

MULTICULTURALISMO E COMPETÊNCIA NO MUNDO GLOBALIZADO: UM  
ESTUDO DE CASO

Ricardo Villardi Pereira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Alberto Gabbay Canen, D.Sc

---

Prof. Ana Canen, Ph.D

---

Prof. Paulo Oswaldo Boaventura Netto, Dr.Ing

---

Prof. Anne-Marie Maculan, Ph.D

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL  
SETEMBRO DE 2006

PEREIRA, RICARDO VILLARDI

Multiculturalismo e competência no mundo  
globalizado: Um estudo de caso [Rio de  
Janeiro] 2006

X, 87 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ,  
M.Sc.,Engenharia de Produção, 2006)

Dissertação – Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, COPPE.

1.Multiculturalismo 2. Competências 3.

Competência multicultural

I. COPPE/UFRJ II. Título (Série)

*À minha esposa Simone por toda a sua compreensão e por toda a força que me deu no desenvolvimento desta dissertação.*

*À minha querida filha Ana Rita que alegra todos os meus dias.*

*À minha mãe Tânia que através do seu esforço pode me propiciar uma boa educação.*

*Ao meu pai João (in memoriam) que deixará muitas saudades.*

## AGRADECIMENTOS:

A Deus, pelo dom da vida e pela força que me deu para concluir o mestrado.

Ao Prof. Alberto Gabbay Canen, pela orientação, pelos ensinamentos e pelas palavras de apoio.

Aos Professores Ana Canen, Anne-Marie Maculan e Paulo Oswaldo Boaventura Netto, que fizeram parte da banca examinadora, por suas sugestões significativas que enriqueceram meu trabalho.

A todos os professores da área de Pesquisa Operacional da Área de Engenharia de Produção da Coppe pela transmissão de seus conhecimentos.

À secretária Andréia da área de Pesquisa Operacional pelo apoio fornecido durante o curso.

Aos meus colegas de turma que me ajudaram durante o desenvolvimento do mestrado.

Aos executivos da empresa pesquisada, pelas entrevistas concedidas para o estudo de caso.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## MULTICULTURALISMO E COMPETÊNCIA NO MUNDO GLOBALIZADO: UM ESTUDO DE CASO

Ricardo Villardi Pereira

Setembro/2006

Orientador: Alberto Gabbay Canen

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho visa demonstrar a importância das relações multiculturais nos dias de hoje, argumentando que o multiculturalismo ressalta a importância da diversidade cultural, que deve ser valorizada por meio de competência relativamente nova, principalmente no Brasil, a competência multicultural. Um estudo de caso numa empresa de comunicação que possui sócios e executivos estrangeiros em seu quadro funcional é realizado, ilustrando a visão que esses últimos possuem a respeito de competência, multiculturalismo e competência multicultural, assim discute como essas questões são tratadas na empresa. O trabalho conclui que o multiculturalismo vem ganhando força, porém ainda necessita maior desenvolvimento, principalmente nas empresas.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

MULTICULTURALISM AND COMPETENCE IN A GLOBALIZED WORLD: A  
CASE STUDY

Ricardo Villardi Pereira

September/2006

Advisor: Alberto Gabbay Canen

Department: Production Engineering

This work seeks to show the relevance of multicultural relationships in our days. It argues that multiculturalism emphasizes the importance of cultural diversity to be valued through a relatively new competence, primarily in Brazil, that is the multicultural competence. A case study has been undertaken in a company of communication that has foreigner partners and executives in its team of employees. The case study shows the vision that the executives have about competence, multiculturalism and multicultural competence, as well as the way those questions are treated in the company. This study concludes that multiculturalism is getting strength. However it's necessary that it develops more steadily in organizations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competência = CHA (Conhecimento, habilidade e atitude)	11
Figura 2 – Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo	17
Figura 3 - De quem é a responsabilidade pela avaliação de desempenho?	18
Figura 4 - O processo de gestão por competências	21
Figura 5 - Evolução do comércio exterior brasileiro 1990- 2005	33
Figura 6 - Chegada de turistas estrangeiros no Brasil 1990-2004	34
Figura 7 - Autorizações para estrangeiros trabalharem no Brasil 1998-2005	36
Figura 8 - Número de autorizações concedidas por país de origem 1998 a 2005	38
Figura 9 - Evolução do comércio mundial 1990-2005	42
Figura 10 – Modelo de competência multicultural	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa de artigos com palavras-chave	2
Tabela 2 - Pesquisa de teses / dissertações com palavras-chave	2
Tabela 3 – Significados atribuídos ao termo competência nos diferentes países	8
Tabela 4 – Distribuição pessoal de renda 1994 – 2001 (em %)	30
Tabela 5 - Total de desemprego da população negra e não-negra 2004 - 2005 (em %)	31
Tabela 6 - Evolução do comércio exterior brasileiro 1990-2005	32
Tabela 7 - Chegada de turistas estrangeiros no Brasil 1990-2004	34
Tabela 8 – Autorizações para estrangeiros trabalharem no Brasil 1998-2005	35
Tabela 9 – Número de autorizações concedidas por país de origem 1998 a 2005	37
Tabela 10 - Evolução do comércio mundial 1990-2005	42



## ÍNDICE

I – INTRODUÇÃO	1
I.1 - Objetivos do Estudo	6
II – COMPETÊNCIAS	7
II.1 - Conceituação	7
II.2 - Competência Organizacional	12
II.3 - Competência Individual	12
II.4 - Aprendizado Organizacional	14
II.5 - Competência e desempenho	16
III – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS	20
III.1 - Contexto mundial	22
III. 2 - Contexto nacional	24
IV –MULTICULTURALISMO	27
IV.1 – Conceituação	27
IV. 2 – Alguns aspectos do multiculturalismo no Brasil	29
IV.3 – Desafios do multiculturalismo	39
IV.4 – Fatores que impulsionaram as relações multiculturais	41
IV.5 – Organizações multiculturais	43
V- COMPETÊNCIA MULTICULTURAL	46
V.1 – Profissional multicultural	49
V.2 – Síntese	50
VI – METODOLOGIA DA PESQUISA	52
VI.1 – Objetivos da pesquisa	52
VI.2 - Metodologia empregada para a coleta de dados	53
VI.3 – Seleção da empresa	54
VII – ESTUDO DE CASO	55
VII.1 – Caracterização da empresa	55
VII.2 – Análise e discussão dos resultados	56
VII.3 – Síntese	74
VIII – CONCLUSÕES	76

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

78

ANEXO 1

86

## I-INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por diversas transformações que ocorrem de maneira acelerada, propiciadas pelos avanços tecnológicos de alguns campos, tais como ciências e telecomunicações. Além disso, a abertura comercial de algumas nações acarreta incremento do comércio internacional e instalação de empresas multinacionais em diversos países, o que implica, no mundo globalizado de hoje, um maior contato entre diversas culturas.

As matérias-primas estão mais escassas e o capital financeiro para investimentos tem se reduzido. Cada vez mais, os postos de emprego diminuem em relação à taxa de crescimento da população e a concorrência entre as empresas torna-se maior. O mercado é dominado por grandes grupos empresariais formados através de fusões ou aquisições de empresas. Esse fato pode ser confirmado pela matéria publicada em 15 de dezembro de 2005 no *site* do Estadão: um estudo realizado por consultoria da empresa KPMG constatou que houve um aumento de fusões ou aquisições em 12% de 2004 para 2005 no Brasil, isto é, em 2005 foram realizadas 336 transações enquanto que em 2004 foram realizadas 299. Por um lado, empresas se fundem, ou adquirem outras, para dominar o mercado e ter mais poder de barganha em suas negociações; e, por outro, países formam blocos comerciais para negociarem produtos em melhores condições.

A formação de blocos econômicos – como o Mercosul, a Nafta, a Comunidade Européia, dentre outros – propicia quebra de barreiras comerciais, o que acarreta maior intercâmbio entre países, inclusive aumento de mão-de-obra estrangeira. No Brasil, em consequência de acordos comerciais internacionais, verifica-se aumento das importações e exportações, do número de turistas e de autorizações concedidas para estrangeiros trabalharem no Brasil, o que será mais detalhado no decorrer deste trabalho. Em função desse intercâmbio entre países, pode-se concluir que uma nova e importante competência aparece, a competência multicultural.

A competência multicultural é um tema ainda pouco aprofundado em teses, dissertações e artigos no Brasil e pouco explorado em outros países. Este trabalho, portanto, pode contribuir para discussões acerca desse assunto. Para verificar o volume

de trabalhos produzidos nesse tema, foi feita uma pesquisa na base de dados de alguns periódicos e no banco de teses do portal da CAPES, em 13 de maio de 2006. Os resultados obtidos estão apresentados nas Tabelas 1 e 2 a seguir.

**Tabela 1: Pesquisa de artigos com palavras-chave**

<b>Palavra-chave</b>	<b>Site pesquisado</b>				
	<b>ABI/ Inform</b>	<b>Emerald</b>	<b>Sage</b>	<b>Science Direct</b>	<b>Web of Science</b>
Competence	7997	7052	10743	6752	10295
Multiculturalism	6162	168	2206	97	566
Cultural Diversity	683	3451	2642	593	478
Multicultural Organizations	28	459	34	28	4
Multicultural Competence	11	231	98	43	38
Multicultural Competence Brazil	1	9	0	0	0

Fonte: Portal Periódicos - CAPES (Acessado em 13/05/2006)

**Tabela 2: Pesquisa de teses / dissertações com palavras-chave**

<b>Palavra-chave</b>	<b>Banco de teses / dissertações da Capes</b>
Competência	1723
Multiculturalismo	85
Diversidade cultural	386
Organizações Multiculturais	2
Competência Multicultural	1

Fonte: Portal Periódicos - CAPES (Acessado em 13/05/2006)

Em suma, existem centenas de artigos que tratam de competência, diversidade cultural e multiculturalismo, porém, com o termo competência multicultural, o número de artigos encontrados diminui bastante. Além de um dos artigos de CANEN & CANEN, o do ano de 2004, encontrado em duas bases de dados, outros oito artigos puderam ser pesquisados através da base Emerald.

CANEN & CANEN (2002) abordam, inicialmente, conceitos teóricos de competência em organizações relacionados a aspectos multiculturais e apontam a necessidade de se construir um ambiente de confiança dentro da organização. Em seguida, tratam da competência, da maneira como é entendida pela alta gerência de

algumas empresas brasileiras, ou seja, com ênfase nas implicações logísticas e no gerenciamento de decisões sob uma perspectiva multicultural. ILES (1995) mostra que aprender a trabalhar com a diferença é habilidade gerencial chave. Além disso, o autor faz uma revisão crítica do gerenciamento da diversidade cultural no contexto doméstico – aqui, o contexto do Reino Unido – e internacional, a fim de desenvolver um modelo de trabalho com diferentes aplicações a indivíduos, equipes e organizações.

HARRIS (2002) argumenta que, no século 21, um maior número de organizações européias terá que atuar mais globalmente. O aumento da globalização está forçando essa ampliação na atuação de corporações, associações e agências. Esse artigo examina o impacto da globalização nas instituições, seus desafios e questões, além de como transformar uma organização numa empresa global. Por outro lado, PALUMBO & TEICH (2004) examinam o impacto do crescimento de imigrantes na Europa e oferecem um exemplo americano de como penetrar nesse segmento de mercado emergente. O artigo conclui que hoje é essencial que os profissionais de marketing dividam seus mercados por país de origem e nível de aculturação.

THAKOR & KOHLI (1996) propõem o conceito de origem da marca, que seria o local, a região ou o país a que os consumidores-alvos percebem que a marca pertence, e citam, como exemplos de empresas que trabalham com origem da marca, empresas de cerveja, vodka e de automóveis. Afirmam ainda que, mesmo que a pesquisa em diversos países demonstre que as reações dos consumidores às marcas dos produtos são significativamente diferentes, o que depende de suas percepções acerca origem dessas marcas, a função que a representação das marcas exerce no consumidor não tem sido merecidamente aprofundada em estudos científicos. Os autores recomendam uma pesquisa para determinar as circunstâncias sob as quais os gestores devem usar a origem da marca para se diferenciarem dos competidores.

KAKABADSE & KOUZMIN (1999), por sua vez, exploram o efeito da Tecnologia da Informação – TI na véspera do terceiro milênio, analisando suas ramificações para os trabalhadores de organizações, negócios e cultura. A falta do conhecimento de TI, a diversidade social e a necessidade de explorar a sinergia criativa das diferenças sócio-culturais através de um melhor entendimento dos efeitos de TI na

cultura são destacados. O argumento é o de que as organizações precisam aprender a gerenciar a diversidade cultural, de que os gestores devem fomentar uma cultura organizacional que acomode as diferenças étnicas e individuais dos funcionários, dando-lhes poder de autodeterminação. O autor também afirma que existe a necessidade de aproveitar os diversos talentos dos funcionários, porque seu senso de propósito e identidade está firmemente ligado aos valores centrais da organização. Finalmente, defende que a necessidade de desenvolvimento de ideologias organizacionais que construam estruturas cognitivas, culturalmente sensibilizadas pela diversidade, é essencial para uma estratégia genérica de gerenciamento de organizações com diversidade cultural crescente, compreendendo a economia globalizada do terceiro milênio.

ADYA & KAISER (2005) escreveram um artigo que tem como objetivo desenvolver um modelo testável para mulheres escolherem suas carreiras no campo da tecnologia, baseado em pesquisas passadas e hipóteses sobre o futuro da força de trabalho do setor de TI. A hipótese propõe que o acesso mais cedo aos computadores pode reduzir a intimidação com a tecnologia. O modelo proposto pelos autores sugere que a escolha da carreira é diretamente influenciada pelo gênero, pela disponibilidade de recursos tecnológicos, pela educação separada por gênero, pelas diferenças individuais e pela família. A pesquisa concluiu que os pais, particularmente o pai, são a principal influência na escolha das mulheres pela carreira de TI, e professores e conselheiros fornecem pouco ou nenhum direcionamento para essa carreira.

MEREDITH (2000) faz apenas uma revisão bibliográfica a respeito de como se fazer negócios internacionais. Nesse trabalho, o autor busca priorizar o que é mais relevante para incluir em seu artigo, já que apesar de existir uma boa quantidade de recursos sobre como se fazer negócios internacionais, alguns deles são superficiais. Os registros que o autor fez em seu artigo são de fontes tais como o Departamento de Agricultura Americano e o Departamento de Comércio Americano para a Internet, além de livros, documentos de governo, etiqueta internacional, regras de comércio e outros *web sites*. O objetivo do artigo de Meredith é ajudar os bibliotecários com referências bibliográficas sobre negócios internacionais, para que eles possam atender melhor seus clientes em questões internacionais.

Finalmente, o artigo de CANEN & CANEN (2004) tratam do desafio que as organizações têm que enfrentar no gerenciamento da diversidade cultural, tanto dentro, quanto fora de suas fronteiras nacionais. Além disso, foca a parceria entre universidades e organizações para se estabelecer um *link* entre, de um lado, o que é ensinado e o que é demandado pelo mercado e, de outro, a necessidade para fomentar a educação gerencial multicultural e a logística num cenário multicultural e num mundo cada vez mais globalizado. Esse artigo foi o único que, além de encontrado tanto no *site* da ABI/Inform, quanto na base Emerald, expõe o tema competência multicultural, articulando de forma mais direta o foco desta dissertação: tratar da competência multicultural voltada para o meio empresarial, através de estudos de caso em empresas localizadas no Brasil.

No que diz respeito a teses e dissertações publicadas cadastradas no banco de dados do portal da CAPES, o número de teses e dissertações encontradas com os termos organizações multiculturais e competência multicultural é bem pequeno. Em relação ao tema específico desta dissertação – competência multicultural –, foi encontrada apenas uma tese e com enfoque bem diferente do que se propõe neste trabalho. A tese de OLIVEIRA (2001) é voltada para o aprendizado de alunos de 3ª e 4ª série do ensino fundamental de uma escola de São Carlos e tem o objetivo de analisar a natureza das aprendizagens escolares, na perspectiva dos alunos.

Este trabalho é um avanço em relação aos já citados aspectos, não só pela temática, mas pelo fato do estudo de caso ser realizado numa empresa de comunicação situada no Brasil. Além disso, dá enfoque ao multiculturalismo, no que diz respeito à competência. Isto é, o objetivo é destacar a competência multicultural que, segundo CANEN & CANEN (2005), se refere à habilidade e à flexibilidade necessárias para lidar com a tensão gerada pelas diferenças culturais.

De acordo com o que já foi dito e, principalmente, com o aumento da globalização e com os poucos estudos a respeito da competência multicultural no país, justifica-se a realização deste estudo para reflexão acerca da busca de meios para se enfrentar as possíveis dificuldades ocasionadas por essas questões.

## **I.1 – OBJETIVOS DO ESTUDO**

O objetivo geral deste estudo é discutir os fatores, a definição e as implicações da competência multicultural que, dentro do rol de competências, é a que vem adquirindo uma importância cada vez maior no mundo globalizado, em função da abertura comercial dos países e da evolução tecnológica.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- discutir os conceitos de competências e de competência multicultural e sua valorização pelo mercado nos dias de hoje;
- discutir o crescimento das relações multiculturais e a maneira como impactam a sociedade;
- abordar, através de estudo de caso realizado em uma empresa, como a competência multicultural é vista por alguns de seus executivos e como esses profissionais lidam com essa competência no dia-a-dia.



## II – COMPETÊNCIAS

### II.1 - Conceituação

O termo competência vem sendo cada vez mais utilizado hoje em dia. As mudanças ocorrem de maneira mais rápida. Novas tecnologias são descobertas a cada momento e as empresas e profissionais que não estiverem em constante aprendizado ficarão à margem. No caso das empresas, seu desempenho pode ficar ser prejudicado e sem expectativa de crescimento e no caso dos profissionais, estes podem ficar fora do mercado de trabalho e com a sua empregabilidade muito comprometida. Sendo assim, a competência é algo extremamente valorizado nos dias de hoje.

Existe um pouco de confusão a respeito da definição do termo competência, em função de poder ter um significado de acordo com o país e contexto em que está sendo utilizada. MOORE *et al.* (2002) fazem uma breve dissertação sobre essa diferença, sobre a utilização dos termos em inglês “*competency*”, “*competence*” e “*competencies*”. Os autores sugerem as seguintes características para estes termos:

Competence – Uma área de trabalho;

Competency - O comportamento que suporta uma área de trabalho e;

Competencies – Os atributos que sustentam o comportamento.

Além disso, os autores comentam que existe uma disparidade crescente entre o enfoque relacionado à percepção e avaliação de competências nos Estados Unidos e os adotados no Reino Unido. Por exemplo, eles citam o uso do termo “*competency*” por organizações tais como a consultoria americana MCBer. A McBer define o termo “*competency*” como sendo a base das características de uma pessoa que resulta em uma ação efetiva e/ou performance superior num trabalho, isto é, característica que um profissional possui que contribui para que o seu trabalho seja mais eficiente e eficaz. É discutível se esta definição atualmente se refere a comportamentos (“*competency*”) ou atributos (“*competencies*”). Em contraste, o programa de padrões do Reino Unido define uma “*competence*” como uma descrição de uma ação, comportamento ou

resultado que uma pessoa deveria ser capaz de demonstrar. Esta definição confunde comportamento (“*competency*”) com resultados, ou área de trabalho (“*competence*”).

BRIGIDO, STEFFEN & VARGAS (2002) apresentam os diferentes sentidos atribuídos ao termo competência, em diferentes países, conforme a Tabela 3:

**Tabela 3: Significados atribuídos ao termo competência nos diferentes países**

<b>País</b>	<b>Definição</b>
Alemanha	Capacidade de dispor dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer uma profissão, solucionando os problemas profissionais de forma autônoma e flexível para colaborar em sua área profissional e na organização do trabalho.
Austrália	Atributos (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) necessários para o desempenho do trabalho de acordo com a norma apropriada. Habilidade de desempenhar as atividades próprias de uma ocupação ou função a partir do padrão requerido ou esperado pelo emprego, incluindo a capacidade de transferir e aplicar habilidades e conhecimentos a novas situações e condições de trabalho.
Brasil	Capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades, necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho. O conhecimento é considerado como o saber; a habilidade, como a capacidade de o indivíduo fazer algo relacionado com o trabalho; e o valor se expressa através da atitude: julgamento da pertinência da ação, ética do comportamento, convivência participativa, qualidade do trabalho, iniciativa e criatividade (Conselho Nacional de Educação).
Canadá	Habilidades para comunicar-se efetivamente, resolver problemas de maneira analítica e aprender de forma contínua. Atitudes e comportamentos positivos, como auto-estima, confiança e disposição para aceitar desafios. Habilidades para trabalhar como membro de uma equipe, entender a importância do trabalho em um contexto amplo da organização, fazer planos e tomar decisões de forma conjunta.
Espanha	Conjunto de capacidades para desempenhar papéis em situações de trabalho, segundo os níveis requeridos pelo emprego, incluindo a antecipação aos problemas, a avaliação das conseqüências do trabalho e a faculdade de participar ativamente na melhora da produção.
Estados Unidos	Atributos que o empresário de alto rendimento de hoje busca nos empregados de amanhã, sendo as principais características da produção de alto rendimento: participação pessoal, trabalho em equipe, aperfeiçoamento contínuo, gestão da qualidade total, atenção às necessidades específicas da produção, delegação de responsabilidade, menor importância dos supervisores, rotação nos postos de trabalho e maiores responsabilidades dos trabalhadores.
México	Atitude de um indivíduo para desempenhar uma mesma função produtiva em diferentes contextos e com base nos requisitos de qualidade esperados pelo setor.
Reino Unido	Conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir das exigências impostas pelo emprego.

Fonte: Brigido, Steffen & Vargas (2002)

Como podemos verificar nas definições da Tabela 3, as definições de competência nos diversos países convergem para a característica do indivíduo possuir habilidade e conhecimento e, além disso, ter atitude para o desempenho de determinada função. Resumidamente, está relacionada à aptidão profissional para desempenhar as funções requeridas pelo cargo.

NERI (2005) encontrou duas vertentes no estudo do conceito de competências: educação e aprendizagem e planejamento estratégico. Na educação o conceito de competência é relacionado à formação das pessoas, ao desenvolvimento de habilidades e à estimulação de atitudes (GRANT, 1975). No planejamento estratégico, o conceito de competências foi introduzido por PRAHALAD & HAMEL (1990) e é utilizado como um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer benefícios ao cliente. O referido artigo popularizou o termo “*core competence*” que designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização; este termo pode ser traduzido para competências essenciais. Pode ser um conhecimento técnico ou tecnologia específica que pode oferecer um valor exclusivo para os clientes, sendo o seu diferencial em relação aos concorrentes. A partir do mesmo artigo, podem-se fazer algumas observações importantes: a) grandes corporações têm múltiplas competências essenciais, isto é, possuem no máximo cinco ou seis competências, que têm valor percebido pelos clientes e não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes; b) competências são fundamentais para a dinâmica da força competitiva das empresas, isto é, as competências podem tornar a empresa mais competitiva, pois podem gerar inovação constante.

Segundo DREJER (2000), competência é definida como um sistema de tecnologia, seres humanos, organização (formal) e elementos culturais (informal) e as interações destes elementos. Ele também propõe uma tipologia para competências, dividindo-as em três tipos:

- O primeiro envolve uma única tecnologia e poucas pessoas;
- O segundo, a tecnologia interligada em uma grande unidade organizacional;
- O terceiro, sistemas complexos conectando várias pessoas em diferentes departamentos e unidades organizacionais.

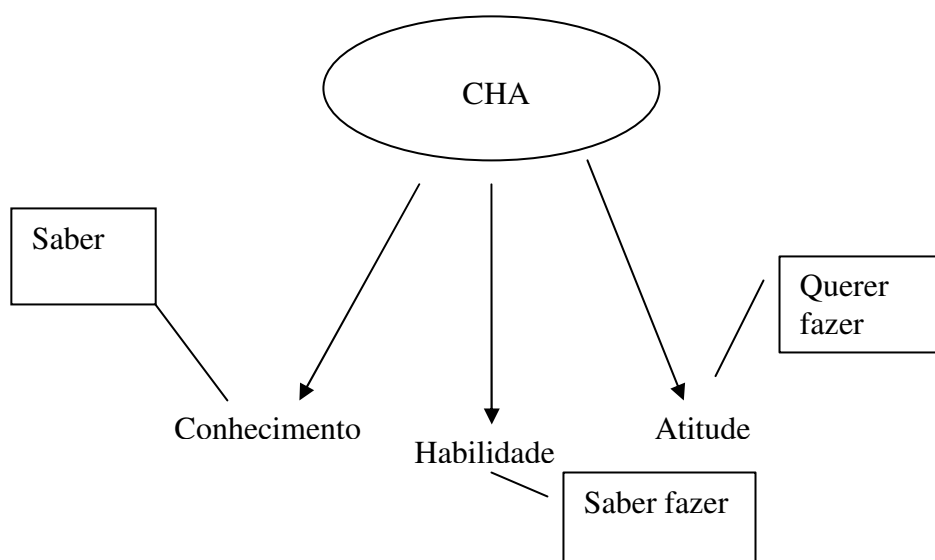
Já segundo FLEURY & FLEURY (2004), o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Segundo os autores, em 1973, MCCLELLAND iniciou o debate sobre competências entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos quando publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”. E durante a década de 80, RICHARD BOYATZIS (apud Fleury & Fleury, 2004, p.27), reanalisando dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Nessa perspectiva o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. FLEURY & FLEURY (2004) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

PARRY (1996) define o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam a maior parte de algum trabalho (papel ou responsabilidade) que se reporta à performance da função assumida e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos e ser melhorados por treinamento e desenvolvimento.

E por fim, CHAN (2006) afirma que as competências têm que ter todas ou algumas destas características:

- Grupos de conhecimentos, habilidades, talentos, motivação, crenças, valores e interesses;
- Relacionam-se com a maior parte de uma tarefa;
- Associam-se a eficácia e/ou performance superior;
- Observáveis e mensuráveis por parâmetros bem aceitos;
- Estão ligadas a direções estratégicas futuras;
- Podem ser melhoradas pelo treinamento e desenvolvimento.

Verifica-se que existem diversas definições de competências, porém a grande maioria delas converge para duas palavras-chaves: conhecimento e habilidades. A competência se manifesta e se desenvolve a partir da aquisição do conhecimento que é obtido, por exemplo, a partir de leituras e cursos. Já a habilidade se desenvolve a partir da prática e de experiência de diversas situações. Porém, ainda existe mais uma variável que foi citada na definição de PARRY (1996) que formará um tripé para a existência das competências que é a atitude, isto é, não basta apenas ter conhecimento e habilidade também é necessário ter atitude para a manifestação da competência. Sendo assim, o conhecimento, a habilidade e a atitude são as três variáveis que devem existir para que se caracterize a existência de uma competência, conforme ilustra a Figura 1 a seguir:



**Figura 1: Competência = CHA (Conhecimento, habilidade e atitude)**

Fonte: Própria

Neste trabalho serão levadas em consideração para o termo competência as três variáveis citadas acima: conhecimento, habilidade e atitude, isto porque argumento que de nada adianta o indivíduo possuir conhecimento e habilidade e não ter atitude para fazer suas tarefas. Vale a pena ressaltar que estas três variáveis constam da definição dada por PARRY (1996). Também será considerada a definição de FLEURY & FLEURY (2004) que citam que competência é um saber agir responsável e reconhecido

implicando em mobilizar, transferir conhecimentos e habilidades agregando valor à sociedade e ao indivíduo.

## **II. 2 - COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Conforme citado no item anterior o conceito de competência organizacional foi introduzido por PRAHALAD & HAMEL (1990). As competências organizacionais são de grande relevância para o desempenho da empresa e é de suma importância definir as competências essenciais da empresa que, conforme verificado anteriormente, pode variar de 1 até no máximo 6 em cada empresa. Como exemplo de competência essencial tem-se a tecnologia de exploração em águas profundas pela Petrobrás. Neste caso é um diferencial da empresa em relação às demais do mercado por ser um referencial nesta tecnologia.

As competências essenciais devem ser traçadas a partir da estratégia da empresa, isto é, quais as competências que a organização necessita que todos os seus funcionários possuam para que alcance seus objetivos. A partir daí, as empresas direcionam seus esforços para aquilo que é essencial para o seu crescimento e começa a existir uma tendência de terceirizar os serviços que não são essenciais para o negócio da empresa. E quando a empresa passa a ser gerida com o foco nas competências se torna necessário o desenvolvimento da competência individual que será discutida a seguir.

## **II. 3 - COMPETÊNCIA INDIVIDUAL**

Pode-se verificar que as competências da organização influenciam as competências do indivíduo. Em geral, a partir da definição das competências da organização, procura-se definir as competências do indivíduo e algumas vezes faz-se necessário, por parte do indivíduo, o desenvolvimento de algumas competências para estar em linha com as competências da organização. Segundo FLEURY & FLEURY (2004), a empresa ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências necessárias a cada função. E passando do nível mais estratégico de formação das competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo,

os autores procuram categorizá-las em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

- competências de negócio: são as competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.

- competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;

- competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

GREEN (2000) enfatiza que as competências individuais contribuem para alcançar um objetivo de trabalho, mas constantemente elas são parte de um sistema de trabalho que pode ser a causa primária dos resultados obtidos. Elas também auxiliam os funcionários a se alinharem com a organização, contribuindo para uma compreensão compartilhada que permite aos associados se moverem na mesma direção.

Pela definição de GREEN (2000), pode-se perceber que as competências são um instrumento facilitador do envolvimento funcional com a empresa e, também é uma forma de mostrar aos funcionários quais os conhecimentos e habilidades que eles devem possuir e/ou adquirir para que possa exercer a sua função de maneira eficiente e conseqüentemente contribuir com a empresa no alcance de seus objetivos e no cumprimento de suas metas.

Porém, vale a pena ressaltar que não é fácil vincular as competências organizacionais com as competências individuais, pois em geral as estratégias das empresas são muito amplas ou de difícil entendimento por parte dos profissionais. Sendo assim, é necessário um bom tempo de estudo das estratégias empresariais e o engajamento de sua cúpula no momento de definição das competências individuais.

Uma questão importante é o que fazer para que as competências passem do nível dos indivíduos para o patamar organizacional, isto é, de que maneira pode-se desenvolver uma competência. CHANDLER (1992) afirma que o processo de desenvolvimento e aprendizado do conhecimento e de habilidades se dá através do processo de tentativa e erro, treinamento, feedback e avaliação de desempenho. Nos próximos itens serão comentados os assuntos aprendizado organizacional e desempenho humano de modo a explicitar de maneira mais completa como desenvolver e avaliar competências.

#### **II.4 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

A aprendizagem no âmbito das organizações não é um tema recente, pois nos anos 70 já era preocupação de muitos profissionais que se ocupavam com o desenvolvimento organizacional, com a capacitação gerencial e com a sobrevivência das organizações. Porém, pode-se considerar que foi a partir dos anos 90 que esse assunto adquiriu maior importância. E foi a partir da publicação “A quinta disciplina” de Peter Senge em 1990 que o conceito de aprendizagem organizacional passou a ser difundido.

SENGE (1991) já dizia que iriam se destacar somente as organizações que entendessem como ganhar o comprometimento em todos os níveis e continuamente expandissem a sua capacidade de aprender. Como antídoto para a incapacidade de aprender, SENGE (1991) propõe a prática de cinco disciplinas para o aprendizado organizacional, quais sejam: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Ele destaca que a primeira disciplina — pensamento sistêmico — é um sistema para ver modelos e inter-relações e que é importante ver o mundo como um todo à medida que se torna mais complexo. Já a disciplina domínio pessoal inclui uma série de práticas e princípios sendo que ele destaca três importantes: visão pessoal, tensão criativa e compromisso com a verdade. A terceira disciplina, modelo mental, relaciona-se com a percepção que temos do mundo e como agimos nele, isto é como agimos e percebemos as ações dos outros. A quarta disciplina é vital para a aprendizagem organizacional, já que não vem de um indivíduo ou grupo pequeno nem mesmo é imposta pela organização, mas é uma



visão compartilhada por todos. E finalmente a aprendizagem em equipe é um processo de alinhar o time para evitar desperdício de energia e de alcançar os resultados desejados. Neste time cada membro está comprometido com a melhoria contínua, reconhecendo e compreendendo o sistema no qual opera e como podem influenciá-lo. Em seu mesmo artigo SENGE destaca uma declaração do Diretor de Planejamento da Royal Dutch/Shell: “A habilidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”. As empresas perceberam isto e os investimentos das organizações em treinamentos para os seus funcionários têm aumentado cada vez mais, pois elas acreditam que nos tempos atuais o conhecimento é um diferencial competitivo.

FLEURY & FLEURY (2004) enfatizam que a mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indicadores de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização. Para isso, é necessária a construção da “memória organizacional”, que se refere ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões presentes. Com a adoção deste procedimento, as decisões podem ser tomadas de maneira mais rápida e com maiores chances de acerto, em função de serem baseadas em experiências anteriores que demonstraram se uma atitude trouxe resultados positivos ou negativos. Além disso, o conhecimento pode se perpetuar na empresa independente da rotatividade dos seus empregados, isto é, no caso de desligamento de um profissional, os conhecimentos produzidos por ele poderiam ficar na empresa.

A partir da literatura sobre aprendizagem organizacional, verifica-se que o aprendizado acontece através do compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos, treinamento, contratação de profissionais com novos conhecimentos, rotação de funcionários por unidades ou áreas da organização, observação de experiências realizadas por outros profissionais ou empresas: a organização como um todo aprende. É importante ressaltar que para que a aprendizagem organizacional seja constante é de suma importância que o conhecimento seja disseminado e que não fique apenas concentrado com algumas pessoas da empresa, possibilitando que as

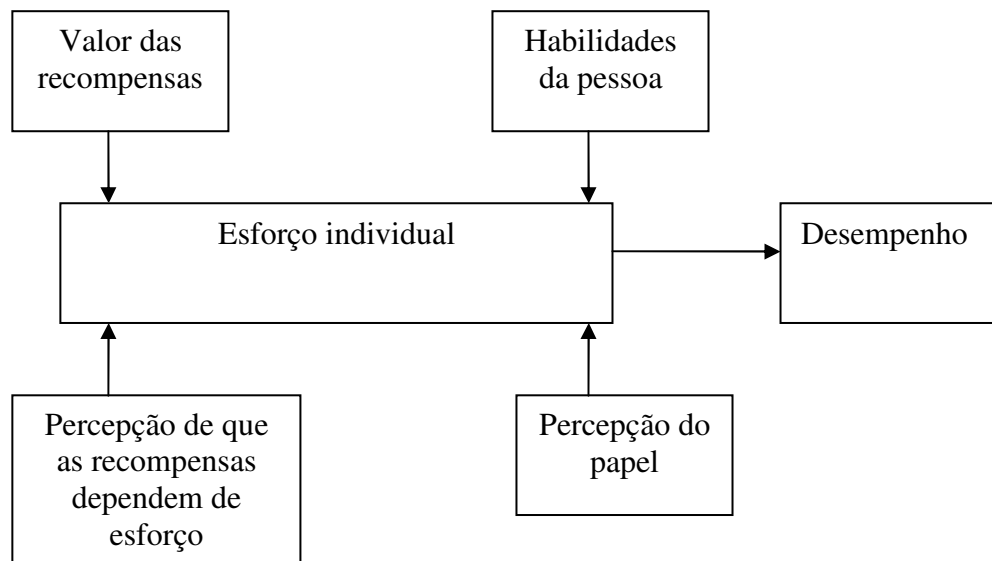
competências sejam desenvolvidas. Entre elas, a competência multicultural, que é o foco deste estudo.

## **II.5 – COMPETÊNCIA E DESEMPENHO**

O desempenho está muito atrelado à competência, ou seja, a competência é um instrumento que leva o indivíduo a maximizá-lo, a desenvolver o seu potencial. Além disso, através da avaliação do desempenho é possível verificar se o indivíduo possui e em que nível ele está em tal competência. E a partir daí, a empresa pode traçar um plano de desenvolvimento baseado nos "*gaps*" de competências do indivíduo, isto é, a diferença entre o nível de competência do indivíduo e o considerado ideal pela organização.

LAWLER III (1994) mostra a relação das competências com o desempenho. Na sua opinião, existe um argumento convincente para adotar uma competência: a criação de uma vantagem competitiva, porque leva a organização a uma melhor performance. Além disso, cita que a melhor maneira para otimizar o desempenho organizacional é ocupando os cargos com indivíduos competentes e motivá-los a ter uma performance efetiva através do pagamento e de outras recompensas.

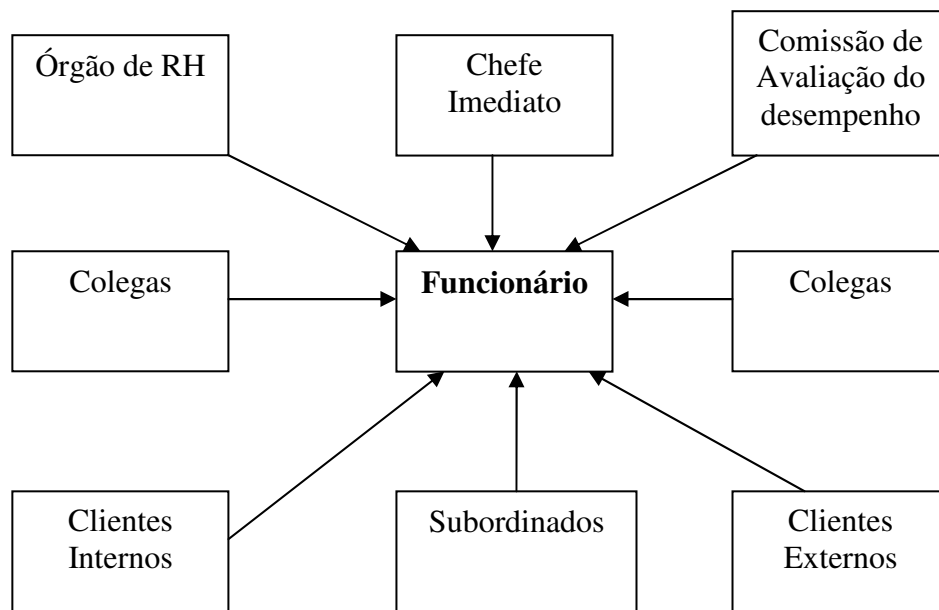
Segundo CHIAVENATO (1999), o desempenho humano varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, pois dependem de inúmeros fatores condicionantes, como: o valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Além disso, o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho no cargo é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente, conforme mostra a Figura 2.



**Figura 2: Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo**

Fonte: Chiavenato (1999)

Uma questão importante que deve ser analisada quanto à avaliação de desempenho é quem deve avaliar performance do indivíduo. Existem diversos métodos de avaliação de desempenho que podem ser aplicados conforme a forma de gestão e da cultura de cada empresa. CHIAVENATO (1999) cita as diversas alternativas de quem deve avaliar o desempenho do funcionário. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário esta tarefa. Algumas organizações atribuem ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Um grupo delas procura integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem às equipes e ainda existem as que adotam um processo de 360 graus em que participam da avaliação o chefe, os pares, os subordinados, clientes internos e externos, ou seja, todas as pessoas que têm relacionamento profissional com o indivíduo. Por outro lado, existem empresas que centralizam o processo de avaliação em uma comissão central e outras em que o departamento de RH centraliza totalmente o processo. Na Figura 3, serão mostradas as possibilidades na responsabilidade pela avaliação de desempenho.



**Figura 3: De quem é a responsabilidade pela avaliação de desempenho?**

Fonte: Chiavenato (1999)

Após a avaliação de desempenho, pode-se dizer que vem a etapa mais importante do processo de avaliação que é o “*feedback*”, isto é, o indivíduo receberá do avaliador o resultado de sua avaliação. Neste momento, o avaliador conversará com o avaliado sobre os seus pontos fortes e sobre aqueles a desenvolver, citando exemplos de situações no dia-a-dia de que o avaliado tenha tido êxito e outros em que ele poderia ter feito as suas tarefas de maneira mais eficiente. No momento do feedback também pode ser traçado um plano de desenvolvimento, no qual constem treinamentos para que o profissional possa desenvolver competências que melhorem seu desempenho. Também são negociados os objetivos a serem atingidos para que na próxima avaliação possa ser verificada a evolução do profissional no período.

Neste capítulo tratei do termo competência com suas definições dadas por vários autores e as definições utilizadas em alguns países. Também foi verificada a importância do aprendizado organizacional para a disseminação do conhecimento nas empresas, o que favorece o desenvolvimento de algumas competências e, assim, foi feita uma ligação entre a competência e o desempenho. No próximo capítulo será visto

como funciona a gestão de competências especificamente nas empresas e serão comentados alguns estudos de casos nacionais e internacionais.

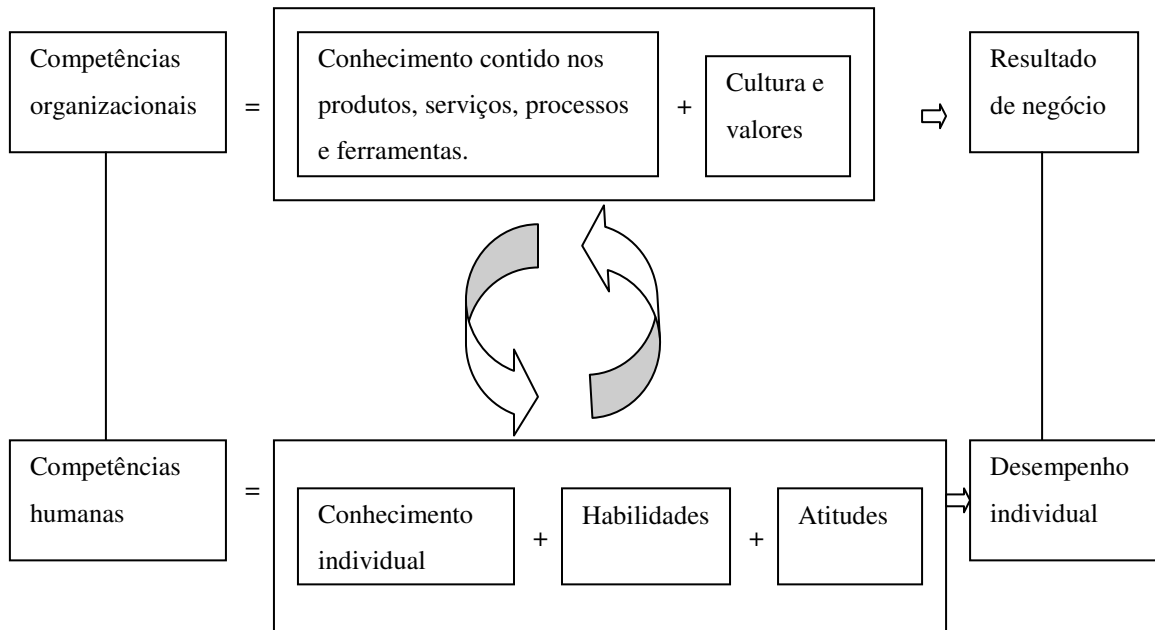
### III – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS

A gestão por competências passou a ser adotada nas empresas a partir dos anos 90 e, a partir deste século passou a ser mais difundida no meio empresarial. O aumento de sua utilização deve-se, principalmente, ao crescimento da competição entre as empresas e aos avanços tecnológicos, o que implica numa maior necessidade de aquisição de conhecimentos pelos indivíduos.

Segundo PICARELLI (2002), os objetivos da gestão por competências são:

- Construção de uma organização de alta performance;
- Disseminação dos conhecimentos garantindo à organização flexibilidade, agilidade, inovação, velocidade e competitividade;
- Formação do capital humano, valor agregado e alcance de objetivos;
- Comunicar conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas;
- Formação de uma base de dados de cada empregado;
- Gerar informações para: treinamento e desenvolvimento, sucessão, carreira, seleção e remuneração;
- Comprometer o líder na gestão e no desenvolvimento da equipe;
- Transparência dos critérios para desenvolvimento profissional;
- Integração entre as diversas áreas e setores da organização.

Segundo LEITE (2004), gestão por competências significa um conjunto integrado de processos e ferramentas que identificam e distinguem o conhecimento organizacional e humano, sendo capaz de, através de diferentes mecanismos, dinamizar estes conhecimentos de forma a gerar valor para o negócio. A Figura 3 mostra o desenho que esquematiza este conceito.



**Figura 4: O processo de gestão por competências**

Fonte: Leite (2004)

Verifica-se na Figura 4, que o processo de gestão por competências engloba as competências organizacionais e as competências humanas. As competências organizacionais correspondem ao conjunto de conhecimentos contidos nos produtos, processos e ferramentas da empresa aliado à cultura e valores da empresa. O seu desenvolvimento impacta diretamente no resultado do negócio. A competência individual engloba o conhecimento individual, a habilidade e atitude e o seu desenvolvimento impacta diretamente no desempenho individual. Vale a pena ressaltar que as duas competências estão interligadas, já que geralmente o desenvolvimento delas ocorre em conjunto.

Geralmente, o processo de gestão por competências é de responsabilidade da área de Recursos Humanos nas empresas. Em algumas empresas, o RH faz todo o processo e em outras pode contar com o apoio de uma empresa de consultoria especializada no assunto. Este processo demanda muita energia, pois existe um longo caminho a ser percorrido desde a definição das competências até a avaliação do profissional e conseqüentemente até a elaboração do plano de desenvolvimento.

### III.1 – CONTEXTO MUNDIAL

A gestão de competências é mais desenvolvida em empresas na Europa e nos Estados Unidos. Existem vários exemplos na literatura de gestão de competências em empresas do exterior. Por exemplo, HELLSTROM *et al.* (2000), fazem um estudo sobre gestão de competências e gestão do conhecimento na empresa multinacional sueca Ericsson. Segundo os autores, os altos executivos da Ericsson vêem a gestão de competências como sendo um método para criar uma potencial competência de longo prazo e a gestão do conhecimento como sendo um meio de comunicar e administrar recursos disponíveis de competência e conhecimento. Já LEWIS, (2003) em um estudo de caso em 3 indústrias do ramo aeroespacial no Reino Unido propõe um modelo preliminar de competência como um processo de transformação. O objetivo do estudo é explorar se o conceito de competência pode fornecer uma plataforma robusta para explorar e explicar os desafios conceituais e práticos associados com o alinhamento estratégico de operações e mercados. Ao fim do estudo foram encontrados uma série de dilemas inerentes ao modelo de competência.

OTTEWILL *et al.* (2000) fazem um estudo de caso na comunidade farmacêutica do Reino Unido, focando o desenvolvimento da gestão por competências para os profissionais de serviço em pequenas e médias empresas do ramo farmacêutico. O autor conclui que tradicionalmente o gerenciamento de competências não figura na formação e treinamento da comunidade de profissionais farmacêuticos e de outros profissionais da área de serviços e, conseqüentemente eles estão freqüentemente mal preparados para lidar com o rigor de um ambiente competitivo. E GHOSHAL *et al.* (1999) fazem um estudo mostrando que aparentemente existe uma forte correlação entre a prosperidade de uma economia e o papel que grandes empresas exercem operando nesta economia. Os autores afirmam que esta correlação é um artefato da influência positiva da gestão por competências nestas duas variáveis. Eles também desenvolvem uma teoria que distingue dois aspectos da gestão por competências: julgamento empresarial e capacidade organizacional. O primeiro refere-se aos aspectos cognitivos de perceber o potencial das combinações e trocas de novos recursos e o segundo é a competência de realizá-las. Além destes estudos citados, METAIS & MESCHI (2004) desenvolveram



um estudo de caso na empresa AIR LIQUIDE, que em algumas de suas atividades adota uma estratégia e estrutura baseada em competências.

Além destes artigos citados acima existem vários outros na literatura mundial com estudos de caso em algumas empresas e ramos da economia, discutindo a aplicação da gestão por competências com respectivas vantagens e dificuldades na aplicação do método. Dentre os artigos estão PATE *et al.* (2003) que fazem um estudo de caso no setor hospitalar na Escócia e conclui que o enfoque na competência provou ser um método popular e útil de trabalho e de desenvolvimento de carreira para aquelas pessoas que participam do programa escocês de qualificação vocacional e proporciona um desenvolvimento útil do sistema para o empregador, CHAN (2006) que faz um estudo de caso em seis bibliotecas públicas canadenses verificou que num ambiente altamente computadorizado e interligado as competências essenciais necessárias para a equipe de bibliotecários são: comunicação, relacionamento interpessoal e liderança. A autora conclui que a utilização das competências essenciais permite aos gestores focar o recrutamento e seleção dos profissionais que já demonstram as competências e priorizar as necessidades de treinamento de acordo com as competências. Já RUTH (2006) faz um estudo sobre os sistemas de gestão de competências apontando os seus limites, problemas e sugestões.

Conforme foi verificado, existem vários estudos sobre gestão por competências em vários tipos de empresas no mundo. Porém, PRINGLE *et al.* (2006) afirmam que ainda existe um grande “buraco” na gestão por competências atualmente, localizado na interface entre o planejamento de estratégias competitivas e a sua implementação na organização. Os autores acreditam que a função de recursos humanos não é proveitosa para desenvolver as habilidades necessárias para preencher este “buraco”. Sendo assim, afirmam que é necessário um novo conjunto de habilidades para que os profissionais possam realizar esta tarefa. Este novo profissional seria o líder da mudança e existem treze dimensões em que este profissional deveria mostrar competência que são: dinâmica da indústria; fatores econômicos; modelagem organizacional; mediação; diagnóstico organizacional; compreensão das limitações das organizações; saber persuadir os colegas; previsão dos impactos; fornecer comentários imediatos sobre forças e fraquezas da organização; aconselhar e instruir gerentes seniores; entender a

dinâmica da mudança em grandes organizações e que influência será mais eficaz; utilizar estratégias de aprendizado; relacionar a análise organizacional com metas e objetivos. Pode-se concluir que estas características são importantes para que o profissional, ao planejar a gestão de competências, seja capaz de implementá-la em sua organização, monitorar seu desenvolvimento e fazer mudanças, caso necessário.

### **III.2 – CONTEXTO NACIONAL**

Segundo VIEIRA & GARCIA (2004), desde os anos 90 modelos de gestão de competências têm sido introduzidos no Brasil. Atualmente já existem na literatura nacional artigos a respeito da sua utilização em algumas empresas. Por exemplo, VIEIRA & GARCIA (2004) fazem um estudo de caso numa indústria automobilística. Foram realizadas 26 entrevistas nas áreas de fabricação de motores, manutenção, regulagem de ferramentas e desenvolvimento organizacional. Os resultados deste artigo mostram a gestão do conhecimento e das competências articuladas e as formas estratégicas de selecionar trabalhadores mais flexíveis.

Por outro lado, MARZANI (2004) com o intuito de testar a metodologia de mapeamento de competências desenvolvida em sua dissertação de mestrado, aplica o método em empresas do setor de bens de capital mecânicos, os fornecedores para a indústria do petróleo e gás natural. O resultado do estudo foi a identificação de características das competências por segmento de fornecedores.

UBEDA (2003) em sua dissertação faz um estudo de caso da gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, a Embrapa Pecuária Sudeste. Conclui que os fatores que contribuíram para a gestão por competências foram a possibilidade de crescimento profissional do empregado, os programas de recompensa por resultado alcançado e o incentivo da comunicação entre o supervisor e os subordinados, enquanto que as limitações da gestão de competência na Embrapa estão relacionadas, em sua grande maioria, com questões de ordem metodológica e de ordem cultural.

E SILVA (2002) faz um estudo de caso sobre a gestão de competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração. Uma importante conclusão desta pesquisa foi que falta às empresas e, principalmente, ao RH, uma visão integrada de negócios e de cadeia de valor, o que tem levado a subordinação das empresas brasileiras e menores às empresas multinacionais e maiores. Outro estudo de caso no setor de telecomunicações no Brasil foi feito por DUTRA *et al.* (2000) que apresenta um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, estruturado a partir do conceito de competências e a aplicabilidade do modelo é testada a partir da análise de sua implementação numa empresa do setor de telecomunicações. No modelo foram relacionados os resultados esperados do profissional de acordo com a natureza do trabalho e em seguida foram definidos os conhecimentos e experiências necessárias para a obtenção dos resultados esperados classificados. Este relacionamento foi subdividido de acordo com a complexidade das atribuições exercidas no trabalho. Segundo o autor, o modelo deve servir de orientador das diversas ações de recursos humanos como balizar diferenciações salariais, estabelecer prioridades de capacitação, permitir a gestão do processo sucessório e parametrizar o recrutamento e seleção de pessoal. Uma das conclusões do artigo é que na implementação do modelo foi verificada a necessidade de aprimorar o processo de comunicação com os funcionários para que eles tenham um maior entendimento do modelo.

Já SILVA (2004) em sua dissertação de mestrado faz um estudo de caso em uma empresa de Call Center. Na empresa em questão, a gestão por competências é utilizada como instrumento de avaliação de desempenho. Foi observado que com base na sistemática adotada, apesar do modelo contribuir para o desenvolvimento das lideranças, ainda não incorpora a plena utilização de seus resultados para os principais processos organizacionais existentes na empresa.

LEMOS (2003) faz um estudo de caso utilizando o método Delphi visando identificar as competências necessárias para um professor / pesquisador da Universidade Católica de Brasília. O objetivo do artigo é estimular a reflexão de cada professor sobre sua prática educativa na universidade. Sendo verificado, através de questionários, com alguns docentes as competências mais importantes para o desempenho da sua função.

Finalmente, CARLETTO *et al.* (2004) fazem um estudo exploratório sobre a questão da seleção de talentos nas organizações na área de recursos humanos da Batávia e da Viação Iapó. O objetivo do artigo foi identificar quais competências tinham que ser desenvolvidas para possibilitar a transformação do conhecimento em ações e resultados. A conclusão do estudo é que foi identificada uma série de competências comportamentais que se tornaram determinantes e que foram divididas em três grupos: comunicação, relacionamento interpessoal e comunicação.

Existem outros estudos sobre gestão de competências no Brasil, porém estes foram citados aqui em função do estudo de caso ter sido realizado em empresas de diferentes tipos. Além disso, eles contribuem com este trabalho demonstrando o impacto que a gestão de competências exerce no dia-a-dia de uma empresa. Pode-se observar que no Brasil, a gestão de competências é adotada em vários tipos de empresa, desde empresas do ramo de petróleo até call center. Além disso, pode ser adotada com diversas finalidades, para seleção de funcionários, para planejamento de carreira, para avaliação de desempenho, para verificar necessidades de treinamento e para remuneração.

## **IV – MULTICULTURALISMO**

Nos dias atuais existe um contato muito grande entre diversas culturas, praticamente já não existem fronteiras entre países. Com a evolução dos meios de comunicação e de transporte, pessoas de diferentes povos passaram a ter mais contato, com isto a distância entre os países “encurtou” fazendo com que vivamos hoje numa sociedade multicultural e num mundo cada vez mais globalizado. Como exemplo, pode-se verificar o aumento do comércio entre os países e do turismo internacional, intercâmbio de estudantes de diversos países entre outras coisas. Por outro lado, vivemos num período em que crescem os conflitos religiosos e atitudes discriminatórias contra imigrantes. Isto se deve em grande parte às ameaças terroristas que principalmente os Estados Unidos e alguns países europeus vêm sofrendo.

Neste capítulo será tratado especificamente o tema multiculturalismo com suas definições, como é visto em alguns países, como as empresas vêm o multiculturalismo e o que estão fazendo para lidar com ele, dentre outras coisas.

### **IV.1 - CONCEITUAÇÃO**

Segundo SANTOS (2002), o multiculturalismo em sua atuação como alvo, conceito, atitude, estratégia ou valor, emergiu como conseqüência das mudanças demográficas em movimento nas sociedades ocidentais, dentre elas, os Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Austrália e Nova Zelândia têm experimentado processos de imigração e movimentos de consciência de gênero e raça que as têm induzido a confrontar questões relativas às formas como definem a si mesmas e outras instituições sociais. A autora também menciona que o multiculturalismo desenvolveu-se na década de 70 como um conceito educacional e movimento social de auxílio à articulação de interesses sociais e políticos de grupos culturais e étnicos diversos.

Já KINCHELOE & STEINBERG (1997), definem multiculturalismo como um conjunto de respostas à diversidade cultural, nas diferentes áreas de conhecimento. A partir desta definição, pode-se dizer que num ambiente em que existem pessoas com

diferentes culturas são tomadas atitudes para a promoção da integração das diferentes culturas buscando promover o tratamento igual para todos e minimizar preconceitos.

Enquanto BRYSON (2002) afirma que o multiculturalismo é uma palavra com uma pequena história. Primeiramente apareceu em 1971 na literatura de educação, mas seu uso se difundiu quando o Canadá adotou a palavra para rotular suas políticas nas diferenças culturais e lingüísticas. A autora também afirma que o multiculturalismo encontrou seu caminho no cenário nacional americano no meio de uma controvérsia sobre a mudança do conteúdo das aulas de inglês das escolas americanas.

MCLAREN (1994) e KINCHELOE & STEINBERG (1997) distinguem quatro formas de multiculturalismo: a primeira é o multiculturalismo liberal, a segunda é o multiculturalismo conservador, a terceira é o essencialista esquerdista e a quarta é a pluralista. Eles afirmam que o multiculturalismo liberal expõe a crença que uma igualdade natural, uma semelhança intelectual, existe. KINCHELOE & STEINBERG (1997) enfatizam que o multiculturalismo conservador, também denominado monoculturalismo no final do século XX é uma forma de neocolonialismo, isto é, uma nova idéia da tradição colonialista da supremacia branca. Já o essencialista esquerdista enfatiza uma ideologia baseada em diferenças culturais relacionadas à raça, classe e gênero. E finalmente, a ênfase do multiculturalismo pluralista está na diferença em vez da igualdade.

Também pode-se perceber que o multiculturalismo pode ter quatro abordagens: étnica, gênero, religiosa e organizacional. A primeira relaciona-se ao multiculturalismo em relação às raízes culturais do indivíduo, a segunda em relação ao gênero masculino ou feminino, a terceira em relação à religião que acaba impactando nos nas atitudes e hábitos do indivíduo e a quarta a relação do indivíduo com outros membros da organização em que existiram também as três primeiras abordagens já citadas.

Grande parte dos artigos pesquisados é voltada para a área de educação, porém está havendo uma expansão do tema multiculturalismo para outras áreas como a empresarial em função do aumento da globalização e da necessidade de empresas multinacionais e exportadoras se adaptarem à cultura local.

## **IV.2 – ALGUNS ASPECTOS DO MULTICULTURALISMO NO BRASIL**

A formação da população brasileira através dos séculos se fez com várias culturas diferentes. Com o descobrimento do Brasil pelos portugueses ficou evidente uma diferença cultural, pois no país já viviam os indígenas com uma cultura bem diferente em relação à dos portugueses, em seguida com a escravidão dos negros trazidos para o Brasil da África passou a haver mais uma cultura diferente e por volta do início do século XX, o Brasil passou a receber imigrantes italianos, alemães, etc.

Uma questão importante é que desde o início, a questão cultural não era bem tratada, pois indígenas e negros em sua maioria eram escravizados e não tinham suas crenças e hábitos respeitados, diferentemente dos europeus que tinham acesso às riquezas e dominavam os indígenas e negros. Sendo assim, desde o início verifica-se uma desigualdade, não havendo respeito entre as diferentes culturas.

Na visão de OLIVEIRA (2003) o multiculturalismo no Brasil, no que diz respeito à educação, começou com as escolas no interior das comunidades indígenas. Na sua visão, no início, estas escolas estavam ainda sob a lógica da dominação e da homogeneização cultural. Porém, foram obtidas algumas conquistas significativas a partir da Constituição Federal de 1988. Com relação aos povos indígenas, surge uma nova política, sendo a principal característica a sua autonomia. Em seguida, surgiu a escola indígena com alfabetização bilíngüe, em português e na língua nativa.

Ainda segundo OLIVEIRA (2003), a questão multicultural no Brasil apresenta uma configuração própria, pois está marcada pelos povos indígenas e afro-brasileiros que procuram afirmar suas identidades numa situação de relações assimétricas de poder, de subordinação e de acentuada exclusão.

Já CANEN (2001) afirma que reconhecer que a sociedade brasileira é multicultural significa compreender a diversidade étnica e cultural dos diferentes grupos sociais que a compõem. Também enfatiza que constatar as desigualdades no acesso a bens econômicos e culturais por parte dos diferentes grupos em que a classe social, raça, gênero e diversidade cultural exercem forte influência.

O Brasil é um país que ainda precisa evoluir muito nas questões de diversidade cultural no que diz respeito à igualdade no acesso a bens econômicos e culturais. Por exemplo, a partir da avaliação da Tabela 4 pode-se perceber que o país ainda é bastante desigual no que diz respeito à distribuição de renda. Na comparação feita com outros países, pode-se verificar que no Brasil os 40% mais pobres concentram menos renda e os 10% mais ricos concentram mais renda.

**Tabela 4: Distribuição Pessoal de Renda (em %) 1994-2001**

<b>País</b>	<b>Ano</b>	<b>40% mais pobres</b>	<b>10% mais ricos</b>
Brasil	1998	7,7	46,7
Chile	2000	9,9	47,0
México	2000	10,3	43,1
China	2001	13,7	33,1
Tailândia	2000	15,6	33,8
Estados Unidos	2000	16,1	29,9
Austrália	1994	17,9	25,4
Itália	2000	18,5	26,8
França	1995	19,8	25,1
Espanha	1990	20,1	25,2
Alemanha	2000	22,2	22,1
Dinamarca	1997	23,0	23,1
Suécia	2000	23,1	22,2

Fonte: World Bank - World Development Indicators 2004.

Elaboração: DIEESE

Também se pode perceber de acordo com a Tabela 5, através de estudo do DIEESE, que em grandes regiões metropolitanas do Brasil existe um maior desemprego para negros (pretos + pardos) e mulheres do que para não-negros (brancos + amarelos) e homens. Dessa forma, verifica-se que pode existir dificuldade de acesso de mulheres e negros ao mercado de trabalho, o que leva a concluir que ainda há um grande caminho a percorrer para que os números fiquem mais equilibrados entre homens e mulheres, e brancos e negros.



**Tabela 5: Total de desemprego da população negra e não-negra 2004 - 2005 (em %)**

Regiões Metropolitanas	Cor e sexo						
	Negra				Não-negra		
	Total	Total	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens
Salvador	25,2	26,3	29,2	23,7	18	21	15,2
Recife	22,9	23,4	26,8	20,8	21,3	25,6	17,7
Distrito Federal	20,2	21,6	24,6	18,8	17,4	21,1	13,6
Belo Horizonte	18,4	20,3	23,3	17,6	15,5	18,2	13,1
São Paulo	18,1	22	25,1	19,3	15,8	18,5	13,5
Porto Alegre	15,4	22,1	25,7	18,6	14,5	17,7	11,9

Fonte: DIEESE/SEADE e entidades regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego. Dados apurados entre os meses de janeiro de 2004 e setembro de 2005.

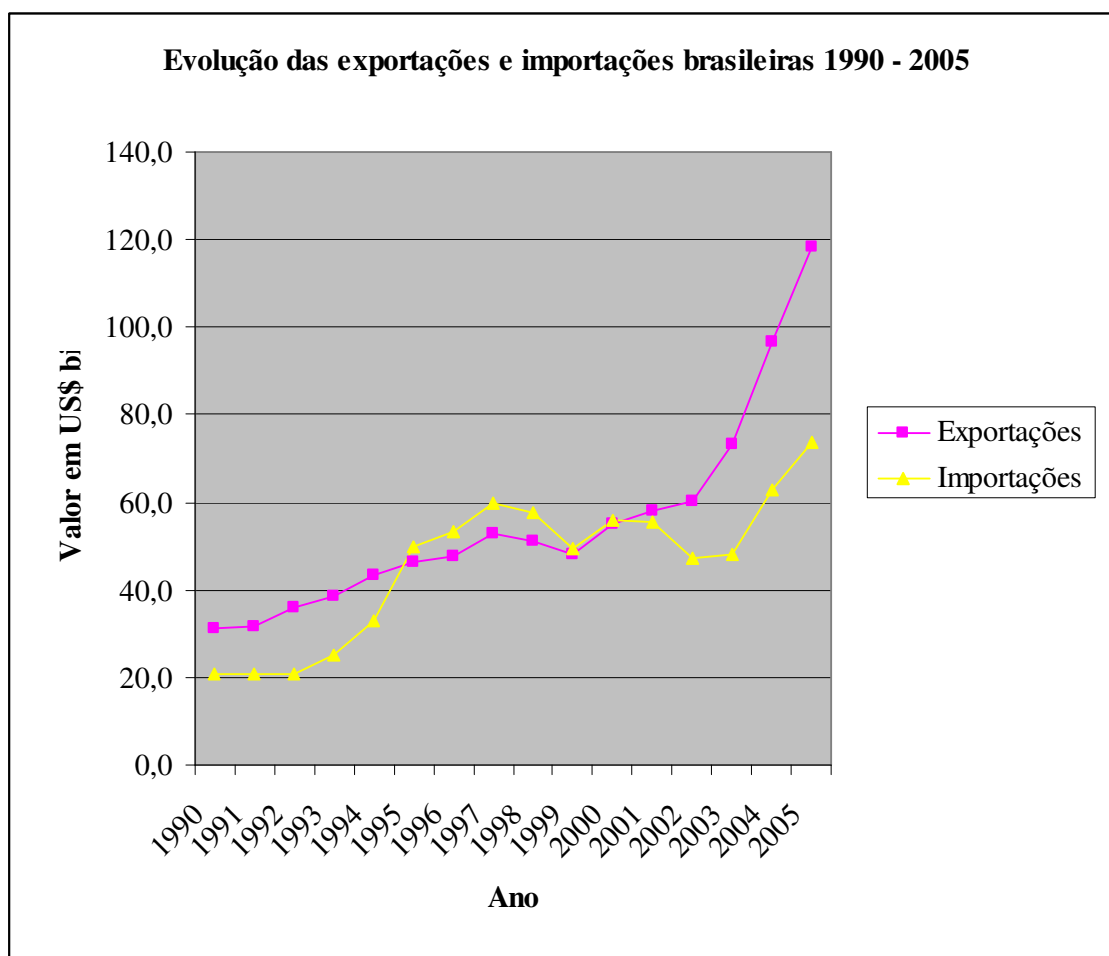
Apesar de o Brasil ter evoluído em algumas questões ligadas à diversidade cultural, através de algumas ações de inserção de minorias como: a política de cotas para ingresso em universidades públicas de afro-descendentes e de alunos que estudaram em escolas públicas, pode-se afirmar que o país ainda tem muito a evoluir neste sentido, pois ainda se verifica uma desigualdade muito grande no acesso a bens econômicos e empregos no país, entre os brancos e negros e homens e mulheres.

Já no que diz respeito a relações multiculturais do Brasil com outros países verificar-se que as relações com o exterior têm aumentado cada vez mais. Um exemplo disso é o crescimento do comércio internacional do Brasil com outros países, o que pode ser constatado através do aumento das exportações e importações. Conforme dados da Tabela 6, em 1990 o valor das exportações foi de US\$ 31,4 bi e em 2005 fechou em US\$ 118,3 bi, proporcionando um incremento de 276% no valor exportado, enquanto nas importações o valor em 1990 foi de US\$ 20,7 bi e em 2005 fechou em US\$ 73,5 bi, proporcionando um crescimento de 255% no período. Na Figura 5, pode-se visualizar melhor este crescimento através do gráfico de evolução do comércio exterior. O aumento nas exportações e importações faz com que os brasileiros que atuam nesta área tenham que estar cada vez mais preparados para lidar com outras culturas, em função das negociações que têm que ser feitas para a efetivação destas exportações e importações.

**Tabela 6: Evolução do comércio exterior brasileiro 1990-2005**

<b>Ano</b>	<b>Exportações</b>	<b>Importações</b>
1990	US\$ 31,4 bi	US\$ 20,7 bi
1991	US\$ 31,6 bi	US\$ 21,0 bi
1992	US\$ 35,8 bi	US\$ 20,6 bi
1993	US\$ 38,6 bi	US\$ 25,3 bi
1994	US\$ 43,5 bi	US\$ 33,1 bi
1995	US\$ 46,5 bi	US\$ 49,8 bi
1996	US\$ 47,7 bi	US\$ 53,3 bi
1997	US\$ 53,0 bi	US\$ 59,7 bi
1998	US\$ 51,1 bi	US\$ 57,7 bi
1999	US\$ 48,0 bi	US\$ 49,3 bi
2000	US\$ 55,1 bi	US\$ 55,8 bi
2001	US\$ 58,2 bi	US\$ 55,6 bi
2002	US\$ 60,4 bi	US\$ 47,2 bi
2003	US\$ 73,1 bi	US\$ 48,3 bi
2004	US\$ 96,5 bi	US\$ 62,8 bi
2005	US\$ 118,3 bi	US\$ 73,5 bi

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior



**Figura 5: Evolução do comércio exterior brasileiro 1990- 2005**

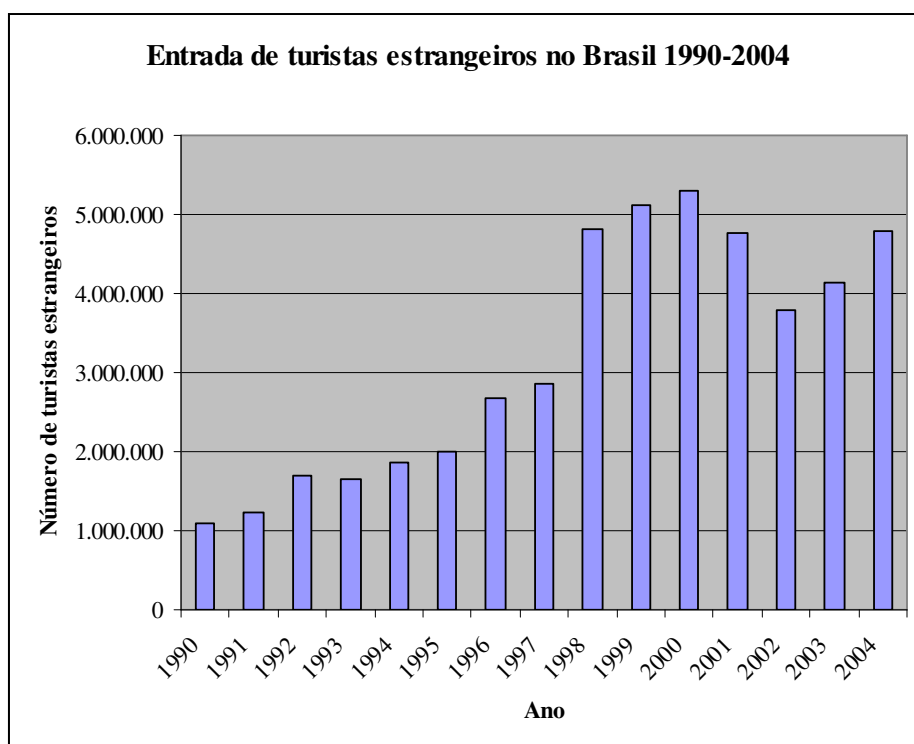
Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

Por meio da Tabela 7, verifica-se que em 1990 o número de turistas estrangeiros no Brasil foi de 1.091.067 e em 2004 foi de 4.793.703, proporcionando um aumento de 339% no período. Sendo assim, é importante o país focar a questão multicultural já que se faz necessário formar profissionais que estejam aptos a lidar com pessoas de outras culturas, fazendo com que estes turistas sejam bem atendidos e em consequência queiram voltar novamente ao Brasil ou que falem bem do país para seus amigos nos seus países de origem despertando neles a vontade de conhecer o país. Isto faria com que o turismo aumentasse cada vez mais no Brasil o que impulsionaria a geração de mais empregos e movimentaria mais economia do país através das despesas que estes turistas estrangeiros fariam no Brasil. Através do gráfico da Figura 6 observa-se o comportamento dos números de turistas estrangeiros no Brasil em todo o período de 1990 a 2004.

**Tabela 7: Chegada de turistas estrangeiros ao Brasil 1990-2004**

Ano	Número de turistas
1990	1.091.067
1991	1.228.178
1992	1.692.078
1993	1.641.138
1994	1.853.301
1995	1.991.416
1996	2.665.508
1997	2.849.750
1998	4.818.084
1999	5.107.169
2000	5.313.463
2001	4.772.575
2002	3.784.898
2003	4.132.847
2004	4.793.703

Fonte: Anuário Estatístico 2005- Embratur



**Figura 6: Chegada de turistas estrangeiros no Brasil 1990-2004**

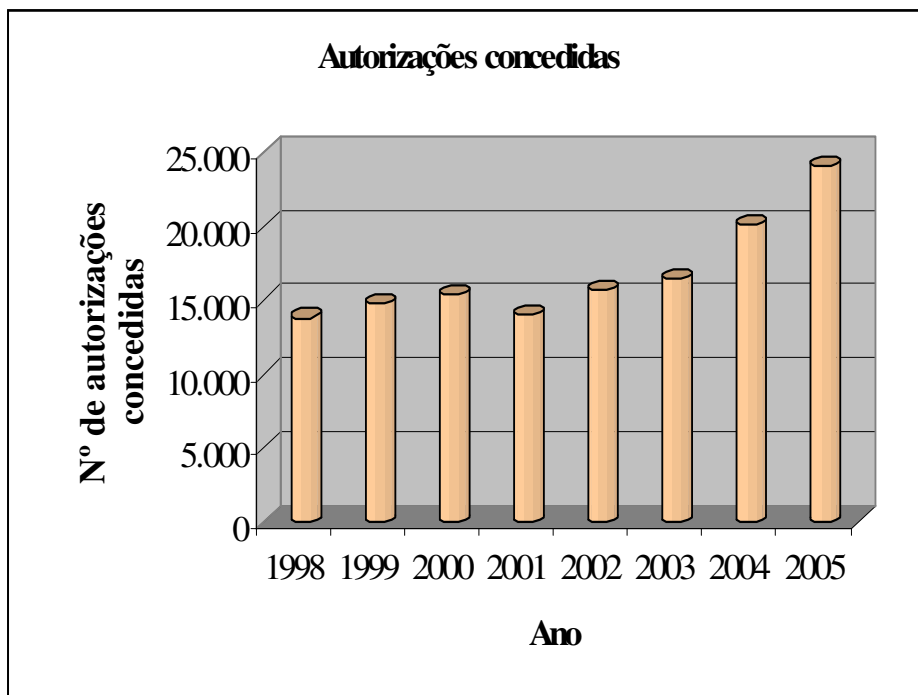
Fonte: Anuário Estatístico 2005- Embratur

Ao fazer uma análise dos dados da Tabela 8, onde consta o número de autorizações concedidas pelo Ministério do trabalho a estrangeiros para trabalharem no Brasil no período de 1998 a 2005. Verifica-se que em 1998 foram concedidas 13.805 autorizações e em 2005 foram concedidas 24.158 sendo um acréscimo de 74,99% neste período. No gráfico da Figura 7, também se pode perceber um crescimento nessas concessões nos últimos anos, o que leva a crer que existe uma elevação de estrangeiros trabalhando no Brasil, sendo mais um argumento para que o país esteja preparado para lidar com questões multiculturais.

**Tabela 8: Autorizações para estrangeiros trabalharem no Brasil 1998-2005**

<b>Ano</b>	<b>Nº de autorizações para estrangeiros trabalharem no Brasil</b>
1998	13.805
1999	14.739
2000	15.447
2001	14.090
2002	15.645
2003	16.489
2004	20.162
2005	24.158

Fonte: Ministério do Trabalho



**Figura 7: Autorizações para estrangeiros trabalharem no Brasil 1998-2005**

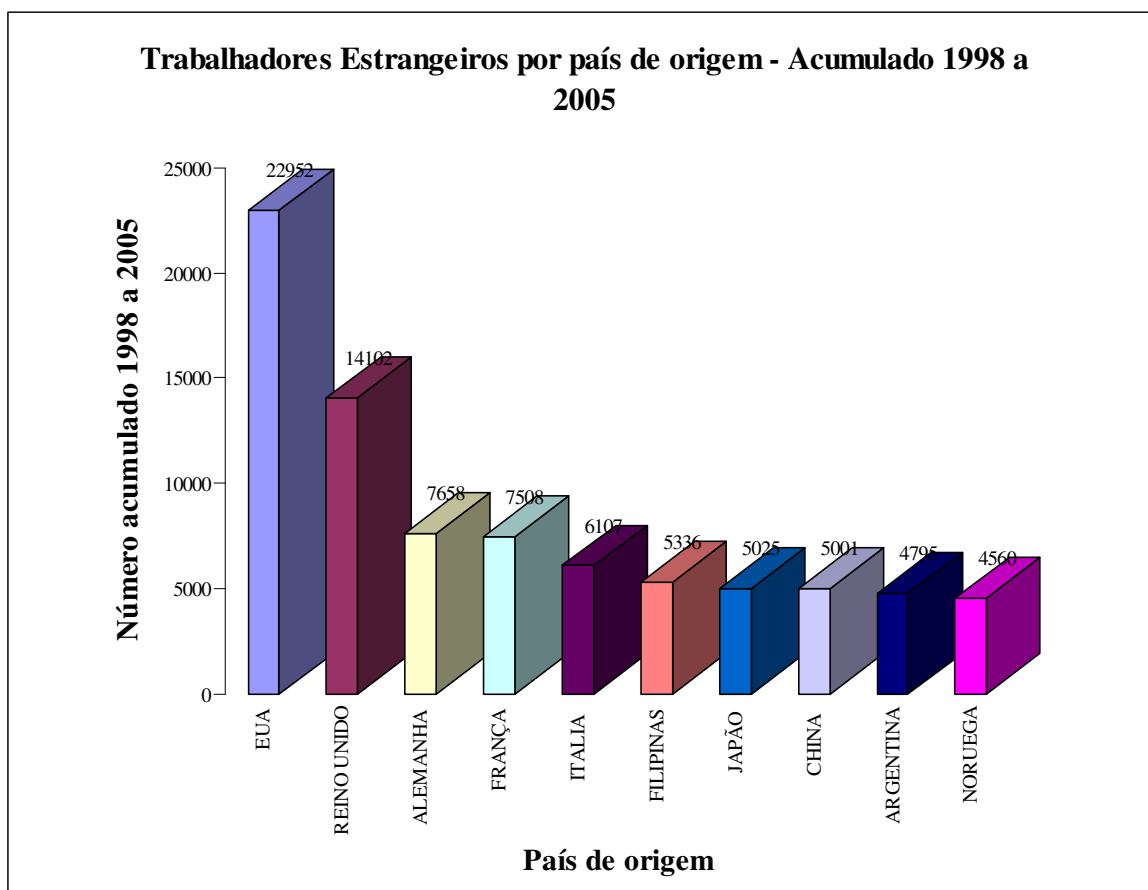
Fonte: Ministério do Trabalho

Um aspecto interessante que se pode verificar nas autorizações concedidas para estrangeiros é o número de trabalhadores por país de origem, que é mostrado na Tabela 9. Os números acumulados de 1998 a 2005 demonstram que a maior quantidade de trabalhadores é de origem americana, o que pode ser em função de grande parte das multinacionais brasileiras serem de origem americana. No gráfico da Figura 8, visualiza-se os países com o maior número de trabalhadores que vieram trabalhar no Brasil no período de 1998 a 2005.

**Tabela 9: Número de autorizações concedidas por país de origem 1998 a 2005**

<b>País</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Total</b>
EUA	2848	2634	3186	2452	1865	2360	3527	4080	<b>22952</b>
REINO UNIDO	1261	1604	2235	1619	1609	1833	2070	1871	<b>14102</b>
ALEMANHA	927	802	984	665	1026	920	822	1512	<b>7658</b>
FRANÇA	901	1075	1049	862	797	807	993	1024	<b>7508</b>
ITALIA	610	664	701	595	701	739	945	1152	<b>6107</b>
FILIPINAS	207	345	407	256	886	798	1087	1350	<b>5336</b>
JAPÃO	419	366	364	607	868	634	669	1098	<b>5025</b>
CHINA	493	615	463	1018	356	271	872	913	<b>5001</b>
ARGENTINA	617	358	426	337	685	769	776	827	<b>4795</b>
NORUEGA	88	627	497	498	596	878	764	612	<b>4560</b>
ESPAÑA	509	690	483	538	517	562	501	617	<b>4417</b>
CANADÁ	398	435	356	311	263	369	411	580	<b>3123</b>
HOLANDA	522	438	293	361	231	315	304	484	<b>2948</b>
PORTUGAL	380	191	242	213	311	304	482	595	<b>2718</b>
ÍNDIA	98	91	109	207	333	419	561	570	<b>2388</b>
POLÔNIA	64	161	169	151	301	406	635	482	<b>2369</b>
COLÔMBIA	278	109	156	180	304	285	321	373	<b>2006</b>
DINAMARCA	96	107	237	345	154	217	180	293	<b>1629</b>
PERU	98	96	161	215	303	206	174	343	<b>1596</b>
COSTA RICA	315	765	275	13	25	12	18	18	<b>1441</b>
CHILE	124	113	145	106	182	280	138	232	<b>1320</b>
RÚSSIA	19	9	31	250	251	236	163	344	<b>1303</b>
UCRÂNIA	22	258	127	107	182	261	164	178	<b>1299</b>
MÉXICO	131	148	92	86	123	149	281	285	<b>1295</b>
SUÉCIA	101	157	130	130	156	176	199	208	<b>1257</b>
AUSTRÁLIA	84	110	115	233	227	115	127	177	<b>1188</b>
GRÉCIA	23	7	15	12	150	254	311	366	<b>1138</b>
ÁUSTRIA	110	310	160	83	55	52	167	79	<b>1016</b>
FINLÂNDIA	16	98	50	92	120	57	338	224	<b>995</b>
VENEZUELA	58	57	62	56	131	176	157	206	<b>903</b>
Outros	1988	1299	1727	1492	1937	1629	2005	3065	<b>15142</b>
<b>Total</b>	<b>13805</b>	<b>14739</b>	<b>15447</b>	<b>14090</b>	<b>15645</b>	<b>16489</b>	<b>20162</b>	<b>24158</b>	<b>134535</b>

Fonte: Site do Ministério do Trabalho.



**Figura 8: Número de autorizações concedidas por país de origem 1998 a 2005**

Fonte: Site do Ministério do Trabalho.

Um outro item importante no que diz respeito ao multiculturalismo no Brasil é o número de fusões e aquisições que vêm ocorrendo nos últimos anos principalmente no que diz respeito à participação de grupos estrangeiros. Segundo estudo publicado pela consultoria Pricewaterhouse e Coopers em Junho de 2005, os estrangeiros estão cada vez mais presentes nas fusões e aquisições no Brasil. Metade das transações de aquisição de controle e participação minoritária no primeiro semestre de 2005 envolveu estrangeiros, houve um crescimento de 39% em relação ao primeiro semestre de 2004. No que diz respeito à troca de controle, os estrangeiros estiveram presentes em 45 negócios, número 22% maior que o mesmo período de 2004 e 61% em relação a 2003 e, além disso, 65% das joint ventures envolveram empresas estrangeiras.

Foi verificado que as relações multiculturais se intensificam no Brasil através de exportações e importações, do turismo, de estrangeiros que vêm trabalhar no país e



aquisições e fusões de empresas. É necessária uma educação multicultural para que as pessoas estejam preparadas para lidar cada vez mais com estas questões multiculturais à medida que estas relações se intensificam conforme as tabelas mostradas anteriormente.

Também se pode perceber, que no Brasil o multiculturalismo é mais debatido na mídia apenas no sentido da diversidade racial e sexual, como por exemplo, em relação à inclusão de negros e pardos nas universidades através da política de cotas, preconceitos com negros e homossexuais, já existindo vários movimentos neste sentido. Com certeza, estes temas são de grande importância para o país e devem continuar sendo debatidos, gerando propostas e implementando políticas visando o fim do preconceito e discriminação. Porém, também é de suma importância que seja dada mais atenção ao multiculturalismo no que diz respeito à relação dos brasileiros com estrangeiros, pois este é um tema poderia ser mais debatido em relação ao que é atualmente.

#### **IV.3 – DESAFIOS DO MULTICULTURALISMO**

Ao mesmo tempo em que aumenta a globalização e o multiculturalismo passa a ser mais debatido, começam a crescer também atitudes xenófobas e de intolerância em alguns países do mundo. Um dos motivos mais recentes foi o atentado às torres gêmeas no 11 de Setembro: a partir daí uma parte dos americanos passou a tratar os árabes com certa desconfiança. Por outro lado, com a guerra no Iraque e Afeganistão, uma parte dos árabes também não vê os americanos com bons olhos. Sendo assim, um dos grandes desafios atuais do multiculturalismo é superar as barreiras criadas entre as pessoas de alguns países pelo terrorismo e guerras.

AGUIRRE (1997) destaca que a imigração e seu rápido crescimento nas duas últimas décadas, juntamente com a formação de blocos econômicos como a União Européia e a NAFTA trouxeram para o primeiro plano “velhas questões” sobre os efeitos da imigração no bem-estar dos trabalhadores nativos. Segundo o mesmo autor, estas velhas questões apresentam novas características, como por exemplo, o problema de dividir a mesma terra no meio de grandes diferenças culturais, discrepâncias na educação, diferenças de religião e conflitos étnicos. Estas questões acabaram por introduzir o multiculturalismo nos debates sobre imigração.

Percebe-se que a imigração para os países europeus e para os Estados Unidos tem aumentado cada vez mais. Isto se deve em grande parte à esperança de uma vida melhor por parte dos imigrantes nestes países, ou vão à procura de empregos melhores ou podem estar fugindo de guerras ou perseguições políticas, porém em alguns casos a realidade não é muito boa para estes imigrantes. Na Europa, se tem percebido dificuldades de integrar seus imigrantes. Um exemplo disto foi o confronto no subúrbio de Paris com jovens filhos de imigrantes incendiando carros entre o final de outubro e o início de novembro de 2005. Além da Europa, também ocorreram incidentes na Austrália em dezembro em que um grupo de jovens australianos agrediu outros jovens de origem libanesa.

Outra questão que também impacta nas relações multiculturais é a religiosa. Como um exemplo recente, tem-se o caso de jornais europeus que publicaram uma charge com o Profeta Maomé e isso causou a fúria de vários muçulmanos que fizeram protestos em frente a embaixadas européias chegando a até mesmo incendiar a embaixada da Dinamarca na Síria e no Líbano. Neste caso, seria importante que o jornal tivesse uma preocupação em respeitar a diversidade e poderia ter neste caso evitado a publicação de tal charge fazendo com que não ocorressem tais distúrbios e a impressão nos muçulmanos de que o ocidente não respeita sua religião.

Além destas questões, uma outra que é importante observar é a levantada por BERRY & KELIN (apud Verkuyten e Martinovic, 2006, p.2): grupos são mais favoráveis ao multiculturalismo quando vêem vantagens para eles mesmos. Por exemplo, se há bastante imigração para um determinado país e o desemprego aumenta, a população desta localidade não verá esta situação com bons olhos, pois acreditará que essas pessoas estão ocupando seu lugar de trabalho. O mesmo ocorre ao analisar a questão da diversidade no que diz respeito à cor. A partir do momento em que se cria uma política de cotas para negros em universidades públicas, os não negros podem vir a discordar desta política, pois a princípio não serão beneficiados com ela.

Sendo assim, é importante que todos os países, em conjunto com a Organização das Nações Unidas, façam um esforço conjunto para a tomada de medidas que diminuam esses conflitos.

#### **IV.4 – FATORES QUE IMPULSIONARAM AS RELAÇÕES MULTICULTURAIIS**

As relações multiculturais já se manifestam há bastante tempo. Na época do Império Romano elas já existiam, pois ao tomar outros territórios já havia o contato entre diferentes culturas; só que de uma maneira forçada, pois o povo que tinha o seu território tomado geralmente era escravizado e tinha que se submeter às leis do império. Séculos depois, alguns países europeus passaram a colonizar outros países, sendo que em alguns casos a colonização era feita somente para escravizar o povo e tomar os recursos de seus territórios. O que pode se perceber é que antigamente as relações multiculturais eram impulsionadas em grande parte pelas colonizações dos países ainda pouco desenvolvidos, pelas potências da época.

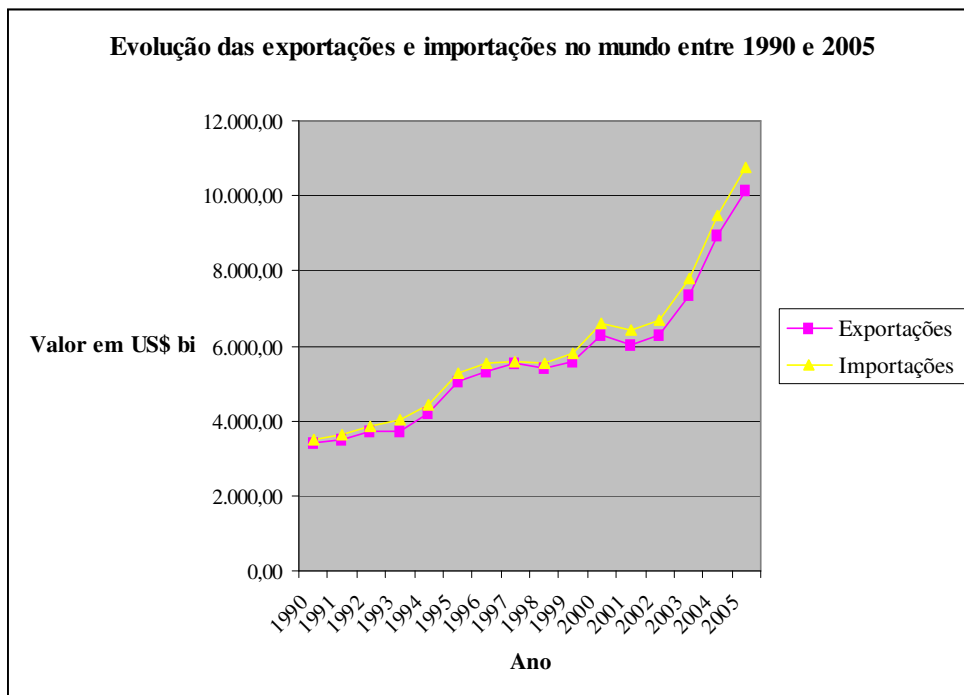
No período atual o multiculturalismo tem sido incentivado pelo comércio internacional, pela educação, pelo turismo e pela imigração. Em relação à imigração, ela está criando uma socialização heterogênea com o aumento de escolas caracterizadas por populações culturalmente heterogêneas de estudantes e professores nos Estados Unidos, Canadá, Austrália e Israel. (MICHAEL, 2006).

No que diz respeito ao comércio internacional ele tem evoluído bastante, o que faz com que as relações multiculturais aumentem. Observa-se que no período de 1990 a 2005 houve um grande crescimento nos valores de exportação e importação. De acordo com a tabela 10, verifica-se que em 1990 o valor das exportações foi de US\$ 3.395,30 bi e em 2005 fechou em US\$ 10.153,00 bi, proporcionando um incremento de 199% no valor exportado, enquanto que nas importações o valor em 1990 foi de US\$ 3.491,60 bi e em 2005 fechou em US\$ 10.762,20 bi, proporcionando um aumento de 208% no período. No gráfico da Figura 9, é possível visualizar o volume das importações e exportações no mundo entre 1990 e 2005.

**Tabela 10: Evolução do comércio mundial 1990-2005**

Ano	Exportações	Importações
1990	US\$ 3.395,30 bi	US\$ 3.491,60 bi
1991	US\$ 3.498,50 bi	US\$ 3.609,90 bi
1992	US\$ 3.708,00 bi	US\$ 3.847,50 bi
1993	US\$ 3.725,10 bi	US\$ 4.021,20 bi
1994	US\$ 4.204,00 bi	US\$ 4.430,00 bi
1995	US\$ 5.042,00 bi	US\$ 5.267,40 bi
1996	US\$ 5.308,00 bi	US\$ 5.534,20 bi
1997	US\$ 5.518,00 bi	US\$ 5.592,70 bi
1998	US\$ 5.386,00 bi	US\$ 5.524,40 bi
1999	US\$ 5.583,00 bi	US\$ 5.818,60 bi
2000	US\$ 6.295,00 bi	US\$ 6.613,30 bi
2001	US\$ 6.031,00 bi	US\$ 6.438,80 bi
2002	US\$ 6.306,00 bi	US\$ 6.684,40 bi
2003	US\$ 7.365,00 bi	US\$ 7.806,90 bi
2004	US\$ 8.939,00 bi	US\$ 9.475,30 bi
2005	US\$ 10.153,00 bi	US\$ 10.762,20 bi

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior



**Figura 9: Evolução do comércio mundial 1990-2005**

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

Verifica-se que na medida que o tempo passa as empresas precisam ter profissionais capazes de lidar com diferentes culturas de forma a incrementar o comércio com países do exterior, já que o mundo está cada vez mais globalizado e o comércio internacional aumenta cada vez mais.

Segundo matéria publicada no site da revista *Istoé Dinheiro*, a Empresa BELTA estima que o número de estudantes brasileiros que foram estudar em outro país em 2004 foi de 42 mil e a previsão para 2005 era de que o número aumentasse em 30% podendo chegar a 54 mil. Acredita-se que esse aumento em parte se deve à valorização do real, o que torna mais barata uma viagem internacional, e à importância que as empresas situadas no Brasil dão a cursos feitos no exterior. Afirma-se na matéria que quem vai morar fora do país deve esquecer tudo o que viu e se preparar para ver coisas diferentes das que conhece em sua terra natal. Neste caso fica evidente a necessidade da educação multicultural desde o ensino fundamental para que este processo seja facilitado.

Um outro fator importante que vem impulsionando o multiculturalismo e a diversidade é que algumas empresas têm procurado agir no campo da responsabilidade social, fazendo com que elas queiram promover a diversidade dentro do próprio local de trabalho.

#### **IV.5 – ORGANIZAÇÕES MULTICULTURAIS**

Conforme verificado anteriormente na definição de KINCHELOE & STEINBERG (1997), multiculturalismo é um conjunto de respostas à diversidade cultural, nas diferentes áreas de conhecimento. Já CANEN & CANEN (2002) afirmam que nos últimos anos, o multiculturalismo teve um grande desenvolvimento, particularmente nos debates educacionais. Também citam que o processo de globalização, com sua ampliada troca cultural, assim como a formação de blocos internacionais, trouxe importantes questões relacionadas ao multiculturalismo nas organizações. CANEN & CANEN (2005) também afirmam que organizações multiculturais são aquelas que lidam com diferenciados níveis de diversidade cultural, desde os funcionários que trabalham nelas, passando pela diversidade cultural dos

clientes e até a das organizações que fazem parte de fusões, terceirizações e parcerias, dentre outros processos.

Analisando o multiculturalismo nas empresas do ponto de vista de atuação em diferentes países, é importante verificar como aconteceu o movimento de internacionalização das empresas. FLEURY & FLEURY (2004) destacam três momentos diferentes: o primeiro até a segunda guerra mundial, o segundo do período de 1950 a 1980 caracterizado pela multinacionalização da produção e o terceiro é o período pós-1980 caracterizado pela globalização produtiva.

Na visão de Dunning (apud Fleury & Fleury, 2004, p.111), alguns motivos que levam uma empresa a se internacionalizar são a disponibilidade de recursos naturais, escassos em seus países de origem; a existência de mão-de-obra barata, permitindo o barateamento da produção a custos baixos e a atratividade dos mercados locais.

Em função de em grande parte dos países existir uma enorme diversidade cultural, diversidade esta que se acentua cada vez mais, se faz necessário que as empresas adotem políticas multiculturais desde a formação de seu quadro funcional. Assim, a empresa passa a entender melhor as necessidades de seus clientes, já que de acordo com a cultura do cliente elas podem ser diferentes. Por exemplo, as necessidades e os gostos de um cliente brasileiro podem ser diferentes das de um cliente francês, assim ao adotar políticas multiculturais as estratégias de marketing e lançamento de produtos podem ser facilitadas. Uma demonstração da importância de se incentivar a diversidade está no ranking da 100 melhores empresas para se trabalhar da revista *Fortune* divulgada em 2006. Segundo matéria do Jornal O Globo (2006) sobre o assunto a primeira colocada foi a empresa de biotecnologia Genentech e dentre as razões do sucesso apontadas na matéria é que metade dos empregados são mulheres e que 42% pertencem a minorias. Dessa forma, pode-se verificar que o estímulo à diversidade pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas, atraindo e retendo talentos em função de propiciar aos empregados um melhor ambiente para se trabalhar.

WILCOX & MCCRAY (2005) afirmam que o desenvolvimento de organizações multiculturais se distingue das práticas do desenvolvimento de organizações tradicionais da seguinte maneira:

- a) Tem uma perspectiva de justiça social e facilita o fim da opressão e discriminação nas organizações.
- b) Acredita que as desigualdades que surgem podem não ser devidas principalmente à comunicação pobre, falta de conhecimento, gerenciamento pobre, etc, mas ao monopólio de poder.
- c) Assume que o conflito é inevitável e não necessariamente insalubre.

Os autores também afirmam que o desenvolvimento de organizações multiculturais é baseado na premissa de que as organizações variam em sua consciência de como questões raciais, culturais, étnicas, de orientação sexual, e de gênero impactam em seus clientes ou funcionários. As empresas que reconhecem e valorizam a diversidade estão numa melhor situação para evitar vários dos desentendimentos e conflitos característicos das organizações monoculturais.

Pode-se concluir que a tendência é de que a diversidade cultural aumente progressivamente nas empresas e as que estiverem preparadas para lidar com esta diversidade provavelmente proporcionarão um melhor clima de trabalho para os seus funcionários e atingirão melhores resultados.

## V – COMPETÊNCIA MULTICULTURAL

Dentre o rol de competências, existe uma grande variedade delas. Porém, nesta dissertação o objetivo é escrever sobre uma competência que vem progressivamente ganhando importância no mundo e que agora começa a ser descoberta no Brasil a sua relevância. Isto se deve ao fato de cada vez mais os profissionais das empresas necessitarem negociar com fornecedores estrangeiros, atender clientes estrangeiros e trabalhar com profissionais de outras culturas. No item a seguir esta competência será conceituada e em seguida será feita uma breve explanação sobre o profissional multicultural. Vale a pena ressaltar que foram encontrados poucos estudos sobre esta competência, o que nos leva a crer que este trabalho pode dar uma contribuição para futuras pesquisas.

Num meio em que os negócios globais estão aumentando, os gestores devem interagir efetivamente com pessoas que possuem valores diferentes, normas de comportamento e maneiras de perceber a realidade (FRIEDMAN & ANTAL, 2005). Sendo assim, a necessidade dos profissionais de nível executivo possuírem habilidades para se relacionarem com pessoas de cultura diferente das suas aumenta e, em função disto é importante que o profissional tenha uma competência chamada de multicultural.

Ao comparar a definição de competência de GRANT (1975), em que o conceito de competência é relacionado à formação das pessoas, ao desenvolvimento de habilidades e à estimulação de atitudes, com a definição de multiculturalismo de KINCHELOE & STEINBERG (1997) que definem multiculturalismo como um conjunto de respostas à diversidade cultural, nas diferentes áreas de conhecimento, concluí que a competência multicultural é corresponde ao indivíduo possuir habilidades e atitudes para lidar com a diversidade cultural. Essas habilidades e atitudes podem englobar o respeito a outras culturas, buscar entender as diferenças culturais, ter abertura para aceitar a forma de agir dos outros e adaptar o seu comportamento ao de diferentes grupos culturais de forma a minimizar conflitos, dentre outras coisas.

Na literatura, foram encontradas algumas definições de competência multicultural. Segundo CANEN & CANEN (2005), a competência multicultural se



refere à habilidade e à flexibilidade necessárias para lidar com a tensão gerada pelas diferenças culturais na identidade cultural organizacional, diversidade cultural dos funcionários e diversidade cultural de clientes e fornecedores em potencial, bem como para transformar essa tensão em um ambiente positivo, produtivo e de confiança, que norteie a renovação e a prosperidade da empresa.

Já MATVEEV & MILTER (2004) propõe um modelo de competência multicultural que requer três componentes: suficiente conhecimento cultural, habilidades e motivação apropriada ou orientação da personalidade, conforme a Figura 10. O conhecimento cultural inclui informações culturais gerais sobre as práticas culturais, informação cultural específica sobre uma cultura particular e informações sobre o seu próprio sistema cultural. Já as habilidades contêm o comportamento apropriado e efetivo percebido como competente em uma variedade de culturas e a orientação da personalidade compreende o interesse dos membros de um time para com a interação intercultural, suas reações emocionais e psicológicas para com os estrangeiros, e o grau de empatia para com as pessoas de diferentes culturas.



**Figura 10: Modelo de competência multicultural**  
Fonte: Matveev & Milter (2004)

Na visão de JACOBSON *et al.* (1999) a competência multicultural é uma habilidade do indivíduo em participar das interações sociais de maneira que seja apropriada para o cenário e satisfatória para as pessoas que estão interagindo mesmo que estas pessoas não compartilhem da mesma base cultural para interpretar o cenário social ou para agir nele. Sendo assim, a competência multicultural é importante para que as relações entre os indivíduos de diferentes culturas se dêem de forma satisfatória.

Já FANTINI (2001) afirma que a competência multicultural é um fenômeno complexo com muitos componentes e estes componentes incluem:

- Uma variedade de características ou traços, como por exemplo, flexibilidade; humor; paciência; abertura; curiosidade; empatia e tolerância;
- Três áreas ou domínios, tais como, a capacidade de estabelecer e manter relacionamentos; a capacidade de se comunicar com o mínimo de distorção e a capacidade de colaborar para realizar algo de interesse mútuo;
- Quatro dimensões, tais como, conhecimento, atitudes positivas, habilidades e consciência;
- Proficiência em uma segunda língua.

WILCOX & MCCRAY (2005) afirmam que para uma organização se mover em direção à competência multicultural, ela deve criar novas políticas, práticas e estruturas internas que suportem e promovam a diversidade cultural. Para realmente valorizar a diversidade, é necessário alterar as relações de poder. Sue & Sue (apud WILCOX & MCCRAY, 2005, p.83) recomendam as seguintes estratégias:

- Inclusão de minorias nas posições de tomada de decisão e a divisão de poder com elas;
- Construir programas e práticas de diversidade com a mesma economia e manter as prioridades como outros aspectos importantes da organização;
- Implementar programas que ataquem diretamente preconceitos e estereótipos de gerentes, supervisores, administradores, equipe de apoio e outros profissionais;
- Iniciativa de diversidade que não contenha um forte componente anti-racismo não será bem sucedida.

Além das empresas terem que criar um ambiente de estímulo à diversidade, através da participação das minorias nas decisões da empresa, contratação de profissionais de outras culturas e raças e oportunidade para as mulheres ocuparem cargos de liderança, também é importante treinar o profissional para saber lidar com esta diversidade. No caso de treinamento de um profissional para facilitar o seu trabalho com diferentes culturas, BUBSY (1993) diz que o aprendizado vem do confronto direto: desafio aos modos habituais de pensamento e comportamento. Um processo de

treinamento de experimentação, reflexão ou questionamento em face às diferenças e ambigüidades pode levar a um progresso. É importante que antes que o indivíduo seja exposto a um ambiente multicultural, ele passe por um treinamento para que tenha mais abertura para lidar com as diferenças.

## **VI.1 – PROFISSIONAL MULTICULTURAL**

Com o aumento da globalização e em consequência, o aumento das organizações multiculturais, existe um tipo de profissional que passa a ser mais procurado pelas empresas, o profissional com um perfil multicultural. O profissional multicultural é aquele que tem a competência multicultural, isto é, habilidade necessária para lidar com as diferenças culturais.

A necessidade deste profissional nas empresas aumenta em função de vários motivos:

- aumento das relações comerciais entre países, sendo assim é necessário ter contato com clientes e fornecedores do exterior;
- expatriação de executivos para trabalhar em matrizes e filiais de empresas no exterior acarretando a necessidade de que os executivos tenham um perfil internacional;
- sociedade que se torna mais multicultural fazendo com que seja necessário que os profissionais entendam todos os tipos de clientes.

A importância de um profissional ter a competência multicultural pode ser constatada, por exemplo, no artigo publicado por SINCLAIR & AGYEMAN (2005) em que foi feito um estudo de caso na empresa The Body Shop, que possui 2000 lojas em mais de 50 países. No artigo a empresa considera como extremamente importante a competência multicultural para seus líderes globais e um dos desafios para os próximos três anos que os líderes globais destacaram é desenvolver habilidades nos líderes para que tenham capacidade de se adaptarem num ambiente de trabalho global. Por este estudo de caso, verifica-se a importância que a empresa está dando a que os seus profissionais sejam multiculturais.

Dentre as características importantes que este profissional deve possuir, pode-se citar as seguintes:

- Conhecimento de algumas culturas diferentes das suas, para que possa ter idéias de como se portar diante de outras pessoas e também não se chocar com algum comportamento que o outro possa ter;
- Respeito à cultura e atitudes do próximo para que o conflito seja minimizado, criando um clima amigável;
- Ter empatia, pois fica mais fácil entender o comportamento ou atitude do outro já que ao se colocar em seu lugar o entendimento fica mais fácil;
- Flexibilidade para se adaptar, por exemplo, à cultura do país em que está vivendo ou do seu superior hierárquico na empresa.

Algumas dessas atitudes podem ser estimuladas e desenvolvidas através de treinamentos técnicos e comportamentais, mas o indivíduo tem que ter vontade de mudar caso não tenha nenhuma destas atitudes, pois sem ela dificilmente algum treinamento será eficaz.

## **V.2 - SÍNTESE**

Até aqui foi mostrado o conceito do termo competência na visão de alguns autores como DREJER (2000), FLEURY & FLEURY (2004), PARRY (1996) e CHAN (2006). Também foi citado que LAWLER III (1994) mostra a relação das competências com o desempenho e isto tem feito com que a gestão de competências venha sendo utilizada em várias empresas conforme verificado nos estudos de caso citados neste trabalho.

Também foi mostrado que as relações multiculturais têm aumentado progressivamente e se faz necessário que as empresas brasileiras e os profissionais percebam esta importância e se preparem para lidar com estas questões para que se mantenham competitivas num mundo cada vez mais globalizado. E para que estes profissionais estejam aptos a lidar com a diversidade cultural destaque neste trabalho uma competência relativamente nova que é a competência multicultural. Foram vistas algumas definições deste termo como, por exemplo, a de CANEN & CANEN (2005) e a

de JACOBSON *et al.* (1999) verificando também a importância de ser um profissional multicultural e algumas características que este indivíduo deve possuir.

Após este estudo teórico, foi feito um estudo de caso, que será mostrado a seguir, numa empresa de comunicação situada no Brasil para verificar como os seus executivos vêem as competências e o multiculturalismo e como a empresa lida com estas questões.

## **VI – METODOLOGIA DA PESQUISA**

Como a proposta desta pesquisa é verificar algo comportamental ligado às ciências sociais, optou-se como estratégia de pesquisa o método do estudo de caso. Segundo YIN (1989, p.23, apud BRESSAN, 2000) , o estudo de caso é “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”, no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Já para BREWER & HUNTER (1989, apud. COUTINHO & CHAVES, 2002, p.223) seis categorias de “caso” são passíveis de serem estudadas na investigação em Ciências Sociais e Humanas: indivíduos; atributos dos indivíduos; ações e interações; atos de comportamento; ambientes, incidentes e acontecimentos; e ainda coletividades. Além disso, YIN (1994) afirma que um estudo de caso pode ser conduzido para um dos três princípios básicos: explorar, descrever ou ainda explicar. E como objetivo de um estudo de caso GUBA & LINCOLN (1994, apud. COUTINHO & CHAVES, 2002, p.224) afirmam que um investigador pode: a) relatar ou registrar como os fatos se sucederam; b) descrever situações ou fatos; c) proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado; d) comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Sendo assim, o estudo de caso foi visto como um método eficaz para ser empregado neste estudo já que o objetivo é verificar como o multiculturalismo e as competências, especificamente a competência multicultural é vista e é tratada na empresa que será escolhida para este estudo.

### **VI.1 – OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo da pesquisa é fazer um estudo de caso numa empresa que possua em seu quadro de funcionários profissionais de outras nacionalidades visando verificar como é tratado o multiculturalismo na empresa. Outros pontos importantes são: se existe a necessidade dos profissionais possuírem a competência multicultural na empresa e como a competência e o multiculturalismo são vistos pelos profissionais entrevistados nesta pesquisa. Também será verificado se é importante ser um

profissional multicultural na área em que atuam. A partir daí será possível comparar o que ocorre na prática com o que existe na literatura sobre o assunto.

## **VI.2 – METODOLOGIA EMPREGADA PARA A COLETA DE DADOS**

Para o levantamento das informações desta pesquisa foi feito um questionário com perguntas abertas, que se encontra no anexo 1. Para facilitar o processo de coleta de dados, as respostas ao questionário foram obtidas através de uma de uma entrevista semi-estruturada com estes profissionais. Segundo COLOGNESE & MELO (1998) este tipo de entrevista consiste na formulação da maioria das perguntas previstas com antecedência e sua localização é provisoriamente determinada. Neste caso, durante a realização da entrevista, podem-se introduzir outras questões que surgem de acordo com o que acontece no processo em relação às informações que se deseja obter. Dada a necessidade destes executivos fazerem um grande número de viagens, o horário da entrevista foi marcado previamente com cada executivo, porém não foi adiantado o teor das perguntas que seriam feitas a eles.

Para que não fosse perdida nenhuma informação no momento da entrevista, optou-se por gravar a entrevista, pois o processo de análise dos dados levantados seria mais rico e detalhado.

Foram entrevistados dois profissionais da empresa escolhida. São eles: O diretor da empresa que é de nacionalidade portuguesa e uma gerente que é de nacionalidade Argentina.

A escolha da amostra de entrevistados foi não-probabilística, sendo feita de maneira intencional em função dos profissionais escolhidos poderem prestar informações mais relevantes para o tema por serem de origem estrangeira já que o tema tratado é multiculturalismo e por possuírem cargo de gestão/chefia na empresa.

No final da pesquisa, a partir das informações obtidas, foi feita uma análise e confrontação das informações levantadas com a teoria existente sobre o assunto.

### **VI.3 – SELEÇÃO DA EMPRESA**

A seleção da empresa para o estudo de caso foi feita a partir de duas premissas básicas:

1- A empresa deveria possuir em seu quadro funcional, profissional de origem estrangeira;

2 – A empresa deveria possuir sócios ou ter relações com outras empresas em outros países para verificar como ela lida com a questão cultural nas suas relações comerciais.

A partir desta premissa foi escolhida para o estudo de caso uma empresa do setor de mídia/entretenimento e sua caracterização segue no próximo item.



## **VII- ESTUDO DE CASO**

### **VII.1 –CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

As informações sobre a caracterização da empresa foram extraídas da sitio da Globosat (2006).

Em novembro de 1991, surgiu no Brasil um novo conceito de entretenimento, informação e lazer. Ao montar quatro canais de TV por assinatura, a Globosat iniciava as atividades da primeira programadora de TV por assinatura brasileira. Neste momento, o telespectador foi apresentado a uma nova maneira de ver televisão, uma programação segmentada que oferecia muitas opções de escolha e a possibilidade de se conectar ao mundo através de seus canais. Ao criar o Telecine, o Top Sports, o GNT e o Multishow, criava-se também o embrião para a produção de uma nova programação brasileira para a televisão.

A Rede Telecine é a maior rede de cinema da TV brasileira, com a menor janela de exibição entre o cinema e a TV. Resultado da parceria entre a Globosat e quatro dos maiores estúdios de Hollywood – Paramount, MGM, Universal e Fox, além de um acordo de exclusividade para exibição dos títulos da Dreamworks –, exhibe hoje cerca de 950 títulos por mês, com o que há de melhor na produção cinematográfica mundial, 24 horas por dia, em cinco canais segmentados por gêneros: Telecine Premium, Telecine Action, Telecine Emotion, Telecine Pipoca e Telecine Cult. A cobertura dos festivais e as notícias do mundo do cinema também estão na Rede Telecine através do programa semanal Cineview.

A Rede Telecine possui cerca de 50 funcionários e possui uma relação intensa com empresas estrangeiras para aquisição de programação para os seus canais, já que sua programação é feita quase que integralmente com filmes estrangeiros.

## VII.2 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entrevista foi feita com dois executivos da empresa, que serão caracterizados como E1 e E2, respectivamente. Devido a questões hierárquicas, algumas das questões não foram feitas para E2.

A primeira pergunta que foi feita para os dois é o que eles entendiam sobre o termo competência. Segundo E1: *“competência de uma forma genérica tem a ver com o know-how acumulado em diferentes áreas formais, técnicas ou não, que são fundamentais para o funcionamento da empresa. Temos que ter um conjunto de competências, que têm a ver com a formação, com uma experiência real, com nossos valores, com nossos estudos, têm a ver com know-how específico nesta área e noutras, mas que seja útil também a esta área. No fundo é todo um conjunto de elementos que temos que saber, que temos que dominar para poder desenvolver o trabalho aqui na empresa”*.

Já E2 comenta a respeito deste assunto: *“Ter competência é ser capaz. Uma pessoa competente é aquela que tem habilidade, a técnica necessária para fazer um determinado trabalho. Se eu quero trabalhar com genética, não sou competente porque não é minha especialidade. Para mim um profissional competente é aquele que sempre está estudando, que está capacitado para isto que se está esperando permanentemente”*.

Em relação ao termo competência, pode-se verificar que o entendimento está alinhado a definição do Conselho Nacional de Educação que afirma que competência é a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades, necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho, porém os entrevistados deram uma ênfase maior para as competências no aspecto do profissional possuir *know-how* técnico. Por outro lado, também englobaram outros aspectos quando E1 cita: *“know-how acumulado em diferentes áreas formais técnicas ou não que são fundamentais para o funcionamento da empresa.”*, isto pode englobar não só o *know-how* técnico, mas também atitudes que o profissional toma para o funcionamento da empresa.

Sobre o termo multiculturalismo E1 enfatiza que “já conhecia e comecei minha carreira na Unilever, uma das empresas mais internacionais do mundo, tem fábricas em 120 países e em qualquer empresa Unilever tem muitos estrangeiros sempre presentes em qualquer lugar do mundo. Tive chefes alemães, americanos, franceses, holandeses, não diretamente, mas tive chefes brasileiros que também trabalharam comigo, a Unilever vive disso. Depois trabalhei na Marsh, que é uma empresa americana também completamente internacional onde também tinha gente de vários países. Depois trabalhei na Swatch, que é outra empresa suíça, mas também com perfil completamente internacional, que tinha gente de mais de 20 países que trabalhava com o que eu lidava diariamente, inclusive um brasileiro que era o Diretor de Logística que eu podia falar com ele em português e também tenho uma experiência de trabalho que me faz ter muito presente o que é o multiculturalismo. Os negócios e as empresas hoje estão no mundo inteiro e todos os países têm heranças culturais que trazem valores que são importantes para qualquer empresa. E o que eu quero dizer com isso é que por um lado é que as empresas que continuam num país obviamente têm que conhecer esta cultura para conseguir entender o consumidor e servi-lo da melhor forma. A fórmula americana não é necessariamente a melhor fórmula na China, ou na Europa ou no Brasil. Dentro da empresa, o fato de termos pessoas de vários países com heranças culturais diferentes faz com que se todos tiverem a abertura necessária, faz com que surja uma cultura mais rica porque nenhuma cultura é perfeita, nenhuma cultura tem uma visão completa do mundo e nenhuma cultura também é completamente incongruente, ou incapaz de produzir o que quer que seja. Quando nós temos pessoas com visões diferentes juntas, com hábitos de trabalho completamente diferentes juntos, normalmente se a coisa for bem dirigida e bem implementada sai alguma coisa mais rica”.

Já E2 diz que o multiculturalismo é: “Acho que multiculturalismo tem a ver com diferentes comunidades que moram dentro de uma cidade ou de um país. Eu venho da Argentina e lá tem um livro: Argentinos descendemos dos “barcos”, porque eram todos imigrantes. Tinha europeu de nacionalidade espanhola, italiana, entre outros. Acho que o multiculturalismo nos tempos atuais, por exemplo, você caminha na Amazônia, e encontra pessoas árabes, indianas, japonesas, são diferentes comunidades com

*diferentes línguas, diferentes hábitos de comunidade, diferentes hábitos sociais, diferentes religiões”.*

A visão de multiculturalismo de E1 reflete os ganhos que o multiculturalismo pode trazer para as empresas já que pessoas de diferentes culturas fazem com que surja uma cultura rica, isto é, uma cultura plural formada a partir de características de diferentes culturas. Além disso, fala da necessidade das empresas entenderem a cultura do país no qual estão inseridas. Enquanto isso, E2 enfatiza o multiculturalismo como diferentes comunidades com diferentes línguas, hábitos sociais e religiões, pode-se verificar que a declaração de E1 a respeito do termo multiculturalismo relaciona-se com a definição de multiculturalismo proposta por KINCHELOE & STEINBERG (1997) no que diz respeito à necessidade de as empresas entenderem a cultura do país em que estão inseridas. Já que E1 afirma que não existe um padrão mundial e assim a empresa teria que tomar atitudes para responder a esta diversidade cultural.

Fazendo uma relação entre competência e multiculturalismo, E1 afirma que: *“existe uma ligação entre um termo e outro e que as competências quanto mais completas melhor. Obviamente algumas empresas têm um grande componente de logística, outras um grande componente de desenvolvimento tecnológico, outras têm que ter um grande componente de marketing, agora o fato é que quer queiramos ou não, o fato de ter pessoas que têm experiências muito diferentes: um engenheiro, um arquiteto, um designer, um profissional de marketing, um matemático, não quer dizer que eles tenham competências diferentes. Nós não temos dúvidas que a riqueza cultural vai muito além do know-how que se aprende na escola, a maior riqueza obtém-se com culturas diferentes, não necessariamente com uma formação escolar diferente e, portanto, o multicultural contribui para que o conjunto das competências seja mais rico e mais completo”.*

Já E2 diz que: *“Alguns países estão capacitando as pessoas neste campo como, por exemplo, Índia e Paquistão estão investindo muito na sua população para que sejam especialistas na área de computação. Eu morei nos Estados Unidos e as pessoas que mais sabem são os indianos, tanto na área de matemática quanto na de computação. A transformação tecnológica é muito forte e aquele país que mais sabe*

*isso vai ser importante no mundo. Então acho que a Índia, por exemplo, é um país com uma superpopulação e está fazendo um trabalho há muitos anos atrás, 15 a 20 anos, um programa de estudo para ter pessoas competentes em novas tecnologias e comunicação. Acho que isso pode ser uma referência, mas a princípio acho que todo mundo pelas origens que tenha pode ser competente”.*

Para os dois executivos existe uma relação entre competência e multiculturalismo. Para E1 o multiculturalismo contribui para que o conjunto das competências seja mais rico e completo. Já E2 cita o exemplo de que nos Estados Unidos as pessoas que sabiam muito de matemática e informática eram os indianos. Isto mostra que a partir do desenvolvimento da competência técnica faz-se necessária o desenvolvimento da competência multicultural para que os indianos, ao irem estudar ou trabalhar nos Estados Unidos, saibam se adaptar à cultura local. Porém um aspecto importante, é que por um lado o multiculturalismo gera um ambiente mais rico, por outro lado pode acarretar em algumas dificuldades para adaptação dos indivíduos, pois algumas vezes é necessário um esforço muito grande para mudar hábitos que já estão arraigados desde a infância.

Em seguida, foi perguntado a E1 se sentiu dificuldade quando veio trabalhar no Brasil. E1 afirma o seguinte: *“Não senti dificuldade. Primeiro vejo que o Brasil é uma extensão de Portugal ou Portugal é uma extensão do Brasil. Nós somos países muito idênticos porque os nossos povos estão intimamente cruzados, partilhamos a mesma língua e particularmente aqui no Rio de Janeiro me sinto praticamente em casa. Não tenho a sensação de estar nos Estados Unidos, Inglaterra ou na China. Sinto-me em casa. Contudo há uma forma de trabalhar diferente e eu como tenho já uma experiência de lidar com muitos outros países e com muitas outras pessoas de outros países, não encontrei nenhuma dificuldade, mas encontrei um clima de gestão, um clima cultural, uma forma de lidar com o negócio diferente do que era em Portugal.*

Já E2 em relação a ter encontrado dificuldade com a cultura brasileira diz que: *“Encontrei dificuldade em relação à língua que ainda estou aprendendo, ainda preciso fazer aula, mas apesar dessas limitações encontram-se muitas diferenças culturais. Uma diferença em relação à cultura do meu país, por exemplo, na Argentina as pessoas*

*ficam muito imersas no trabalho e talvez por causa da crise que a Argentina passou que foi muito difícil manter o trabalho e depois arrumar um novo trabalho se você fosse desligado. Então acho que as pessoas trabalham com muito mais dedicação e depois as pessoas ainda levam trabalho para sua casa, depois ficam pensando no trabalho. E isto é bom até certo ponto, depois não, pois acho que na Argentina somos muitos workaholics, aqui as pessoas saem do trabalho e desligam, o trabalho ficou no trabalho e aí também acho que é muito bom isso”.*

Para E1 e E2 o Brasil recebe bem os estrangeiros e não sentiram muita dificuldade de adaptação, principalmente por já terem visitado o país outras vezes. No que diz respeito à forma de trabalhar os dois acham que é bem diferente de seus países de origem, Portugal e Argentina. Por outro lado, pode existir um esteriótipo no que diz respeito a visão de E2 quanto a forma de trabalhar no Brasil já que também existem muitos brasileiros que são *workaholics* e que também muitas vezes priorizam a vida profissional em detrimento da pessoal.

Em relação à importância que o executivo tenha algum treinamento antes de trabalhar em outro país E1 diz que: *“acho que tem que ter um treinamento sim. Eu tive uma história permanente de relacionamento com outros países, com fábricas em outros países, com chefes em outros países e com colegas de trabalho de outros países. A minha história, por exemplo, é essa. Portanto, mesmo que eu nunca tenha vivido fora de Portugal sempre lidei com gente de outras culturas e me habituei desde o meu primeiro emprego na Unilever a lidar com esse multiculturalismo. Quem não tem esta experiência e vai para outro país e encontra um clima totalmente diferente, tem necessariamente que ter um mínimo de preparação. Tem que ter uma preparação que o deixe aberto à diferença e tem que ter uma preparação que por um lado mude a nossa atitude para que nos deixe mais abertos, mais capazes de entender as diferenças, mais capazes de explicar para as pessoas os nossos pontos de vista e as nossas regras. Para mim, eu tenho determinadas regras de comportamento que em Portugal são assumidas e que são automáticas para qualquer um. Aqui eu tentei explicar algumas das coisas que faço e que digo porque eu sei que não fazem da mesma maneira. Por outro lado, tem que ter a capacidade de ouvir e de perceber determinadas reações, atitudes, comportamentos, formas de gerir que em Portugal não seriam normais. Umas eu nem*

*aceitaria outras até são diferentes, outras são mais exigentes aqui, tem que ter esta abertura. E por outro lado quem vai para outro país não só tem que ter esta abertura, esta atitude preparada, mas tem que fazer o mínimo de enquadramento e tem que ter uns meses de adaptação ao mercado local. Uma coisa é ter atitude, é estar preparado para. Outra coisa é fazer os primeiros meses em que a pessoa tem que entender a cultura. Imagina alguém que sai daqui e nunca lidou com outros países e de repente é colocada numa fábrica na China. Estou falando isto, pois tem um amigo meu que vai para a China, no mês de maio vai estar no interior da China, não é a parte mais internacional da China, é completamente no interior da China. Vai levar uns meses, quer dizer, um ano para se adaptar, a língua então nem se fala, como é que vai entender a cultura, os hábitos locais, não conhece nada da China, o pessoal da China tem uma série de pré-conceitos e ele não conhece nada da cultura chinesa na prática, completamente diferente do meu caso. Há que ter um mini curso de preparação da atitude depois um curso mais profundo para adaptação ao caso real em que ele vai ser inserido, acho que é fundamental.*

Já para E2: *“Acho que é importante, por exemplo, trabalhei nos Estados Unidos e trabalhei com americanos e com pessoas de outros países e tem muito contraste. A cultura americana é uma cultura de muita distância, são muito mais frios, as pessoas não se abraçam, não se saúdam, não se beijam, tem um respeito muito profundo pelas palavras, pelas coisas. Os latinos são mais calorosos, então muitas vezes podemos chegar a um lugar e ferir o seu sentimento. Por exemplo, aqui e na Argentina você pode comentar que bonito está fulano e nos Estados Unidos você não pode comentar isto”.*

Tanto para E1 como para E2 é importante que o profissional passe por um treinamento antes de trabalhar em outro país. Este treinamento é importante para que a pessoa tenha mais abertura para lidar com o comportamento da população de outro país evitando assim situação de conflito e constrangedora. Pode-se verificar que algumas empresas multinacionais treinam seus executivos antes de suas transferências para outros países como é o caso da Alstom, que é uma empresa do ramo de infra-estrutura de energia e transporte. Ela oferece um treinamento rápido de um a dois dias em que o executivo é preparado para conviver com visões sociais, pessoais e profissionais

diferentes das suas e evitar o choque cultural. Engloba ainda um panorama geográfico, climático, histórico e político do país de destino. (Sítio da Alstom).

A importância do treinamento multicultural foi constatada numa pesquisa realizada pela Accenture, conforme matéria do site Info Corporate. A pesquisa que foi realizada com 200 executivos de empresas americanas que praticam *outsourcing* de TI, finanças ou contabilidade, conclui que a chance de atrito é minimizada com o treinamento multicultural. Os líderes que realizaram esse tipo de programa com os profissionais envolvidos registraram aumento de produtividade médio de 26% nas operações de *outsourcing*. Dentre as principais diferenças notadas entre os trabalhadores *onshore* e *offshore* são: estilo de comunicação (76%), forma de executar as tarefas (53%), atitudes em momentos de conflito (44%) e estilo de tomada de decisão (44%).

Já em relação a ter feito algum treinamento relacionado à cultura, E1 também afirma que: *“nunca fiz nada, sobre o Brasil especificamente não, mas posso dizer que sim, pois vim aqui nas minhas férias nos últimos 20 anos e vim aqui a trabalho quando ainda estava em Portugal e eu diria que cada uma dessas vindas aqui foi um pouquinho de acultramento. Numa Unilever, numa Marsh, numa Swatch, tem muito curso internacional, tem muita formação da empresa, pois no fundo o que nós vendemos é a cultura da empresa no limite eu diria isso, área financeira, área de marketing, todas as áreas específicas. Quer queira ou não, essas grandes empresas estão preparadas exatamente para tentar forçar a sua cultura de empresa porque são pessoas de muitos países e tem que haver um mecanismo de formação contínua. O fato de termos ações de formação em diferentes países que reúnem pessoas de 20 ou 30 países não é mais do que um processo de aculturação de forma de lidar com o multiculturalismo”*.

Já se E2 já fez algum treinamento relacionado à cultura, ela responde que não como se verá a seguir: *“Não, eu já tinha viajado muitas vezes para o Brasil, pois sempre gostei muito da cultura, das pessoas, da música, então já estava familiarizada, mas é uma diferença muito grande, pois trabalhava em um lugar onde tudo era muito preciso, aqui por exemplo, comecei a fazer pesquisas sobre tv aberta, a cabo, etc. E aí pensei quais são nossos concorrentes: cinema, na tv aberta tem a novela que para mim é muito forte. Aqui novela é muito mais forte e o horário não é muito preciso. O que me*



*surpreendeu muito é o horário na tv por assinatura também não é muito preciso, eu não estava acostumada. Aqui, às vezes, os programas começam depois que o anunciado”.*

E1 e E2 nunca fizeram treinamento voltado para o multiculturalismo. Porém a experiência que tiveram em empresas que trabalharam com profissionais de outras culturas e as viagens internacionais que fizeram, facilitam a sua adaptação em países diferentes dos seus.

Conforme citado anteriormente, a empresa é formada por uma *joint-venture* entre quatro estúdios americanos e uma empresa brasileira. Sobre a diferença cultural entre americanos e brasileiros E1 diz o seguinte: *“Vejo bastante diferença. A cultura americana é diferente da cultura brasileira. E nós temos que estar preparados para lidar com isso, saber o que é relevante num caso e o que é relevante no outro, o que interessa num caso e o que interessa no outro. Jamais mentir, mas há coisas que são mais importantes na forma de agir, na atitude, no comportamento para um lado e há coisas que são mais importantes para o outro. Na minha posição, sou um elo entre o universo da empresa brasileira e os sócios e eu tenho que ter esta preparação cultural para lidar com um lado e outro. Eu tenho a obrigação de fazer esta ponte. A coisa é mais simples porque o conjunto de sócios estrangeiros é todo americano. Se fosse um sócio americano, um sócio russo, um sócio holandês, era mais complexo, um chinês, era muito mais complexo. Como são todos americanos é fácil. É o padrão de negócio americano e é um padrão reconhecido internacionalmente, portanto tudo é mais fácil”.*

Já para E2: *“Tem muitas diferenças, mas você se acostuma a trabalhar com esta diferença. Por exemplo, trabalhei nos EUA vários anos e já estou um pouco acostumada. Por exemplo, os americanos trabalham com o planejamento a longo prazo. Então se tem alguma coisa que vai acontecer em outubro, você já tem que avisar o quanto antes melhor, se com 12 meses, muito melhor. Mesmo assim tem que avisar com 8 meses com antecipação. Aqui as pessoas não estão muito acostumadas com planejamento. Com os americanos aprendi que o planejamento diminui os erros. Então tudo pode ser muito melhor coordenado. E aqui se improvisa muito”.*

No que diz respeito ao relacionamento com os sócios que são americanos tanto E1 quanto E2 não encontram dificuldade, já que todos os sócios estrangeiros são de mesma nacionalidade, isto é, americanos. Além disso, o padrão americano é um padrão reconhecido internacionalmente. Por outro lado, tem-se como exemplo na literatura do artigo de CANEN & CANEN (2002) o estudo de caso da TBG em que a empresa era formada por sócios de diversas nacionalidades como, por exemplo, brasileira, americana, inglesa e boliviana. Na TBG a questão cultural era um grande desafio em função de seus sócios possuírem valores culturais diferentes.

Já em relação ao que E2 diz sobre a forma de trabalhar no Brasil que o planejamento não é muito utilizado e que existe muito improviso, MINERVINI (apud. KAWAKASI *et. al.*, 1991, p.5) destaca que entre algumas características marcantes do brasileiro: o improviso e o “jeitinho”. Sendo assim, percebe-se que as características levantadas pelo autor estão alinhadas com a opinião de E2. Porém verifica-se que em várias áreas existe planejamento e que a opinião do autor citado acima não pode ser generalizada. O ideal é que as tarefas sejam bem planejadas o que acarreta num menor número de erros e, para o caso de ocorrerem erros, a solução pode estar pronta.

Uma outra questão levantada foi se na visão de E1 o Brasil é um país que recebe bem os estrangeiros e busca compreender as diferenças culturais existentes. Sobre este assunto E1 diz o seguinte: *“Eu acho que o Brasil recebe bem o estrangeiro porque o brasileiro tem uma atitude de abertura, de simpatia. Mas isso eu considero que é uma atitude geral do povo. Do ponto de vista empresarial, não acho que as empresas brasileiras estejam preparadas para receber o estrangeiro. Nem perceberam na maioria dos casos a importância que é receber estrangeiros, acho que não existe ainda essa cultura empresarial. Do ponto de vista empresarial não existe ainda essa conscientização do valor. Uma coisa sou eu e tu e qualquer brasileiro na rua receber bem o estrangeiro. O povo brasileiro é simpático por natureza, é aberto, é muito exposto, é comunicativo, ajuda. Portanto facilmente indica onde é tal rua, onde posso comprar alguma coisa, alerta para ter cuidado com assaltos. Outra coisa é as empresas terem uma consciência organizada, bem preparada, desenvolvida, ter cursos, ter preparação para entrar. Perceber que a mistura de pessoas de vários países traz riqueza à empresa e enriquece as suas competências e o mundo empresarial brasileiro*

*não tem essa noção. Somente algumas multinacionais que aqui estão, mas estão aqui como estão no mundo inteiro. Uma Nestlé, uma Unilever, uma Procter, uma Coca-Cola, talvez as novas telefônicas, pois são braços de grandes empresas internacionais. A cultura empresarial brasileira, não dá valor ainda a isso e acha que é muito mais caro contratar um estrangeiro que um brasileiro e até existe aqui pela lei toda a dificuldade de contratar um estrangeiro. Levei seis meses para ser legalizado aqui. Tem que provar que não há nenhum brasileiro capaz de desempenhar a função que o estrangeiro vem desempenhar. Eu não acredito que não haja nenhum brasileiro em 180 milhões que não faça o trabalho que estou fazendo. Obviamente que existe, ninguém aqui é insubstituível. Um cientista que tem uma preparação única em cibernética, eu até acreditava. Na minha função em questão, podem ter 1000 profissionais no Brasil capazes de fazer isto. A empresa só ganha em ter estrangeiros. Não tem que ser todos estrangeiros, não tem que ser o chefe necessariamente. Não quero dizer que as empresas têm que ser dirigidas por estrangeiros, é mistura no corpo gerencial, no nível que dirige as empresas. Estrangeiros com brasileiros só traz riqueza à empresa e, em última análise, a cada um dos participantes, e os gestores brasileiros que lidarem com estrangeiros nas suas empresas só tem a ganhar na sua formação, na sua forma de trabalhar e só enriquece o seu currículo para seu emprego futuro.”*

Já E2 afirma o seguinte em relação à forma como os brasileiros recebem os estrangeiros: *“Me sinto muito cômoda no Brasil, não me sinto discriminada. Me sinto muito bem brasileira”*.

E1 e E2 afirmam que foram muito bem recebidos no Brasil. TORRES E PÉREZ-NEBRA (apud MOURA *et al.*, 2003, p.5), ressaltam que o Brasil vem sendo destacado na literatura internacional como um dos principais exemplos de grupos culturais diversos, que convivem e interagem em harmonia razoável. Porém, E1 acredita que a cultura empresarial brasileira e a legislação vigente não estimulam a vinda de estrangeiros para trabalharem no país. Isto é uma realidade em nosso país, já que as empresas que estão preparadas para receber estrangeiros geralmente são multinacionais e em função de vivermos num país com uma taxa de desemprego alta, a vinda de estrangeiros para trabalhar no país pode gerar insatisfação de seus colegas de trabalho, pois podem achar que os estrangeiros irão ocupar seus postos de trabalho. A

Consolidação das Leis Trabalhistas também impõe restrições entre a proporcionalidade no número de estrangeiros e brasileiros em empresas que explorem serviços públicos dados em concessão, ou que exerçam atividades industriais ou comerciais. Por outro lado, E1 afirma que as empresas só têm a ganhar com a vinda de estrangeiros, já que a mistura de culturas pode trazer novos conhecimentos e novas formas de trabalhar, o que faz sentido ao se verificar o trabalho de HOMEM & DELLAGNELO (2006). As autoras afirmam, por exemplo, que no caso de empresas globais, os executivos expatriados transferem conhecimento para os profissionais locais e aprendem e geram idéias inovadoras.

Quanto à questão de existir um incentivo à diversidade cultural ou ter alguma política com esta finalidade E1 diz que: *“Não, é uma coincidência. Não existe. É uma unidade pequena e estamos inseridos no conjunto Globosat. E o universo de televisão é um universo em que a mão de obra é abundante aqui no Rio de Janeiro e, portanto não é fácil trazer gente de fora. Nós tivemos um caso que foi um caso muito específico em que fomos buscar um profissional com um know-how muito próprio, não por ser estrangeira, mas porque ela é a pessoa que tinha esse know-how na América Latina. Fomos buscar a pessoa que estava fazendo a programação do canal que tem o maior “share” da América Latina nos últimos três anos. Curiosamente é Argentina, isto é, tem uma nacionalidade diferente da brasileira, com anos de trabalho na América, já trouxe uma atitude completamente diferente e já está influenciando a cultura da empresa, particularmente na sua área de programação. A forma de trabalhar do grupo é completamente diferente de seis meses atrás, antes dela chegar. Ganham todos, ganham eles, muito. Ganha ela que lida com um universo diferente e é uma experiência super enriquecedora. Ganha a empresa porque ela traz uma competência que não havia aqui, pois traz a riqueza cultural de forma trabalhada, a sua própria cultura e formação, a sua educação. Ganhamos todos.”*

Já para E2 no que diz respeito à empresa ter alguma política de incentivo à diversidade ela diz que: *“Aqui na empresa acredito que não tenha nenhuma política. Mas aqui tem muitas mulheres que são gerentes e diretoras, muito mais que na Argentina. Então acho que o Brasil está um pouco mais que a vanguarda e aí acho que*

*o Brasil está muito mais avançado, está no nível dos Estados Unidos onde as mulheres têm muito protagonismo nas empresas, têm muitas mulheres com muito sucesso”.*

ALEXIM (apud MYERS, 2003, p.485) destaca que as políticas de diversidade têm por objetivo a adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho. Na empresa pesquisada foi verificado que não existe nenhuma política formal de incentivo à diversidade cultural entre os seu quadro funcional, porém existe a necessidade dos funcionários terem um profundo conhecimento do consumidor brasileiro que é bastante diversificado. Na visão de E1, o Rio de Janeiro tem mão-de-obra abundante para o mercado de televisão e em função disto a contratação de estrangeiros não é muito necessária. No caso específico da contratação da E2, foi em função de possuir um *know-how* bem específico em sua área de atuação. Já E2 afirma que apesar de não existir política formal de incentivo à diversidade, há um bom número de mulheres ocupando cargos executivos, um número acima da média de que no seu país de origem. Por outro lado, BRUSCHINI & PUPIN (2004) citam que em 2000, 21% dos cargos de diretoria eram ocupados por mulheres no setor privado e no setor público 44,8%. Pode-se concluir que no Brasil no setor privado o percentual de mulheres em cargo de Diretoria ainda é pequeno em relação ao de homens, sendo assim ainda existe um longo caminho a ser percorrido para que esses percentuais fiquem mais equilibrados.

Já no que diz respeito à importância da competência multicultural na função que exerce E1 diz que: *“Nesta função que estou eu considero que é importante, até por ser uma empresa multinacional e ter sócios internacionais. Acho que a empresa ganha, mas não quero ser tendencioso, em ter uma pessoa como eu que tem uma experiência puramente de gestão, gestão do grande consumo vindo de multinacionais. Um padrão mais europeu / americano acho que traz valor a acrescentar em uma empresa como o Telecine”.*

Já E2 no que diz respeito à competência multicultural em sua função diz que: *“Eu acho que é importante porque estamos num mundo global, não temos tantas fronteiras. Por exemplo, eu trabalho com fornecedores europeus, americanos, peruanos. Então acho muito importante estar aberto para lidar com um mundo cada vez mais intercomunicado. Acho muito importante que as pessoas que trabalham aqui sejam as mais diversas possíveis”*.

E1 e E2 acreditam que a competência multicultural significa ter *know-how* e habilidade para lidar com diferentes culturas. Já CANEN & CANEN (2004) definem competência multicultural como a habilidade e flexibilidade para lidar com a tensão das diferenças culturais geradas pela identidade cultural organizacional, pela diversidade cultural dos funcionários e pela diversidade cultural de clientes e fornecedores em potencial, bem como transformar esta tensão em um ambiente positivo, produtivo e de confiança. Neste caso verificar-se que de maneira geral o entendimento dos executivos está parcialmente alinhado à definição de CANEN & CANEN (2004), já que além de ter o *know-how* e habilidade para lidar com diferentes culturas é preciso saber transformar o ambiente de tensão gerado pelas diferenças em um ambiente positivo. No que diz respeito à importância da competência cultural para o cargo que ocupam, eles acham importante, pois a empresa possui sócios internacionais e trabalham com fornecedores estrangeiros. Sendo assim, é necessário saber lidar com pessoas de culturas diferentes das suas.

Em relação às competências que E1 acha importante para um profissional em sua empresa cita: *“Olha, eu vou te dizer quatro palavras que achei curiosíssimas, não são minhas. Energia, as pessoas têm que ter energia, têm que ser capazes de ter e de dar aos outros energia, ter capacidade de fazer as coisas, ser capaz de olhar à frente e de ver o que está para lá daquilo que é óbvio. Eu acho curioso esses quatro elementos, que são do Jack Welch e ouvi numa palestra dele. Na empresa é fundamental saber de cinema, tem que saber de televisão, tem que saber de audiência, tem que conhecer o consumidor brasileiro, a classe AB que é o nosso consumidor principal, etc. Eu acho esses quatro elementos fundamentais. Primeiro, a capacidade de ver à frente, de ver além, ter visão e de escrutinar aquilo que não é óbvio. Mas depois se aliar a uma capacidade de fazer as coisas, fazer acontecer, andar para a frente, não se perder em*

*teoria, saber andar na prática. As coisas tem que dar resultado prático. E depois o fato das pessoas terem energia, por um lado se não temos energia nada acontece e depois mais do que energia, mas ser capaz de trazer energia aos outros por que a equipe mexe como um todo.”*

Já para E2 no que diz respeito às competências importantes para os profissionais de sua empresa, pensa que: *“Para trabalhar aqui a principal coisa que eu procuro é um forte padrão em cinema. Se a pessoa não conhece muito cinema entenderá pouco do conceito de rede de cinema, de canais de cinema. Não entenderá a diferença entre um canal e outro. Estamos em constante concorrência com canais Premium e básicos da tv a cabo e preciso muito de pessoas que saibam muito de cinema. A pessoa também tem que conhecer muito sobre audiência e hábitos. Por exemplo, qual é o principal hábito do brasileiro depois de trabalhar?”*

Foi verificado nas entrevistas que as competências mais importantes para se trabalhar na empresa são: conhecimento de cinema e de televisão, conhecer o consumidor brasileiro. Apesar de não ter sido citado diretamente o termo multiculturalismo, ao afirmar que é importante conhecer o consumidor brasileiro, E1 destaca a importância dos profissionais conhecerem e saberem lidar com questões multiculturais, já que é necessário conhecer o consumidor brasileiro que é de diferentes raças, possui diferentes hábitos, dentre outras coisas. Como o produto da empresa é a programação de filmes e o seu meio de veiculação é a televisão, justifica-se a importância de se conhecer o consumidor brasileiro, para atrair mais assinantes e para a escolha dos filmes que serão programados em função do perfil do assinante. Acredito que essas competências fariam parte das competências organizacionais que seriam necessárias a todos os funcionários da empresa.

Para E1 também é importante saber fazer as coisas e conseqüentemente colocá-las em prática e, além disso, ter energia. Uma observação importante do que foi dito pelos executivos é: “colocar as coisas em prática”, isto no que diz respeito às competências é muito importante, pois não basta ter o conhecimento e habilidade, já que é preciso ter atitude para fazer as coisas, assim o indivíduo pode demonstrar todo o seu talento e potencial conforme a definição de PARRY (1996) para o termo competência.

A competência multicultural não foi citada, porém quando E1 afirma que é importante conhecer o consumidor brasileiro, implica na necessidade de se conhecer a cultura brasileira das diferentes regiões do país. Já que ao comparar a opinião de E1 a respeito do assunto com a definição de MATVEEV & MILTER (2004) que em seu modelo proposto de competência multicultural, uma componente importante é o suficiente conhecimento cultural que inclui informações culturais gerais sobre as práticas culturais, informação cultural específica sobre uma cultura particular e informações sobre o seu próprio sistema cultural, já que é necessário compreender as culturas das diferentes regiões do país. Sendo assim, observa-se que a competência multicultural é importante na empresa e, além disso, pelas declarações anteriores de E1 percebe-se que considera importante a competência multicultural no dia-a-dia das empresas e até mesmo no desempenho de suas funções.

Em relação à utilização de gestão por competências na empresa, ao ser indagado se existe alguma competência relacionada a multiculturalismo E1 diz que: *“A empresa é muito pequena e temos objetivos muito pragmáticos. As pessoas têm metas quantificadas fundamentais e que têm que ser seguidas, tem objetivos muito claros em cada departamento e tem que haver sempre aqui, até porque nós lidamos com arte. Muito do que a gente faz tem a ver com arte, tem a ver com criatividade e essa apesar de poder ser medida lá no fim, na audiência, no número de assinantes, a gente sabe que tem que ter uma capacidade de ser avaliada antes de dar resultado, quando já acontece. Então a gente tem que ter uma avaliação que é mais subjetiva. Agora é óbvio que em cada departamento a gente tem determinadas metas. São competências diferentes que eu tenho que avaliar em cada um dos departamentos, tento ser o mais quantificável possível”*.

Conforme relatado por E1, a empresa não adota a gestão por competências, porém cada área possui metas quantificáveis e, além disso, é feita uma avaliação subjetiva da criatividade que é medida no número de assinantes, audiência, etc. A pergunta anterior foi feita somente a E1 por ser o Diretor da empresa e como a empresa não utiliza a gestão por competências, a pergunta não foi feita a E2.



Esta entrevista estava muito focada no multiculturalismo no que diz respeito a estrangeiros, porém dentro do próprio Brasil temos regiões com culturas diferentes umas das outras e foi verificada neste momento a percepção de E1 a respeito disto. E1 disse: *"O Brasil é um continente, vou a Porto Alegre ou a Curitiba e não tem nada a ver com Salvador, Manaus ou Fortaleza. É uma língua comum, uma bandeira comum, uma seleção de futebol comum, mas a forma de trabalhar é completamente diferente"*.

No questionamento anterior, E1 comentou que ao mesmo tempo em que o país possui uma língua comum, porém as regiões do país possuem hábitos diferentes uma das outras. Isto pode se dever ao fato da formação cultural do país ser bem diferente, principalmente no que diz respeito à raça. LEITE (1995) afirma que a região Sul constitui-se como uma das áreas de menor porcentagem de índios e negros do Brasil, pois a maior parte de suas terras foi ocupada, na transição do século XIX para o XX por imigrantes procedentes de diversas regiões da Europa. Por outro lado, na região Nordeste, existe um percentual de negros em relação a sua população do que no Sul do país, o que caracteriza na formação populacional entre uma região e outra.

Quando questionado se, para programar um filme era levada em conta essa diferença cultural entre as regiões do país, E1 diz que: *"Devíamos levar em consideração, mas pela distribuição de renda do Brasil e pela assimetria que existe de riqueza, o grande mercado da indústria está em São Paulo e Rio. Em primeiro lugar, São Paulo, depois Rio, depois Belo Horizonte, Curitiba, o restante tem muito poucos assinantes. Portanto nós nunca vamos fazer uma programação que se desvie deste núcleo central porque não compensa agradar o assinante de uma região menor e desagradar a São Paulo que corresponde a um terço do mercado inteiro. Lidamos com o cinema americano e o cinema americano hoje é padronizado no mundo inteiro. O que faz sucesso nos Estados Unidos faz no Japão, na Inglaterra, na França, no Brasil. Um filme que é um fracasso em determinado país é tipicamente um fracasso no mundo inteiro. O cinema americano hoje industrializado, o cinema dos grandes estúdios é muito internacional e, portanto, a gente tem esta sorte. A nossa programação, que fazemos para o Brasil, com pequenas adaptações dá para 70% dos países do mundo."*

Foi perguntado se para programar um filme era levada em conta a diferença cultural entre as regiões do país em a programação do canal é levada ao ar, E2 diz que: *“Infelizmente o mercado mais importante é um mercado hegemônico. O mercado é que define como vai ser seu produto. O mercado mais importante é São Paulo então nós pensamos muito para São Paulo. Muitas vezes em nossa comunicação pensamos em palavras que são muito cariocas, então temos que mudar essas palavras que são muito cariocas, pois em São Paulo podem entender outra coisa ou acharem que a palavra pode ser cafona. Essas diferenças culturais eu já percebi aqui, então muitas vezes quando fazemos uma campanha de comunicação eu sempre estou atenta e peço para perguntar para alguém de São Paulo”*.

Neste item foi verificado que não existe nenhuma estratégia específica envolvendo o multiculturalismo para a programação dos filmes que vão ao ar. O foco principal são as maiores praças que são: São Paulo e Rio de Janeiro, que acabam sendo regiões hegemônicas em relação à diversidade cultural do restante do país. Somente na campanha de comunicação pedem a opinião de um paulista, já que os funcionários da empresa em sua maioria são cariocas. Outra questão importante na visão de E1 é que, os filmes americanos são padronizados para o mundo inteiro não sendo necessário fazer adaptações para um país específico de maneira geral refletindo reflete também a hegemonia do padrão cultural americano frente aos outros países.

Na visão de BRITTOS (1998), a hegemonia é também a capacidade de assimilar traços de outras culturas e a cultura hegemônica acaba incorporando os traços dessas outras culturas. Sendo assim, ao fazer produtos com foco na cultura hegemônica, acaba-se atingindo outras culturas em função de traços delas serem incorporados pela hegemônica. Também existe o conceito de hibridização proposto por BURKE (2003) e relaciona-se aos processos de fusão entre determinadas culturas, que acarreta na produção de novos formatos sincréticos, híbridos, resultantes de um mecanismo que o autor chama de troca cultural. Conclui-se que a empresa pode atingir outras culturas ao focar a cultura hegemônica.

No que diz respeito à inclusão de minorias, foi questionado se a empresa adota alguma política e E1 diz o seguinte: *“Não temos política formal, porém não fazemos*

*nenhum tipo de pré-seleção. Levo em consideração a formação, o currículo que a pessoa tem. Para mim é completamente indiferente se é homem ou se é mulher. Se for mais novo ou mais velho dentro de um determinado parâmetro, pois às vezes é melhor mais jovem para poder fazer uma carreira mais longa. E raça é completamente indiferente e acredito que também seja na minha equipe de gerentes”.*

Assim, quanto à inclusão de minorias, foi verificado que a empresa não adota nenhuma política formal de incentivo à diversidade. Tudo indica que não existe dentro da empresa a gestão das diferenças de uma maneira formal. Por outro lado, ela pode existir de forma implícita, pois conforme foi dito por E1, a empresa não faz nenhum tipo de discriminação em relação à idade, sexo e raça para a admissão ou promoção de um funcionário, os critérios são formação e currículo do profissional. Uma questão interessante seria para o caso de a empresa adotar a gestão por competências, considerar a competência multicultural. Os funcionários poderiam ser avaliados através de dinâmicas de grupo e entrevistas com profissionais da área em relação como lidam com a diferença.

Um estudo realizado por HANASHIRO & CARVALHO (2003), mostra que as iniciativas de diversidade cultural pelas empresas no Brasil são na maior parte o recrutamento de minorias, em seguida estão o desenvolvimento de carreiras a fim de eliminar as barreiras na ascensão de grupos minoritários, treinamento em diversidade e comunicação para conscientizar e esclarecer sobre diversidade na empresa e uma empresa declarou a figura do mentor importante para os membros dos grupos de minoria a entender melhor sua situação e saber enfrentá-la de maneira adequada. Comparando este estudo com a declaração de E1 e E2, concluí que dentre as iniciativas pesquisadas, nenhuma ainda vem sendo utilizada fortemente pela empresa, pois apesar de ser verificado na entrevista que não existe discriminação para admissão e promoção, o recrutamento de minorias não é priorizado, o que conta é o currículo e formação profissional.

Percebe-se no mercado que algumas empresas começam a se preocupar mais com a questão da diversidade em função da responsabilidade social. MYERS (2003) afirma que um estudo recente feito pelo IPEA sugere que as preocupações de

responsabilidade social com questões sociais e ambientais ajudam a sensibilizar a empresa para a diversidade. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos em 2005 sugere algumas ações que uma empresa pode adotar para incentivar a diversidade. Algumas delas são:

- Realize um acompanhamento das informações a respeito de seus empregados identificando as discrepâncias nas situações corporativas de mulheres, negros ou outros grupos relevantes para a empresa;
- Adote a diversidade como um parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção, encarecimento e remuneração das pessoas da empresa;
- Torne o desempenho da diversidade parte da avaliação periódica de todos e gestores e empregados.
- Assegure que os princípios de diversidade orientem as campanhas de publicidade e marketing de seus produtos. Faça também marketing institucional de suas iniciativas pela valorização da diversidade.

### **VII.3 – SÍNTESE**

Nas entrevistas verificou-se que na visão destes profissionais existe uma relação entre multiculturalismo e competência e o entendimento deles acerca do assunto competência está parcialmente alinhado com a teoria. Na opinião deles o termo competência de maneira resumida relaciona-se com possuir *know-how*, ter habilidade, a técnica para fazer determinado trabalho. Apesar de não terem citado forma explícita o termo atitude, no momento em que E1 é questionado sobre as competências que considera importante para trabalhar na empresa, cita a capacidade de fazer as coisas e ter energia. A partir desta afirmação verifica-se que o entendimento deles está alinhado à definição de PARRY (1996) que foi uma das definições que levei em consideração neste trabalho. Além disso, quando se compara a definição de FLEURY & FLEURY (2004) com o entendimento destes executivos, verifica-se uma relação no que diz respeito a saber mobilizar os outros para que os objetivos sejam atingidos. Quanto às competências organizacionais, podemos intuir, com base nas entrevistas, que competências importantes seriam: a criatividade, conhecimento de filmes e do assinante de tv a por assinatura.

Foi verificado o entendimento do termo multiculturalismo que, na visão deles, corresponde a pessoas de diferentes culturas, países, hábitos sociais sendo mais focada em pessoas de diferentes países convivendo numa mesma comunidade ou numa empresa. Eles também afirmaram que não fizeram nenhum treinamento voltado especificamente voltado para o multiculturalismo, mas acreditam que seja importante um treinamento deste tipo, pois poderia facilitar a adaptação no novo país.

No que diz respeito à competência multicultural, consideram que esta seja importante para a função que ocupam por estarem num mundo global, por trabalharem com fornecedores de diferentes nacionalidades e pela empresa possuir sócios internacionais. Constatei que a empresa não possui nenhuma política formal de incentivo à diversidade, porém existem profissionais estrangeiros em seu quadro de funcionários. Além disso, segundo o diretor da empresa a contratação de funcionários é feita levando-se em conta apenas o currículo, não sendo feito nenhum tipo de discriminação em relação a sexo ou raça.

## VIII – CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo destacar a importância da competência multicultural, valorizada devido ao aumento das relações comerciais, do turismo internacional, da imigração, entre outros fatores. Foi verificado que essas questões impactam fortemente em nossa sociedade, principalmente nas empresas, que, para crescerem e se expandirem, necessitam estar preparadas para lidar com o multiculturalismo. Concluí que as competências referem-se à combinação de três variáveis: conhecimento, habilidade e atitude; enquanto que o multiculturalismo relaciona-se com tomadas de atitude para a promoção da integração das diferentes culturas, buscando promover tratamento igual para todos e minimização de preconceitos. Ao confrontar competências e multiculturalismo, pude concluir que a competência multicultural significa possuir conhecimento, habilidade e atitude para lidar com pessoas de diferentes culturas.

Foram feitas entrevistas com executivos estrangeiros de uma empresa de comunicação situada no Brasil, para verificar a visão deles a respeito das competências, do multiculturalismo e da competência multicultural e também para constatar como a empresa lida com essas questões. Após a análise das entrevistas, pude verificar que os executivos entrevistados valorizam as competências de um profissional, destacando a importância do profissional possuir *know-how* para o desempenho de sua função, bem como consideram importante o multiculturalismo no mundo globalizado. Além de serem estrangeiros, esses profissionais já tiveram experiências em empresas do exterior, o que facilita seu relacionamento com profissionais de diferentes culturas. Também consideram muito importante que um profissional possua competência multicultural, ainda mais numa empresa, como a estudada nesta dissertação, que possui relações com empresas estrangeiras e necessita compreender bastante os hábitos de pessoas de diferentes países.

Também pude constatar que na empresa não existe um programa formal de gestão por competências e nem uma política de incentivo à diversidade. Apesar disso, verifiquei que os executivos valorizam algumas competências em seus subordinados e que, segundo eles, as questões culturais, de gênero e de raça não influenciam nas

admissões e nem nas promoções de funcionários na empresa. Os critérios mais importantes seriam o currículo e a formação do profissional.

Os profissionais que não eram de nível executivo também poderiam ter sido entrevistados, assim teria-se a visão não apenas do chefe, mas também do subordinado. Porém, optei por não fazê-lo já que o tema do trabalho relacionava-se ao multiculturalismo e, em função dos entrevistados serem estrangeiros, a relação hierárquica poderia impactar os resultados da pesquisa, com possíveis distorções das verdadeiras opiniões dos entrevistados não-executivos.

Acredito que ainda existe um vasto campo a ser explorado em pesquisas no meio organizacional no que diz respeito ao multiculturalismo, pois além de ter encontrado poucos estudos relacionados ao assunto tratado nesta dissertação, as empresas nacionais não estão muito preparadas para receber estrangeiros e para lidar com a gestão das diferenças de seus profissionais, clientes e fornecedores. Vale a pena ressaltar que na empresa estudada não foi constatada nenhuma grande dificuldade nas questões de diversidade, tomando-se por base apenas as entrevistas.

Para trabalhos futuros, uma interessante agenda de pesquisa seria um amplo estudo com maior número de empresas e de profissionais, para que seja possível levantar as características mais importantes da competência em estudo, verificando se é possível afirmar se um profissional possui a competência multicultural ou não. Poderiam ser diagnosticadas as dificuldades mais frequentes em relações multiculturais de acordo com o país e, até mesmo, verificar se é viável traçar um programa de treinamento eficaz para o desenvolvimento dessa competência, não somente na área empresarial, mas também na educacional. Também acredito que esta dissertação possa servir de base para despertar o interesse de se fazer um estudo sobre alguma metodologia de desenvolvimento de competência multicultural em executivos expatriados, como também para uma pesquisa sobre negociação multicultural com pessoas de diferentes países.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADYA, M., KAISER, K. M., 2005, “Early determinants of women in the IT workforce: a model of girls’ career choices”, *Information Technology & People*, v.18, nº3, pp.230-259.
2. AGUIRRE, M. S, 1997, “Multiculturalism in a labour market with integrated economies”, *Management decision*, v. 35, n. 7, pp. 489-496
3. ALEXIM APUD MYERS, A. (2003), “O valor da diversidade racial nas empresas”. *Estudos Afro-Asiáticos*, ano 25, nº3, pp. 483-515.
4. BERRY E KALIN APUD VERKUYTEN, M., MARTINOVIC, B 2006, “Understanding multicultural attitudes: The role of group status, identification, friendships, and justifying ideologies”, *International Journal of Intercultural Relations*, v.30, n.1, pp.1-18.
5. BOYATZIS APUD FLEURY A., FLEURY, M. T. L., 2004, *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas.
6. BRESSAN, F., 2000, “O método do Estudo de Caso”, *Administração online*” v.1, nº1. Disponível em: [www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm). Acessado em: 18 de Julho de 2006.
7. BRÍGIDO, R., STEFFEN, I., VARGAS, F., 2002, *Certificação de Competências Profissionais - Análise Qualitativa do Trabalho, Avaliação e Certificação de Competências – Referenciais Metodológicos*. Reedição. Brasília, OIT.
8. BRITTOS, V. C., 1998, “Comunicação e cultura: o processo da recepção”. In: Laurindo, R., Teixeira, T., (org.), *Temas em comunicação e cultura contemporâneas*, 1ª ed., pp.129-139, Salvador, Brasil, Graphite.
9. BRUSCHINI, C., PUPPIN, A. B., 2004, “Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX”, *Cadernos de Pesquisa*, v.34, nº121, pp. 105-138.
10. BRYSON, B., 2002, “Working definitions: Educational Organization and the meaning of multiculturalism”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, v.22, nº 1/2/3. pp.175-207.
11. BUBSY, S., 1993, Transnational education and training: Myths, mobility and intercultural competence”, *European Business Review*, v. 93, n.2, pp. 11-17.
12. BURKE, P., 2003, “*Hibridismo cultural*”, 1ª edição, São Leopoldo, Editora Unisinos.



13. CANEN, A. G., CANEN, A., 2001, "Looking at multiculturalism in international logistics: an experiment in a higher education institution", *The International Journal of Education Management*, v.15, n.3, pp.145-152.
14. CANEN, A. G., CANEN, A., 2002, "Innovation management education for multicultural organizations", *European Journal of Innovation Management*, v.5, n.2, pp.73-85.
15. CANEN, A. G., CANEN, A., 2004, "Multicultural Competence and trust: A New Road for Logistics Management?" *Cross Cultural Management*, v.11, n.3, pp.38-53.
16. CANEN, A. G., CANEN, A., 2005, "*Organizações multiculturais: a logística na corporação globalizada*", 1ª edição, Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna Ltda.
17. CANEN, A., 1997, "Competência pedagógica e pluralidade cultural: eixo na formação de professores?" *Cadernos de Pesquisa*, nº 102, pp. 89-107.
18. CANEN, A., 2001, "Universos culturais e representações docentes: subsídios para a formação de professores para a diversidade cultural". *Educação & Sociedade*, Ano XXII, nº77, pp. 207-227.
19. CARLETTO, B., FRANCISCO, A. C., PILATTI, L. A., 2004, "A seleção de talentos na gestão por competências", *XI SIMPEP*, Bauru, São Paulo, Brasil, 08 a 10 de Novembro de 2004.
20. CHAN, D. C., 2006, "Core competencies and performance management in Canadian public libraries", *Library Management*, v.27, nº3, pp.144-153.
21. CHANDLER, A. D., 1992, "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise" *Journal of Economic Perspectives*, v.6, nº3, pp.79-100.
22. CHIAVENATO, I., 1999, "*Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.*" 10ª tiragem, Rio de Janeiro, Editora Campus.
23. COLOGNESE, S. A., MELO, J. L. B., "A técnica da entrevista na pesquisa social", *Cadernos de sociologia – Ppgs – UFRGS*, Porto Alegre, v.9, n.9, pp. 143-159.
24. CORLAT, B., DOSI, G., 2002, "The nature and accumulation of organizational competences/capabilities". *Revista Brasileira de Inovação*, Julho/Dezembro, v.1, nº2, pp.275-325

25. COUTINHO, C. P., CHAVES, J. H, 2002, “O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal”, *Revista Portuguesa de Educação*, 15 (1), pp. 221-243.
26. DIEESE, 2001. Anuário dos trabalhadores 2000-2001. Acessado em 10/01/2006 em [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)
27. DIEESE, 2005. “A mulher negra no mercado de trabalho metropolitano: inserção marcada pela dupla discriminação”. *Estudos e Pesquisas*. Ano II, nº14, pp. 1-8.
28. DREJER, A., 2000, “Organisational learning and competence development” *The learning Organization*, v.7, nº4, pp. 206-220.
29. DUNNING APUD FLEURY A., FLEURY, M. T. L., 2004, “*Estratégias empresariais e formação de competências*”. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas.
30. DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M., SILVA, C. M., 2000, “Gestão de Pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações”, *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, nº1, pp. 161-176.
31. EMBRATUR, 2005. “Anuário Estatístico Embratur” Brasília.V. 32. Acessado em 17/01/2006 em [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br).
32. FANTINI, A. E., 2001, “Exploring intercultural competence: a construct proposal”, NCOLCTL Fouth Annual Conference. Disponível em: <http://www.councilnet.org/papers/Fantini.doc>. Acessado em 19 de Julho de 2006.
33. FLEURY, A., FLEURY, M. T. L, 2004, “*Estratégias empresariais e formação de competências*”. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas.
34. FRIEDMAN, V. J., ANTAL, A. B., 2005, “Negotiating reality: A theory of action approach of intercultural competence”, *Management Learning*, v.36, nº1, pp.69-86.
35. GHOSHAL, S., HAHN, M., MORAN, P., 1999, “Management competence, firm growth and economic progress”. *Contributions to political economy*. v.18, n.1, p.121-150
36. GRANT, G., 1975, “*On Competence: A critical Analysis of competence-based reforms in higher education*”. São Francisco: Jossey-Bass.
37. GREEN, P. C., 2000, “*Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistema de recursos humanos a estratégias organizacionais*.” 1ªed., Rio de Janeiro, Editora Qualitymark.
38. HANASHIRO, D. M. M., CARVALHO, S. G., “Diversidade cultural: Panaroma atual e reflexões para a realidade brasileira”. *Management in Iberoamerican*

- countries: Current trends and Future Prospects*, FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brasil, 7 a 10 de Dezembro de 2003.
39. HARRIS, P. R., 2002, “European Challenge: developing global organizations”, *European Business Review*, v.14, n°6, pp.416-425.
  40. HELLSTROM, T., KEMLIN, P., & MALMQUIST, U., 2000, “Knowledge and competence management at Ericsson”, *Journal of Knowledge Management*, v.4, n.2, pp. 99-110.
  41. HOMEM, I. D., DELLAGNELO, E. H. L., 2006, “Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados”, *RAE-Eletrônica*, v.5, n°1, art. 8.
  42. ILES, P., 1995, “Learning to work with difference”, *Personnel Review*, v.24, n°6, pp.44-60.
  43. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS (2006) – “Perfil social racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” Disponível em: [http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Diversidade2005\\_web.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/Diversidade2005_web.pdf). Acessado em Junho de 2006.
  44. JACOBSON, W., SLEICHER, D., MAUREEN, B., 1999, “Portfolio assessment of intercultural competence”, *International Journal of Intercultural Relations*, v. 23, n° 3, pp. 467-492.
  45. Jornal O Globo, n° 26.454, 10 de Janeiro de 2006, Economia pág. 23. “Fortune”: empresa de biotecnologia é eleita melhor empregadora dos EUA
  46. KAKABADSE, N. K., 1999, “Designing for cultural diversity in an IT and globalizing milieu”, *The Journal of Management Development*, v.18, n°3, pp.291-319.
  47. KINCHELOE, J. L. & STEINBERG, S., 1997, “*Changing Multiculturalism*”, Open University Press, Buckingham.
  48. LAWLER III, E. E., 1994, “From job-based to competency-based organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, v.15, pp.3-15.
  49. LEITE, E. S., 2004. “*Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras e seu impacto no desempenho do negócio*”. Disponível em: <http://www.milestone-ti.com.br/biblioteca.jsp?Tipo=Biblioteca>. Acessado em 15 de Janeiro de 2006
  50. LEITE, I. B., 1995, "Classificações étnicas e as terras de negros no sul do Brasil". In: O'DWYER, Eliane C. (org) *Terra de Quilombo*. Rio de Janeiro, ABA/UFRJ.

51. LEMOS, W. S., 2003, “Gestão de competências: A utilização do método delphi em um estudo de caso.” *Congresso nacional de gestão do conhecimento – KM Brasil 2003*, São Paulo, São Paulo, Brasil, 14 de Novembro de 2003.
52. LEWIS, M., A., 2003, “Analyzing organizational competence: implication for the management of operations”, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n.7, pp. 731-756.
53. MARZANI, B. S., 2004, *Avaliação de competências dos fornecedores locais da indústria do petróleo e gás natural*. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil.
54. MATVEEV, V. A., MILTER, G. R., (2004), “Value of intercultural competence for performance of multicultural teams”, *Team performance management*, v.10. nº5/6, pp. 104-111
55. MCLAREN, P., 1994, “White terror and oppositional agency: Towards a critical multiculturalism.” In: D. Goldberg (ed.) *Multiculturalism: A critical Reader*. Cambridge: MA: Basil Blackwell
56. MEREDITH, M., 2000, “Doing Business internationally: an annotated bibliography”, *Reference Services Review*, v.28, nº3, pp. 223-239.
57. METAIS, E., MESCHI, P. X., 2004, “Competence-based management and strategic flexibility: the case of air liquide”. *Advances in Applied Business Strategy*, v.7, pp.91-107
58. MICHAEL, O., 2006, “Multiculturalism in schools: The professional absorption of immigrant teachers from the former USSR into the education system in Israel”. *The teaching and teacher education*, v.22, n.2, pp. 164-178
59. MINERVINI APUD KAWASAKI *et al.*, 2004, “Trabalho e diferenças culturais: Um estudo na câmara de comércio e indústria Brasil-Alemanha”. *Seminários em Administração – FEA – USP*, São Paulo, Brasil, 10-11 de Agosto de 2004. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH21\\_-\\_Trabalho\\_e\\_Diferen%EA7as\\_Culturais.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH21_-_Trabalho_e_Diferen%EA7as_Culturais.PDF). Acessado em 26 de Julho de 2006.
60. MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2005, Autorizações concedidas a estrangeiros. Acessado em 18/04/2006 em [www.trabalho.gov.br](http://www.trabalho.gov.br)

61. MOORE, D. R., CHENG, M., DAINTY, A.R.F., 2002, “Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations” *Work Study*, v.51, nº6, pp.314-319.
62. MYERS, A., 2003, “O valor da diversidade racial nas empresas”. *Estudos Afro-Asiáticos*, Ano 25, nº3, pp. 483-515
63. NERI, A., 2005, “*Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*”, 2ª Ed., São Paulo, Ed. Papyrus.
64. OLIVEIRA, J. M., 2003, Educação e Multiculturalismo. In: Núcleo de Consciência Negra – USP (ed.) *Negras Questões*
65. OLIVEIRA, R. M. M. A., 2001, *Na escola se aprende de tudo...(aprendizagens escolares na visão dos alunos)*. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Federal de São Carlos – EDUCAÇÃO São Carlos, SP, Brasil.
66. OTTEWILL, R., JENNING, P., L., MAGIRR, P., 2000, “Management competence development for professional service SMEs: the case of community pharmacy”. *Education + Training*, v.42, n. 4/5, pp. 246-254
67. PALUMBO, F. A., TEICH, I., 2004, “Market segmentation based on level of acculturation”, *Marketing Intelligence & Planning*, v.22, nº4, pp.472-484.
68. PARRY, S. B., 1996, “The Quest for competencies”, *Training*, v.33, nº 7, pp. 48-54.
69. PATE, J., MARTIN, G., ROBERTSON, M., 2003, “Accrediting competencies: a case of Scottish vocational qualifications”, *Journal of European Industrial Training*, v.27, nº 2/3/4, pp. 169-176.
70. PICARELLI, V. 2002. “Gestão por competências”. In: BOOG, G. e BOOG, M. (orgs.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. 1ª edição, São Paulo, Editora Gente.
71. PORTAL PERIÓDICOS CAPES. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>. Acesso em: 13/05/2006
72. PRAHALAD, C. e HAMEL, G., 1990, “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Maio-Junho, pp.79-91.
73. PRINGLE, I., YOUNG, D., CHAMBERS, C., 2006, “Change leadership: Why feneral managers need a new type of competence”, *Accountance Ireland*, v.8, nº1, pp.72-73

74. PWC Finance, 2005, Fusões e aquisições no Brasil. Junho de 2005 – Relatório Preliminar. Pág. 5. Disponível em [www.pwc.com/br](http://www.pwc.com/br) . Acessado em 23/01/2005.
75. RUTH, D. (2006), “Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions”, *Journal of European Industrial Training*, v. 30, nº3, pp. 206-226.
76. SANTOS, K. C., 2002, *Construção multicultural: reflexões sobre políticas alternativas para o ensino de língua estrangeira*. Tese (Doutorado em Letras) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil
77. SENGE, P. M., 1991, “Learning Organizations”, *Executive Excellence*, v.8, nº 9; p.7-8.
78. SILVA, L. S., 2004, *A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de Call Center*. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Faculdade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
79. SILVA, S. M., 2002, *A Gestão das Competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
80. SINCLAIR, A., AGYEMAN, B., 2005, “Building global leadership at The Body Shop: Strategies for success in an increasingly complex marketplace”, *Human Resource Management International Digest*, v.13, nº 4, pp. 5-8.
81. Sítio da Alstom Brasil.  
[http://www.alstom.com.br/Noticias\\_Detalhes.asp?noticia=271&Idioma=7](http://www.alstom.com.br/Noticias_Detalhes.asp?noticia=271&Idioma=7).  
Acessado em 27/06/2006
82. Sítio da GLOBOSAT, 2006, [www.globosat.com.br](http://www.globosat.com.br). Acessado em 27/06/2006.
83. Sítio Estadão. “Fusões e aquisições cresceram 12% em 2005”.  
<http://www.estadao.com.br/economia/noticias/2005/dez/15/152.htm>. Acessado em 08/05/2006
84. Sítio Info Coporate.  
Disponível em: [http://info.abril.com.br/corporate/noticias/conteudo\\_149019.shtml](http://info.abril.com.br/corporate/noticias/conteudo_149019.shtml).  
Acessado em 03/10/2006
85. THAKOR, M. V., KOHLI, C. S., 1996, “Brand origin: Conceptualization and review”, *Journal of Consumer Marketing*, v.13, nº3, pp.27-42.

86. TORRES E PÉREZ-NEBRA APUD MOURA, C. F, PASQUALI, L., VASCONCELOS, T. S., VALDETARO *et al.*, 2003, Gênero: Diversidade na organização. Disponível em: [http://www.anatel.gov.br/comunicacao\\_movel/estudos\\_tecnicos/pvcpr\\_e002\\_genero.pdf](http://www.anatel.gov.br/comunicacao_movel/estudos_tecnicos/pvcpr_e002_genero.pdf)
87. UBEDA, C. L., 2003, *A Gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
88. Viajar é Preciso. Matéria publicada no sitio da revista Istoé Dinheiro. Acessado em 06/02/2006 em [www.istoedinheiro.com.br](http://www.istoedinheiro.com.br)
89. VIEIRA, A., GARCIA, F. C., 2004, “Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística”. *RAE – eletrônica*, v.3, n.1, art.6, jan./jun. 2004
90. WILCOX, D. A., MCCRAY, J. Y., 2005, “Multicultural competence organization through deliberative dialogue.”, *Organization Development Journal*, v.23, nº 4, pp. 77-85.
91. YIN, R., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, 2ª edição, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## **ANEXO 1**

Roteiro base da entrevista feita no estudo de caso com os profissionais da empresa.

1 – O que você entende sobre o assunto competência?

2 – O que você entende sobre o termo multiculturalismo?

3- Na sua opinião, existe alguma ligação entre competência e multiculturalismo?

4 – Você encontrou alguma dificuldade em relação à cultura do Brasil quando começou a trabalhar aqui? Caso afirmativo, quais foram as principais dificuldades?

5 – Você considera importante que seja feito algum treinamento sobre a cultura do país para o qual o profissional está indo trabalhar?

6 -Você fez algum treinamento sobre a cultura brasileira antes de vir trabalhar no Brasil?

7 – Dentre os sócios da empresa, alguns são de origem americana. Existem muitas diferenças entre a sua cultura de origem, a brasileira e americana? Você poderia destacar a que considera mais marcante?

8 – Na sua visão o Brasil é um país que aceita bem os estrangeiros e busca compreender as diferenças culturais existentes?

9 – Na sua empresa existe algum incentivo à diversidade cultural? Existe alguma política formal com esta finalidade? Caso não exista, você tem alguma intenção de adotar alguma política deste tipo?

10 – Você considera importante a competência multicultural na função que exerce?



11- Quais competências você considera importantes para um profissional de sua empresa?

12 - A sua empresa utiliza a gestão por competências? Caso afirmativo, existe alguma competência relacionada a multiculturalismo? Em quais áreas da empresa são exigidas estas competências?

13 – Caso não exista, há intenção de implementá-la? Você julgaria importante a inclusão da competência multicultural no rol de competências da empresa? Especificamente para qual (is) área (s) esta competência seria mais importante? Por que você considera importante para esta (s) área (s)?