatores herdados e aprendidos que promovem a construção do indivíduo.

Associando os elementos acima, no que se refere aos valores e características adquiridos, observa-se, portanto, uma preocupação grande dos líderes por resultados, transmitindo essa exigência à equipe de trabalho. A busca por melhoria contínua e excelência nos processos são exemplos disso. Apesar de fazerem parte da cultura da empresa, os líderes conseguiram adaptar-se à mesma muito em função de também possuírem características similares, favorecendo assim o processo de adaptação à empresa e à função. De acordo com relatos dos líderes globais em potencial ao se referirem aos líderes globais, “houve um casamento perfeito”, entre as características culturais e o perfil dos líderes.

Os entrevistados destacam que para um líder constituir-se como global o investimento da empresa inicia no processo de Recrutamento e Seleção. Como foi possível constatar através das observações, por mais que o investimento financeiro seja alto e despenda tempo, desde os cargos de base da hierarquia até os executivos passam por olhares criteriosos, sendo analisadas questões comportamentais, de acordo com o perfil que a função requer, até aspectos referentes à cultura organizacional como segurança, trabalho em time, busca pela melhoria, capacidade para enfrentar desafios, senso de urgência, dentre outros.

Nota-se, através das entrevistas, observações e análise documental, que os elementos culturais são constantemente reforçados justamente na tentativa de encontrar uma pessoa que consiga se adaptar ao cargo e à organização, devendo a mesma instigar o desejo dos líderes e supervisores em querer desenvolvê-la. Os valores e as chamadas “prioridades culturais” da

empresa são enfatizadas até mesmo para que o futuro colaborador decida se realmente quer se aliar ao grupo. Ou seja, através de todos os programas desenvolvidos pela organização, a mesma busca formar líderes, e essa tarefa inicia no Recrutamento e Seleção.

Para ilustrar a afirmação, um dos líderes globais comenta que “hoje estou muito preocupado com os funcionários que estão entrando na empresa. Como nós temos que trabalhar nesses funcionários para no futuro serem os diretores. Não adianta só pegar mão-de-obra para atender a produção. Temos que tentar na seleção interna identificar alguns líderes”. Cada vez mais a empresa investe em novos programas, pensando em resultados a longo prazo para a organização.

Os dados mencionados vão ao encontro do que Dutra (2002, p.17) propõe sobre a área de Recursos Humanos, pois para o autor a “Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Portanto, a empresa tem consciência de que este se constitui em uma escolha bilateral, havendo a necessidade de o candidato realmente querer compor a organização. Dutra (2002), concordando com Lado e Wilson (1994), acredita que as práticas de Gestão de Pessoas têm contribuído com a vantagem competitiva da organização, através do comportamento humano e da posição estratégica da empresa. Assim, a expansão da GP nos últimos anos deve-se às necessidades estratégicas das organizações.

Além disso, Dutra (2002) comenta que a efetividade sobre a gestão estratégica de pessoas está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. E a captação de pessoas, segundo o autor, pressupõe consciência da empresa em relação às suas necessidades. Diante desses argumentos, nota-se que as informações colhidas nas observações, nas entrevistas e na análise documental condizem com os objetivos que a empresa espera de seus funcionários.

De acordo com Deresky (2004), as empresas se tornam internacionais por diferentes razões, algumas delas reativas (ou defensivas), outras proativas (agressivas). Como razões reativas destacam-se a globalização das concorrentes (concorrência global), barreiras comerciais (passando de exportadoras para produtoras no exterior), regulamentações e restrições (os regulamentos e restrições impostos pelo governo do país sede podem ser caros, favorecendo a busca por cenários operacionais menos restritivos no exterior) e as exigências do consumidor.

Em termos de razões proativas, Deresky (2004) considera as economias de larga escala (um planejamento estratégico de longo prazo incentiva as empresas a lançarem

empreendimentos internacionais), as oportunidades de crescimento (as empresas buscam novas oportunidades em mercados emergentes), o acesso aos recursos e economia de custos (a disponibilidade de matérias-primas e de outros recursos proporciona simultaneamente maior controle sobre os insumos e menores custos de transporte) e os incentivos (países que precisam de novas infusões de capital, tecnologia e *knowhow*, costumam proporcionar incentivos).

Para Deresky (2004), a ameaça de perder a competitividade é a razão principal que leva a maioria das grandes empresas a adotar uma estratégia de globalização. De acordo com as entrevistas e observações realizadas, nota-se que a GM investe no programa de formação de liderança global, pensando neste como um diferencial a longo prazo, principalmente em termos de crescimento organizacional e acesso a novos recursos.

Outro aspecto verificado, através das entrevistas e que também foram evidenciados nas observações, é que os líderes no geral são pessoas que buscam o aprimoramento e novas qualificações pensando em contribuir com a empresa, embora, neste caso, existam características narcisistas evidentes, revelando também uma busca por conquistas pessoais. Evidencia-se esse aspecto, por exemplo, através do discurso de um líder global ao falar de qualificações e sucessos profissionais em que o mesmo revela que “o líder global tem que buscar a melhoria contínua, buscar chegar o mais próximo da excelência, aceitar as oportunidades e conseguir o sucesso para si e para a organização. Quem vai se beneficiar primeiro não importa, o necessário é buscar o sucesso”.

Para Kets de Vries e Miller (1992), líderes com características vinculadas a um narcisismo construtivo foram crianças que internalizaram objetos relativamente estáveis e desenvolveram uma grande confiança em seu próprio valor. Assim, eles conseguem resistir a situações de adversidade. São pessoas ambiciosas, manipuladoras e sensíveis a críticas, mas na maioria das vezes se adaptam às circunstâncias.

O presente estudo demonstra que os líderes globais são pessoas ambiciosas e persistentes. Entretanto, nota-se que os líderes globais em potencial não possuem consciência de suas reais potencialidades para o investimento na concretização de metas e objetivos, sendo oportuno o auxílio dos líderes globais para que os apoiem em seu desenvolvimento, estabelecendo suas prioridades para a aquisição de novos resultados.

Entretanto, isso não foi percebido nos líderes globais, até porque a maioria não abordou aspectos negativos da sua trajetória. Através do seu discurso nota-se que, em geral, possuem uma visão realista das situações, de suas capacidades e de seus limites. São determinados e possuem a capacidade de inspirar os outros a participar de um projeto comum.

Além disso, é nítido que os líderes globais não demonstram receio em arriscar, pois suas características narcisistas construtivas, como a autoconfiança, por exemplo, permitem correr riscos.

Contudo, nota-se, através dos depoimentos, que os líderes globais demonstram características como prudência e bom senso. Assim, mesmo possuindo uma imagem de pessoas que gostam de correr riscos, percebe-se que os mesmos são calculados. Isso ocorre também em função da experiência que adquiriram ao longo do tempo.

Percebe-se, através do discurso dos entrevistados, consciência sobre o significado de liderança. Alguns salientam que “[...] a liderança tem que levar ao desenvolvimento e a participação das pessoas como algo natural e por engajamento”. Para outros, o conceito de liderança abrange o processo de identificação da equipe com o líder, servindo este como modelo ao grupo, sendo importante a imagem que este transmite aos liderados. “Líder é aquela pessoa vista como referência, que mostra o caminho e direciona as pessoas. Por isso é importante estar atento à imagem, ter disciplina, ser organizado, ser ético”. Contudo, salienta-se que a maioria associa a liderança à cobrança e à exigência, buscando resultados eficazes. “O líder global tem que ser um líder de sucesso, tem que administrar conflitos, tem que se adaptar aos contextos. Mas também ser crítico e exigente quando é preciso”.

Verifica-se que os líderes percebem diferenças significativas entre a liderança dita tradicional ou doméstica e a liderança global. Verifica-se que, para a maioria, o que difere a liderança tradicional da liderança global, além de qualificações importantes como cursos de especialização, fluência em idiomas e experiência técnica em outras subsidiárias, são características referentes à adaptação, negociação e flexibilidade.

A maioria argumentou que os dois tipos de liderança poderão compartilhar características semelhantes, porém a responsabilidade imposta a um líder global, que se encontra em uma posição hierárquica de destaque, é muito maior, e, portanto, as exigências em relação ao seu comportamento e na busca de resultados são elevadas.

De acordo com Jokinen (2005), uma empresa para ser classificada como global deverá possuir características de dinamismo, complexidade e diversidade pertinentes a um ambiente globalizado, além de ter gestores e líderes capazes de administrar demandas oriundas de diferentes níveis organizacionais.

Diante da pergunta inicial em que se questionava por que uma liderança com bom desempenho em ambientes locais poderia não conseguir os mesmos resultados em arenas internacionais, os entrevistados comentaram que nem sempre as qualificações técnicas



constituem o diferencial nestes momentos, mas as experiências e as características comportamentais auxiliavam no exercício da liderança global. A maioria dos líderes salientou que os brasileiros apresentam elevada capacidade de adaptação e flexibilidade diante de mudanças em comparação com os americanos. Estes, por sua vez, apresentam mais qualificação que os brasileiros em uma única área; contudo, o processo de adaptação em terrenos novos ocorre de forma gradual e em determinados momentos não conseguem se inserir nos ambientes.

Todos os entrevistados consideram que o processo de expatriação promove trocas importantes justamente em função das peculiaridades de cada cultura, sendo este um fator decisivo à liderança. A fim de ilustrar as informações, apresenta-se o comentário de um líder global sobre as diferenças culturais:

A experiência tem mostrado que líderes brasileiros que vão para o exterior, pelo menos os da General Motors, têm mais sucesso porque o brasileiro tem uma flexibilidade totalmente diferente do que o europeu ou o americano. O jeitinho brasileiro, a criatividade brasileira. O nosso líder não é um líder de uma atividade ou de uma área só, eles normalmente passaram por várias áreas. Então quando eles saem do Brasil e vão para países como os Estados Unidos ou da Europa e mesmo da Ásia, eles demonstram mais capacidade, mais competência, mais conhecimento. O americano conhece extremamente bem uma coisa. Ele é focado numa área só. Nós temos muitos especialistas, mas de uma área apenas. O brasileiro não, ele faz um pouco de tudo (Líder C).

De acordo com Manning (2003), a maioria das empresas admite que apenas competências técnicas e experiência organizacional são critérios insuficientes para a escolha do líder global, pois, de acordo com alguns estudos desenvolvidos por Black & Gregersen (1999), a característica crucial para a liderança encontra-se vinculada à competência de relacionamento e à abertura para novas perspectivas, enfatizando com isso a visão dos entrevistados sobre o diferencial da liderança global.

Segundo Jokinen (2005), para ser classificado como líder global, o indivíduo deverá contemplar algumas características importantes que são reforçadas por autores como Brake e Gregersen (1999), Morrison (2000) e Manning (2003), como a capacidade em apreciar e lidar com elementos de diferentes culturas, pois está em contato direto e/ou indireto com subsidiárias de outros países e até mesmo com matrizes localizadas no mesmo país, mas com diferenças culturais, ou seja, sensibilidade para interagir com fatores interculturais, persistência, flexibilidade, tolerância à frustração, capacidade de comunicação e negociação, dentre outras.

Os entrevistados também destacam que um líder global deve, no mínimo, saber falar inglês. Essa seria a principal condição para sobreviver em qualquer local com a globalização, e se o mesmo possuir domínio de outro idioma, melhor. Segundo aspecto destacado é ser uma pessoa extremamente adaptável, pois se ele não tiver essa característica já não serve para qualquer inserção internacional. Outra característica importante é que ele precisa ver o todo de uma organização. Um dos entrevistados comenta que “ele não pode olhar apenas a árvore, ele tem que ver a floresta, tem que ser uma pessoa que entenda os processos globais, muito mais do que os aspectos técnicos”.

Portanto, não pode apagar-se a sua formação técnica, deverá ter o que muitos líderes comentam: “virtudes humanas”. Eles justificam dizendo que fora do Brasil as exigências são muito grandes quanto à pontualidade, palavra, a entregar aquilo que foi prometido. Então, características como comprometimento, responsabilidade e respeito ao que se propõe a fazer, os líderes deverão possuir de forma internalizada.

Para Dimaggio e Powell (1983), as empresas tendem, ao internacionalizar-se, a interiorizar os entornos onde operam, adotando os modelos que consideram ser os mais adequados e utilizados pelas outras organizações ao redor. Através das entrevistas pôde-se verificar o processo de expatriação definido por Dutra (2002) como sendo a transferência para outro país, com a finalidade obter novos conhecimentos de outras subsidiárias ou até mesmo servir de elo entre a matriz e as subsidiárias são alguns dos objetivos da GM. Eles neste caso variam de acordo com as políticas internas de cada organização.

Observa-se na empresa pesquisada que todos os líderes globais passaram pelo processo de expatriação, destacando que esse momento proporcionou além da aquisição de informações e qualificações, maturidade em termos pessoais e profissionais. Ademais, primeiro a experiência que os expatriados adquirem ao retornarem é notória e muitas vezes essas pessoas servem de ligação entre o trabalho que irão desenvolver na empresa de origem e as práticas que são implantadas de fora. Um dos líderes globais comenta que “o grande aprendizado é como você consegue sobreviver dentro de uma cultura, num curto espaço de tempo, se adaptar e fazer parte desse processo e mostrar resultado para a empresa”.

A expatriação, segundo os entrevistados, auxilia na conquista de processos, de produtos e de novos projetos. Eles salientam que ao falarem de globalização na General Motors estão falando da empresa como um todo e não apenas do Brasil. Diante disso, a saída de uma pessoa da área de Recursos Humanos do Brasil para outro país contribui nos contatos. De acordo com um dos líderes globais entrevistados, “essa pessoa volta com muito mais maturidade para assumir uma outra função. E enquanto ele está lá, ele ajuda a ser a nossa

interface com o pessoal da subsidiária. O mundo hoje está muito pequeno, não dá para pensar somente no Brasil”.

A globalização que os líderes no geral comentam designa o fenômeno do intercâmbio político, cultural e social entre as diversas nações, atualmente intensificado pelas transformações decorrentes da aplicação das inovações científicas e tecnológicas na área da comunicação (SANTOS, 2001). A posição da General Motors, de acordo com as entrevistas, observações e pela análise dos informes, é investir significativamente nos processos de expatriação, vinculando-os ao programa de formação de líderes globais, pois acreditam que a liderança é o principal meio de obter resultados positivos para a organização.

Em se tratando de expatriação, a General Motors possui um processo interessante, verificado através das entrevistas e observações, pois ela seleciona dentro dos departamentos o nome daqueles que estão se destacando, os que são chamados de “programa de altos potenciais” , como já foi comentado e, dentro desse programa, existe um número percentual que cada departamento deverá apresentar e, a partir disso, essas pessoas são acompanhadas pelo líder direto, tanto no seu processo dentro da seção quanto em outras.

Depois da análise realiza-se uma reunião com todo o comitê executivo, aonde são levados os nomes, apresenta-se o histórico do que a pessoa tem realizado, as metas atingidas, as características aprimoradas e, posteriormente, aprovam se a pessoa terá a experiência internacional ou não. As vagas são divulgadas, os executivos analisam o perfil de cada candidato e o processo tem continuidade até a decisão sobre qual líder global em potencial é expatriado e para que subsidiária deverá ser transferido.

Por isso, os chamados “altos potenciais” recebem um programa de desenvolvimento personalizado, de acordo com os resultados obtidos na avaliação de desempenho e na análise do time, em que poderão atingir o cargo de líderes globais. Além disso, o programa de formação de líderes globais, que através dos informes disponibilizados percebe-se que se baseia em um curso de capacitação e aperfeiçoamento em questões relacionadas à liderança, torna-se obrigatório para os mesmos.

Para Laurent (1986), as mesmas práticas implementadas na sede organizacional poderão ser levadas a diversos países, com distintas culturas, embora os resultados nunca sejam idênticos. O programa de formação de líderes globais encontra-se disponível em todas as subsidiárias da GM no mundo; porém, observa-se que variáveis como a cultura local e características dos líderes, assim como suas qualificações influenciam no desenvolvimento

dos mesmos. Por isso, a GM disponibiliza como complemento um programa individualizado, com o objetivo de atender às necessidades dos seus colaboradores.

Acredita-se que a importância do subsistema de Recrutamento e Seleção, como citado anteriormente, se reforça na contratação dos expatriados. Segundo Bolino e Feldman (2000), os custos envolvidos na expatriação e os problemas causados pela má adaptação à cultura local ratificam os rigorosos critérios de escolha, eliminando candidatos desqualificados, cujas habilidades não condizem com as necessárias para missões exteriores. Nesses casos, conforme os autores, os sacrifícios (deslocamento familiar, transtorno na carreira, mudanças) a que se submetem aqueles que aceitam tal desafio geram uma maior expectativa de ganho, diferentemente do que ocorre com um funcionário local (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER *et al.*, 2005).

Além disso, a transferência de um funcionário ao exterior terá mais chances de ser exitosa se a empresa observar a maturidade e experiência do candidato, sua habilidade em aprender novos idiomas, uma visão positiva da missão internacional e possuir características como adaptabilidade, desejo de ser designado e boa saúde (BRISCOE; SCHULER, 2004). Acrescentam Dowling e Welch (2005) que os critérios que devem influenciar a seleção de expatriados são a habilidade técnica, o idioma, a adequação transcultural, as necessidades familiares, exigências da multinacional, demandas nacionais e culturais.

Analisando as características dos líderes, em seus estudos, Maccoby (2004) constatou que a falta de empatia torna-se um ponto forte para o líder, pois este, em geral, sente pouco remorso. Ademais, demonstram desejo em querer mudar ou melhorar seus comportamentos e atitudes interpessoais, pelo menos enquanto tiverem sucesso. Em geral, os líderes apresentam empatia, sentindo-se desconfortáveis em ter de tomar atitudes mais rígidas, até mesmo porque apresentam autocrítica sobre o elevado grau de exigência. Nota-se, porém, que desde o princípio os colaboradores que compõem o time conhecem o estilo de liderança de seu superior, sabendo discernir os momentos em que o mesmo precisa apresentar atitudes de maior cobrança.

Embora a maioria dos líderes não consiga manter uma vida equilibrada, em função da dificuldade em relacionar-se de maneira próxima com os demais, e pela busca constante da perfeição, consegue, pela análise realizada, integrar-se à equipe de trabalho, atribuindo à mesma reconhecimento e valorização. Assim como nos estudos realizados por Maccoby (2004), constatou-se que, em geral, os líderes entrevistados são mais defensivos no contato

interpessoal, sendo este comportamento consequência da dificuldade em admitir seus próprios sentimentos.

Corroborando as informações acima, para a maioria dos líderes a dedicação integral à empresa faz parte do cotidiano, sendo notória a crítica existente com líderes que não se portam desta maneira, ou que não demonstram capacidades como aceitar desafios, novas oportunidades, enfim, viver integralmente a empresa. Um dos líderes globais evidencia esse sentimento claramente ao dizer que [...] “às vezes a oportunidade está aí e alguns executivos não conseguem se organizar e não aceitam as oportunidades”. Outro participante no início da entrevista comenta: “prefiro falar da minha vida profissional do que a pessoal. Minha vida pessoal é um fracasso, a profissional não, é bem-sucedida”.

Para Kets de Vries (2004), muitos desses homens são obcecados por dinheiro e trabalho e seus relacionamentos interpessoais entram em colapso. Sentem-se aprisionados e entediados, o que os torna deprimidos. No entanto, no mundo dos negócios não é permitido demonstrar sofrimento. Devido a isso, recorrem a outros meios para suprir essa necessidade. Sendo assim, identifica-se que, nesse caso, o meio externo, exerce o papel de reforçar suas defesas.

O trabalho permitiu identificar que, para os líderes entrevistados, principalmente os líderes globais, o prestígio, status e a imagem perante a organização e a sociedade são motivos de orgulho. Além disso, o grau de ambição e persistência que os entrevistados demonstram, em busca da realização profissional e da melhoria contínua, permitem pensar que o sucesso, o poder e o status são anteriores à remuneração salarial.

Os líderes precisam desenvolver uma conexão entre os atributos e os resultados (ULRICH et al, 2000). Entretanto, estão começando a refletir sobre sua subjetividade, procurando desenvolver competências emocionais para exercer essa função. A liderança forte é um dos fatores mais importantes para que se possa obter sucesso nas atividades humanas que dependem da cooperação (KRAUSE, 1999).

Concordando com Klemp (1999), verifica-se a importância de os líderes possuírem integridade, sinceridade e ética; capacidade de realização; habilidade para lidar com pessoas; orientação para o aprendizado; capacidade de direcionar e controlar; capacidade de influenciar pessoas; raciocínio estratégico; compreensão de conceitos, flexibilidade e adaptabilidade; e autoconfiança. Mas, apesar dos líderes entrevistados apresentarem algumas das características acima, mais importante que tê-las é o desejo e iniciativa em aprimorá-las.

Com base no estudo realizado, percebe-se que as características de liderança observadas nos entrevistados foram constituídas desde a infância, sendo moldadas ao longo

do desenvolvimento do ciclo vital através das interações. O fato de hoje exercerem a função de líderes não ocorreu por influência do destino, mas por terem vivenciado frustrações e gratificações ao lado de pessoas que os tornaram líderes, assim como pela influência organizacional, principalmente através dos elementos culturais.

Percebe-se, portanto, que o processo de globalização provocou alterações no cenário competitivo. Nesse ambiente, as empresas têm sido alvo de constantes e intensas transformações, as quais afetam e até mesmo exigem revisões e redefinições do estilo de liderança adotado. As grandes empresas necessitam de líderes globais, capazes de enfrentar as demandas de um mercado competitivo e internacionalizado.

Um líder pode ser diferenciado dos demais devido a algumas características que foram sendo construídas ao longo de suas trajetórias, as quais dependem de sua formação. Verificou-se, através da pesquisa, que líderes tradicionais e globais apresentam semelhanças, contudo, os últimos requerem características diferenciadas para sobreviverem a este meio tão competitivo. O líder deve ter visão global e estratégica, desenho e estrutura de organizações globais; reengenharia de processos globais; gerência de mudanças globais; liderança e eficiência em times globais; capacidade adaptativa (ao estilo e à cultura); sensibilidade a seu ambiente; consciência de si e dos outros; reconhecimento da diversidade; e tolerância para lidar com ela (NEARY e O'GRADY, 2000; MAZNEVSKI e DISTEFANO, 2000).

Em uma economia mundial, a preparação estratégica de líderes globais inicia por meio da Gestão de Pessoas que deve planejar os processos da área, incluindo o treinamento global e o gerenciamento de programas de desenvolvimento que encorajam e facilitam a organização para se certificar de que o “todo global” é melhor que a soma das partes domésticas. (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004). Afinal, um líder global deverá atentar para o mundo como um todo, considerando os diversos países, culturas e contextos de negócios.

Um líder considerado global apresenta peculiaridades, o que pode ser evidenciado através da literatura abordada, como flexibilidade, capacidade de adaptação, versatilidade, iniciativa e tolerância à pressão. Tais características poderão ser encontradas nos líderes tradicionais, mas para lidar constantemente com subsidiárias de outros países, passar por processos de expatriação e ainda buscar resultados positivos para a organização, tais competências deverão ser percebidas e constantemente desenvolvidas, buscando como muitos salientaram “a melhoria contínua”.

O modelo contingencial de Fiedler (1967) propõe que não existe um estilo único e melhor de liderança e que estes são situacionais, ou seja, cada situação requer um estilo diferente. Baseia-se em três fatores: poder de posição do líder (influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, volume de autoridade formal, independente de seu poder pessoal), estrutura de tarefa (grau de estruturação das tarefas, rotineiro e programado ou vago e indefinível), relação entre líder e membros (relacionamento interpessoal entre líder e membros do grupo). A General Motors almeja que seus líderes consigam lidar com as pessoas de acordo com suas necessidades, vislumbrando o desenvolvimento destas, sem, contudo, deixar de atuarem como *coaching* (informação extraída da análise documental). Ou seja, é o tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este atinja determinado objetivo. É um relacionamento que implica a produção de novas competências (SILVA, 2005).

No caso de um líder global, o objetivo do treinamento de tal liderança é ampliar as fronteiras mentais do indivíduo, ampliando seu “mapa mental” para todo o mundo. Assim, o treinamento deve confrontar os participantes com os contrastes encontrados no mundo e engagem a maior parte dos seus sentidos por um período de tempo significativo (BLACK; GREGERSEN, 2000). Através das entrevistas, observa-se que a empresa possui consciência sobre a importância da área de Gestão de Pessoas sobre o desenvolvimento de lideranças globais, promovendo o crescimento destas na organização. Contudo, o estudo revela que os líderes globais dispõem de características que foram construídas ao longo de suas vidas, não apenas por intermédio das empresas nas quais passaram ou devido a treinamentos e capacitações; o líder global foi capaz de olhar sua formação de maneira diferenciada.

O processo de formação que considera os aspectos bio-psico-sociais revela que as características da formação do líder global não são dissociadas desses três elementos que se inter-relacionam constituindo o sujeito em si. Mas foi importante o olhar diferenciado de cada líder sobre sua carreira e seu desenvolvimento como indivíduo para que hoje se constituíssem em líderes globais. Ou seja, foi importante aterem-se às lições apreendidas com as experiências (MACCALL; HOLLENBECK, 2003).

Compartilha-se com Cattani (2006) onde o autor coloca que a formação profissional está em grande parte, associada às necessidades definidas pelas empresas no que concerne a política de organização e gestão do trabalho. A formação passa a ser um elemento estratégico dentro das empresas também pela busca de retenção de colaboradores. Contudo, nota-se através dos dados obtidos com as entrevistas, observações e documentos que o entendimento

do processo de formação de líderes globais requer ampliar o foco de análise, procurando investigar principalmente as dimensões psicossociais de suas vidas.

Para finalizar, torna-se importante acrescentar que a pesquisa conseguiu ultrapassar os achados teóricos que indicavam as habilidades e qualificações dos líderes globais como determinantes para sua constituição, valendo-se, portanto, de outros fatores como características individuais, valores partilhados e aprendizado sobre as experiências vivenciadas. É num cenário de conexão e troca de saberes, afetos e de novas práticas de gestão, que esse líder global é capaz de suportar as pressões e as incertezas constantes, tornando-se o diferencial das organizações.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do trabalho realizado, evidenciam-se informações pertinentes sobre a temática discutida. Abaixo, encontram-se resultados de pesquisa identificados através da análise das informações contidas nos instrumentos utilizados, ou seja, entrevistas individuais, observações e análise documental, podendo estas servirem para reflexões e futuras pesquisas a serem desenvolvidas pela área acadêmica e gerencial.

Pretende-se através deste tópico responder aos principais objetivos da pesquisa que se referem à análise e descrição do processo de formação de líderes globais na General Motors, a trajetória pessoal e profissional e a influência destas na formação do líder global, a caracterização do processo de gestão de pessoas internacional na General Motors e a identificação de características do líder global.

Fazendo uma avaliação dos processos econômicos e sociais que emergiram nos últimos anos, nota-se que a globalização, principalmente a partir da década de 1980, torna-se a questão atual mais importante da economia mundial, pois as implicações resultantes desse processo facilitaram a internacionalização de empresas.

Seguindo a perspectiva da internacionalização, existem diversos tipos de corporações globais, com inúmeras variações, desde o seu grau de presença internacional, como são projetadas, até o quanto multinacionais são as suas equipes. Em função de situações diversas requererem talentos e habilidades executivas, devendo haver tipos de executivos globais, contudo, as organizações podem criar estratégias para desenvolvê-los, como foi observado na General Motors.

Verifica-se que o desenvolvimento sistemático de líderes globais requer um comprometimento mais forte e concentrado das subsidiárias. É preciso saber o que se está fazendo, por que se está fazendo e o que se pretende obter com a ação. Nota-se que a General Motors apresenta um programa de formação de líderes globais, contendo cursos e treinamentos, porém pode-se tornar o mesmo individualizado, de acordo com as características dos líderes a serem aprimoradas. Isso faz com que as pessoas consigam desenvolver atitudes positivas diante das diversidades impostas, aprimorando principalmente

a capacidade de relacionamento, pois considera as particularidades de cada um, focando nas suas características de personalidade. Além disso, torna-se imprescindível um acompanhamento dessas pessoas associado a *feedbacks* sobre o desenvolvimento desse indivíduo.

Nota-se que o processo de *feedback* é importante tanto no auxílio ao desenvolvimento do indivíduo, quanto na adaptação do expatriado ao país hospedeiro, proporcionando que o líder venha a criar, a longo prazo, relações de trabalho produtivas, a fim de promover contato entre sua subsidiária e a do país em que se encontra.

Alguns dos questionamentos realizados no início deste trabalho, cujo objetivo era instigar a reflexão sobre por que uma liderança com bom desempenho em ambientes locais pode não conseguir os mesmos resultados em arenas internacionais, e se os sujeitos precisariam dispor de experiências e qualificações técnicas diferenciadas para o exercício da liderança global, conseguiram ser entendidos através da análise de todo o processo de formação dos líderes globais na empresa pesquisada. A cultura emerge como um fator de elevada importância tanto para o desenvolvimento da liderança global, quanto para o êxito de empresas multinacionais que apresentam razões significativas para a entrada no ambiente global.

Todos os líderes tiveram trajetórias de vida e de carreira diferentes. As semelhanças disfarçam as diferenças dos seus meios de formação, as experiências que tiveram, as lições que apreenderam e as habilidades e talentos que desenvolveram. Sendo assim, percebe-se, através dos achados de pesquisa, que o processo de formação de lideranças globais envolve desde as primeiras experiências, onde os valores foram sendo construídos e internalizados, o investimento da organização e o autodesenvolvimento.

Existe uma importância que é delegada aos próprios líderes como responsáveis por seu crescimento. Nota-se que a influência de pessoas significativas, com as quais se identificam, enquanto experiência, pode ensinar valiosas lições, mas é importante que os mesmos estejam dispostos a isso. Portanto, embora a ênfase seja dada às experiências de trabalho e às práticas que as empresas vêm implementando para o desenvolvimento de carreiras globais, a educação individual também representa outra experiência com importantes lições a serem aprendidas. Ou seja, as experiências autodesenvolvimentistas e educacionais contribuem para o crescimento do indivíduo antes dos resultados imediatos do negócio.

Abaixo seguem os principais resultados de pesquisa, apresentados de uma forma objetiva, através de tópicos, finalizando, então, com as respostas aos objetivos que nortearam este estudo:

- Durante seu desenvolvimento o indivíduo constrói uma série de imagens de seus objetos de relacionamento inicial. Algumas dessas imagens são internalizadas. A construção dessas primeiras imagens e personagens significativos que habitam o mundo interno está relacionada aos contatos com as pessoas mais importantes da vida de cada um, sendo essas experiências importantes para o desenvolvimento do indivíduo.
- Nota-se que as identificações e lições extraídas desde as primeiras experiências serviram como base para valores hoje considerados como importantes pelos líderes, tais como honestidade, integridade e transparência.
- Pôde-se constatar que a liderança, partindo de uma concepção mais ampla, é um fenômeno grupal, envolvendo um processo de influência de um indivíduo sobre os demais, apesar da visão de legitimidade da liderança estar baseada na aceitação do líder pelo grupo;
- O líder é um indivíduo capaz de canalizar a atenção dos participantes e dirigi-la para ideais comuns. O líder trabalha no sentido de ajustar interesses coletivos e individuais em conformidade com os objetivos centrais da organização;
- A liderança não é vista mais como algo inato ou de simples estilo pessoal, e sim, como competência gerencial, onde se incluem valores, características de atitudes individuais, organizacionais, além das habilidades e conhecimentos técnicos que a função exige;
- Diante da perspectiva do mercado globalizado, o diferencial desta empresa encontra-se nos ocupantes de cargos de comando;
- Acredita-se que a dinâmica do aprendizado ocorre através das experiências, por isso a organização pesquisada investe na expatriação, pois apesar dos gastos, os lucros futuros compensam o investimento, sendo sinônimo de inovação e investimento em novas tecnologias nas diferentes áreas da empresa, além do desenvolvimento pessoal de seus executivos.
- Um líder global deverá atentar para o mundo como um todo, considerando os diversos países, culturas e contextos de negócios, haja vista a preocupação atual com a carreira dos líderes globais.

- Um líder considerado global apresenta peculiaridades, como pode ser evidenciado através da literatura abordada e na pesquisa realizada, como flexibilidade, capacidade de adaptação, versatilidade, iniciativa e tolerância à pressão.
- Nota-se que algumas dessas características poderão ser encontradas nos líderes tradicionais, mas para lidar constantemente com subsidiárias de outros países, passar por processos de expatriação e ainda buscar resultados positivos para a organização, tais competências deverão ser percebidas e constantemente desenvolvidas.
- Existem diferenças entre líderes globais nas culturas empresariais, conforme suas normas e valores. Portanto, torna-se relevante identificar as diferenças de atitudes, valores e crenças das empresas, assim como salientar os aspectos nacionais destas e as capacidades dos líderes que as governam para desenvolver programas que auxiliam nas carreiras globais.
- Percebe-se que o processo de formação de líderes globais implica desenvolvimento dos mesmos, sendo que este não contempla apenas as habilidades e qualificações. Abrange as experiências vivenciadas e as lições extraídas de suas trajetórias, conseguindo investir no seu desenvolvimento pessoal e profissional.
- A existência de um programa de formação de líderes globais não implica êxito no desenvolvimento dos mesmos. A empresa necessita identificar os talentos em potencial, ou seja, através da análise de suas trajetórias, associada à verificação de características de personalidade, é possível auxiliá-los no seu desenvolvimento.

Portanto, respondendo aos principais objetivos que direcionaram a pesquisa, nota-se que os mesmos foram sendo trabalhados neste estudo, havendo contribuições pertinentes para a área de Recursos Humanos. A temática lançou um desafio que foi complementar os achados teóricos que tratavam do desenvolvimento de líderes, enfatizando principalmente as experiências de trabalho e qualificações adquiridas ao longo de sua trajetória. Percebe-se que os ocupantes de cargos de comando são os responsáveis por guiar e direcionar os caminhos da sua equipe e auxiliar no crescimento da organização.

Em um ambiente de rápidas e constantes mudanças econômicas, sociais e políticas, associado a incertezas, o líder global surge como fator de vantagem competitiva sustentável. Portanto, ao considerar o processo de formação de lideranças globais, deve-se pensar em experiências de vida, lições, valores, processos identificatórios e desenvolvimento de competências, buscando junto a programas de autodesenvolvimento recursos para que os

mesmos consigam lidar com o imediatismo, com as diferenças culturais e, ainda, buscar resultados positivos para as organizações.

Um dos aspectos facilitadores em ser líder está em desempenhar o papel de poder desenvolver pessoas, auxiliando-as em seu crescimento pessoal e profissional. Contudo, como aspectos críticos nota-se a dificuldade em trabalhar com as diferenças entre as pessoas, principalmente quando se trata de um ambiente global, em conviver e aceitar as relações humanas e as pessoas com suas fraquezas e sentimentos.

Salienta-se, diante dessa perspectiva, que o investimento em carreiras globais torna-se um fator valioso de retenção de pessoal, através de práticas e processos transparentes de gestão de pessoas. É importante que a empresa tenha consciência sobre a compensação adequada aos seus colaboradores frente aos programas de formação de lideranças. Por mais que o investimento seja no colaborador, proporcionando a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, não é inoportuno pensar em benefícios que poderão atraí-los, mantê-los e motivá-los, frente a um mercado tão competitivo.

Em programas como o da GM, a compensação torna-se um elo crucial entre a estratégia e o sucesso de sua implementação. Ao investir nas pessoas, estas deverão aprimorar a competência em lidar com seres humanos. Paradoxalmente, por mais que existam programas de desenvolvimento, a maior dificuldade ainda reside nos fatores humanos, justamente pela imprevisibilidade que os acometem em função das experiências e trajetórias que os diferenciam.

Diante do exposto, sugere-se que a empresa possa refletir sobre o desenvolvimento do seu quadro global de executivos, pensando em outras formas de retenção, valorização e compensação dos colaboradores. Através das entrevistas e observações realizadas, nota-se que alguns executivos não possuem clareza sobre a possibilidade de desenvolvimento de suas carreiras, pois como alguns entrevistados salientaram, trata-se de um processo restrito a algumas pessoas da corporação. Talvez este seja, a longo prazo, um fator de desmotivação, acometendo também quem não possui cargos de liderança.

Refletindo também sob essa mesma perspectiva, algumas práticas poderiam ser implantadas visando à motivação dos altos potenciais e dos líderes globais, como um programa de aconselhamento para acompanhar a carreira do expatriado durante a expatriação e depois desta, e a criação de uma unidade organizacional para cuidar de aspectos relacionados ao planejamento de carreira dos colaboradores.

Para finalizar, considera-se que trabalhos futuros poderão continuar as ações da linha de pesquisa na qual este estudo se insere, pois a compreensão da formação de líderes globais

na General Motors foi apenas um passo na busca pelo entendimento dessa função gerencial, frente à perspectiva da gestão de pessoas internacional, podendo estender-se a outras organizações e, a partir disso, traçar um estudo comparativo entre as mesmas.

## REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L. **Gestão de Pessoas Internacional: como multinacionais brasileiras internacionalizam sua Gestão de Pessoas?** Mestrado em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2007.
- ANTUNES, Elaine Di Diego. Treinamento ou Desenvolvimento de Recursos Humanos? **Caderno de Recursos Humanos/SEBRAE**. Mar, 1993.
- ANTUNES, Elaine Di Diego; PICCININI, Valmíria; SILVA, Lisiane Vasconcelos da. Os novos e múltiplos papéis dos gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do estado do rio grande do sul analisado à luz do modelo de Ulrich. **Read**. V.6,n.4, jul-ago, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.
- BASS, B. **Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: The Free Press, 1990.
- DERESKY, Helen. **Administração Global, Estratégica e Interpessoal**. São Paulo: Bookman, 2002.
- KASTZ, D.; KAHN, R.L. **The social psychology of organizations**. John Wiley e Sons. Inc.: New York, 1966.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt, **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas. 1994.
- BLACK J.S. & GREGERSEN, H.B. The right way to manage exparts. **Harvard Business Review**, 1999; 77,2.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOLINO, Mark; FELDMAN, Daniel. Increasing the skill utilization of expatriates. **Human Resource Management**, vol. 39, n° 4, 2000.

BOYATZIS, R.D.; GOLEMAN, D. RHEE. K. **Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI)**. v.5, n.2, 1999.

BRAKE, T. **The Global Leader. Critical Factors for Creating The World Class Organization**. Irwin Professional Publishing, Chicago, 1997.

BRYMAN, Alan. In: **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRISCOE, Dennis; SCHULER, Randall. **International human resource management: policy and practice for the global enterprise**. 2.ed. New York: Routledge, 2004.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

CROSBY, P.B. **Liderança- a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo: Makron, MccGraw-Hill, 1991.

DERESKY, Helen. **Administração Global: Estratégica e Interpessoal**. Bookman: Porto Alegre, 2004.

DESHAIES, B. **Metodologia da investigação em ciências humanas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

DIMMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48, 1983.

DORFMAN, P. International and cross-cultural leadership. In: PUNNET, B. J.; SHENKAR, O. (Eds). **Handbook of International Management Research**. Cambrigde. 1996; 267-349.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice. **International Human Resource management**. 4 ed. Mason: Thompson, 2005.

DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FIEDLER, F.E. **A Theory of leadership effectiveness**. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

FIORI, J.L. **A Globalização e a novíssima dependência**. Rio de Janeiro: IE/UFRG, 1995.

FINURAS, Paulo. **Gestão Internacional de Recursos Humanos**. Lisboa: Silabo, 1999.



FURTADO, João. Mundialização, Reestruturação e Competitividade: a emergência de um novo regime econômico e as barreiras às economias periféricas. **Novos Estudos Cebrap**, n. 53, 1999.

FUJII, Geraldo; RUESGA, Santos (org). **El trabajo en un mundo globalizado**. Madrid: Pirâmide, 2004.

FUKUYAMA, Francis. **The End of History and the Last Man**. New York, Free Press, 1992.

GIDDENS, Anthony. **Runaway World: How Globalization is reshaping our Lives**. Routledge, London, 2000.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GREENHAUS, Jeffrey H. et al. **Carrer management**. 3.ed. Orlando: Harcourt, 1999.

HALL, Douglas T. **The career is dead, long live the career.: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARVEY, D. **The Condition of Postmodernity**, Basil Blackwell, Oxford, 1989.

HELOANI, José Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: historia da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HITT, W.D. The model leader: a fully functioning person. **Leadership e Organization Development Journal**. Bradfordv.14, n.6, 1993, p. 4-11.

HOMANS, George. As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Yolanda; CORDEIRO, Laerte. **O Comportamento Humano da Pessoa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

HUNGER, David; WHEELLEN, Thomas. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

JACQUES, Maria G. C. **Um método dialético de análise de conteúdo**. **Revista Psico**, Porto Alegre, v.24, p.117-127, 1993.

JOHANN, Silvio. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOKINEN, Tiina. Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training**, 2005; 29,3.

KATZEMBACH, J. In: DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desenvolvimento: o melhor de Peter Drucker sobre Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Os verdadeiros líderes da mudança: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOPP, Rochelle. International Human Resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. **Human Resource Management**. Winter, 1994; 33, 4.

KETS DE VRIES, M.F.R.; FLORENT-TREACY, E. Global Leadership from A to Z: creating high commitment organizations. **Organization Dynamics**. v.295,n.309, 2002. p.1-16.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Líderes no Divã. **Harvard Business Review**. São Paulo. v.83. p. 53-59, jan. 2004.

KLEMP, George O. Jr. Competências de Liderança. **Coletânea HSM Management**. São Paulo: Publifolha, p.9-20, 2002.

KRAUSE, Donald G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LADO, Augustine; WILSON, Mary. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of Management Review**, 1994, vol. 19, nº 4.

LAPIERRE, Laurente. **Imaginário e Liderança- na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, I. **Vocabulário da Psicanálise**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998).

LAURENT, André. The cross-cultural puzzle of International Human Resource Management. **Human Resource Management**; Spring, 1986; 25, 1.

LAVILLE, C. e DIONE, F. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

MACCALL, Morgan Jr.; HOLLENBECK, George P. **Desenvolvimento de Executivos Globais: as lições da experiência internacional**. São Paulo: Bookman, 2003.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. (Org). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MANFREDINI, Vanessa. **Recursos Intrapsíquicos e Comportamentos de Líderes Empresariais**. Especialização em Gestão de Pessoas, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

MANFREDINI, Vanessa; SILVA, Fabiane da Costa e; SILVA; Joysinett Moraes da; DOVAL, Jorge; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Where is critical HRM in Brazil? Our researches represent our history?** CMS5: Reconnecting Critical Management. The Fifth Critical Management Studies Conference, Manchester Business School, July, 2007.

MANNING, Tracey T. Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences. **Journal of Leadership and Organizational Studies**; Winter, 2003; 9,3.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento- Abordagem Conceitual e Resultados de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MATTOS, Ruy de A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: ANFUP, 1985.

MAYO, Elton. **Problemas sociales de una civilización industrial**. Buenos Aires: Nueva Vision, 1977.

MAZNEVSKI, Martha; DISTEFANO, Joseph. Global leaders are team players: developing global leaders through membership on global teams. **Human Resource Management**, 2000, vol. 39, nº 2 e 3.

MINAYO, M.C.S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Opção ou Complementaridade?** Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9(3): 239-262, jul/set, 1993.

MORRISON, Allem J. Developing a Global Leadership Model. **Human Resource Management**. Summer, 2000; 39, 2 e 3.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K.E. Formação Profissional. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L.(Org). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

NEARY, D.; O'GRADY, D.A. The **Role Training in Developing Global Leaders: a case study at TRW INC**. Human Resource Management, Summer, 2000; 39, 2 e 3.

PAGÉS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicente de; DESENDRE, Daniel. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

PAUCHANT, T.C. In: CHANLAT, Jean F. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. v.3. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PEREIRA, Gilberto Braga; VIEIRA, Adriane. **Gerações de Líderes: efeitos do imaginário sobre liderança nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais**. Poder Local, 2006.

PINTO, Maria Maríci Rímoli. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. In: SIMSON, Olga de Moraes Von. **Experimentos com Histórias de Vida**. São Paulo: Vértice, 1988.

QUINTANILLA, Javier. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.

RICE, A.K. **Formação de Líderes**. São Paulo: Ibrasa, 1970.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, Edson. **Conseguindo Resultados através de Pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de Conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSENBERG, M.J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

RUAS, Roberto. Gestão de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Tânia Steren dos. Globalização e exclusão: a dialética da mundialização do capital. **Sociologias**. Porto Alegre. ano.3, n.6. p.170-198, jul/dez,2001.

SASSEN, Saskia. Território e territorialidade na economia global. In: João Barroso (org.). **Globalização e Identidade Nacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. **Coach e papéis gerenciais**. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SMITH, P. In: DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desenvolvimento: o melhor de Peter Drucker sobre Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TORRES, C.V. **Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's Return Potential Model**. Tese de Doutorado. Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego, Campus, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa de Ciências Sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack e SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ZALEZNIK, Abraham. Gerentes e Líderes: qual a diferença? **Harvard Business Review**. São Paulo. v.83. p. 60-67, jan. 2004.

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos Psicanalíticos: teoria, técnica e clínica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## **ANEXO I: GUIA PARA ENTREVISTA COM LÍDERES GLOBAIS**

### **História Familiar**

(Gostaria que você me contasse um pouco sobre a tua trajetória pessoal, família, seus valores, pessoas importantes, etc).

### **Carreira e Formação**

(Gostaria que você me contasse sobre a tua trajetória profissional desde o início até os dias atuais, os cargos ocupados e experiências marcantes em relação a eles).

(Quais os principais projetos e estratégias que você implementou nessa organização/ e nas demais).

(Em relação às experiências no exterior, o que aprendeu com elas?).

(Como se deu a tua escolha profissional?).

### **Sucesso**

(Quais as qualificações realizadas que você considera que lhe ajudaram nas suas conquistas profissionais?)

(Como os fracassos ensinaram e os sucessos auxiliaram).

### **Liderança**

(Qual o significado que a palavra liderança tem sobre a tua vida?)

(Quais as características principais de um líder global?)

(Qual o estilo de liderança exerce com sua equipe de trabalho?)

(Como ocorreu a sua formação como líder global na GM?)

(Quais as características que um líder da GM deve ter?)

(Existe algum programa de formação de líderes? Como funciona?)

(Quais as características principais de um líder global?)

(Qual o estilo de liderança exerce com sua equipe de trabalho?)

(Como ocorre o processo de expatriação na GM?)

(Como foi a experiência de expatiação?)

(Que atividades desenvolvia? Foram necessárias para o desenvolvimento da carreira? Qual o aprendizado?).

(Como foi o processo de adaptação?)

(Quais as diferenças e semelhanças de exercer liderança aqui e na subsidiária em que foi expatriado?)

(Quais as principais vantagens para a empresa ao expatriar líderes?)

(Principais vantagens e desvantagens de ser um líder).

(Como ocorre o trabalho em equipe na GM?)

(Aspectos facilitadores em sua formação de modo geral e pensando especialmente no desenvolvimento de sua liderança para atuar no âmbito global).

(Aspectos críticos em sua formação de modo geral e pensando especialmente no desenvolvimento de sua liderança para atuar no âmbito global).

## **ANEXO II: GUIA PARA ENTREVISTA COM SUBORDINADOS DIRETOS (LÍDERES GLOBAIS EM POTENCIAL)**

### **História Familiar**

(Gostaria que você me contasse um pouco sobre a tua trajetória pessoal, família, seus valores, pessoas importantes, etc).

### **Carreira e Formação**

(Gostaria que você me contasse sobre a tua trajetória profissional desde o início até os dias atuais, os cargos ocupados e experiências marcantes em relação a eles).

(Quais os principais projetos e estratégias que você implementou nessa organização/ e nas demais).

(Em relação às experiências no exterior , se houve, o que aprendeu com elas?).

(Como se deu a tua escolha profissional?).

### **Liderança**

(Quais as características principais de um líder global?)

(Qual o estilo de liderança você considera que seu superior exerça com sua equipe de trabalho?)

(Analisar aspectos positivos e negativos da liderança exercida por seu superior)

(Como ocorre a formação do líder na GM?)

(Quais as características que um líder global da GM deve ter?)

(Existe algum programa de formação de líderes?)

(Como ocorre o processo de expatriação na GM?)

(Qual a importância da expatriação para a formação do líder global e que resultados são observados na empresa?)

(Quais as diferenças e semelhanças de exercer liderança aqui e em outras subsidiárias na sua perspectiva?).

(Como ocorre o trabalho em equipe na GM?)

(Aspectos que poderia desenvolver para se tornar um líder global na GM?)



**ANEXO III: PROPOSTA DE PESQUISA**  
**GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL E LIDERANÇA GLOBAL**

Aluna: Vanessa Manfredini

Mestranda do Programa de Pós-graduação

da Escola de Administração-UFRGS

Orientadora: Dra. Elaine Di Diego Antunes

O mundo dos negócios exige das organizações, principalmente das empresas multinacionais, líderes preparados para enfrentar as situações de conflito, sejam elas na sua própria equipe ou no mundo exterior. Observa-se um momento da história em que se faz necessária uma visão estratégica global da liderança. Isso, pois torna-se relevante obter destes, eficiência, criatividade, cooperação e empatia para que os colaboradores sintam-se capazes de inovar e investir para o crescimento da organização sentindo-se membros integrantes desta.

Percebe-se que a organização vai ganhar ou perder em termos de crescimento e produtividade, dependendo, em grande parte da eficácia de seus líderes em administrar e canalizar produtivamente suas emoções para que possam enfrentar as exigências globais. Portanto, a partir da temática da liderança global pretende-se:

- Realizar uma pesquisa com os diretores e gerentes de multinacionais, analisando suas principais características e estilos de liderança;
- Investigar sua trajetória profissional dentro da organização para que se possa entender o processo de formação de líderes;
- Avaliar a possível influência da cultura organizacional no desenvolvimento da liderança.

Para a realização do trabalho optou-se pela utilização de entrevista individual semi-estruturada, que será gravada e posteriormente transcrita, a possibilidade de observação no local e o uso de questionário para a complementação e enriquecimento da pesquisa. O

material coletado será anônimo e de caráter confidencial. Sob hipótese alguma a identidade dos participantes será divulgada.

A pesquisa permitirá conhecer o processo de formação de líderes e auxiliar na compreensão do líder global uma vez que tais gestores reportam-se a executivos globais. Além de entender as principais habilidades que os mesmos dispõem para que possamos pensar num ambiente de trabalho de alto desempenho entre os colaboradores, uma vez que cabe aos líderes delegar, comandar e estimular sua equipe de trabalho.

Cabe ressaltar que os estudos científicos mostram que as empresas multinacionais estão investindo na identificação de características e habilidades dos líderes em potencial para transformá-los e prepará-los para enfrentar as demandas externas. Para isso é necessário analisar a formação desses líderes a fim de compreender os processos envolvidos e auxiliar a organização para que a mesma consiga investir e desenvolver líderes globais capazes de enfrentar as demandas da empresa, além de adaptar-se ao cenário da globalização e contribuir com resultados.