

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Daniela Deckmann Santos

CONFIANÇA: PERCEPÇÕES DE UM GRUPO DE GESTORES
ACERCA DAS DIFERENÇAS CULTURAIS

Porto Alegre

2013

Daniela Deckmann Santos

CONFIANÇA: PERCEPÇÕES DE UM GRUPO DE GESTORES
ACERCA DAS DIFERENÇAS CULTURAIS

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

ORIENTADOR: Dr^a. Claudia Cristina
Bitencourt

Porto Alegre

2013

Daniela Deckmann Santos

CONFIANÇA: PERCEPÇÕES DE UM GRUPO DE GESTORES
ACERCA DAS DIFERENÇAS CULTURAIS

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

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

*Dedico este trabalho a minha querida avó,
Elzília Maria Maciel Deckmann (In
Memorian), pelo amor, carinho, educação,
compreensão e exemplo de integridade e
honestidade a ser seguido.*

AGRADECIMENTOS

A Deus por essa oportunidade de encarnação, evolução e aprendizado junto dos meus entes queridos, aos mentores espirituais pela proteção sempre recebida.

Aos meus pais, pela oportunidade de estar aqui hoje, aos meus irmãos, Camila e Guilherme. A minha dinda querida, Ivanise, pela convivência como mãe e filha, pela educação, cumplicidade e amor incondicional.

Às pessoas especiais que tanto contribuíram neste trabalho: Analisa, minha amiga, colega de trabalhos e caronas; Carmem Susana, a amiga que emprestou um pouco do seu tempo para me auxiliar nas transcrições; Gelci, minha mentora profissional e amiga que emprestou muitos livros e artigos, me conduzindo e auxiliando em todas as horas; Luciana, a amiga, que mesmo longe se faz presente sempre; Marly, minha irmã de coração e conselheira em tempo integral; e por fim Elaine, que soube compreender as minhas dúvidas sobre o andamento do trabalho. Cada uma delas, sempre com uma palavra, um olhar, uma correção, um abraço, sou eternamente grata a vocês.

Ao Sistema FIERGS/CIERGS, pela oportunidade de evoluir profissionalmente, ao meu gestor, Fernando, por apoiar a realização deste trabalho, obrigada.

Aos treze gestores entrevistados que contribuíram com o seu tempo, me recebendo com carinho e por dividirem comigo uma pequena amostra de suas experiências profissionais e de vida.

Aos colegas Teilor e André que me receberam em Caxias do Sul e foram o elo com os gestores da Índia e da China, assim como o colega Gilmar por me auxiliar com a sua rede de relacionamentos, obrigada.

A minha orientadora e professora Claudia Cristina Bitencourt, por aceitar me conduzir com paciência nessa etapa de construção do aprendizado.

Aos professores, que me oportunizaram adquirir um pouco do conhecimento de vocês. Aos amigos que conheci no MBA, cujos laços de amizade espero, sinceramente que perdurem. Por fim, a todos que não estão citados, mas que, de uma forma ou de outra, mesmo sem saber, me ajudaram nesta jornada, meu muito obrigado.

"As pessoas não confiam mais no lugar onde depositam seu dinheiro, e não acreditam mais naqueles a quem delegam seu voto. É uma crise dramática de confiança – e se não há confiança, não há sociedade...". Manuel Castells (2013)

RESUMO

A confiança é a base de todas as relações. Segundo Luhmann (1996), confiar é da natureza humana e condição para a existência. As empresas, tornando-se globais, demandam adaptação das pessoas para conviver nesses espaços multiculturais, e a confiança é um alicerce importante. O objetivo desse trabalho é justamente compreender a percepção de um grupo de gestores sobre confiança acerca das diferenças culturais. No referencial teórico, buscou-se conhecer melhor o assunto sob a visão de vários autores e as principais teorias pesquisadas foram: Confiança, Cultura, Cultura Nacional, Cultura Organizacional, Traços Culturais dos países envolvidos na pesquisa e Valores. A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é o estudo de caso, de natureza exploratória baseado em uma pesquisa qualitativa. No desenvolvimento da pesquisa aplicou-se entrevista semiestruturada para um grupo de 13 gestores de diferentes nacionalidades e a análise de conteúdo foi utilizada como técnica para identificar a percepção dos gestores, devido a distância e as diferenças culturais entre as partes. A partir da análise dos dados coletados, foi possível identificar a percepção de confiança na cultura de origem dos entrevistados. Conclui-se, que mesmo existindo as diferenças culturais, a confiança possui uma base comum. A percepção do conceito de confiança para esses gestores é que a confiança é um valor inerente à cultura e à personalidade do indivíduo, baseada nos valores e crenças. As diferenças culturais existentes influenciam nas relações de confiança, assim como o contexto, espaço, tempo, interação e reciprocidade, porém não são determinantes no processo de estabelecimento da confiança. Também, evidenciam-se fatores facilitadores e dificultadores independente da cultura de origem do entrevistado. Portanto, a confiança é um dos elementos presentes na essência dos indivíduos.

Palavras-chaves: Confiança. Cultura. Valores. Capacitação de Gestores.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo Confiança enquanto “Processo”	25
Figura 2: A Fórmula da Confiança	28
Figura 3: Mapa Conceitual	62
Quadro 1: Confiança como Produto	22
Quadro 2: Confiança como Processo	25
Quadro 3: As Cinco Ondulações da Confiança	28
Quadro 4: Os Treze Comportamentos	31
Quadro 5: Os Sete Tributos da Baixa Confiança Organizacional	33
Quadro 6: Os Sete Dividendos da Alta Confiança Organizacional	34
Quadro 7: As Dimensões da Pesquisa de Geert Hofstede	38
Quadro 8: Cultura de Alto e Baixo Contexto	60
Quadro 9: Perfil dos Entrevistados	66
Quadro 10: Categoria de Análise	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONFIANÇA	15
2.1.1 Confiança: Diferentes Abordagens	15
2.1.2. Confiança como Produto	21
2.1.3. Confiança como Processo	23
2.1.4 Confiança: uma Visão Baseada em Caráter e Competência	27
2.2 CULTURA	35
2.2.1. Cultura Nacional	36
2.2.2. Cultura Organizacional	40
2.2.3. Cultura Brasileira	42
2.2.4. Cultura dos Países de Origem dos Gestores Entrevistados	45
2.2.4.1 Cultura Australiana	46
2.2.4.2 Cultura Chinesa	47
2.2.4.3 Cultura Holandesa	49
2.2.4.4 Cultura Indiana	49
2.2.4.5 Cultura Italiana	51
2.2.4.6 Cultura Mexicana	52
2.2.4.7 Cultura Portuguesa	53
2.2.4.8 Cultura Uruguaia	54
2.2.5 Valores	55
2.3 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO	56
2.4 PERCEPÇÃO	61
2.5 MAPA CONCEITUAL	62
3 METODOLOGIA	64
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	64

3.2	DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES	65
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	66
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	67
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	69
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1	CONFIANÇA COMO PRODUTO	70
4.1.1	Dimensão Cognitiva	71
4.1.2	Dimensão Emocional	73
4.1.3	Dimensão Comportamental	74
4.1.4	Dimensão Competências Técnicas e Habilidades Políticas	75
4.2	PERCEPÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA	75
4.3	O PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA	81
4.3.1	Dimensão Contexto Sócio-Econômico	81
4.3.2	Dimensão Tempo	82
4.3.3	Dimensão Espaço	83
4.3.4	Dimensão Interação	84
4.3.5	Dimensão Reciprocidade	85
4.4	AMBIENTES MULTICULTURAIS	86
4.4.1	Semelhanças	86
4.4.2	Diferenças	88
4.5	FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA	90
4.5.1	Fatores Facilitadores	90
4.5.2	Fatores Dificultadores	92
4.6	SUGESTÃO PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM AMBIENTES MULTICULTURAIS	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	104
	APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES	107

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas encontram-se em um processo de constantes mudanças tecnológicas, de desenvolvimento, de gestão, de governança, que estimulam reflexões sobre a competitividade e a concorrência no ambiente de negócios.

Nesse contexto, a globalização¹ é uma das mais poderosas forças que impactam nas organizações, fazendo com que estas repensem suas práticas de gestão, ou ainda, paradoxalmente, fragilizam as identidades das organizações, influenciando também em vários aspectos culturais. Com isso, na busca de uma rápida adaptação às novas condições desse ambiente global, percebem-se ações de expansão, competitividade e o desenvolvimento do processo de internacionalização² dos negócios.

Tanto a globalização quanto a internacionalização são catalizadoras de mudanças estratégicas nas empresas. Assim, torna-se imperativo, em um ambiente empresarial multicultural, que fatores como o conhecimento da economia local e global, da cultura, dos valores e dos comportamentos, sejam considerados para construir relações baseadas em confiança. Por isso, “confiar é particularmente importante para empresas concorrentes em mercados globais, onde incerteza e risco são acentuados e onde a cultura, os valores e os objetivos dos parceiros podem ser muito diferentes”, segundo Lane (1998 apud HUFF; KELLY 2003, tradução nossa).

As empresas, tornando-se globais, exigem adaptações das pessoas e a convivência em ambientes multiculturais. Nesse contexto, a confiança é um alicerce que poderá fortalecer a interação entre as partes. A propensão em confiar é, muitas vezes, vista como um traço de personalidade (MAYER et al., 1995) e este, pode ser

¹ Beck (1999, p. 95), menciona que “a globalização significa a existência de um encontro de culturas locais que poderão ser revistas em seu conceito original”. Beck (1999, p.99), descreve que a globalização faz com que a sociedade reflita e com isso, adquira uma nova ideia histórica justificando assim a ideia de uma “sociedade mundial”, pois se acredita em um destino comum, manifestada na eminência improvável do distante em um “mundo sem fronteiras”.

² Para Karl P. Sauvant et al (2007 p. 22) “processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passa a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”.

influenciado pela confiança inerente a uma sociedade, que é moldada pela cultura da mesma (FUKUYAMA, 1996 apud HUFF; KELLEY 2003, tradução nossa).

Partindo desses pressupostos, o propósito desta pesquisa é refletir sobre a percepção do conceito de confiança, de um grupo de 13 gestores, originários de diferentes nacionalidades, considerando a sua cultura de origem. A abordagem da análise dos dados empíricos, de natureza qualitativa, está relacionada às temáticas confiança, cultura e valores.

Assim, investigou-se a percepção dos gestores, por meio de entrevista semiestruturada e as respostas foram divididas em seis categorias de análises: (1) confiança como produto; (2) percepção da cultura brasileira; (3) o processo de estabelecimento da confiança; (4) ambientes multiculturais; (5) fatores facilitadores e dificultadores no processo de estabelecimento da confiança; (6) sugestão para capacitação de gestores em ambientes multiculturais.

Este estudo apresenta-se estruturado da seguinte forma: definição do problema de pesquisa e breve contextualização histórica acerca do tema confiança. Em seguida, discorre-se sobre os objetivos, geral e específicos, assim como a justificativa para esta pesquisa. Finalizando esta etapa, inicia-se o referencial teórico, onde são apresentadas as noções sobre confiança, bem como a abordagem sobre cultura e valores. O Capítulo três explicita o método e os procedimentos, sendo que o quarto capítulo trata da análise dos dados e resultados e por fim, apresentamos as considerações finais, limitações e sugestão de pesquisas futuras.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para Canclini (2001, p.11) a Globalização é um “processo de fracionamento articulado do mundo e a recomposição de suas partes”. Ele ainda reitera: “não é um simples processo de homogeneização, mas de reordenamento das diferenças e desigualdades, sem supri-las”.

Pode-se dizer que, após duzentos anos de homogeneidade forçada, a exigência deste reordenamento tem provocado, na dinâmica do mundo do trabalho, um ambiente por vezes, irreconhecível, fomentando a complexidade social. As interdependências culturais de um mundo globalizado tendem a provocar a instabilidade e insegurança nas relações e o fator confiança tornar-se uma questão primordial, assumindo um papel de facilitar trocas e negócios mais rapidamente e com menor custo de transação.

É neste contexto de relações, sejam elas econômicas, comerciais ou pessoais em ambientes multiculturais que esta pesquisa está inserida. O fator confiança é o eixo norteador desse estudo, visto que as relações são construídas em congruência com o contexto nas quais os seres humanos estão inseridos.

No entanto, independente do contexto, a confiança é entendida como a base das relações. Segundo Luhmann (1996), numa perspectiva social, confiar é da natureza humana e condição para existência. Sem a confiança, os indivíduos permaneceriam em estado de temor constante e não seria possível a criação de sistemas sociais.

Sob outra ótica, numa perspectiva psicológica, Rousseau et al., (1998 apud SOUZA, 2010, p. 411) apontam que “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar vulnerabilidade com base nas expectativas das intenções ou comportamento do outro”. Por consequência, “os atributos, associados às pessoas, são considerados como relevante fonte para explicar a atitude de confiar”.

Já na perspectiva cultural, em um ambiente multicultural, a confiança é influenciada pelos fatores etnológicos dos indivíduos e interpretada de maneira distinta entre os mesmos. Logo, “a multiculturalidade é um tema indissociável dos movimentos globalizados” (CANCLINI, 2001, p.11).

Com isso, a questão que orientará esta pesquisa é: “Qual a percepção de um grupo de gestores de diferentes nacionalidades (cultura e origem) sobre o conceito de confiança?”.

1.2 OBJETIVOS

De modo a refletir a questão da pesquisa foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, o estudo propõe compreender a percepção de um grupo de gestores sobre confiança, considerando as diferenças culturais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que seja atendido o objetivo geral, há objetivos específicos a serem alcançados, são eles:

- Analisar a percepção dos gestores entrevistados em relação à confiança enquanto “produto”;
- Identificar a percepção dos gestores entrevistados sobre confiança na cultura brasileira;
- Identificar o estabelecimento da confiança, enquanto “processo”;
- Identificar as semelhanças e diferenças nas relações de confiança no ambiente de negócios;
- Identificar, nos ambientes multiculturais, os fatores que facilitam e/ou dificultam as relações de confiança;
- Analisar as características necessárias para capacitar gestores que atuam, ou venham atuar, em ambientes multiculturais.

1.3 JUSTIFICATIVA

O começo deste novo século surge evidenciando, cada vez mais, a complexidade que toma conta de nossas vidas. Fatores como a globalização do

comércio, da economia, da informação, da tecnologia são elementos contributivos para esta complexidade.

A economia global mudou. Mudaram as organizações e, com elas também o mundo do trabalho. A humanidade, que levou dez mil anos para passar da agricultura à indústria e outros duzentos para chegar ao período pós-industrial, encontra-se diante de um novo passo, envolvendo mudanças culturais profundas, em um emaranhado de diferenças, ideologias políticas, formas de pensamento, interesses adversos. Todo este contexto faz do local e do global, dois lados de uma única moeda atingindo, invariavelmente, o cerne das relações.

Nesse cenário complexo, global e de evolução tecnológica permanente, a perspectiva de constituir a convivência entre empresas de culturas diferentes, segundo Capra (2004), construindo “a teia da vida”, é cada vez maior. Com isso, um dos fatores críticos para o processo de internacionalização é a capacitação dos profissionais, para atuarem em ambientes multiculturais, envolvendo o conhecimento da economia global, relacionamento com os governos, legislação, religião, região, cultura, clima, idioma dos potenciais clientes, entre outros aspectos, sem os quais a negociação pode não ter o resultado esperado.

Fazer negócios é muito mais que negociar: fazer negócios é socializar, é amizade, etiqueta, paciência, protocolo e uma longa lista de detalhes culturais... A regra básica nº1 para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais. (MINERVINI, 1991: p.339 apud ALMEIDA et al. 2005).

No entanto, esses conhecimentos apenas amenizam as diferenças culturais, sendo de vital importância o aprimoramento das relações interpessoais, ou seja, os profissionais precisam ter habilidades de estabelecer e desenvolver relacionamentos com parceiros estrangeiros, baseados em confiança.

Esse estudo, propõe compreender a percepção sobre as relações confiança de um grupo de gestores de diferentes nacionalidades, articulando a sua cultura de origem com a cultura brasileira e sendo um ensaio que poderá contribuir para o entendimento destas relações de confiança em ambientes multiculturais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, com o intuito de refletir sobre o problema descrito, apresenta-se os principais teóricos sobre as questões referentes à confiança, cultura, valores, liderança e comunicação. Para tanto, apresenta-se os conceitos de confiança segundo a perspectiva sociológica, econômica e psicológica dos seguintes autores: Luhmann, Fukuyama e Rousseau.

2.1 CONFIANÇA

2.1.1 Confiança: Diferentes Abordagens

A confiança é um tema que permeia diversas áreas de conhecimento, pode-se citar entre elas: a sociologia, a economia e a psicologia.

Na sociologia, “a confiança é entendida como um fato básico da vida social e como *produto* de instituições, de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares”. (SOUZA in BITENCOURT, 2010, p. 411).

A confiança é a base das relações. Para Luhmann (1996, tradução nossa), confiar é da natureza humana e condição para a existência. Sem a confiança os indivíduos permaneceriam em estado de temor constante e não seria possível a criação de sistemas sociais. Ela é uma aposta feita no presente em relação ao futuro e que é baseada no passado.

Os estudos de Luhmann sobre confiança iniciaram em 1968, quando começou o levantamento sobre o tema de complexidade social. Possivelmente foi o primeiro a associar confiança ao risco e à complexidade.

A confiança, no sentido mais amplo da “fé”, baseia-se nas expectativas de cada um e é um fato básico da vida social. Naturalmente, em muitas situações, o homem pode decidir se *outorga* ou não a confiança. Porém, uma ausência de confiança impediria, inclusive, de se levantar de manhã. Seria vítima de um sentido vago de medo e temores paralisantes, conforme Luhmann (1996).

Para o referido autor, a confiança também pode ser considerada uma atitude que não é objetiva e nem subjetiva, não é transferível a outros objetos e nem a outras pessoas que confiam. A confiança, sendo esse tipo de atitude, é um processo de aprendizado, que se inicia na infância. Na família, a confiança, em sua forma mais primária, encontra sua primeira confirmação em um mundo que é conduzido a um alto nível de complexidade, devido às instituições sociais e, também, a uma operação especial de confiança entre os membros da própria família. Portanto, pode-se refletir que a família é uma fonte importante de criação de confiança.

Na teoria de Luhmann, a confiança surge nesse complexo e contingente cenário que é a sociedade, como uma das formas efetivas de redução de complexidade. De acordo com Serretti (2010 apud LUHMANN, 1983, p. 45) “complexidade é a seleção forçada de expectativas e contingência, é o perigo de desapontamento e a assunção de riscos desta seleção”.

De acordo com Serretti (2010 apud GIDDENS, 1991, p. 36), “risco e confiança se entrelaçam, a confiança normalmente servindo para reduzir ou minimizar os perigos aos quais estão sujeitos tipos específicos de atividade”, inclusive a atividade desempenhada pelo sistema social.

Para aumentar a confiança, o sistema social deve definir quais riscos são tolerados para cada tipo de ação e estabelecer mecanismos de redução desses riscos de desapontamentos, que podem ser chamados de mecanismos redutores de complexidade.

Em termos funcionais: a confiança em si mesmo, corresponde à disponibilidade de mecanismos internos para a redução de complexidade, isto é, de recursos internos disponíveis que, no caso de uma desilusão da confiança, podem ser colocados em ação, assumindo a tarefa de redução da complexidade e solução de problemas, segundo Luhmann (1996, p. 138, tradução nossa).

Assim como tratado na perspectiva sociológica, que confiança é um fato básico da vida social, a perspectiva econômica também pressupõe que uma comunidade, ou seja, uma sociedade depende da relação de confiança.

Na economia, o bem estar de uma nação, assim como a sua potencialidade para competir, está relacionada a uma característica cultural, que é o nível de confiança inerente à sociedade. Para uma sociedade ser competitiva, deve ser pautada em hábitos culturais tradicionais tais como: reciprocidade, obrigações morais, deveres para com a comunidade e, sobretudo confiança, de acordo com Fukuyama (1996).

Uma comunidade depende de confiança, que é definida culturalmente, e por isso, ela nascerá em graus diferentes e em diferentes culturas. Dessa forma, Fukuyama (1996, p. 41.) define: “a confiança é a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade”.

A confiança constitui importante fonte de capital social no âmbito dos sistemas sociais. Dentro das organizações, a confiança, como forma de capital social, tem sido discutida em três níveis: na redução de custos de transação dentro das organizações; no aumento da sociabilidade espontânea entre os membros e no aumento de confiança voluntária no âmbito das relações hierárquicas.

A relação entre confiança e desenvolvimento é central, tendo em vista que ele procura mostrar que “uma das lições mais importantes que pode-se extrair de uma observação da vida econômica é a de que bem-estar de uma nação, bem como a sua capacidade de competir, são condicionados por uma única e sutil característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade em causa” (FUKUYAMA, 1996, p. 19).

Quanto ao aumento de confiança voluntária, no âmbito das relações hierárquicas, Fukuyama (1996) explica, que o início dos anos 90 foi coberto de muita informação e que a era da tecnologia da informação decretaria o fim de todos os tipos de hierarquia: política, econômica e social.

Os teóricos da era da tecnologia da informação, argumentaram que a tecnologia era fatal para todas as formas de hierarquia. Ocorreram muitas mudanças, mas as grandes organizações hierárquicas estão longe de acabar. Assim, a tecnologia da informação, ajudará as pequenas empresas a executarem melhor as grandes tarefas, mas não eliminando a necessidade de escala. Esses teóricos, que pesquisam as tecnologias da informação discutem a validade das relações hierárquicas e da autoridade, ao perceber a organização da sociedade em rede, conforme o mesmo autor. No entanto, precisamos alertar a possibilidade do surgimento de um fator crítico: confiança e normas éticas que fundamentam as relações começam a ser (re)significadas neste contexto.

Fukuyama (1996) complementa que as hierarquias são necessárias, porque nem todas as pessoas de uma comunidade são capazes de viver, exclusivamente, de acordo com as regras éticas tácitas, e não se pode confiar em todas as pessoas o tempo todo.

Com isso, pode-se entender que as hierarquias, os procedimentos, as normas, entre outros, fornecem norteadores às pessoas para cumprimento de regras e padrões formais, podendo inferir que isso minimiza o impacto de cada indivíduo de agir conforme o seu entendimento.

Quanto à redução de custos de transação dentro das organizações, esse autor explica que a confiança não reside em circuitos integrados ou cabo de fibras óticas, mesmo que envolva troca de informação, pois a confiança não se restringe à informação. As informações, entre clientes e fornecedores podem chegar por essas vias virtuais, ou seja, através da tecnologia da informação, porém se pessoas agirem de má fé, lidar com elas será um processo oneroso, implicando no tempo e nos custos, conforme Fukuyama (1996).

Nesse sentido, percebe-se a tecnologia da informação como um elemento facilitador do processo de troca e compartilhamento de informações à distância, a compra e venda. Todavia, se não confiarmos nesses processos e nessas relações, as organizações necessitarão se precaver com maior controle, através de regras e

contratos formais para minimizar os riscos, mas esse processo implica aumentar os custos de transações dessas operações, como por exemplo, de reduzir o impacto de uma compra que não foi paga.

Na psicologia, a confiança se dá durante os processos da emoção e cognição interconectados. Rousseau et al., (1998 apud SOUZA, 2010, p. 411) aponta que “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar vulnerabilidade com base nas expectativas das intenções ou comportamento do outro”. Souza (2010) considera que seja uma expectativa do outro agir de forma adequada e não oportunista. Por consequência, “os atributos associados às pessoas são considerados como relevante fonte para explicar a atitude de confiar” (SOUZA, 2010, p. 411).

Mayer, Davis e Schoorman (apud MARIOTI, 2004), destacam a importância da confiança e citam outras áreas de conhecimento, tais como: comunicação e administração, bem como em teorias de liderança, administração por objetivos, negociação, teoria dos jogos, reconhecimento de performance, relações de trabalho e grupos de trabalho autogerenciáveis.

Os estudos iniciais sobre confiança remontam a uma abordagem no indivíduo em um contexto estável, ou pelo menos não tão complexo como nos dias de hoje, como definem os conceitos relacionados a seguir.

Mellinger (apud BITENCOURT, 2009) define, como confiança, o ato de alguém confiar nas intenções e ações de outra pessoa assim como na sinceridade de suas palavras. Read (apud BITENCOURT, 2009) entende como o desejo dos indivíduos de terem seus interesses protegidos e promovidos por aqueles em que confiam, assim como seguros em aceitar críticas negativas, em dividir pensamentos e interpretar as relações sociais em seu cotidiano. Deutsch (apud BITENCOURT, 2009) explica o tema como a segurança do indivíduo em confiar nas intenções de outro e na possibilidade de uma relação de parceria.

Refletindo sobre os conceitos acima, tais como: “confiar nas intenções e ações da outra pessoa”, acredita-se que significa confiar nas atitudes, nos valores do

indivíduo que se depositou confiança e que o mesmo fará o que foi combinado com transparência e respeito. Uma relação, baseada em confiança, gera segurança e não havendo necessidade de preocupar-se com segundas intenções ou suposições.

Nos últimos anos, os estudos abdicaram da abordagem baseada na percepção individual e começam a tratar a confiança sob o aspecto comportamental (HOSMER, 1995; MAYER et. al, 1995 apud BITENCOURT, 2009), onde o tema é explicado como a expectativa otimista sobre o comportamento do outro, quando o indivíduo deve tomar a decisão de como agir, sob condições de vulnerabilidade e dependência (HOSMER, 1995 apud BITENCOURT, 2009) e, neste cenário, destaca-se “a voluntariedade de um indivíduo em ser vulnerável para as ações de outro, baseado nas expectativas que o outro irá reagir de modo correspondente” (MAYER et al., 1995, p. 712 apud BITENCOURT, 2009).

Na mesma visão, Rousseau et al., (1998, p. 395 apud BITENCOURT 2009) sugerem que confiança é “um estado psicológico que depende da intenção em se aceitar a vulnerabilidade de confiar, baseado nas expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro”. Em relação às citações de Mayer e Rousseau, Bitencourt (2009) explica que o primeiro compreende a pré-disposição em aceitar a vulnerabilidade das ações do outro, enquanto que o segundo, sugere que, apesar da incerteza do indivíduo de como o outro irá agir, há nele expectativas positivas sobre as intenções, motivações e comportamento do outro.

Pode-se dizer que a multiplicidade de conceitos sobre confiança remete à importância do tema e sua transversalidade nas mais diversas áreas de conhecimento, tais como: economia, sociologia e psicologia, mas independente da origem desses conceitos, duas premissas estão presentes: risco e interdependência.

Para uma melhor análise deste trabalho, o tema confiança é abordado sob duas óticas: perspectiva individual (“visão de produto”) e perspectiva relacional (“visão de processo”).

2.1.2.Confiança como Produto

Atualmente, o foco das pesquisas sobre a confiança nas organizações é o comportamento (Hosmer, 1995; Mayer et al, 1995) apud BITENCOURT (2009). No entanto, Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) apud BITENCOURT (2009) propõem uma abordagem mais complexa, considerando as dimensões: cognitiva, emocional e comportamental.

A dimensão cognitiva engloba as crenças e julgamentos sobre a interpretação de confiança pelos indivíduos, ou seja, os aspectos que envolvem a estrutura cognitiva do ser humano e que ele utiliza no momento de viver situações que envolvem a confiança. A dimensão emocional ou afetiva representa um aspecto complementar instintivo com base nas experiências vivenciadas pelos indivíduos. A dimensão comportamental, de acordo com Lewis e Weigert (1958 apud BITENCOURT, 2009), é a parte prática de confiança que se encontra ao campo social.

De outra forma, a confiança no contexto organizacional, envolve aceitar o curso de uma ação arriscada, com base nas expectativas de confiança (base cognitiva) e sentimentos (base emocional) de que o outro indivíduo irá honrar a confiança depositada. A mesma concepção também pode ser explicada como “a vontade de um grupo a ser vulnerável às ações de outro, com base na expectativa de que a outra parte irá executar uma determinada ação importante para o cedente, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte” (MAYER ET AL, 1995 apud BITENCOURT, 2009).

Associado a estas três dimensões estão os fatores: competências técnicas, que considera as habilidades individuais e as experiências (conhecimentos, especializações) e habilidades políticas, que engloba as habilidades e relações interpessoais (influência social).

Mayer, Davis e Schoorman (apud MARIOTI, 2004), enumeram variáveis que constroem a base para o desenvolvimento da confiança. Para os autores, habilidade, benevolência e integridade constituem estes fatores.

Para os referidos autores, a habilidade consiste em um grupo de características, competências e qualidades que facultam um indivíduo ter influência dentro de um domínio específico. A benevolência é entendida como uma orientação positiva de uma parte em relação à outra, sem que haja motivos pessoais ou qualquer tipo de recompensa. O relacionamento entre integridade e confiança envolve a percepção, por parte daquele que confia, de que a outra parte segue um conjunto de princípios aceitos por ele.

Neste sentido, esses autores sugerem que se observem questões como a consistência das ações passadas de um indivíduo, comunicações seguras de outras fontes, crença de que a outra parte tenha um forte senso de justiça e a congruência de seus atos.

Bitencourt (2009) sintetiza o entendimento de confiança como produto, destacando as diferentes dimensões:

CONFIANÇA COMO PRODUTO			
DIMENSÃO	CONCEITO	ABORDAGEM	AUTORES
COGNITIVA	Refere-se a acreditar e julgar. É entendida como "nós pensamos..."	Habilidade, Benevolência (valores), Integridade (valores).	Whitener and Stahl, 2004; Schumann, Wangenheim, Stringfellow, Yang, Praxmarer, Jimenez, Blasevic, Shannon, Shainesh, Komor, 2009.
EMOCIONAL	Refere-se à dimensão afetiva. É entendida como "Nós sentimos..."	Experiências (moral), Relações Interpessoais.	Ferris et al., 1999; Harvey and Novicevic, 2004; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985; Lewicki, Mcallister, Bies, 1998; Shockley-Zalabak et. Al 2000; Mayer, Davis e Schoorman, 1995.
COMPORTAMENTAL	Refere-se ao campo social. É entendida como "Nós entendemos que..."	Expectativas Positivas (base cognitiva), Sentimentos (base emocional).	Rousseau, Stikin, Burt, Camerer, 1998; Mayer, Davis, and Schorman, 1995; Lewicki, Tomlinso, Gillespie, 2006.
HABILIDADES POLÍTICAS	Refere-se às habilidades e relacionamento interpessoal, que englobam a influência social.	Diplomacia, Influência Social.	(Gerald Ferris, Pamela Perrewé, David Gilmore, William Anthony, 2000; Pamela Perrewé, Gerald Ferris, Dwight Frink, William Anthony, 2000; Perrewé, Zellars, Ferris, Rossi, Kagmar, Ralston, 2004; Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, Ammeter, 2004; Harvey and Novicevic, 2004; Perrewé, Rossi, Kaemar, Zellars, Ferris, 2005; Ferris, Davidson, Perrewé, 2005; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwater, Kacmar, Douglas, Frink, 2005; Treadway, Hochwarter, Kacmar, Ferris, 2005; Breland, Treadway, Duke, 2007; Blass, Ferris, 2007; Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, Lux, 2007; Ferris, Blickle, Schneider, Kramer, Zettler, Solga, Noethen, 2008).
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Refere-se às habilidades e experiências ou mais especificamente, às qualificações individuais, conhecimentos e realizações.	Qualificações individuais, Conhecimentos, Realizações.	Butler & Cantrell, 1984; Doney, Cannon, Muller, 1998.

Quadro 1: Confiança como Produto.
Fonte: Bitencourt (2009).

O processo de estabelecimento da confiança como produto é o resultado da interação das dimensões Cognitiva, Emocional e Comportamental e há a interação dos padrões morais e valores sociais, com as experiências de vida e aceitação de risco e vulnerabilidade. Estas dimensões trabalham de forma conjunta e interdependente, interagindo com as Habilidades Políticas e Competências Técnicas.

2.1.3. Confiança como Processo

Os autores Lewicki, Tomlinson e Gillespie (apud BITENCOURT, 2009) observaram nos estudos sobre confiança uma visão estática, ou seja, grande parte dos estudos tentaram aproximar confiança como uma questão de contexto independente ou uma lista de características intrínsecas individuais. No entanto, não foi dada muita importância para a abordagem da complexidade da confiança como atributo individual e, ao mesmo tempo, um processo que é construído dependendo do contexto e das relações.

É fundamental, que haja uma correspondência entre os indivíduos envolvidos para se estabelecer a confiança, pois compreende muito mais do que simplesmente formar julgamentos sobre a confiabilidade de um indivíduo. A relação de confiança ocorre no viver e conviver cotidiano e é mútua e recíproca. Assim como as ações influenciam e são influenciadas pelo contexto, onde individual e coletivo se constroem e se reconstróem, o ambiente também é um fator decisivo para favorecer ou não as relações de confiança. No entanto, para construir e manter uma relação consistente, há que se ponderar as variáveis tempo, espaço e contexto, conforme Bitencourt (2009).

Desta forma, apresenta-se a dimensão da confiança como processo, considerando tempo, espaço, contexto, interação e reciprocidade, como elementos importantes envolvidos na compreensão da construção e sustentação da confiança.

Para melhor entendimento da confiança como processo é importante compreender a complementariedade da dimensão comportamental e emocional.

Como citado anteriormente, Lewis; Weigert (1958 apud BITENCOURT, 2009), definem a dimensão comportamental como aceitar o curso de uma ação arriscada, com base nas expectativas de confiança (base cognitiva) e sentimentos (base emocional) de que o outro indivíduo irá honrar a confiança depositada.

De acordo com Bitencourt (2009), é importante ressaltar algumas questões relevantes: (a) expectativas estão baseadas nas percepções de confiabilidade, que levam a aceitação da vulnerabilidade em confiar; (b) há diversas dimensões de construção (cognitivos, emocionais e comportamentais); e (c) embora relevantes, somente os atributos não são suficientes para explicar a confiança de uma abordagem dinâmica e complexa. Por isso, concluiu-se que a análise da confiança, como processo, é mais indicada para compreender esse tema.

Os autores Mcknight, Cummings e Chervany (1998 apud BITENCOURT, 2009) reiteram que os médios e altos níveis do estabelecimento de confiança se baseiam em três fatores: (a) fatores de personalidade que predispõe a escolha em quem confiar; (b) estruturas que asseguram a proteção contra as falhas de confiança e (c) processos cognitivos que permitem aos indivíduos rapidamente analisar situações, ter julgamentos e impressões iniciais sobre a confiabilidade em (um) outro indivíduo (LEWICKI, GILLESPIE e TOMLINSON, 2006).

As compreensões de confiança como processo, possuem contribuições dos seguintes autores: Frohm (2002); Sandberg (1994); Hansson (2003); Boreham (2004). Dessa forma, Bitencourt (2009) sintetiza os seguintes fatores:

CONFIANÇA COMO PROCESSO		
DIMENSÃO	CONCEITO	AUTORES
CONTEXTO	Conjunto que inclui o ambiente, o tempo e o espaço.	Schoorman, Mayer, Davis 2007; Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, Ammeter, 2004; Harvey, Novicevic, 2004; Weick, 1993; Weick e Roberts 1993; Frohm, 2002; Hansson, 2003; Boterf, 2003.
TEMPO	Determina a experiência, conhecimento tácito e competências técnicas.	Schoorman, Mayer, Davis 2007; Hansson, 2003; Frohm, 2002.
ESPAÇO	Local onde ocorre as interações e a construção da confiança.	McEvily, Perrone, Zaheer, 2003; Hansson, 2003; Frohm, 2002; Weick, 1993.
INTERAÇÃO	Troca de experiências e conhecimentos, compartilhamento.	Gerald Ferris, Pamela Perrewé, David Gilmore, William Anthony, 2000; Kathleen Ahearn, Gerald Ferris, Wayne Hochwarter, Ceasar Douglas, Anthony Ammeter, 2004; Harvey, Novicevic, 2004; Perrewé, Rossi, Kaemar, Zellars, Ferris, 2005; Ferris, Davidson, Perrewé, 2005; Bigley, Pearce, 1998; Frohm, 2002; Sandberg, 1994; Hansson, 2003; Boterf, 2003; Boreham, 2004.
RECIPROCIDADE	Processo de interação, onde há relação mútua e recíproca.	McEvily, Perrone, Zaheer, 2003; Schoorman, Mayer, Davis, 2007.

Quadro 2 – Confiança como Processo.

Fonte: Bitencourt (2009).

Destaca-se, a seguir, a Figura 1, no intuito de melhor analisar os elementos propostos no quadro anterior.

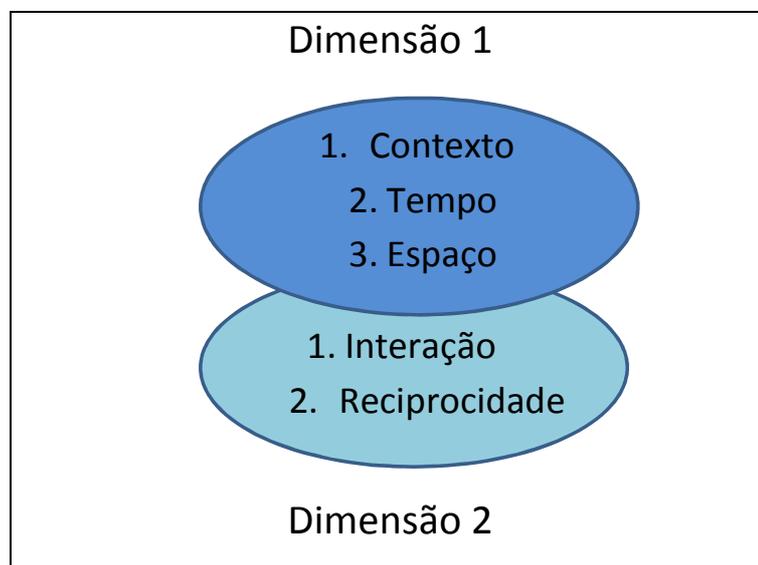


Figura 1 – Ciclo Confiança enquanto “Processo”

Fonte: Bitencourt (2009).

Na primeira dimensão há o contexto em si, que inclui a noção de tempo e espaço, que se constituem elementos fundamentais para compreensão do contexto. O tempo determina a experiência, conhecimento tácito e competências técnicas e também, entende-se que a construção de confiança pode ser observada em ciclos

ao longo do tempo. Em cada ciclo os indivíduos fortalecem os laços e criam novos níveis de confiança. Enquanto o espaço é onde as interações ocorrem, propiciando a construção da relação de confiança.

A segunda dimensão envolve as interações e reciprocidade. A interação se refere ao que ocorre entre os indivíduos, nas trocas de experiências, conhecimentos e percepções sobre o objeto da ação. O processo de interação ocorre quando os seres humanos podem representar suas percepções e perspectivas sobre um determinado objeto, conhecendo e reconhecendo a representação dos demais. Neste processo de compartilhamento, os seres humanos passam a se questionar sobre as diferenças e contradições entre as representações. Então, numa ação conjunta, buscam refletir sobre as diferenças e contradições construindo uma nova (outra) percepção sobre o objeto em questão. Assim, interação é baseada no processo de compartilhamento e construção de confiança. É na interação que o compartilhamento é criado (HANSSON, 1998, SANDBERG e TARGAMA, 2007 apud BITENCOURT, 2009) e a confiança pode ser sustentada.

A reciprocidade é a terminologia mais comum para interação nos estudos sobre confiança, pois uma relação de interação ocorre na perspectiva de duas vias (ida e volta). Se todos os envolvidos não são contemplados neste processo, seja na sua representação, na sua dúvida ou na sua reconstrução, não há interação, há apenas transmissão. Pesquisas recentes examinam como a confiança de uma parte, afeta a confiança de outra em retorno (SERVA, FULLER, & MAYER, 2005). Six (2007) justifica que a construção de confiança entre indivíduos é um processo de reciprocidade, onde ambas as partes estão envolvidas na construção de confiança. O autor cita Zand (1972) como um dos poucos que propõe um modelo interativo. Todavia, é preciso reiterar que a confiança não é, necessariamente, uma relação mútua e nem recíproca (SCHOORMAN; MAYER, 2007 apud BITENCOURT, 2009).

Harvey e Novicevic (2004 apud BITENCOURT, 2009) explica que líderes globais terão de assumir uma complexa combinação de competências técnicas, funcionais, culturais, sociais e políticas para navegar, com êxito, na complexidade de mudanças. Whitner e Stal (2004) complementam que indivíduos de culturas diferentes têm propensão generalizada de confiar.

Apresenta-se a seguir, a visão do autor Covey (2008), que relaciona a confiança como a função de duas qualidades, sendo elas: o caráter e a competência. Para esse autor, confiança constitui a certeza de que a pessoa não esconde nada e é sincera. Quando você confia nas pessoas, você confia em sua integridade e em suas competências. De certa forma, pode-se notar que a ideia desse autor corrobora com os autores Harvey e Novicevic, visto o elemento competência estar presente em ambas as citações.

2.1.4 Confiança: uma Visão Baseada em Caráter e Competência

De acordo com Covey (2008) a confiança é a principal competência dos líderes na nova economia global, sendo comum a qualquer indivíduo, organização, nação e economia no mundo todo. O papel da confiança é de desenvolver, estimular, potencializar e criar o sucesso e a prosperidade sem precedentes, no entanto, está sendo o ativo tangível menos entendido e mais negligenciado e subestimado nos últimos tempos.

Para o autor, a confiança é função de duas qualidades, sendo elas: o caráter e competência. O caráter inclui integridade, motivo e intenção com relação às pessoas. A competência inclui conhecimentos, habilidades, antecedentes e realizações. Isso quer dizer que confiamos em alguém por ser sincero, honesto, mas não confiamos inteiramente se ele não produzir resultados ou se esse alguém entregar os resultados, mas não for honesto, você também não confiará. Isto significa, que a confiança é conquistada por meio de atitudes, ações acertadas e proativas continuadas, ou seja, é uma combinação de caráter e competência.

Entende-se que ter caráter significa dizer a verdade, demonstrar respeito, são valores; já ter competência significa cumprir o prometido, realizar tarefas por inteiro.

Covey (2008), diferentemente de outros autores, considera que a confiança é um ativo tangível e quantificável, conforme a fórmula abaixo descrita, baseada na constatação crítica de que a confiança produz dois resultados: a velocidade e o custo.

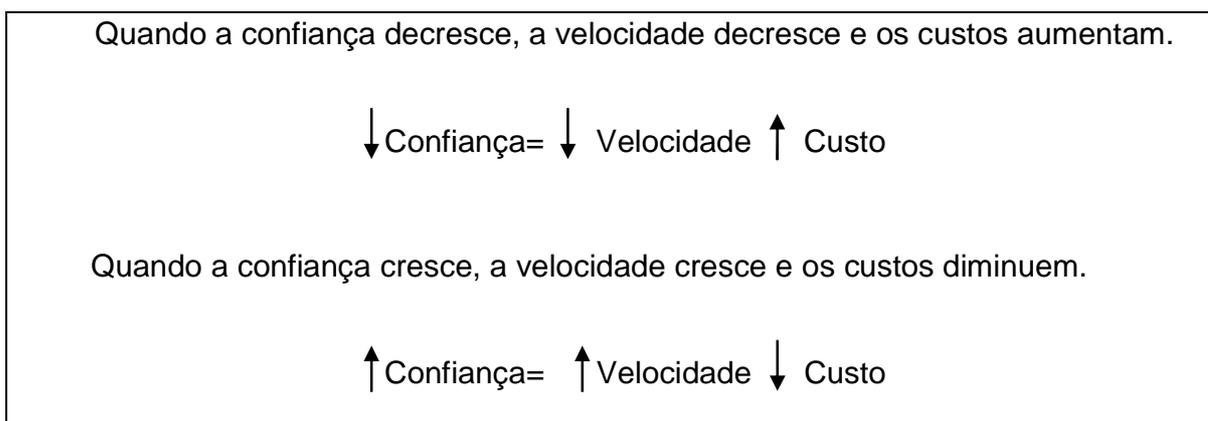


Figura 2: A Fórmula da Confiança.

Fonte: Covey (2008) elaborado pela autora.

De acordo com Covey (2008 apud FUKUYAMA, 1995), “desconfiança é amplamente espalhada em uma sociedade. Impõe uma espécie de imposto a todas as formas de sua atividade econômica, um imposto que as sociedades em que a confiança é alta não têm que pagar”. Fukuyama (1996) explica que a confiança reduz custos de transação dentro das organizações.

O autor define um modelo com cinco níveis ou contextos para estabelecimento da confiança, conforme quadro abaixo:

As "5 Ondulações da Confiança"		
Nº	Descrição	Princípios Associados
1ª Ondulação	Autoconfiança	Princípio da Credibilidade
		Dimensão 1 Integridade
		Dimensão 2 Intenção
		Dimensão 3 Capacitações
		Dimensão 4 Resultados
2ª Ondulação	Confiança nos Relacionamentos	Princípio do Comportamento - " Os 13 Comportamentos" vide Quadro nº 05.
3ª Ondulação	Confiança Organizacional	Princípio do Alinhamento
4ª Ondulação	Confiança do Mercado	Princípio da Reputação
5ª Ondulação	Confiança Societária	Princípio da Contribuição

Quadro 3: As cinco Ondulações da Confiança.

Fonte: Covey (2008) elaborado pela autora.

a) 1ª Ondulação – Autoconfiança

A primeira ondulação é a autoconfiança, que é a capacidade de estabelecer e alcançar metas, manter compromissos, praticar aquilo que acreditamos, além da capacidade de inspirar confiança nas outras pessoas. O princípio básico é a credibilidade, que deriva da palavra em latim *credere*, que quer dizer “acreditar”. As quatro dimensões da credibilidade segundo o autor são: integridade, intenção, capacitações e resultados, conforme detalhe a seguir.

Como integridade, considera-se aquilo que a maioria das pessoas pensam sobre confiança. É sinônimo de honestidade e não inclui, apenas, dizer a verdade, mas sim deixar a impressão correta. É possuir a coragem de agir de acordo com valores e crenças. O autor referenda que, além da integridade, existem mais três qualidades igualmente importantes, sendo elas: coerência, humildade e coragem.

É possível aumentar a integridade através de algumas ações como: estabelecer e manter compromissos consigo mesmo, defender algo, ou seja, ter identificados seus valores e manter a mente aberta para considerar novas maneiras de olhar as coisas, aceitar as mudanças e quebras de paradigmas, exigindo humildade e coragem.

A segunda dimensão é intenção, que tem a ver com nossos motivos pessoais e com o comportamento resultante, ou seja, quando o indivíduo é genuíno e possui boas intenções, não desconfiamos. Ao tratar intenção, o autor explica que se faz necessário definir motivo, agenda e comportamento. O motivo é a razão para se fazer algo; a agenda é aquilo que você intenciona fazer ou promover por causa de seu motivo. Já compromisso é o comportamento, ou seja, a manifestação expressa do motivo e da agenda.

O referido autor também explica que é possível trabalhar para melhorar a intenção. Analise e refine seus motivos, declare sua intenção, ou seja, comunique-se adequadamente e escolha a abundância. É uma mentalidade, um meio de ser e de tornar-se generoso.

A terceira dimensão trata sobre o ponto das capacitações. São os talentos, habilidades, conhecimentos e outras expertises que possuímos e que nos capacitam a realizar tarefas e trabalhos com excelência. As dimensões das capacitações são: talentos, atitudes, conhecimentos, habilidades e estilo. Os talentos são aptidões, as atitudes evidenciam as formas de enxergar as coisas, assim como a maneira de ser. Já o conhecimento revela o aprendizado, as habilidades são aquilo que podemos fazer bem e, por fim, o estilo demonstra a personalidade.

Covey (2008) complementa que, para trabalhar e melhorar as nossas capacitações, é preciso identificar as forças e empenhar-se para desenvolver aquilo que é seu, assim como é necessário manter-se atualizado e com aprendizagem contínua.

A quarta dimensão lida com questões de resultados, ou seja, nosso desempenho de fazer as coisas corretamente, pois sem resultados não se tem credibilidade. Ao mesmo tempo, quanto aos resultados, deve-se trabalhar dentro dos limites éticos estabelecidos pelos valores. É possível medir os resultados por três indicadores: o primeiro é o desempenho passado, suas realizações e sua reputação; o segundo é o desempenho atual, aquilo que você executa atualmente e, o terceiro, é o desempenho antecipado, ou seja, aquilo que acham que você desempenhará no futuro. O autor considera que, para trabalhar e melhorar os nossos resultados é preciso assumir as responsabilidades, esperar ser bem sucedido e esforçar-se.

Portanto, entende-se com esta abordagem que as primeiras dimensões são relativas ao caráter dos indivíduos e, as duas últimas dimensões, são resultados de competências.

b) 2ª Ondulação – Confiança nos Relacionamentos

A segunda ondulação é a confiança nos relacionamentos, onde os princípios básicos são os treze comportamentos, conforme demonstrados no quadro a seguir:

Os "13 Comportamentos"			
	Nº	Comportamento	Significado
CARÁTER	1º	Fale francamente	É a honestidade em ação. Baseado nos princípios de integridade, honestidade e franqueza. É dizer a verdade e deixar a impressão correta. Comunicar-se claramente, evita que haja mal entendidos.
	2º	Demonstre respeito	Significa comportar-se de maneira a mostrar o respeito básico às pessoas e demonstrar preocupação e interesse pelos outros. Baseado nos princípios de respeito, imparcialidade, bondade, amor e civilidade. Demonstre afeto. Seja amável nas pequenas coisas.
	3º	Crie transparência	Trata-se de ser verdadeiro, genuíno e contar a verdade, de tal forma que as pessoas possam conferir. É a base dos princípios da honestidade, franqueza, integridade e autenticidade. Não oculte informações. Seja autêntico e fidedigno.
	4º	Corrija os erros	É mais do que simplesmente desculpar-se; trata-se de redimir-se e de consertar o estrago. Trata-se de agir para corrigir o erro. Retifique onde for possível. Está baseado nos princípios da humildade, integridade e reparação.
	5º	Demonstre lealdade	É a base dos princípios de integridade, lealdade, gratidão e reconhecimento. É dar crédito a quem merece e falar sobre as pessoas como se elas estivessem presentes. Não difame os outros pelas costas. Não divulgue informações complementares de outras pessoas.
COMPETÊNCIA	6º	Produza resultados	É a base dos princípios da responsabilidade, prestação de contas e desempenho. Desenvolva um passado de resultados. Realize aquilo tudo para o qual tenha sido contratado.
	7º	Aperfeiçoe-se	É a base dos princípios de melhoria, aprendizado e mudança contínuos. Aperfeiçoe-se continuamente. Aumente suas capacitações. Aja sobre o feedback que receber.
	8º	Enfrente a realidade	É a base dos princípios de coragem, responsabilidade, consciência e respeito. Enfrente diretamente as situações difíceis. Admita o não dito. Não encubra as questões reais.
	9º	Esclareça as expectativas	É baseado nos princípios da clareza e da responsabilidade. Consiste em criar um entendimento compartilhado e um acordo sobre o que deve ser feito, antes de ser feito. Não presuma que as expectativas estejam claras para todos nem que sejam compartilhadas.
	10º	Pratique a responsabilidade	É baseado nos princípios de prestar contas, responsabilidade, administração e zelo pela propriedade dos outros. Seja responsável e faça com que os outros sejam responsáveis. Quando as coisas forem mal, não culpe os outros.

Continua...

Continuação...

Os "13 Comportamentos"			
	Nº	Comportamento	Significado
AMBOS	11º	Escute primeiro	É baseado nos princípios de entendimento, respeito e benefício mútuo. Procure entender, genuinamente, os pensamentos, sentimentos, experiência e pontos de vista de outra pessoa, mas também, escutar antes de falar. Não presuma conhecer todas as respostas ou todas as perguntas.
	12º	Cumpra as promessas	É baseado nos princípios de integridade, desempenho, coragem e humildade. É o equilíbrio perfeito entre caráter e competência. Em particular, envolve integridade (caráter) e sua habilidade de fazer aquilo que você diz que fará (competência). Faça das promessas o símbolo de sua honra.
	13º	Confie nos outros	É baseado nos princípios de empowerment, reciprocidade e na crença básica de que se pode confiar na maioria das pessoas. Demonstre propensão a confiar. Cria reciprocidade; quando você confia nas pessoas, em retribuição, as pessoas tendem a confiar em você. Não deixe de confiar porque existe risco envolvido.

Quadro 4: Os Treze Comportamentos.

Fonte: Covey (2008) elaborado pela autora.

Os treze comportamentos refletem a combinação de caráter e competência. Os seis primeiros comportamentos que o referido autor trata como caráter são: honestidade, respeito, transparência, humildade, lealdade. As competências são produzir resultados, aperfeiçoar-se, enfrentar as situações, esclarecer expectativas e praticar responsabilidade. Por fim, o autor considera escutar primeiro, cumprir promessas e confiar nos outros como competências e caráter.

c) 3ª Ondulação – Confiança Organizacional

A terceira ondulação, descrita pelo autor, é a confiança organizacional, que trata a forma como os líderes podem gerar confiança. O princípio básico de alinhamento auxilia os líderes a criar estruturas, sistemas e símbolos que minimizam ou eliminam os sete impostos da confiança. Em contrapartida também apresenta os sete dividendos da Confiança, conforme os quadros 5 e 6 a seguir:

Os Sete Tributos da Baixa Confiança Organizacional		
Nº	Tributos	Significado
1º	Redundância	É a duplicação necessária. Paga-se tributo de redundância quando existem hierarquia organizacional excessiva e muitos níveis de gerência e estruturas sobrepostas, todas projetadas para assegurar o controle.
2º	Burocracia	A burocracia inclui regras, regulamentos, políticas, procedimentos e processos complexos e difíceis de se lidar. Ela é refletida em papelada excessiva, entraves desnecessários, controles, várias esferas de aprovação e regulamentos governamentais.
3º	Politicagem	É definida como sendo o uso de táticas e estratégias para conquistar o poder. A politicagem gera comportamentos como retenção de informações, lutas internas, tentar "ler nas entrelinhas", operar com segundas intenções, rivalidades interdepartamentais, maledicência e reuniões após reuniões.
4º	Desengajamento	É aquilo que acontece quando as pessoas continuam a trabalhar em uma empresa, porém já se demitiram mentalmente. O esforço limita-se ao mínimo necessário.
5º	Rotatividade	Baixa confiança cria desengajamento, que conduz à rotatividade, particularmente das pessoas que menos se quer perder. Quando se desconfia, isso os insulta, e, por fim, um número expressivo irá procurar emprego onde haja confiança neles.
6º	<i>Churn</i>	É a rotatividade dos outros stakeholders que não sejam empregados. Quando não se confia nos empregados, eles tendem a passar essa falta de confiança aos clientes.
7º	Fraude	É a desonestidade, sabotagem, obstrução, enganação e perturbação. É uma questão de caráter, uma falta de integridade aliada a uma intenção autofocada.

Quadro 5: Os Sete Tributos da Baixa Confiança Organizacional

Fonte: Covey (2008) elaborado pela autora.

Os Sete Dividendos da Alta Confiança Organizacional		
Nº	Dividendos	Significado
1º	Aumento de Valor	A alta confiança aumenta o valor de duas de suas dimensões: valor retornado aos acionistas e valor fornecido ao cliente.
2º	Crescimento acelerado	As empresas de alta confiança superam as de baixa confiança não apenas no valor que retornam aos acionistas, mas também em vendas e lucro.
3º	Inovação intensificada	As empresas de alta confiança inovam nos produtos e serviços que oferecem aos clientes, e cultivam intensa cultura de inovação, que só prospera em um ambiente de alta confiança.
4º	Colaboração melhorada	Os ambientes das empresas de alta confiança nutrem a colaboração e o trabalho em equipe exigidos para o sucesso na nova economia global.
5º	Parceria mais forte	Estudo aponta que empresas que têm contratos com relacionamentos bem administrados e baseados em confiança, têm maior tendência a resultar em um dividendo para ambas as partes. Confiança verdadeira é conquistada pelo desempenho.
6º	Execução melhor	Empresas de alta confiança são mais capazes de executar sua estratégia organizacional do que empresas de baixa confiança.
7º	Lealdade ampliada	Empresas de alta confiança evocam lealdade muito maior de seus stakeholders.

Quadro 6: Os Sete Dividendos da Alta Confiança Organizacional.

Fonte: Covey (2008) elaborado pela autora.

d) 4ª Ondulação – Confiança de Mercado

A confiança do mercado, é a quarta ondulação, tem como princípio a reputação. As pessoas confiam em comprar produtos ou serviços por uma reputação, uma marca, seja ela, corporativa ou pessoal.

e) 5ª Ondulação – Confiança Societária

Por fim, tem-se como quinta ondulação, a confiança societária, que trata da criação de valor para outras pessoas e para a sociedade, onde seu princípio é a contribuição. A confiança faz parte da sociedade e depende-se dela. Dessa maneira, desenvolvê-la, é importante a contribuição de cada indivíduo na sua construção.

Com base nesse contexto, conclui-se que, independente dos modelos propostos por diversos autores, a decisão de confiar, ou não, é sempre uma questão de administrar riscos. É natural o ser humano ter a propensão de confiar, ou seja, acreditar que as pessoas são dignas de confiança, desejar confiar nelas sem restrição e que a confiança traz o melhor dos indivíduos e, transformando a dinâmica das interações. A questão é administrar esses riscos de forma sensata, através de uma análise, avaliação e de ponderação das implicações e possibilidades.

Por isso, cada indivíduo tem o seu papel de criar, estabelecer e fazer com que a confiança cresça e desenvolva-se em suas relações. Já em um ambiente profissional, um dos atributos mais importantes que um líder deve ter ou desenvolver, é a confiança. Sem ela é quase impossível liderar pessoas em um ambiente onde não haja um sentimento de confiança mútua.

A falta do atributo confiança, assim como outros atributos, podem influenciar os estilos de gestão, bem como a cultura de um país e, até a cultura organizacional. Robbins (2002) exemplifica que um país com uma dimensão de grande distância do poder, como países latinos, podem ter uma liderança manipuladora e autocrática. Por outro lado, um país com menor distância do poder, pode ter uma liderança mais participativa, como a Noruega e a Suécia.

No contexto da confiança em ambientes multiculturais, onde a presente pesquisa está inserida, torna-se necessário o entendimento da perspectiva de cultura, cultura nacional, cultura organizacional, valores, assim como traços culturais de alguns países, sobre os quais citaremos na sequência deste trabalho.

2.2 CULTURA

Há tempos atrás, acreditava-se que as formas do trabalho eram iguais, independentes das circunstâncias em que estavam inseridas. No entanto, percebeu-se que o comportamento das organizações variava conforme a sua cultura.

Segundo Motta e Caldas (1997 p. 16), o conceito de cultura pode ser definido como:

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa ideia está a noção de ambiente como fonte de crescimento e sobrevivência. Para outros, a cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos, está presente a ideia de feedback.

Sob outro prisma, Hofstede (apud BARROS, 2003, p.17), acrescenta que cultura é a programação mental, coletiva, que diferencia um grupo de outro e que resulta do processo de aprendizagem, desde o começo da infância. Esse autor menciona o conceito de programação coletiva, a cultura vem da natureza humana não-programada ou não-programável e, de outro lado, vem a personalidade individual, ou seja, dentro de uma mesma cultura, cada indivíduo possui a sua personalidade, os seus valores.

Neste trabalho, cultura é entendida como um conjunto de conhecimentos, comportamentos, valores e crenças que caracterizam e que orientam o juízo e a opinião dos indivíduos.

2.2.1. Cultura Nacional

Motta e Caldas (1997) explicam que há diversos aspectos que envolvem as diferenças culturais entre organizações. No entanto, um dos fatores que diferenciam uma cultura de uma empresa para outra é a cultura nacional.

Então, pode-se dizer que há uma “micro cultura” que identifica um determinado grupo no contexto da “macro cultura” que identifica o grupo maior ou, neste caso, a nação.

Cultura Nacional pode ser definida como as características da cultura de uma nação. As pesquisas indicam que a cultura do país exerce mais impacto sobre os empregados do que a cultura organizacional. Pode-se dizer, que por mais forte que seja a cultura da organização na modelagem de comportamento dos empregados, a cultura nacional prevalecerá, segundo Robbins (2009).

Em relação à cultura nacional, Barros (2003 p. 17) a define como os valores, sentimentos e crenças compartilhadas por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais.

Neste sentido, pode-se inferir que a cultura, como característica geográfica localizada, poderá tornar-se abstrata na medida em que a tecnologia da informação for sendo incorporada nas convivências sociais, profissionais, educacionais, dos seres humanos.

Os pressupostos básicos, entre eles os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos, são signos que caracterizam a cultura de uma organização, identificando-a das demais. No entanto, estes signos trazem sempre, de alguma forma, também, as marcas de seus correspondentes relacionados à cultura nacional.

A importância das culturas nacionais apresenta-se nas pesquisas de cultura organizacional, primeiramente denominada de *cross-cultural*. Baseada em estudos comparativos entre países, cujo maior expoente é o pesquisador holandês Geert Hofstede, esse referencial é reconhecido pela grande massa de dados pesquisados e tem influenciado muitos outros estudos comparativos entre nacionalidades, segundo Freitas (2007).

Essa autora explica que Geert Hofstede realizou uma pesquisa, durante anos, nas filiais da IBM, em mais de cinquenta países. O objetivo era investigar os níveis de interações e os de impactos que uma cultura nacional poderia ter na cultura de uma organização transnacional. A pesquisa buscava identificar se, mesmo nas organizações de culturas fortes, a cultura nacional teria influência na sua gestão, ou seja, algo como comparar o comportamento da IBM na Austrália e na Holanda em relação às variáveis nacionais.

As dimensões de valores identificadas, por Geert Hofstede, na referida pesquisa são: Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Masculino versus Feminino, Evitar Incerteza e Orientação para Longo Prazo versus Curto Prazo. Os resultados são apresentados nas cinco dimensões a seguir:

Dimensão	Descrição
1. Distância do Poder	<p>A dimensão Distância do Poder é à disposição de uma cultura de aceitar diferenças de status e poder entre seus membros. Reflete o grau em que as pessoas provavelmente vão respeitar a hierarquia e níveis da organização, a expectativa de obediência aos chefes e as dependências das cadeias de comando.</p> <p>Exemplo: A China possui alto distanciamento do poder, enquanto a Holanda tem pouco distanciamento do poder. O Brasil possui distância do poder elevada. Os líderes brasileiros controlam fortemente os subordinados e as decisões são muito centralizadas. Esperam obediência de todos e compartilham informações com pessoas de status semelhantes. O Brasil como o Japão, o relacionamento acompanha a tradição familiar. O líder dá proteção e o liderado assume deveres morais para com o líder.</p>
2. Individualismo versus Coletivismo	<p>A dimensão Individualismo <i>versus</i> Coletivismo é a tendência de uma cultura destacar o interesse individual versus o interesse coletivo ou de grupo. Essa dimensão reflete o grau segundo o qual as pessoas provavelmente vão preferir trabalhar individualmente ou em grupos, e o grau em que as decisões serão avaliadas em termos individuais ou coletivos.</p> <p>Exemplo: A maioria dos países asiáticos mostrou-se mais coletivista; os Estados Unidos mais individualista. O índice do Brasil é baixo individualismo, sendo uma tendência mais coletivismo. O Brasil valoriza mais o sentimento de pertencer a um grupo do que ao indivíduo.</p>
3. Masculino versus Feminino	<p>No sentido de gênero, masculino <i>versus</i> feminino é a tendência de uma cultura valorizar características estereotipadas masculinas ou femininas. Reflete o grau segundo o qual as organizações enfatizam o comportamento competitivo e orientado para realizações ou mostram mais sensibilidade e preocupação com relacionamento.</p> <p>Exemplo: A Itália é caracterizada como um país "masculino", essa característica enfatiza a importância da liderança e de quem toma a decisão. A Holanda é uma sociedade mais feminina e enfatizam a importância de se ter uma relação de trabalho mais amistosa e harmoniosa. O Brasil possui características masculinas, como competição, interesse pelo sucesso material.</p>
4. Evitar Incertezas	<p>A dimensão Evitar a Incerteza é uma tendência cultural de desconforto em relação ao risco e à ambiguidade. Reflete o grau segundo o qual as pessoas provavelmente vão preferir situações organizacionais estruturadas ou desestruturadas. Nas sociedades mais contrárias ao risco existe forte tendência de reforçar os controles normativos. Nas culturas em que prevalece um alto grau de fuga de incertezas, as pessoas apresentam níveis mais altos de ansiedade, que se manifestam em maior nervosismo, estresse e agressividade.</p> <p>Exemplo: A França e a Rússia obtiveram pontuação alta; Hong Kong e Estados Unidos, baixa. No Brasil mudanças que ocorreram na economia entre os fins da década de 70 a primeira metade da década de 90, essa mudança impactou os valores vigentes e os brasileiros aprenderam a viver e sobreviver na incerteza, baixo grau de incerteza.</p>
5. Orientação para longo prazo versus orientação para curto prazo	<p>A quinta dimensão é Orientação para longo-prazo/curto-prazo tendência de uma cultura enfatizar valores associados ao futuro, como frugalidade e persistência. Os valores orientados para o curto prazo dão mais importância ao passado e ao presente, enfatizando o respeito às tradições e o cumprimento de obrigações sociais.</p> <p>Exemplo: A China e Hong Kong demonstraram orientação para longo prazo, enquanto a França e os Estados Unidos demonstraram orientação para curto prazo.</p>

Quadro 7: As Dimensões da Pesquisa de Geert Hofstede.

Fonte: Barros (2003); Robbins (2009) elaborado pela autora.

Incerteza pode ser definida como uma experiência subjetiva, um sentimento que é compartilhado pelos membros da sociedade. A necessidade de controlar incertezas tem influenciado nas pessoas pelas estruturas sociais. De acordo com Barros (2003), nas sociedades mais contrárias ao risco, existe forte tendência de se reforçar os controles normativos.

Duas premissas estão presentes no conceito de confiança: o risco e a interdependência, ou seja, a condição de aceitar a vulnerabilidade das ações apesar da incerteza de como o indivíduo irá agir. Por também tratar de risco e ambiguidade, pode-se inferir que a confiança está relacionada à dimensão evitar incerteza.

Ainda referente à dimensão de evitar incerteza, as sociedades desenvolveram três mecanismos para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. A tecnologia auxilia evitar as incertezas geradas pela natureza, como por exemplo, previsões de clima. Já as leis e as regras procuram evitar as incertezas quanto aos comportamentos gerados pelas pessoas. Por fim, a religião auxilia no acreditar em forças que de suposta maneira podem controlar nosso futuro e ajudam a aceitar as incertezas, como por exemplo, aceitar a vida após a morte. O destaque que cada sociedade dá a tecnologia, leis e religião ajudam a determinar o traço cultural original, segundo Hofstede (1980 apud BARROS, 2003, p.66).

O desafio dos gestores, em ambientes multiculturais, é complexo e se constitui no paradoxo de buscar o equilíbrio entre duas metas conflitantes: fazer com que os empregados aceitem os valores dominantes da empresa e estimular a aceitação das diferenças, sejam elas de culturas diversas ou decorrentes da diversidade (raça, sexo, etnia, religião, etc.), segundo Robbins (2009).

Para compreender como se dão as relações e interações entre organizações e indivíduos, é preciso entender a cultura e o impacto dela no modelo de gestão das empresas. É neste contexto que está inserida esta pesquisa, fazendo-se necessário conhecer as diferenças culturais e a cultura das organizações para entender, como ela impacta para o estabelecimento da confiança.

2.2.2. Cultura Organizacional

Assim como os indivíduos, as organizações também têm histórias diferentes e culturas que impactam nas atitudes e no comportamento dos seus membros. A temática cultura organizacional surgiu com base em conceitos da antropologia cultural, onde há diversas linhas e mais de 160 (cento e sessenta) diferentes definições. Todos ponderam o cultural e o social como campos distintos, mas inter-relacionados, por isso o conceito não é universal, segundo Freitas (2007).

Nos estudos sobre cultura organizacional, muitos autores têm buscado identificar os elementos culturais. São os valores, crenças, estilos e processos de aprendizagem que servem como base para as ações nas organizações. Este fato tem possibilitado a sobrevivência das empresas e a realização, de maneira dinâmica, do processo de adaptação ao ambiente competitivo na qual estamos inseridos (COLLINS; PORRAS, 2000; KOTTER; HESKETT, 1992; PETERS; WATERMAN, 1996; SCHEIN, 1990 apud MARIOTTI, 2004).

O autor Edgar Schein (1984) é um dos autores mais referenciados nos estudos sobre Cultura Organizacional. Pela preocupação de não restringir seus estudos aos comportamentos observáveis, ele enfatiza o processo de aprendizagem do grupo e assume que a cultura tem funções específicas.

Schein (1984 apud FREITAS, 2007, p. 13) define:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Todavia, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) conceituam cultura organizacional como o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. Neste sentido, pode-se evidenciar o sistema criado pelo grupo, orientando as ações deste mesmo grupo, ou seja, um caminho de duas vias.

Nesta perspectiva de compreensão, Robbins (2009, p. 375) define como cultura organizacional um sistema de valores compartilhado pelos membros e que diferencia uma organização das demais. Também se refere à forma pela qual os empregados percebem as características da cultura da organização e, não ao fato deles gostarem ou não delas.

Em ambos os conceitos, sejam um modelo dos pressupostos básicos ou um sistema baseado em valores, o elo está relacionado a um sistema compartilhado de valores, que é ensinado aos indivíduos pertencentes a uma organização e estabelecendo como deve ser o seu comportamento.

Todos os autores aqui mencionados possuem definições complementares entre si, o que permite um melhor entendimento do conceito de cultura organizacional.

De acordo com Schein (apud FREITAS, 1991, p. 8) a cultura se divide em três níveis: Artefatos e Criações - são modelos de comportamentos visíveis e audíveis, podem ser decifrados; Valores - consiste no nível consciente e Pressupostos Básicos - é a camada mais invisível, envolve as relações com o ambiente, natureza da realidade do tempo e espaço.

Segundo a mesma autora, os elementos da Cultura Organizacional são os Valores; as Crenças e Pressupostos; Ritos, Rituais e Cerimonias; Sagas e Heróis; Estórias, Tabus e Normas.

Valores são conhecidos como o coração da Cultura Organizacional, pois é aquilo que é importante para o sucesso da organização. Os valores indicam quais são as questões principais a serem analisadas, como o tipo de informação que é importante no processo decisório e exercem papel importante para comunicar, externamente, o que se pode esperar da organização, segundo Deal; Kennedy (1982 apud FREITAS, 2007).

O termo Crenças e Pressupostos é considerado sinônimo no campo da cultura organizacional para transmitir o que é uma verdade para a organização, ela é tida como natural, segundo Freitas (2007). Essa autora explica que os Ritos, Rituais e Cerimônias são atividades planejadas, que revelam o lado concreto da cultura organizacional. Já as Sagas e os heróis são as narrativas heroicas que vangloriam o histórico da organização, com o intuito de despertar a admiração e o orgulho de fazer parte da instituição.

As Estórias são narrativas com base em situações reais que informam e ratificam como esse comportamento existente se molda ao ambiente organizacional desejado. Também, tornam explícitos os valores e maneiras de agir. Os Tabus possuem o sentido de esconder e silenciar os comportamentos que não devem ser permitidos.

Por fim, as Normas são as regras, explícitas ou tácitas, que norteiam as organizações, sendo que, a escolha delas, são originadas das crenças e análise de valores que são mais compatíveis com o objetivo da organização, sintetiza Freitas (2007).

Dessa forma, Freitas (2007, p. 30) reitera que as “culturas são criadas, sustentadas e transmitidas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais”.

Nesse sentido, se é importante incorporar valores, como confiança e cooperação, aos processos de gestão da organização, o primeiro passo deve ser entender a cultura da organização.

2.2.3. Cultura Brasileira

É de conhecimento que cada povo, nação, tem uma maneira peculiar de viver e compreender a vida. Isso é a cultura. O Brasil não é diferente dos outros países e apresenta alguns aspectos culturais, como “o jeito de ser”, que são diferenciadores das demais culturas. Conhecer esses aspectos é importante para construir

relacionamentos, sejam eles profissionais ou pessoais, baseados em confiança, por exemplo.

Segundo Sebben e Dourado (2010, p. 31), no Brasil é muito comum ouvir a expressão “Se Deus quiser”. Isto demonstra uma tendência em viver e administrar o tempo de maneira bem maleável e flexível, por ter uma cultura influenciada por uma crença nas forças da natureza, provavelmente pela forte influência católica na colonização. A consequência dessa forma de ser é flexibilidade diante das regras e limitações e da maneira de lidar com os imprevistos e alterações de planos em tempo e prazos.

A “síndrome do amanhã”, muito típica dos brasileiros e dos povos latinos em geral, afeta a capacidade de planejamento. Essa maneira flexível de fazer o que é possível e não o que tem que ser feito incomoda outros povos como os americanos, por possuir uma característica mais imediatista, mas não incomodaria um indiano, por exemplo.

Outro comportamento do brasileiro a ser considerado, segundo Sebben e Dourado (2010, p. 33) é a relação de confiança e amizade que se estabelece no trabalho. Fundamentalmente esta relação não é determinada apenas por tarefas bem cumpridas, mas por um relacionamento duradouro e permanente, onde, muitas vezes, não há limites entre a vida familiar, social e profissional. A implicação disso é a falta de limite entre o profissional e o pessoal. O alicerce da confiança mútua, simpatia e o interesse no sentimento dos parceiros comerciais é o tempo e a paciência.

O brasileiro é extremamente criativo, otimista e tem dificuldade em dizer não. Os japoneses também enfrentam essa dificuldade, mas é somente uma forma de preservar a harmonia e evitar situações que ameacem o andamento dos protocolos. No entanto, o entendimento de muitos executivos estrangeiros é que o brasileiro não quer dar a impressão que é grosseiro e indiferente e resulta em uma atitude aparente de complacência e acomodação.

O “jeitinho brasileiro” pode ser definido como uma maneira de encontrar uma fórmula, uma exceção de adaptar às nossas necessidades, o que deveria valer para todo mundo. Isso é uma cultura particularista, enquanto o mundo tende a uma cultura com padrões universais. Quando temos a incapacidade de assumir o não, geramos insegurança, porque criamos dependências pouco saudáveis com respeito ao dono do jeito. Com o famoso “jeitinho brasileiro” muitas vezes cria-se relações de conflito, pois tenta-se encontrar saídas e alternativas nas dificuldades, sendo esse, o motivo de maior conflito intercultural, uma vez que no Brasil não há, simplesmente uma cultura de seguir regras, segundo Sebben e Dourado (2010, p. 35).

O Brasil valoriza mais o sentimento de pertencer a um grupo do que ao indivíduo. No entanto, um referencial para decisão é a pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema. É o que se chama de personalismo, segundo Barros (2003). Quanto aos conflitos, estes são tratados em circuitos fechados, com cautela para conciliar os pontos de vista pessoais. As soluções indiretas (triangulações) são utilizadas entre as partes divergentes quando um terceiro, que mantenha boas relações pessoais com ambas as partes, é chamado. De acordo com a referida autora, o brasileiro tende a evitar conflito abertamente, com quem detém mais poder do que ele.

Uma das características da sociedade brasileira é considerar o indivíduo como um ser anônimo. Este indivíduo não é considerado como alguém que faça parte de determinado grupo de relação. Assim, não é merecedor de confiança, sendo tratado “dentro da expectativa da lei”. Por outro lado, a pessoa é identificada por seus vínculos e, portanto, digna de confiança e com uma boa margem de ação e liberdade. Por pertencer a determinado círculo, este lhe confere proteção, utilizando-se das “facilidades da lei”, ou seja, onde amigos possuem direitos especiais, de acordo com DaMatta (1987 apud BARROS, 2003).

Segundo Minervini (2001, p. 112), a informalidade, a hospitalidade e o bom humor passam aos estrangeiros a impressão de um povo generoso. São calorosos, gostam de abraços e proximidade física, prezam ser tratados pelo primeiro nome, adoram músicas, conversas animadas e descontraídas. São apreciadores de uma

cerveja e uma boa caipirinha e, é comum durante os encontros de negócios, servirem o famoso cafezinho. No esporte têm, como paixão nacional, o futebol.

Já, na perspectiva dos outros países, essas particularidades são, muitas vezes, consideradas como pontos negativos. Os brasileiros são tidos como desorganizados e informais. Têm pouco respeito à vida e à segurança e, em conversas de conhecimentos gerais, apresentam um baixo nível de cultura. A instabilidade econômica, a violência, a desigualdade social, são avaliadas, pelos estrangeiros, como fatores que precisam de interferência, segundo o mesmo autor.

2.2.4. Cultura dos Países de Origem dos Gestores Entrevistados

De acordo com Fukuyama (1996), a crescente importância da cultura na ordem global é tamanha, que Samuel Huntington, argumentou que o mundo está caminhando por um período de “choque civilizatório”, em que, a identificação básica do indivíduo, não será ideológica, como durante a guerra fria, mas cultural.

Com a crescente globalização de mercados, aculturação de pessoas e relações entre os povos mais facilitados, não farão desaparecer as diferenças culturais existentes, pois os valores, as crenças e os costumes de cada cultura estão arraigados em cada indivíduo.

No ambiente de negócios, para uma boa comunicação intercultural, o idioma não é suficiente, mas é preciso muito mais. O não verbal, o que está implícito nos gestos e comportamentos, dependendo da cultura, envolvida é muito mais importante e pode gerar conflitos e dificultar o processo de negociação.

O processo de uma negociação pode acabar sendo prejudicado simplesmente por pequenas “gafes” cometidas, interferindo, assim, em meses de trabalho. Por isso, define: “concretizar negócios é muito mais do que somente negociar; é socializar, estabelecer laços de amizade, é conhecer o perfil do empresário, o protocolo e depois os detalhes” (MINERVINI, 2001, p. 99).

Por isso, Minervini (2001, p. 101), explica que “colocar-se na cultura do parceiro” é fundamental para o sucesso de uma negociação, pois, mais de 50% dos negócios internacionais, acabam não sendo concretizados pela falta de conhecimento existente nas diversas culturas. Alguns fatores muito importantes são: tempo, saudação, uso do nome, cores, mulheres, linguagem corporal, humor e idioma.

Dessa forma, abordaremos para melhor entendimento e comparação na análise de dados, algumas características culturais dos 08 (oito) países envolvidos no presente trabalho, além dos traços culturais do Brasil, já que as diferenças culturais dos entrevistados e a cultura brasileira implicam no estabelecimento das relações de confiança e, conseqüentemente, na percepção dos gestores envolvidos sobre o conceito de confiança.

Os continentes e seus respectivos países, contemplados na pesquisa como cultura de origem, além do Brasil, são a Oceania (Austrália), a Ásia (China e Índia), a Europa (Holanda, Itália, Portugal) e a América do Sul (México e Uruguai).

2.2.4.1 Cultura Australiana

De acordo com Moran, Harris, Moran (2007, p. 408, tradução nossa), os australianos são, geralmente, descontraídos e amigáveis. A maioria dos australianos cumprimenta com um aperto de mãos firme, mas amigável. Não tem a reserva britânica formal de seus antepassados. Não gostam de divisão de classes: quando estão sozinhos sentam-se na frente com o motorista do táxi. Falam diretamente e com muita franqueza: não gostam de insinuações; apreciam a pontualidade.

Para esses autores, os australianos têm um bom senso de humor, mesmo em situações tensas. A maioria usa suas mãos e gestos não verbais, gestos estes para enfatizar e esclarecer sua fala. Também podem ser considerados muito abertos sobre expressar os seus sentimentos, embora os homens ainda não são muito emocionais, devido ao estigma de parecerem femininos.

Eles complementam que amizades são altamente valorizadas, assim como um país limpo e os cidadãos respeitem as normas. As penalidades são bastante altas, se descobertas as infrações. É uma terra de povo acolhedor, cordial, que apreciam o trabalho para viver e não o viver para trabalhar.

Em um cenário de negócios australiano, convém oferecer o cartão de visita, mas não surpreenda se não receber um em troca, já que muitos empresários australianos não o fazem. Quando introduzido em saudações iniciais, os australianos tratam alguém pelo nome completo ou, como sinal de respeito, chamam de "Senhor". No entanto, os australianos são rápidos para mudar para uma base informal e os visitantes também podem fazer assim, se um australiano inicia esta sugestão.

Empresas que desejam realizar negócios, na Austrália, vão encontrar relativamente, poucos obstáculos, especialmente desde a conclusão bem sucedida do acordo geral sobre tarifas. No entanto, é importante lembrar que, enquanto os australianos parecem se comportar como os americanos, existem diferenças na língua e na cultura, e ambos devem ser respeitados e apreciados. Em geral, australiano é classificado como tendo um ambiente de negócios, desejável com uma brilhante perspectiva econômica. É atrativo para investidores estrangeiros por causa de seu sistema legal robusto, transparente, o governo eficaz e a força de trabalho bem educada, multilíngue, segundo Moran, Harris, Moran (2007, tradução nossa).

2.2.4.2 Cultura Chinesa

De acordo com Moran, Harris, Moran (2007, p. 415, tradução nossa) a China é uma sociedade hierárquica, onde muitas vezes, torna-se difícil a atuação de teorias de gestão ocidental de empoderamento e delegação.

Esses autores explicam que os chineses pensam em termos de cumprimento de papéis, ou seja, "dá-me um papel ou título e irei realizar o trabalho". No entanto, a suposição do ocidental é "prove que você pode fazer seu trabalho bem e mais responsabilidade você terá". Os gerentes ocidentais podem interpretar essa diferença como uma falta de iniciativa dos chineses. O chinês, geralmente, tem uma

expectativa atribuída para seus chefes e mantém a esse termo, certa distância. Os traços de liderança, que eles admiram são determinação, calma, força, inteligência, honra e reserva.

A China é um grupo orientado de cultura de alto contexto, como citado anteriormente. Os chineses não ficam confortáveis para fazer recomendações ou sugestões publicamente. Uma comunicação individual e sinais não verbais de compreensão, geralmente podem determinar o verdadeiro sentido na conversa.

As emoções, muitas vezes, parecem orientar decisões, em vez da lógica de negócios. Os chineses estão entre os negociadores mais difíceis do mundo, mas eles são, normalmente, respeitáveis e honrosos. Além disso, a China é provavelmente, um dos países mais difíceis de compreender e adaptar-se a ele, segundo Moran, Harris, Moran (2007, tradução nossa).

Alguns pontos válidos para quem estiver interessado em negociar com chineses são: ênfase na confiança e conexões mútuas; o chinês geralmente dá a sua palavra, os benefícios de longo prazo são preferidos, eles respondem bem aos representantes internacionais.

Os chineses parecem ter uma necessidade de convencer os estrangeiros de que a reciprocidade é um pré-requisito para fazer negócios com a China. Para quem quer ter sucesso é preciso uma sensibilidade cultural, assim como a preparação adequada para sua estada naquele país.

Minervini (2001) complementa que além da senioridade, da posição hierárquica, da formalidade nos negócios, do relacionamento pessoal entre pessoas de negócios serem muito importantes, os chineses têm dificuldades de dizer não e, por isso, deve ser evitado de dizer a palavra não, e quando for indispensável, diga no final. Outro comportamento relevante é que os chineses nunca dirão que não estão entendendo, portanto deve-se ter paciência para responder as perguntas repetitivas.

Sebben e Dourado (2010) salientam que as condutas, que regem as relações interpessoais dos asiáticos, são originadas dos valores confucianos e, esses, fornecem um norte cultural do povo, que desfaz qualquer tentativa de obrigá-los a incorporar valores ocidentais.

2.2.4.3 Cultura Holandesa

Os países Baixos, incluindo a Holanda, também têm uma rica história colonial, que variou da Indonésia até Nova York, na América. Os holandeses falam o idioma inglês amplamente, são bons empresários e estão entre os tops dos países comerciais no mundo, segundo Moran, Harris, Moran (2007, p. 415, tradução nossa).

Nesta sociedade igualitária e aberta, que valoriza a diversidade e a tolerância, a ênfase está no trabalho e na pontualidade. Este país-chave tem a capital em Amsterdam, com uma sede do governo em Haia, que é também, casa do Tribunal Internacional. Por causa do aumento da criminalidade e de abuso de substâncias entre os imigrantes, houve uma reação entre cidadãos holandeses normalmente tolerantes. Há um cuidado com a melhor triagem e regulamentação dos recém-chegados, educação voltada para a cidadania e para a língua e outras formas de assistência, facilitando a aculturação, especialmente entre a massa de muçulmanos. Uma sociedade liberal e progressiva em 2005, juntamente com a França, derrotou a aprovação da Constituição da União Europeia, de acordo com os mesmos autores.

2.2.4.4 Cultura Indiana

A economia indiana, por vezes, é semelhante a um elefante. Não é capaz de correr tão rapidamente como alguns “tigres menores”, como os países asiáticos, mas tem a vantagem de ser estável e menos afetada por choques e perturbações. Estas qualidades foram testadas durante os últimos anos, quando haviam muitos problemas políticos e econômicos, de acordo com Moran, Harris, Moran (2007, p. 427, tradução nossa).

Os principais problemas foram a desaceleração econômica global (agravada pelos ataques terroristas de 11 de setembro), aumento da tensão política com o vizinho Paquistão (especialmente após o ataque terrorista ao Parlamento Indiano), um setor industrial de baixo desempenho, exportações estagnadas e um mercado de capitais que permaneceu na crise. No entanto, a Índia é hoje um emergente, um centro de alta tecnologia de informação.

A situação hostil entre a Índia e o Paquistão sobre a Caxemira é uma luta contínua. A partir de 2006, negociações pacíficas entre os líderes do Paquistão e da Índia progrediram. O governo da Índia é baseado no sistema parlamentar britânico, com um poder legislativo bicameral, executivo e judiciário. O governo detém e gere muitas empresas, como as companhias aéreas, ferrovias, indústria de seguros, instalações de energia e projetos de irrigação, mas continuam os esforços de privatização. Desde 1990, o governo iniciou um programa de liberalização. O país tem feito um movimento, formando uma economia orientada para a substituição de importação para uma economia orientada para a exportação.

Uma vez que não há suficiente trabalho para todas as pessoas, a pobreza é predominante. Atualmente, 15% da população está abaixo da linha da pobreza.

A Índia tem uma grande variedade de línguas, costumes, crenças e culturas, que são um pouco difíceis para um ocidental compreender. Existem 15 línguas, incluindo Inglês, além de mais de 1400 dialetos. Em razão da falta de transporte interno, o isolamento resultante de pessoas tem facilitado o crescimento das regiões culturais distintas. A língua reflete estas diferenças regionais e é um problema para se conseguir a unidade nacional.

O Hinduísmo afirma que o nascimento é o destino, perpetua o sistema de castas, que separa as classes sociais, ocupações, para que os privilégios ou desvantagens são transmitidos por herança. Não é apenas a principal religião da Índia, mas sua filosofia domina toda a cultura e relacionamentos. Às vezes é uma fonte de graves conflitos étnicos entre muçulmanos e cristãos particularmente, manifestada na política.

Embora a situação jurídica da mulher hindu tem melhorado muito ao longo dos anos, ela ainda está limitada pelas antigas tradições de comportamento que enfatizam sua absoluta dedicação, submissão e obediência ao seu marido e seus desejos. Enquanto a honestidade é estimada, neste vasto país pobre, corrupção e fraude são endêmicos em todos os níveis da sociedade. A corrupção, subornos ou pagamentos de "fixação" existem na vida cotidiana e são pontos que devem ser tratados e aceitos para obter realizações. Na Índia, negócio baseia-se em contatos pessoais, e é fundamental saber quem é a pessoa certa para obter contratos.

O povo da Índia é muito amigável, trabalha duro, diversificado e um pouco enigmático para os estrangeiros. Família e amigos têm uma importância considerável. A vida familiar é uma norma e um tanto hierárquica. O papel do amigo é "sentir" a necessidade de uma pessoa e fazer algo sobre isso.

Dois tipos de gerentes são encontrados na Índia: o mais tradicional e burocrático, fiel às tradições britânicas e outro baseado em sistemas modernos, progressivo, líderes de negócio empreendedor tecnologicamente sofisticados e em sintonia com o mercado global.

A comunicação não verbal e dicas sociais: homens estrangeiros não devem tocar as mulheres em público ou falar para uma mulher sozinha em público; a mão esquerda é considerada impura; use a mão direita para comer com os dedos, para dar ou aceitar as coisas e para apertos de mão; não faça perguntas pessoais até que você torna-se amigo; use títulos como médico e professor; demonstrações públicas de afetos são inadequadas; os negócios são baseados em relações pessoais, complementam Moran, Harris, Moran (2007, p. 427, tradução nossa).

2.2.4.5 Cultura Italiana

A Itália é um país referência do *design*, criatividade, robótica e competitividade das empresas, mesmo ainda tendo uma imagem instável na política. É apreciado o uso do título acadêmico e sobrenome. A sociedade italiana é matriarcal e também a prática é encontrar alguém que possa fazer favores, conforme Minervini (2001, p. 109).

No sul da Itália há certa resignação com os eventos; acredita-se na fatalidade e no destino. O pessoal é mais aberto, fácil para contatos e hospitaleiro. Os italianos tem a arte de *arrangiarsi* (de quebrar o galho, de se virar, de dar um jeitinho). No norte, as pessoas são mais parecidas culturalmente com os povos do Norte da Europa e pelo clima, vivem mais em casa, e isso cria o hábito de serem mais fechados, segundo Sebben e Dourado (2010, p. 150).

Em negociações, na média, os executivos são mais pragmáticos e agressivos. Eles raramente são pontuais. Exultam formas de burlar a ordem estabelecida, mas mantêm seus segredos tecnológicos, muitas vezes passados de geração em geração. As decisões ou ações rápidas são difíceis de ocorrer, em função da burocracia e dos sistemas legais serem lentos, complementa Sebben e Dourado (2010).

As organizações italianas possuem uma hierarquia rígida e há sempre tratamento diferenciado para os mais velhos, por serem considerados mais competentes por sua experiência. No geral, não lidam bem com as regras (menos que os brasileiros). Na questão pessoal são guiados por seus sentimentos. As decisões são tomadas pelo executivo máximo, porém são lentas e extremamente bem pensadas, podendo levar alguns meses para serem realizadas. É importante cultivar sentimento de respeito de confiança entre quem está negociando e os italianos. A honra e o orgulho pessoal são críticos nessa cultura.

2.2.4.6 Cultura Mexicana

O México é um país de grande transição, buscando ampliar sua base social e democrática, as tensões de controle entre a classe média em evolução e as massas desfavorecidas e para conter as forças radicais e revolucionárias dentro da sociedade, segundo Moran, Harris, Moran (2007, p. 415, tradução nossa).

Os mexicanos são um povo descontraído, hospitaleiro e acolhedor. Eles são orgulhosos, patrióticos, a família é orientada ao trabalho, emocional com uma

sensação agradável de tempo, eles são geralmente confortáveis com eles mesmos e outros.

É aconselhável que os visitantes tomem tempo para conversas e socialização. A pontualidade não é rígida. O respeito é uma palavra carregada emocionalmente ligada a valores de igualdade e espírito democrático.

Ideais e imagens mexicanas são, não só do seu patrimônio indiano, mas da Europa (conceitos de liberdade e democracia vêm de França), seus pontos de vista e abordagem para com os seus vizinhos latinos são muito diferentes dos norte americanos. Embora a singularidade do indivíduo seja valorizada e fornece dignidade interna, não é necessariamente evidente através de ações ou realizações.

Para os Mexicanos, quanto à honestidade e confiabilidade, é mais importante ser bom do que objetivo; estão de acordo para reter a informação. Lidam passivamente com o stress. Gozam do presente, respeitam o passado e esperam por um futuro a ser determinado por vontade de Deus, conforme Moran, Harris, Moran (2007, tradução nossa).

Para Minervini (2001, p. 113), há formalidade nos contatos, possuem um estilo cortês e por serem amáveis possuem dificuldade de dizer não. Sebben e Dourado (2010, p. 103) complementam que as relações de trabalho são muito estratificadas e há uma considerável distância do poder.

2.2.4.7 Cultura Portuguesa

Portugal encontra-se na costa Atlântica, a oeste da Espanha e, embora tenha alguma semelhança cultural Ibérica com seu vizinho maior, tem uma linguagem diferente. Nos séculos passados, esta pequena nação também foi um poderoso Império, estendendo-se desde Macau, na China até a Angola, na África Ocidental. No entanto, é no Brasil onde a cultura portuguesa e a língua tem o maior impacto. O Brasil, com sua herança portuguesa, tem uma área maior que 25 países da União Europeia, explicam Moran, Harris, Moran (2007, tradução nossa).

Esses autores complementam que a capital Lisboa, durante a II Guerra Mundial, foi um centro de neutralidade e intriga para os aliados e os fascistas. Desde a adesão à União Europeia, é um país relativamente pobre, comparado com o resto da Europa. Atualmente, é um centro turístico por razão de seu litoral atrativo à beira-mar e o santuário religioso de Nossa Senhora de Fátima.

Sebben e Dourado (2010) enumeram algumas características dos portugueses, tais como: as diferenças idiomáticas entre portugueses e brasileiros são amenas, porém não se pode dizer o mesmo da diferença lógica; os brasileiros afirmam que os portugueses são binários, nomenclatura da informática, ou seja, a resposta é sim ou não, não há um talvez. Os autores apontam outros atributos como: são esmerosos e prezam pela escrita correta do idioma; assim como brasileiros, costumam dizer que estão entendendo e, na verdade, eles ainda pretendem entender; são exímios anfitriões; as hierarquias são relativamente rígidas, não se costuma dar autonomia decisória; a simpatia mútua deve estar na base das relações.

Esses autores explicam que as conversações iniciam a maneira formal e logo tende à informalidade; são reservados e demoram para chegar ao ponto em uma conversa que os incomoda; a paciência é fundamental para negociar com portugueses; o status e a aparência são importantes, assim como o uso de títulos acadêmicos. As equipes de trabalho são fracas, pois estão acostumados com um ambiente de trabalho autoritário.

Complementam ainda que, a família e as relações familiares são respeitadas, por isso comentar sobre sua família cria confiança e intimidade com os anfitriões; são bastante afetivos e têm facilidades de demonstrar suas emoções. Em geral, são calmos, pacíficos e evitam o conflito; são flexíveis, curiosos e adaptáveis para novas formas de trabalho ou de convivência. Longevidade e confiança nas relações é o fator-chave para o sucesso nas parcerias com os portugueses.

2.2.4.8 Cultura Uruguaia

O Uruguai tende ao mesmo padrão dos demais países latinos, em relação ao cumprimento. Esse povo não é considerado arrogante e visualizam o Brasil como

uma potência. Os uruguaio são receptivos e o abraço é comum entre as pessoas. A proximidade física é comum tanto em situações sociais, quanto de negócios. Nos negócios, observam a pontualidade, porém são geralmente impacientes e tendem a atropelar o processo, de acordo com Silveira (2007).

A capital é Montevideu e o idioma oficial é o espanhol, falado pela totalidade da população; a principal religião é a católica e cerca de 90% dos habitantes é de origem europeia (espanhola e italiana, sobretudo), conforme Brasil (2007).

Os traços principais do empresário uruguaio é, basicamente, reservado e conservador nos aspectos profissionais e pessoais. Existe certa reticência a um comportamento transparente no mercado, em função de ser um mercado pequeno e pelo fato de que as empresas não têm obrigação legal de publicar balanços, por exemplo, segundo Brasil (2007).

2.2.5 Valores

Para melhor entendimento, apresenta-se também, o conceito de valor, por ser um dos elementos de uma Cultura, que guiam e orientam o comportamento dos indivíduos.

O conceito de valor é relativo aos aspectos da motivação pessoal e crenças que influenciam as decisões da vida diária, sendo, portanto, individuais. Mas existem muitos valores na vida humana que são básicos para o “bem-estar geral de todos”, e vão além das atividades do dia-a-dia. Os princípios descritos na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas, por exemplo, são uma constante lembrança para que todos os povos do mundo tenham metas em comum, que influenciem as decisões fundamentais para o bem-estar de todos os seres, segundo Magalhães (2009).

Os comportamentos humanos também são impactados pelas diferenças culturais e valores das pessoas. Poder (2007, p. 8) “define valor como aquilo que o norteia pela vida, aquilo que você não abre mão, e sempre será importante para você”. Essa autora explica que os valores são elementos formadores e

alimentadores de uma cultura que se institucionaliza e que se compreende igualmente a partir desses mesmos valores cultivados, reproduzidos, vivenciados e cristalizados no seio desta mesma cultura.

Dolan e Garcia (2006, p. 31) definem que valores não são apenas palavras. Os valores guiam e orientam o comportamento e afetam as experiências cotidianas. As palavras e definições, que utilizam para definir valores, são para dar sentido e canalizar o esforço humano, tanto no nível pessoal, quanto organizacional.

Todas as pessoas possuem um sistema de valores, baseado no que elas acreditam ser correto, bom ou desejável, tais como: liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência, justiça. Os valores mudam de uma pessoa para outra e influenciam as suas atitudes, que por sua vez influenciam o seu comportamento individual e profissional, de acordo com Robbins (2009).

A compreensão de que os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado, pode ser de grande valia para explicar e prever comportamentos de empregados e pessoas vindas de outros países, de acordo com o mesmo autor.

2.3 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Liderar, antes de qualquer coisa, pode ser entendido como um processo que, frequentemente, abrange uma forte influência mútua, sobretudo para entender a preocupação de que isso diz respeito a objetivos mútuos, tanto da organização, como do líder e do seguidor.

Bergamini (2009) explica que liderança é um processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores. Também fornece o seguinte conceito: “Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico (TANNENBAUM, WESCHLER, MASSARIK, 1961 p.24 apud BERGAMINI, 2009).

Para Robbins (2009), os líderes precisam adaptar seus estilos às diferentes culturas nacionais. O que funciona na China, provavelmente, não funcionará no Canadá ou na França, ou ainda no Brasil.

Esse autor explica, por exemplo, que os estilos manipulador e autocrático são compatíveis com o grande distanciamento do poder, dimensão encontrada em países do Extremo Oriente, em países árabes e na maioria dos latinos. Essa dimensão também pode ser um bom indicador da disposição dos funcionários em aceitar a liderança participativa. A participação tende a ser mais eficaz em países onde o distanciamento do poder é menor, tais como as culturas da Noruega, Dinamarca e Suécia.

Robbins (2009), explica que a cultura nacional afeta o estilo de liderança, por influência dos liderados. Os líderes não são livres para escolher qualquer estilo que prefiram. Eles têm limitações impostas pelas condições culturais, que determinam as expectativas de seus liderados.

Para Kets de Vries (1997) o reconhecimento das diferenças culturais é vital para fusões e parcerias multinacionais e podem afetar a tomada de decisões, a compreensão dos padrões vigentes de liderança e autoridade, as diferenças de motivação e controle da gestão de equipes multiculturais. Por isso, conhecer a cultura de uma empresa ajuda a explicar porque as pessoas agem de certo modo, acreditam em certas coisas e valorizam alguns aspectos mais que outros.

Como citado anteriormente, já evidenciamos que a cultura nacional influencia na forma de perceber as coisas, pensar e sentir, e conseqüentemente, impacta sobre os valores organizacionais.

Drucker (2000, p. 27 e 41 apud BERGAMINI, 2009, p. 5) afirma que “os líderes terão que lidar com os imperativos da globalização, o que levará a lidar com várias localizações, com perspectivas múltiplas e várias culturas”. Com isso, os líderes deverão ter habilidades interpessoais e interculturais para lidar com esse momento.

O líder global deve ter uma boa dose de sensibilidade para os relacionamentos interpessoais e transculturais. Assim como, uma habilidade genuína de conhecer outras culturas, combinada com a habilidade em ouvir e observar, é fundamental. É indispensável um sentido de relatividade cultural, bem como, autoconfiança, que fornece a capacidade de se adaptar às novas situações sem perder seu senso de identidade. Os executivos, mais eficazes, conseguem manter suas raízes, ao mesmo tempo, que adotam práticas de outras culturas, segundo Kets de Vries (1997).

Esse autor destaca que a maioria dos pesquisadores concorda que os aspectos importantes para a liderança são: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional.

O desafio, hoje é como os líderes globais influenciam, através das culturas e funções, as pessoas e os parceiros globais com quem trabalham. Ciente das influências culturais sobre as personalidades, motivações e valores dos seus homólogos, líderes habilidosos são capazes de influenciar os outros, seja dando as ordens e direções para indivíduos sob a sua autoridade ou "influenciando com autoridade", de acordo com Moran, Harris, Moran (2007, p. 22, tradução nossa).

Segundo Sebben e Dourado (2010, p. 192), o executivo internacional possui características inatas, que podem contribuir para atuar com habilidade, no cenário internacional. Não há dúvidas que um treinamento intercultural adequado pode ir educando a sensibilidade de cada executivo. Algumas características: saber se comportar; saber receber bem; ser permanentemente curioso e criativo; capacidade intelectual além do comum, ou seja, quase uma habilidade intuitiva; e, por fim, entender de negociação. Por isso é necessário, à preparação, para evitar o choque cultural. O treinamento intercultural é educar-se com novos conhecimentos e aprimoramento de atitudes.

Cada indivíduo tem sua história de vida, imersos em sua cultura, e isso com certeza afeta as relações sejam elas pessoais e profissionais. Pode-se inferir que, um treinamento intercultural adequado, pode ir educando a sensibilidade de cada executivo e gestor para atuar em um ambiente multicultural, a partir das

habilidades/perfil identificadas pelos entrevistados como: mente aberta, não ter medo e não criticar o novo antes de experimentar.

Percebe-se que o processo de liderar é influenciar pessoas e isso se origina, principalmente, através do processo de comunicação. Para Vecchio (2008, p. 292) comunicação é a “troca de mensagens entre pessoas, com a finalidade de construir significados comuns”. A comunicação envolve a utilização de sinais verbais, não verbais e de símbolos.

Para esse autor, na comunicação verbal é usada a palavra oral e é mais rápida, porém nas organizações a comunicação escrita é mais relevante. A comunicação não verbal é a troca de informações sem a utilização da palavra, utilizam-se as expressões faciais, gestos, a forma de vestir e o contexto social para comunicar mensagens silenciosas. Complementa ainda, que esse tipo de comunicação, em termos populares pode ser chamado de “linguagem corporal”. Também, pode-se empregar a forma de símbolos, como a forma de vestir de um indivíduo.

Kets de Vries (1997) cita os vários tipos de “linguagem” falada pelos grupos como: linguagem da alimentação (como comer e beber), linguagem corporal (gestos, posturas, expressões faciais), linguagem da emoção, linguagem do tempo (fazer: tempo como limitado e ser: tempo é dinheiro), linguagem do espaço, linguagem da amizade e por fim, a linguagem dos acordos.

Esse último, por exemplo, em certos países, quando um acordo é fechado, torna-se um compromisso definitivo. Em outras culturas, é apenas uma orientação, o princípio de um relacionamento. Assim, como o silêncio pode significar respeito ou uma indicação de indelicadeza. Entender todas essas linguagens pode ser uma tentativa de compreender, como a cultura local influencia a cultura organizacional e as relações interpessoais.

Kets de Vries (1997) explica que um líder global deve ser capaz de comunicar-se em vários idiomas, sendo essa uma habilidade fundamental. Por entender que a

essência de uma cultura está refletida em sua língua e a linguagem é a própria cristalização da cultura.

Diversos estudos apontam que 75% do tempo dos gestores são gastos escrevendo, falando e ouvindo, ou seja, comunicando-se. Na verdade, todos os negócios resumem-se nas transações ou interações entre os indivíduos. O sucesso da operação dessas relações depende, quase inteiramente, de como os gestores entendem uns aos outros, segundo Moran, Harris, Moran (2007, p. 43, tradução nossa).

Sendo assim, a comunicação é um dos fatores que pode dificultar o processo de confiança nos ambientes multiculturais, pois pessoas de diferentes culturas vêem, interpretam e avaliam as coisas de maneiras distintas e conseqüentemente, também agem de formas distintas, de acordo com Robbins (2009).

Robbins (2009) explica que o processo de comunicação, por se alterar de acordo com a cultura do país de origem, exige muita habilidade interpessoal de todos os envolvidos. Para facilitar esse entendimento, o autor explica que é importante conhecer os conceitos de culturas de alto e baixo contexto, pois as culturas diferem quanto à importância que conferem à influência do contexto sobre o significado daquilo que é dito ou escrito, como por exemplo:

Tipo de Cultura	País	Descrição
Alto Contexto	China, Coréia, Vietnã, Arábia Saudita.	Esses países utilizam amplamente os indícios não-verbais e sinais situacionais sutis em sua comunicação. Aquilo que não é dito pode ser mais significativo do que as palavras. Nessas culturas, o status social de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação , idade, cargo, tempo de casa, quem você é – são fatores bastante valorizados e determinantes para construir um relacionamento e gerar confiança, credibilidade . Os acordos verbais , nessas culturas, implicam forte comprometimento entre as partes.
Baixo Contexto	Europeus, América do Norte.	Esses países contam essencialmente com as palavras para transmitir suas mensagens. A linguagem corporal e o status social são secundários à palavra falada ou escrita. Os acordos são feitos por escrito , com escolha precisa dos termos e com ênfase nos aspectos legais . Valorizam a comunicação direta .

Quadro 08: Cultura de Alto e Baixo Contexto.
Fonte: Robbins (2009) adaptado pela autora.

Ambos os autores citados corroboram que o processo de comunicação depende muito de como é a interação entre as partes, de como se entendem, assim como, do tipo de cultura envolvida. Se é de baixo contexto, a ênfase está na palavra escrita ou falada, por outro lado, se é de alto contexto, a linguagem não verbal é mais significativa.

Com isso, é importante que os líderes e interlocutores desse processo se preparem para compreender e também agir de formas distintas, destacando que o processo de liderança aqui é entendido como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

2.4 PERCEPÇÃO

Como o propósito desta pesquisa é refletir sobre a percepção de um grupo de gestores, originários de diferentes nacionalidades, sobre o conceito de confiança, considerando a sua cultura de origem, faz-se necessário abordar o conceito de percepção para um melhor entendimento.

De acordo com Robbins (2002, p. 117) “percepção pode ser definida como o processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente”. No entanto, o que um indivíduo percebe pode ser essencialmente divergente da realidade, pois as pessoas normalmente se baseiam na sua percepção da realidade e não na realidade em si.

Os fatores que influenciam a percepção, de acordo com Robbins (2002) são: o observador, o alvo percebido e a situação em que a percepção ocorre.

- O indivíduo que percebe um objeto é influenciado pelas características pessoais do observador, como atitudes, motivações, interesses, entre outros. As necessidades insatisfeitas ou motivações e as expectativas instigam as pessoas e podem influenciar a sua percepção.

- As características do alvo que está sendo analisado também afetam a percepção. Como o foco da observação não é algo isolado, a sua vinculação com o ambiente também é determinante, pois juntamos as coisas mais próximas.
- A situação ou o contexto afeta, diretamente, a maneira como percebemos, pois o local, o horário, o ambiente social são elementos que também influenciam nossa percepção.

Como a percepção do indivíduo é baseada, muito mais, na sua percepção da realidade do que na realidade em si e, também, influenciada em razão de suas características, de seus costumes, de seus valores, contexto e ambiente, o conceito de confiança está mais vinculado à interpretação que cada um faz desse sentimento do que a um conceito formal descrito.

2.5 MAPA CONCEITUAL

A inter-relação entre os constructos teóricos relativos à confiança, cultura, liderança, comunicação e valores, em um ambiente multicultural pode ser sintetizada através do seguinte mapa conceitual:

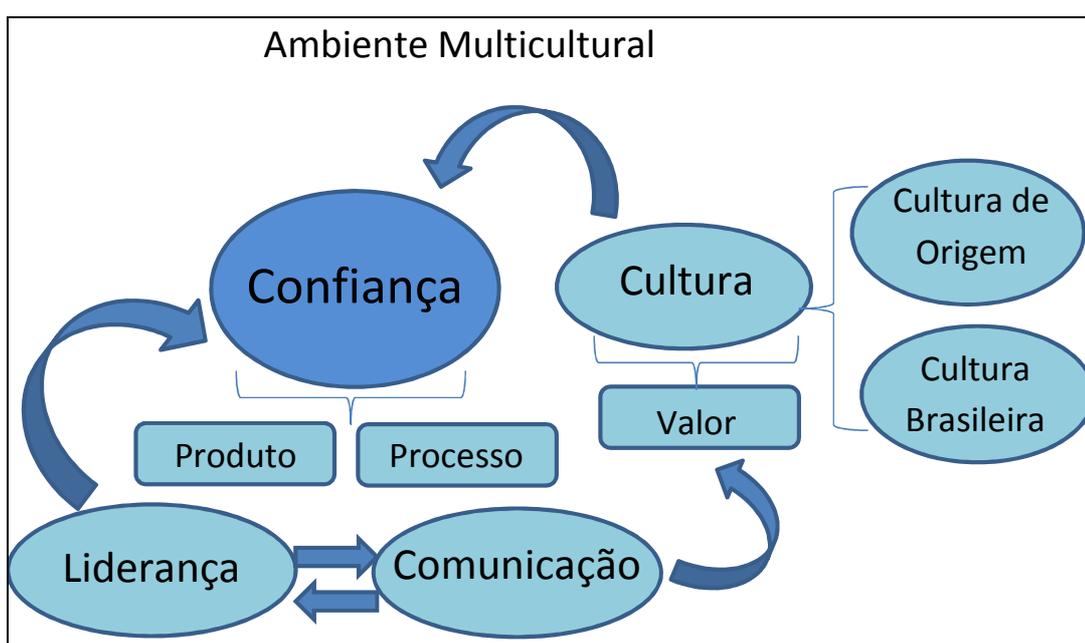


Figura 3: Mapa Conceitual.

Fonte: Elaborado pela autora.

No mapa, primeiramente, observa-se o ambiente multicultural como o local onde todas as relações ocorrem.

A Cultura faz parte desse processo. Neste trabalho, a análise foi feita sob a perspectiva da cultura do país de origem dos entrevistados e da cultura brasileira, local onde os entrevistados estão desempenhando suas atividades profissionais. De acordo com Robbins (2009), cultura nacional pode ser definida como as características da cultura de uma nação. As pesquisas indicam que a cultura do país exerce mais impacto sobre os empregados do que a cultura organizacional. Conseqüentemente, tanto a cultura de origem do gestor, como a cultura brasileira, interferem na percepção sobre o significado da confiança.

Os valores são parte integrante da Cultura, os quais guiam e orientam o comportamento e afetam as experiências cotidianas dos indivíduos, de acordo com Dolan e Garcia (2006). Os valores informam sobre o que acredita-se que seja ético, bom, válido, apropriado, conforme esses autores. Portanto, pode-se inferir que a percepção sobre confiança para cada indivíduo baseia-se na sua cultura e nos valores que acreditam serem adequados.

A Liderança e a Comunicação são as bases da Confiança. O processo de liderança é influenciar, principalmente através da comunicação, que pode ser impactada pela cultura, valores e comportamentos. A confiança é o alicerce das relações para a construção da liderança, sendo importante para a liderança no sentido em que torna a equipe disposta a aceitar e a se comprometer com as metas e as decisões de seu líder, segundo Robbins (2009).

Covey (2008) explica que confiar potencializa as pessoas e alavanca a liderança, criando uma cultura de alta confiança, que extrai o melhor das pessoas, cria sinergia de alto nível e aumenta, ao máximo, a capacitação de qualquer organização, seja um negócio, uma escola, uma ONG ou uma família, para realizar aquilo a que se propôs.

3 METODOLOGIA

Este capítulo visa apresentar o método de pesquisa utilizado para a realização deste trabalho, definindo o tipo de pesquisa, bem como os instrumentos de coleta e análise de dados utilizados. No final, descreve algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se o método qualitativo, baseado em relatos e histórias de vida de um grupo de treze profissionais, com diferentes nacionalidades e experiência nas mais diversas áreas, tais como: Aviação, Comércio Exterior, Indústria Automobilística, Serviços, Tecnologia da Informação. O material foi disponibilizado, aos entrevistados, via e-mail e pessoalmente. A entrevista foi baseada nas informações do referencial teórico e com o propósito de confrontar as respostas dos entrevistados com o assunto pesquisado.

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

A metodologia adotada foi o estudo de caso, através de pesquisa de natureza exploratória e descritiva, análise qualitativa. Conforme Yin (2005), o estudo de caso compreende a investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro de suas condições contextuais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Minayo e Sanches (1993) complementam que o estudo exploratório permite combinar aspectos qualitativos das informações e quantificá-los depois. Essa abordagem conjunta é realizada de forma complementar, ampliando a análise do fenômeno.

Hartley (1994 apud ROESCH, 2006, p. 201) relata que o estudo de caso possui a “capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”.

De acordo com Gil (1999, p. 43), a pesquisa de natureza exploratória “tem como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias,

tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Portanto, esse tipo de pesquisa busca aprimorar ideias ou descobrir intuições. É útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara das situações que vão encontrar durante o estudo.

Já as pesquisas descritivas, utilizam instrumentos como a entrevista, a observação sistemática e os questionários, a fim de descrever as características do fenômeno estudado.

3.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada com 13 (treze) gestores, das seguintes nacionalidades: Australiana, Chinesa, Indiana, Italiana, Holandesa, Mexicana, Portuguesa e Uruguaia, sendo residentes no Brasil e que possuem relações profissionais com brasileiros. Primeiramente, o contato foi realizado via e-mail com os entrevistados. Para um maior aprofundamento e seguimento do roteiro de entrevistas semiestruturadas, as mesmas foram realizadas pessoalmente. Foram elaboradas seis perguntas, envolvendo discussões sobre o assunto confiança. Os resultados foram gravados para futuro controle e registro por parte da autora e do professor orientador, garantindo a fidedignidade dos dados levantados.

A seguir apresentam-se a nacionalidade, o cargo/função e o segmento de atuação dos entrevistados. Observa-se que a identificação dos entrevistados foi preservada, garantindo o sigilo dos nomes dos participantes.

IDENTIFICAÇÃO	NACIONALIDADE	CARGO/FUNÇÃO	SEGMENTO DE ATUAÇÃO
Entrevistado 1	Italiano	Coordenador de Saúde e Segurança no Trabalho	Saúde
Entrevistado 2	Italiano	Analista Técnico Pleno/Líder de Projetos	Comércio Exterior
Entrevistado 3	Uruguaio	Gestor de Negócios	Indústria
Entrevistado 4	Uruguaio	Coordenador de Esportes	Indústria
Entrevistado 5	Mexicano	Diretor Comercial	Tecnologia da Informação
Entrevistado 6	Holândes	Consultor	Serviços
Entrevistado 7	Holândes	Empresário	Serviços
Entrevistado 8	Australiano	Consultor	Serviços
Entrevistado 9	Indiano	Engenheiro/Líder de Projetos	Indústria Automobilística
Entrevistado 10	Chinês	Engenheiro/Líder de Projetos	Indústria Automobilística
Entrevistado 11	Português	Vice-Presidente	Aviação
Entrevistado 12	Português	Vice-Presidente Adjunto	Aviação
Entrevistado 13	Português	Diretor de Serviços Terceiros	Tecnologia da Informação

Quadro 9 – Perfil dos Entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2005), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Os benefícios que se pode obter, a partir dessas fontes, podem ser maximizados se forem respeitados três princípios, quais sejam: utilizar várias fontes de evidências; criar um banco de dados para o estudo de caso e manter o encadeamento de evidências.

Yin (2001 apud GIL, 2006, p. 141) aponta que “a utilização de múltiplas fontes de pesquisa constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados”.

A pesquisa foi efetuada tendo como base os seguintes instrumentos:

A) Levantamentos Bibliográficos: que envolve a consulta em livros e artigos sobre conceitos envolvidos.

B) Entrevista Semiestruturada: encontra-se no Apêndice A.

Nesta etapa foram coletadas as informações que serviram de base para o cumprimento dos objetivos do trabalho. Os gestores foram contatados, previamente, pela pesquisadora e as entrevistas foram gravadas, transcritas, analisadas e interpretadas, com a finalidade de identificar a percepção dos entrevistados sobre confiança acerca das diferenças culturais.

O método e instrumentos aplicados foram esclarecidos, aos gestores, através do Roteiro da Entrevista Semiestruturada, conforme ilustra o Apêndice A.

A coleta de dados foi iniciada no período de abril e concluída em novembro de 2012.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Ao encerrar a coleta de dados, segundo Roesch (2006), o pesquisador depara-se com uma grande quantidade de informações, que se materializam na forma de textos, os quais são organizados para interpretação.

A partir, das informações coletadas foi realizada a análise do conteúdo, através do referencial teórico, para apurar os resultados da pesquisa. Entende-se como análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a alcançar indicadores quantitativos ou não, que admitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens, segundo Bardin (2009, p. 44).

A análise de conteúdo é um dos métodos clássicos para analisar o material textual, não considerando qual a origem desse material, desde produtos da mídia até dados de entrevistas. Um dos pontos indispensáveis, da análise de conteúdo, é o emprego de categorias alcançadas com frequência de modelos teóricos, segundo Flick (2004, p. 202).

Finalizada a etapa de entrevistas, o material foi analisado e consolidado em forma de texto, pela pesquisadora, para a apuração dos resultados. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas com base na análise de conteúdo.

Com o objetivo de organizar os dados, com base no referencial teórico, a autora categorizou cada uma das perguntas presentes no questionário, para assegurar que todos os pontos presentes no referencial teórico fossem atendidos no questionário, assim como as respostas dos entrevistados também fossem agrupadas de acordo com as categorias.

Seguem as categorias de análise utilizadas no trabalho:

Categorias de Análise	Questões
Confiança como Produto;	1) Na sua percepção, o que significa Confiança na sua cultura de origem?
Percepção da Cultura Brasileira;	2) No seu entendimento, o que significa Confiança na cultura brasileira?
O Processo de Estabelecimento da Confiança;	3) Na sua visão, como se estabelecem as relações de confiança no ambiente de negócios? Podes explicar? Tens exemplos? (Negociação, Contratos).
Ambientes Multiculturais;	4) Quais as semelhanças e diferenças que você identifica nas relações de confiança na sua cultura de origem e na cultura brasileira?
Fatores Facilitadores e Dificultadores no Processo de Estabelecimento da Confiança;	5) Na gestão em ambientes multiculturais, quais os fatores que facilitam e dificultam o estabelecimento das relações de confiança?
Sugestão para Capacitação de Gestores em Ambientes Multiculturais.	6) Na sua visão, quais as habilidades/perfil são necessárias para capacitar gestores que atuam ou venham atuar em ambientes multiculturais?

Quadro 10: Categorias de Análise.

Fonte: Elaborado pela autora.

A apresentação dos resultados se deu na forma de relatos, explorando os aspectos vivenciados pelos entrevistados e de acordo com as categorias de análise.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

De acordo com Gil (2006) uma das limitações, pela escolha da modalidade de pesquisa de Estudo de Caso, é a dificuldade de generalização. O resultado da análise é específica dos gestores entrevistados, não é possível generalizar para outros gestores, por exemplo.

Apresentamos algumas limitações desse Estudo: o público-alvo pequeno, composto de treze gestores e a dificuldade de conseguir tempo disponível, na agenda dos gestores, fez com que se levasse, em torno de, oito meses para realizar apenas treze entrevistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as respostas obtidas através da aplicação das entrevistas e analisadas com o objetivo de compreender a percepção de um grupo de gestores de nacionalidade estrangeira sobre as relações de confiança, articulando a sua cultura de origem e a cultura brasileira, sendo um ensaio que poderá contribuir para o entendimento das relações de confiança em ambientes multiculturais, com base no referencial teórico sobre confiança e cultura apresentada neste trabalho.

Na sequência do capítulo, busca-se complementar os resultados das entrevistas com base no referencial teórico sobre confiança e cultura apresentada neste trabalho, com o intuito de fundamentar os dados coletados nas entrevistas com a base científica coletada previamente.

As entrevistas foram realizadas no período de abril à novembro de 2012 com 13 (treze) gestores, das seguintes nacionalidades: Australiana, Chinesa, Indiana, Italiana, Holandesa, Mexicana, Portuguesa e Uruguaia, sobre o conceito de confiança, considerando a sua cultura de origem. As respostas dos entrevistados são analisadas e foram divididas em 06 (seis) categorias de análises, conforme o quadro n.º 10.

4.1 CONFIANÇA COMO PRODUTO

A primeira pergunta questiona a percepção do entrevistado sobre o que significa Confiança na sua cultura de origem. Com base nestas respostas, a autora categorizou e organizou as mesmas de acordo com o tema Confiança como Produto, ou seja, sob os aspectos das dimensões: Cognitiva, Emocional, Comportamental, Competências Políticas e Competências Técnicas.

4.1.1 Dimensão Cognitiva

O primeiro ponto refere-se à dimensão da análise Cognitiva, que consiste em acreditar e julgar, são as crenças e julgamentos sobre a interpretação de confiança pelos indivíduos. É entendida como “nós pensamos...” (BITENCOURT, 2009).

Do conjunto de 13 (treze) respostas de 08 (oito) nacionalidades, 07 (sete) tratam Confiança como “palavra”, cumprir o que foi prometido. São as crenças e os julgamentos, ou seja, os valores desses entrevistados, independente de sua cultura de origem. De acordo com Dolan e Garcia (2006), os valores guiam e orientam nosso comportamento e afetam nossas experiências cotidianas.

Por exemplo, na cultura portuguesa as respostas dos gestores entrevistados evidenciam aspectos da análise cognitiva, do quanto eles sentem e percebem o que é confiança, ou seja, está descrito na íntegra que são valores e crenças compartilhadas:

“Confiança na minha cultura de origem tem tudo a ver com palavra. As pessoas ainda vivem muito os valores da palavra, mais do que está escrito, as pessoas vivenciam, digam que entregam a tantas horas, que vou estar o dia tanto as tantas horas e isso cria os principais laços de confiança, mais do que enviar um email, dizer é palavra da pessoa e interação entre duas pessoas com a palavra. Em Portugal, a relação de confiança é uma relação de olhos nos olhos e transparência [...]e abrir um pouco o coração e a mente, dizendo tudo que sentimos e tudo que nós sabemos, independentemente de ser agressivos ou ofensivos para o outro]” (Entrevistado 11, Português).

“Na cultura Portuguesa nós nos baseamos muito na palavra dada por cada um, ou seja, o conceito de honra está intrinsecamente ligado ao conceito de confiança. A palavra dada, a honestidade, o respeito são à base da confiança para a cultura portuguesa. É o que eu reconheço como confiança. São os valores e as crenças e isso vem também de criação, como foi a minha criação, a minha criação são os valores repassados e são justamente esses” (Entrevistado 13, Português).

O conceito de Covey (2008) sugere que a confiança é uma combinação de caráter e competência. Para esse autor, confiança constitui a certeza de que a pessoa não esconde nada e é sincera. Quando você confia nas pessoas, você

confia em sua integridade e em suas competências. A resposta do entrevistado 12 corrobora com essa afirmação, quando o mesmo, relata que na sua percepção confiança está relacionada com o caráter da pessoa e a competência como consistência e comprometimento:

*“**Confiança** não é uma questão de boca, não é só dizer, **tem haver com a integridade do caráter da pessoa e a forma como ela repetidamente revela de fato essa consistência.** Tem muito haver com o comprometimento da pessoa, **a forma como ela se propõe a fazer algo e na verdade cumpre**, ou se não cumpre tem uma justificação, que tanto o emissor como o receptor conseguem perceber. O comprometimento é chave, depois claro, a persistência e os resultados que se conseguem alcançar” (Entrevistado 12, Português).*

Reforçando a percepção dos entrevistados sobre a palavra, pode-se referenciar Mellinger (1956 apud BITENCOURT, 2009) que define a confiança como o ato de alguém confiar nas intenções e ações de outra pessoa, assim como, na sinceridade de suas palavras.

As respostas dos entrevistados italianos, holandeses e uruguaio ratificam a percepção do valor “palavra”, conforme a seguir:

*“Aquilo que foi **prometido** ou previamente estabelecido **vai ser cumprido**” (Entrevistado 1, Italiano).*

*“**A confiança é a palavra.** Não tem diferença entre o que é dito e o que é escrito. Se está falado, vai acontecer. Existe culpa e sanção para quem não cumpre com o combinado” (Entrevistada 2, Italiana).*

*“Confiança é, para mim, o pilar de fazer negócios. **Confiança significa "fazer o que você diz que vai fazer"** sem uma desculpa de não fazer. **Confiança significa estabilidade** na Holanda” (Entrevistado 6, Holandês).*

*“Na Holanda, **palavra é palavra, empenhada ou não**” (Entrevistado 7, Holandês).*

*“Confiança é tudo aquilo que **pode-se entregar, acreditar.** Na minha cultura a **confiança é a base das relações, tanto comerciais ou pessoais.** É entregar aquilo que foi prometido, é a palavra, se comprometer com o que vai fazer, é aquilo que vai entregar, tu tá construindo, tu tá entregando aquilo que tu construiu. Uma pessoa*

confiável, é a questão da palavra, é o “fio do bigode”” (Entrevistado 4, Uruguaio).

Já para o chinês, confiança está associada à reputação, ou seja, à capacidade de manter segredo, discrição, como pode ser observado no relato abaixo:

*“A confiança é o sentimento que eu posso dizer-lhe tudo e não precisa de se preocupar com vazamento de **segredo**. Ele disse que é mais como valores...[Para os chineses o mais importante é a **reputação e a honestidade, tanto na vida pessoal e profissional]**” (Entrevistado 10, Chinês).*

Hofstede (1990 apud BARROS, 2003, p. 17), explica que cultura é a programação mental, coletiva, que diferencia um grupo de outro e que resulta do processo de aprendizagem, desde o começo da infância. Nesse caso, independente da cultura dos entrevistados, a confiança foi definida, através de palavras que são traduzidas como valores.

4.1.2 Dimensão Emocional

A dimensão emocional ou afetiva representa um aspecto complementar instintivo, com base nas experiências vivenciadas pelos indivíduos, segundo Bitencourt (2009).

Referente a essa dimensão, destaca-se o depoimento de um Indiano, que separa as relações de confiança familiares e profissionais. A relação de confiança familiar é passada de pai para filho pelas experiências vivenciadas, que é refletida pelos traços culturais do país, como a mulher hindu ainda está limitada pelas antigas tradições de comportamento que enfatizam sua absoluta dedicação, submissão e obediência ao seu marido. Seus desejos e a vida familiar é uma norma e um tanto hierárquica, conforme Moran, Harris, Moran (2007, tradução nossa).

*“Ele separa as relações de confiança, em relações de confiança familiares e profissionais. **A relação familiar à confiança vem de berço, vem da cultura do avô, do pai e cada família segue sua relação de confiança dentro daquilo que foi criado, onde ele cresceu.** Na relação profissional **é por tentativa**, tu me passou uma informação e eu vou confiar em ti, se eu testar e se funcionar, eu vou confiar em ti. Então, tentar na relação de confiança de trabalho para depois ter certeza de*

gerar confiança. **O melhor exemplo de relação confiança na Índia é a relação marido e mulher, a mulher não questiona, ela confia que ele tem que trazer dinheiro e sustentar a família, que ele tem só aquela mulher e não trai. Essa é a relação de confiança, que é usada como característica, se ela ama, ela confia e vai confiar sempre. Não existe questionamento entre eles. Amou confiou. (por isso ele usou o exemplo de casal, marido e mulher)”** (Entrevistado 9, Indiano).

4.1.3 Dimensão Comportamental

A dimensão comportamental, de acordo com Lewis e Weigert (1958 apud BITENCOURT, 2009), é a parte prática de confiança que se encontra no campo social. Refere-se a aceitar o risco em confiar, tornar-se vulnerável.

Segundo Moran, Harris, Moran (2007, p. 408, tradução nossa), os australianos não gostam de divisão de classes, falam diretamente e com muita franqueza: não gostam de insinuações. Para o entrevistado australiano, confiança é ser capaz de tratar todos iguais, ter um comportamento igualitário, que é oriundo de um traço cultural do país, conforme relato a seguir:

*“É uma cultura bastante igualitária por que nunca houve uma aristocracia lá, praticamente uma única base social, existe certa expectativa de que todos se comportam de uma forma igual. **Confiança** é muito mais a sua capacidade de agir em grupo de uma forma normal, tá muito conectado ao conhecimento, **você é capaz de tratar todo mundo num plano mais horizontal às pessoas**, ninguém é melhor que ninguém e nem pior que ninguém, **se você é capaz de transitar nesse nível, então a confiança é garantida**. Fora isso, quando abusa você não faz o que fala, transgride seus próprios princípios, se você mente, é a mesma reação em qualquer cultura”* (Entrevistado 8, Australiano).

Já para o uruguaio, confiança está associada ao histórico de boas práticas, também vinculado a comportamentos. Segundo Luhmann (1996, tradução nossa), uma pessoa, por exemplo, pode confiar no que a outra será no futuro, a partir de uma promessa feita no presente, com base em experiências que tinha no passado com essa mesma pessoa. A relação de confiança se estende e amplia as possibilidades de ação no presente, para um futuro que ainda permanece incerto é confiável:

*“Confiar no **histórico de boas práticas que me antecedem**. O meu sentimento de confiança é de pessoas que são honestas e te dão credibilidade e que são direitas. Você confia em pessoas, que fazem o que foi acordado fazer” (Entrevistado 3, Uruguaio).*

Luhmann (1996) explica que confiança, no sentido mais amplo da fé, baseia-se nas expectativas de cada um, é um fato básico da vida social. Naturalmente, em muitas situações, o homem pode decidir se *outorga* ou não a confiança. A resposta do entrevistado 5 está em consonância com esse referencial teórico, que utiliza as mesmas palavras “*outorga*” e “*atuação de boa fé*”:

*“Como mencionei no nosso cânone de ação, **a confiança se outorga não se ganha, parte do princípio que confio nas pessoas e elas atuam de boa fé**. No momento que me mostram o contrário deixo de confiar, este é o sentido que tínhamos na cultura mexicana, que foi incorporada na nossa cultura organizacional. Acho que esse seria o principal significado” (Entrevistado 5, Mexicano).*

4.1.4 Dimensão Competências Técnicas e Habilidades Políticas

Associado a estas três dimensões (Cognitiva, Emocional e Comportamental) estão os fatores: competências técnicas, que considera as habilidades individuais e as experiências (conhecimentos, especializações) e habilidades políticas, que engloba as habilidades e relações interpessoais (influência social). Nessa dimensão não há respostas relacionadas.

Constatou-se que, independente da nacionalidade, todos os gestores entrevistados associam o conceito de confiança a valores universais, tais como: integridade, honestidade, respeito, entre outros.

4.2 PERCEPÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA

A segunda pergunta da entrevista questiona a percepção dos gestores sobre o que significa confiança na cultura brasileira. Percebe-se que 07 (sete) respostas dos entrevistados, entendem confiança na cultura brasileira como um conjunto de características e comportamentos dos brasileiros, em razão de seus traços culturais, baseado em uma perspectiva relacional, Confiança como Processo, usando como

referência: Contexto Socioeconômico, Tempo, Espaço, Nível de Interação e Reciprocidade. As demais respostas são entendidas na perspectiva de confiança como produto, por compreender atributos individuais da percepção dos gestores.

No elemento socioeconômico, a resposta do entrevistado que citou fatores políticos e institucionais, onde a forma como a sociedade Brasileira está organizada, além da corrupção no Brasil, afeta a percepção de confiança na cultura brasileira. Essa imagem de um país, com uma política corrupta, reflete no ambiente de negócios, podendo, o país, tornar-se menos atrativo e influenciando, diretamente, no grau de confiança depositado nos indivíduos durante às negociações e fechamentos de serviços. Para esse entrevistado, a confiança, independente do seu país de origem, e de ter práticas ou traços culturais não adequados, deve ser baseada em valores, educação e experiência de vida.

*“Aqui, em termos de cultura brasileira eu acho que tem mais algumas coisas que se juntam a isso, que é **fatores políticos, institucionais, da forma como a sociedade está organizada**. Um dos grandes problemas que causa algum desconforto na empresa em que trabalho, quando temos empresas que vem de fora, desses tipos de países mais rigorosos, uma das perguntas que nos fazem é como nós lidamos com a **corrupção no Brasil**, se expectamos que o nosso negócio estava de alguma forma envolvido em algum tipo de corrupção, tráfico de interesses, compra de interesses e tudo mais. Existe uma imagem do Brasil, corrupta e isso é algo que por vezes afeta os negócios, não que se deixe de fazer, mas é algo que não deveria existir e nós temos passado e devemos sobrepor e mostrar como trabalhamos que não é bem assim e não é fácil, porque é uma imagem que existe muito no exterior.” (Entrevistado 12, Português).*

Um traço cultural brasileiro que foi citado em 04 respostas, de um total de 13, é o “jeitinho brasileiro”. Sebben e Dourado (2010) define o “jeitinho brasileiro” como uma característica de encontrar uma fórmula, uma exceção de adaptar às necessidades para alguém ou algo, quando deveria valer para todo mundo. Com essa característica, cria-se relações de conflito, para tentar encontrar saídas e alternativas nas dificuldades. Esse é o motivo de maior conflito intercultural, uma vez que no Brasil não há, simplesmente, uma cultura de seguir regras. Esse conflito intercultural pode ser identificado na seguinte resposta:

“Se tu fores para um país muito rígido, como nos países do norte da Europa isso pode ser algo que entra em conflito com a mentalidade dos outros países, no meu caso, sendo português e já tendo a experiência que tive fora, não me choca o **“jeitinho brasileiro”, quando bem aproveitado. O problema é quando o jeitinho deixa de ser jeitinho e passa a ser a regra. Aqui, muita gente faz o “jeitinho”, não é uma coisa pontual, é uma forma de facilitar, passa a ser a regra de trabalhar, isso é um problema, porque a verdade que em termos empresariais o jeitinho, em momentos chaves são fundamentais e muito importantes, agora, mas tu tem que seguir por regras, normas, procedimentos e não podes dar um jeitinho em tudo, porque se não tu desvias completamente, vais desvirtuar o foco do negócio e da forma de trabalhar.[...] A questão é quando o jeitinho passa a ser jeitão para consegues alguma coisa e tens alguém na frente que ceda e tens interesse financeiro, um mini negócio, uma propina. Corrupção existe em todos os países, agora existe outros que são bem mais evidentes e expectável que para conseguir alguma coisa, tu já sabes que contar com pessoas que espera propina. Os países latinos são muito propícios aos “jeitinhos”, os italianos são assim, os espanhóis são parcialmente assim, os portugueses um pouco também, agora que são países que não são assim, a sociedade alemã, holandesa, dinamarquesa e o jeitinho não é uma opção, enquanto que aqui, muitas vezes é uma prioridade. Confiança tem haver com os valores, a base, com a educação e experiência de vida e muitas vezes é preciso sair e se afastar de algumas práticas que não são boas no teu país de origem, seja no Brasil e onde for para poder ter o olhar crítico e voltar e fazer o melhor ou ficar no outro país e fazer o melhor. [Aqui em nível de trabalho, muitas pessoas dizem algo, para parecer bem ou por impulso ou só porque na cabeça delas gostaria de dizer fazer coisa, quando na verdade, não tem grande intenção de fazer. Isso por contraste em outras culturas é totalmente inaceitável, porque em muitas culturas tu tens quando eu digo, vamos fazer um bacalhau (para o português) em minha casa, quando eu disse e a outra pessoa aceitou, isso é um vínculo, é um elo que não se desfaz, ou então se desfizer, tem uma razão para isso, há uma justificativa. Agora dizer que vai fazer e depois se perde no tempo e não acontece nada, não é aceitável, muitos brasileiros tem esse comportamento. Compromisso é fundamental, quando tu tens esse tipo de exemplos isso afeta diretamente a confiança, particularmente para quem vem de fora, porque quem está aqui dentro, é normal, a não ser de quem vem de fora de um país mais desorganizado, ou mais bagunçado do que país para onde se vai. Para uma cultura portuguesa, isso é uma coisa que não faz sentido nenhum, agora quando eu ouço alguém dizer, vamos fazer um churrasco? eu sorrio, ok, vamos. Não sei parece que é para ficar bem, mostrar intenção, sem que algo aconteça, não soma pontos. Tem que haver uma concretização de alguma coisa [...]” (Entrevistado 12, Português).**

A autora Barros (2003) descreve uma característica brasileira de evitar conflitos abertamente e, quando ocorrem, são tratados de forma triangular, utilizando uma

terceira pessoa, além da dificuldade com quem detém mais poder que ele. Essa característica é identificada na seguinte resposta:

*“No Brasil, não é tanto assim, eu penso as pessoas não são tão diretas e eu tenho mais dificuldade de criar uma relação de confiança aqui, porque as pessoas não são tão diretas, porque tem medo de ser agressivo ou ser ofensivo para outra pessoa. Lá é diferente, as pessoas gostam de ouvir, mesmo que custe o que custar, isso cria uma relação de confiança aberta e transparente. A cultura carioca tem muito isso que falei a pouco, preferem falar algo que você goste de ouvir do que propriamente o que tu precisa ouvir ou a realidade dos fatos e fazem isso por duas maneiras: **primeiro por ter medo de ser criticados e segundo eles não querem criar conflito. O carioca não gosta de criar conflito, ele gosta de ser tudo amigável, tudo bem e tá tudo paz e amor e harmonia, independentemente da realidade não ser essa, gaúcha não é tanto assim, há muita diferença nisso, no entanto mesmo assim o gaúcho é menos direto do que o europeu, bastante menos, apesar de ser bastante mais que um carioca é menos direto do que estou habituado. No entanto, esse jeitinho brasileiro é algo que existe no Brasil sim, porém não existe tanto aqui, a cultura gaúcha é bem diferente do resto do Brasil.**” (Entrevistado 11, Português).*

A empresa que o entrevistado 13 trabalha é de origem alemã. Uma cultura de um padrão com regras rígidas. Nesse sentido, o “jeitinho brasileiro” não se aplica nessa organização, independente de estar no Brasil ou em outro país. Isto evidencia que a cultura brasileira não afeta as suas regras e o comportamento dos seus colaboradores, conforme descrito a seguir:

*“A confiança é muito baseada na amizade e no conhecimento, ou seja, no **networking**, a gente chama e determina a confiança que se tem, ou até mesmo uma marca. Se eu conheço alguém que me fala bem de uma determinada marca, automaticamente, **aceito como sendo alguma coisa de confiança, porque um amigo me falou, é um conceito**, raramente o brasileiro procura se informar sobre as coisas, é realmente mais o networking que leva a confiança. No nosso caso, temos regras muito rígidas onde o **jeitinho brasileiro não cabe.**” (Entrevistado 13, Português).*

Para os entrevistados de origem Italiana e Holandesa, a percepção de confiança na cultura brasileira está relacionada aos traços culturais dos brasileiros. Minervini (2001) explica que os brasileiros são percebidos por outros países como desorganizados, informais, assim como a instabilidade econômica e a desigualdade social são fatores negativos que precisam de interferência. Essas percepções são

evidenciadas pelas respostas como a dificuldade em confiar, em razão do descumprimento de regras, o que gera desconfiança nas relações, pois o histórico do brasileiro era cumprir regras se quisesse, como se demonstra a seguir:

*“O significado de Confiança seja mais **“elástico”**. Existe uma margem, quase que mutuamente consensuada, em que é **possível esperar um descumprimento do previamente estabelecido**. Vive-se uma mentalidade em que é “normal”, por exemplo, as empresas não entregarem o prometido.” (Entrevistado 1, Italiano).*

*“Há uma supervalorização da confiança. **É difícil cumprir com o esperado** e por isso, é difícil confiar.” (Entrevistado 2, Italiana).*

*“**Existe em minha opinião ainda parecer muita desconfiança**. O que vai acontecer com a inflação, é meu parceiro de negócios me enganando? A diferença na minha percepção de Estado por Estado para todos os tipos de cultura e motivos religiosos. Às vezes, anelando dificulta um openess outras ideias, conceitos, etc., criando uma “panela fechada”, que é no meu conceito não benéfico para o crescimento.” (Entrevistado 6, Holandês).*

*“Para o brasileiro, confiança é entregar o que foi prometido. **O brasileiro hoje pode ser um pouco diferente, mas antigamente ele cumpria se queria**. Algumas características de uma pessoa confiável é a relação pessoal. Confia na reputação e na experiência, no ambiente informal de uma viagem e tem relações interpessoais. A relação pessoal que foi a base do negócio, isto ai é difícil de encontrar. Isto vem ou não vem, não posso dizer como se faz, mas se cumpria a palavra.” (Entrevistado 7, Holandês).*

Para o entrevistado de origem Australiana, o brasileiro é exagerado e perde a confiança por motivos sem importância, também relacionando a sua percepção ao comportamento do brasileiro:

*“Aqui no Brasil é um país muito mais emotivo, histriônico, exagerado, pelo menos comparado com a Austrália. É difícil você exagerar lá, aqui não quantas vezes eu tenho que falar isso para você. **Por motivos muito menores que as pessoas perdem a confiança aqui**, ao meu ver, posso estar equivocado, você tem que fazer uma coisa um pouco mais séria lá, **para perder a confiança das pessoas e aqui as vezes por uma besteira você perde a confiança** e, ai as pessoas se sentem ofendidas com muito mais facilidade e sem inclusive investigar, deveria apurar os fatos antes de julgar alguém, **aqui não, você é julgado, condenado sem qualquer explicação e muitas vezes**, eu não gosto muito de generalizar,*

mas tem coisas que são comuns em todas as culturas, se mente e é descoberta a mentira, se você não pratica o que fala transgride seus próprios princípios na opinião pública você perde a confiança das pessoas.” (Entrevistado 8, Australiano).

Para o entrevistado de origem Indiana, o brasileiro e o indiano são muito parecidos, a confiança é uma relação de amizade. Segundo Sebben e Dourado (2010), o brasileiro estabelece uma relação de amizade no trabalho, que muitas vezes é determinado por um relacionamento duradouro e permanente, porém a implicação disso é a falta de limite entre o pessoal e o profissional, como evidenciado nas respostas dos entrevistados de outras nacionalidades.

*“As ideias e pensamentos dos brasileiros batem mais que do que uma outra cultura, como dos Estados Unidos e Europa. **Um brasileiro vai para Índia, ele se torna primeiro um amigo, uma relação interpessoal é muito mais fácil de acontecer entre brasileiros e indianos.** Na cultura americana ou europeia uma relação de amizade acontece depois de um contato maior por um tempo. **Quando o brasileiro chega lá, já fez amizade, já é confiança,** depois vamos trabalhar e vou te dizer o que tem que fazer. Primeiro é relação interpessoal, ele usou a relação de amizade.” (Entrevistado 9, Indiano).*

Por outro lado, para o entrevistado chinês, confiança é na cultura brasileira:

*“Quase o mesmo que a felicidade de compartilhar. Aqui o pessoal gosta de conversar bastante de discutir bastante no horário de trabalho e na China não, eles trabalham e não conversam muito e ele analisou como um ponto positivo, **porque assim é mais fácil de tu conseguir adquirir a confiança das pessoas e conseguir conhecê-las,** justamente tu conhece para depois adquirir a confiança, ele vai no mesmo sentido como vai os indianos. (Não é como nós que primeiro confia para depois conhecer, primeiro eles conhecem depois eles confiam). Ele analisou como sendo boa esta questão de conversar bastante no Brasil.” (Entrevistado 10, Chinês).*

Essa resposta reflete a percepção na perspectiva de traço cultural, onde o brasileiro, pela sua forma de agir, não tende a entrar em conflito com hierarquia, possui um bom relacionamento interpessoal e flexibilidade.

Para os entrevistados de origem Uruguaia e Mexicana, a percepção de confiança na cultura brasileira está relacionada aos valores de agir de boa “fé” e da “palavra”, assim como na cultura de origem:

*“No meu entendimento, confiar na cultura brasileira é acreditar nos costumes e valores de uma sociedade. **Eu vejo no Brasil, no brasileiro, nos gestores uma questão ética muito forte, uma questão a palavra dada, de cumprir prazo de cumprir contrato, de respeitar contratos é uma questão muito forte.** A imagem negativa do Brasil pode afetar não mais, acho que está em processo de mudança, acho que essa cultura chegava muito bem até o final da década de 90, no meio quando as coisas eram ajustadas, hoje não mais. Hoje, nem se fala mais nesse assunto do jeitinho brasileiro, se fala nas entregas, nos prazos, do que pode ser feito e do que não pode ser feito. A cultura brasileira nesse aspecto não é parecida com a cultura uruguaia, não temos esta questão tão forte como o brasileiro, **do jeitinho brasileiro.**” (Entrevistado 4, Uruguaio).*

*“**Acho que não é diferente, como países latinos não tem muitas diferenças, o princípio de atuar de boa fé, é válido em qualquer parte do mundo.** Eu conheço a cultura latino-americana e para mim faz sentido que no Brasil também cai como uma luva na atuação da boa fé. No caso do Rio Grande do Sul, eu já tinha uma experiência de vida aqui no Brasil, conhecedor de alguns costumes e parte da cultura brasileira. Só que aqui no sul realmente você tem que mostrar de alguma forma que você é uma pessoa de confiança, de alguma forma círculos fechados, por ser mais bairrista, alguns anos atrás, também não era fácil o gaúcho receber estrangeiros.” (Entrevistado 5, Mexicano).*

4.3 O PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA

A terceira pergunta da entrevista questiona como se estabelecem as relações de confiança, no ambiente de negócios, usando como referência: Contexto Sócio-Econômico, Tempo, Espaço, Nível de Interação e Reciprocidade. Esta pergunta foi formulada de forma fechada, para justamente, instigar os entrevistados a darem respostas no ambiente de negócios, de acordo com seus valores e conceitos de confiança. As respostas relacionam as experiências de vida de cada entrevistado, conforme suas ideias, histórias de viagens, relatos de outros trabalhos realizados em outros ambientes multiculturais, que enriqueceram muito a coleta de dados, demonstrando que a confiança é um processo, construído ao longo do tempo, espaço, e depende da qualidade das relações e do contexto onde elas ocorrem.

4.3.1 Dimensão Contexto Sócio-Econômico

“Como falamos as relações de confiança ninguém deposita confiança cega no mundo profissional de imediato, confiança tu tens, em termos que nada tem haver com a parte pessoal, **tu tens que procurar segurança através de contratos, que é a tua base de defesa, é a tua segurança.** Agora confiança mesmo é a forma como tu consegues executar determinadas tarefas, lidar com determinadas pessoas, é o empenho que tu colocas e os resultados que tu atinges, de uma forma consistente. **Confiança leva tempo e normalmente,** em termos de trabalho quando tu tens tarefas ou contratos para cumprir, tu executas de uma forma linear, repetitiva teus bons resultados. Confiança tem a ver com acontecimentos nos quais você se empenha e fazes para cumprir e se possível superar e melhorar e que tens que se repetir de forma bem coerente e com sucesso. **O fator social e cultural do Brasil desagradou, mas com o cumprimento sério e rigoroso dos que eram nossas obrigações enquanto empresa, acabamos por conseguir e até superar o que era esperado e isso é uma coisa que dizes que vai fazer e por um tempo e um custo estimado e tudo ficou dentro da “caixa”, então claro, que querem repetir. Há países que separam muito super bem (a relação pessoal e profissional) são os ingleses. [...]**” (Entrevistado 12, Português).

4.3.2 Dimensão Tempo

O Tempo apareceu como elemento relativo a antecedentes, ou seja, depende do histórico daquele indivíduo/cliente/fornecedor/parceiro e, também, como o prazo de entrega do projeto/pedido, podendo ser constatado nas respostas a seguir:

“Eu acho que no âmbito de negócios, os critérios são mais objetivos que no ambiente social, cultural essa objetividade ajuda, é uma negociação aqui, é uma negociação na Índia, uma negociação na Inglaterra, passa basicamente pelos mesmos passos, evidentemente temos que levar em conta algumas diferenças culturais, mas nesse caso as diferenças culturais não são importantes quanto o objeto da negociação e aí você faz o dever de casa, inteligência. Se faz de forma inteligente você investiga hoje em dia em qualquer lugar do mundo **você investiga os antecedentes das pessoas com que você está negociando e a esta objetividade ajuda.** Agora objetividade ajuda, o objeto da negociação tem que ser muito bem entendido e a sua capacidade de mostrar seus limites de altos e baixos dentro daquilo que está pretendido tem que ser muito claro, de você abrir a boca. A relação de confiança é uma coisa formal nesse contexto, uma coisa objetiva e aí, muitas vezes você não pode simplesmente julgar sem investigar, tem que ter uma investigação adequada e o assunto que você está negociando, contratando tem que ser muito bem entendido suas ramificações. **Os antecedentes, os impactos atuais e as consequências tem que ser entendidos.**” (Entrevistado 8, Australiano).

*“[...] Por exemplo, tinha Clientes com muitas reticências de trazer aviões para o Brasil, para trazer aviões para Porto Alegre, concretamente, porque acham que o trabalho no Brasil não é bem executado, porque as pessoas, a cultura quer samba e caipirinha mais do que fazer um trabalho sério e tecnicamente criterioso, mas acabaram por vir e fizemos um contrato e, por exemplo, aqui em Porto Alegre, foi uma entrega por parte dos funcionários, em termos técnicos, de apoio logístico, todo tipo de apoio que demos aos aviões, aos representantes, ao projeto, da forma como determinadas tarefas deviam começar no ponto A e terminar no ponto B, **dentro de um prazo de tempo e de fato aconteceu assim, e neste momento os clientes falam muito bem, estão muito satisfeitos e querem trazer mais aviões para cá, ou seja, o início, o fator social e cultural do Brasil desagradou, mas com o cumprimento sério e rigoroso dos que eram nossas obrigações enquanto empresa, acabamos por conseguir e até superar o que era esperado e isso é uma coisa que dizes que vai fazer e por um tempo e um custo estimado e tudo ficou dentro da “caixa”, então claro, que querem repetir.**” (Entrevistado 12, Português).*

*“Um contrato é um acordo mútuo a ser alcançado após às vezes **longas negociações**. Depois você colocá-lo em uma gaveta e todos devem cumprir. A ausência de confiança implica dúvida sobre a contraparte, que faz negócios difíceis.” (Entrevistado 5, Holandês).*

4.3.3 Dimensão Espaço

O elemento Espaço aparece como formal e informal nas entrevistas. Alguns gestores relatam que fecharam negócios em ambientes informais, o que no Brasil, é comum, que é importante haver uma adaptação dos indivíduos envolvidos durante as negociações para ambos ambientes, porém sem se perder o foco nas negociações.

*“Eu tenho um caso que aconteceu aqui no sul. Onde, a gente participou de todo um processo de negociação para fechar um grande projeto, obviamente as pessoas dessa empresa que estavam nos avaliando, nos analisava, a empresa, o conteúdo da empresa, analisaram nossas referências que nós tínhamos, eles foram a fundo para verificar com aqueles que tínhamos colocado como referência, se era uma empresa de confiança em ambientes formais. **Chegou um momento que nos convidaram para fazer um happy hour, fechar a percepção que tinha da empresa, foi ali que conseguimos transmitir a confiança, através de nós como pessoas, onde muito do que gente fala como empresa, alguma forma, está refletida nas pessoas, a gente foi coerente, a gente foi aberto, transparente, se nos comportamos do mesmo jeito na reunião e lá também, tudo isso fechou de alguma forma o laço de***

confiança, até hoje são nossos clientes e foi um projeto grande e fecharam o contrato conosco no sentido de ter tido essa confiança no início, sentiram que cumprimos nossos compromissos confirmaram de alguma forma que a gente em momento algum da referências que nunca apresentamos e tínhamos algum jogo sujo, vendi e amanhã vamos quebrar o contrato ou fazer algum trabalho sujo e quebrar um contrato e cobrar do cliente aquilo que me devia, isso nunca aconteceu com a gente e ajudou muito a fechar o contrato. Tanto que depois tivemos situações críticas, mas na base da confiança, antes de chegar a abrir um contato jurídico e colocar advogado isto é uma questão, que nunca aconteceu. A gente numa reunião de negócios, haviam discussões abraçamos juntos e resolvíamos os problemas e o projeto foi bem sucedido. É um modelo que adotamos e que alguma forma nós identificamos com isso não foi algo imposto, **nós somos os mesmos no ambiente formal e informal.**" (Entrevistado 5, Mexicano).

"Nunca é feito um contrato em outro ambiente que não o profissional de negócio, se sairmos para uma festa e eu beber demais dentro do entendimento do que é grave, vai entrar o exemplo de antes, se tu bater em alguém pode quebrar a nossa relação no negócio. No dia seguinte, se tu bebeu demais não pode ter este tipo de comportamento, mas não vai afetar o negócio se ele for bom, óbvio. Por isso, levam isto somente para o ambiente profissional, festa é festa não vai interferir no fechamento do negócio. O brasileiro traz isso pra mesa de negócio e isto acaba pesando na negociação. Se eles me vêm numa festa com certeza eles vão me analisar o que eu fizer a noite inteira naquela festa. **Eles separam o formal do informal. O brasileiro entra demais na vida pessoal para fazer negócio, lá é diferente.**" (Entrevistado 9, Indiano).

4.3.4 Dimensão Interação

A interação se refere ao que ocorre entre os indivíduos, nas trocas de experiências, conhecimentos e percepções sobre o objeto da ação. É baseada no processo de compartilhamento e construção de confiança. É na interação que o compartilhamento é criado (HANSSON, 1998; SANDBERG; TARGAMA, 2007 apud BITENCOURT, 2009) e a confiança pode ser sustentada.

Referente ao elemento nível de interação, não foi possível encontrar elementos suficientes que pudessem dar clareza às respostas, no sentido do entendimento dos mesmos quanto ao processo interativo, envolvendo mais que uma pessoa. Porém, o entrevistado indiano, cita um exemplo da interação de uma terceira pessoa no processo de estabelecimento de confiança:

*“Tem um exemplo, do lado da Tata Marcopolo na Índia tem a Tata Itashi que produz tratores e retroescavadeiras, ele comprou uma máquina dessas com um vizinho, mas não confiava no vizinho, ele deu dinheiro para um terceiro/gerenciador/administrador e o vizinho quem tinha conhecimento para administrar o negócio, quanto custava a máquina, os negócios os contatos como usa onde usa, **eles não confiavam entre eles, mas confiavam no terceiro**. Por isso, eles procuram essa pessoa. [...]” (Entrevistado 9, Indiano).*

Na entrevista do chinês, entende-se que o compartilhamento que trata a interação, pode ser através da ajuda mútua:

*“**Fornecer ajuda a outros em circunstâncias difíceis** e praticar o que dizemos. Melhorar o conhecimento e habilidades e demonstrar habilidade e nível. Colocar 100% de concentração em que você está fazendo. Aqui ele diz que nesta questão deles, por exemplo, se ele tem um projeto que ele precisa fazer e se eles tem lá o tempo de entrega que eles tem, eles tem que fazer o máximo que puderem para fazer isso até aquele período ou antes. Mas nunca depois a partir do momento que eles atrasarem este prazo eles perdem a confiança, não só com eles, mas com todos os outros que ficarem. Como nós, as pessoas acabam tendo acesso a essas informações, ficam sabendo, esta pessoa ai não vai procurar ele porque ele vai te entregar atrasado. **É uma questão da reputação, é cumprir o que foi prometido.**” (Entrevistado 10, Chinês).*

4.3.5 Dimensão Reciprocidade

O último elemento abordado é a Reciprocidade. Para haver confiança é preciso existir uma relação mútua. Ela é uma via de duas mãos, ambos os lados precisam estar abertos para confiar. A resposta a seguir, trata a dimensão tempo, mas também a relação recíproca de confiar, independente de contratos, de cumprir a palavra, de estabelecer confiança baseada na reputação de uma das partes. Entretanto, entendemos que, nos ambientes de negócios, independente dessa reciprocidade, a questão legal de contratos deve existir para minimizar o risco.

*“Ai fui lá e disse: fulano tu me disse uma vez que entre nós não faz falta assinar contratos, palavra é palavra. [...]. **Às vezes se estreita as relações com um cliente em um ambiente informal** [...] Por ter uma boa reputação, uma boa experiência.” (Entrevistado 7, Holândes).*

“É baseado também no networking, em termos de exemplos, em criação de parcerias com a empresa, quando um funcionário sai da empresa por

*qualquer motivo e quer criar uma empresa parceira de negócios, automaticamente o networking que ele tem dentro da empresa facilita essa criação e o posterior relacionamento com a empresa. Mesmo no meu caso, **eu vejo isso claramente (happy hour para estreitar relações) em situações novamente de vendas e fechamentos de contratos ou que envolva dinheiro e pagamento, etc. tem muito isso.** No nosso caso não é tão visível, pois não envolve venda. O que vejo muito importante é o relacionamento face a face, ou seja, conhecer alguém remotamente através de email, telefone, etc. é bastante bom, mas não é suficiente. A partir do momento, em que encontra o interlocutor se estabelece o contato, eu conheço, eu coloquei um rosto naquele nome que eu me relacionava e agora sim, é outra coisa. **Eu noto uma diferença muito grande do antes e do depois do encontro face a face.**” (Entrevistado 13, Português).*

Torna-se importante, salientar que a confiança não é, necessariamente, uma relação mútua e nem recíproca (SCHOORMAN e MAYER, 2007). Contudo, é importante lembrar, que estamos falando de percepções e ela é baseada muito mais na sua percepção da realidade do que na realidade em si.

4.4 AMBIENTES MULTICULTURAIS

A quarta pergunta questiona os entrevistados sobre “Quais são as semelhanças e diferenças que você identifica nas relações de confiança na sua cultura de origem e na cultura brasileira?”.

4.4.1 Semelhanças

Para este grupo, as semelhanças entre as relações de confiança, na cultura de origem e na cultura brasileira, mais destacadas foram: os laços culturais, a interação pessoal, a palavra e os antecedentes.

*“Tem haver com o lado mais latino, mais histórico, meteorologia, nas relações humanas, mais quente, das próprias pessoas. Tem a ver com o ser humano, nós não podemos nos comparar com um dinamarquês, acho que um português pode se comparar mais facilmente com um brasileiro, do que um dinamarquês. Há questões como os **laços históricos que nos unem mais na maneira de estar.** O português sempre gostou do Brasil, o português sempre foi injetado de uma forma mais positiva, por cultura brasileira, música brasileira, por novelas brasileiras e que depois tem o laço histórico desde 1500. Portanto, existe uma ligação e é mais fácil um*

português perceber e compreender a sociedade brasileira do que o Brasil para Portugal. Nós temos muito mais acesso a cultura brasileira do que o Brasil tem na cultura portuguesa. Na verdade, há ideias muito distorcidas do que é Portugal, isso é uma característica.” (Entrevistado 12, Português).

“Todos temos as mesmas raízes. Conceitos semelhantes como honestidade, respeito. [...] existe uma grande semelhança, um traço que é comum aos dois que é a afabilidade, ou seja, é o jeito que se trata e agora falando muito especificamente de portugueses e brasileiros que tem um **jeito muito fácil de lidar uns com os outros.**” (Entrevistado 13, Português).

“Nós somos mais fechados que o povo brasileiro, no entanto dentro da Europa nós somos bastante amigáveis, dentro da Europa somos mais que entendemos a cultura brasileira e mais perto daquela relação de amizade e proximidade. **Nós paramos, conversamos, fazemos muito o que o brasileiro faz também, temos uma relação que acaba por ter bons laços mais próximos dentro do trabalho** e isso cria um outro problema que aí vamos às diferenças. [...] **aí nós temos uma semelhança com a cultura portuguesa, há muito negócio que é fechado em ambiente informal e o ambiente informal é um desbloqueador para fazer um negócio no dia seguinte, eu por exemplo, eu vou lá fora e tenho um negócio, quando estava em Portugal eu tenho um negócio para fazer, posso convidar para jantar em um ambiente informal, serve como um quebra gelo digamos assim e no dia seguinte os negócios vão correr melhor e isso é uma semelhança que vejo aqui no Brasil,** muitas vezes as pessoas são muito formais e há uma diferença, as pessoas são muito formais no dia-a-dia e depois se tornam bastante informais fora do trabalho e isso cria uma relação mais próxima fora do trabalho que depois ajuda para fazer um negócio no ambiente mais formal, ajuda claramente, pois a pessoa conhece o outro lado da pessoa, talvez um pouco mais humano fora do trabalho e isso ajuda a criar uma relação de confiança propícia para fazer negócio. Eu vejo isso como uma semelhança entre a cultura portuguesa e brasileira.” (Entrevistado 11, Português).

“Uma vez que tu fala fechou negócio, **combinamos um negócio, os dois vão cumprir.** O mexicano é um povo alegre, muito similar, comportamento, ambos os países vêm a vida mais alegre, mais divertida. Nesse sentido somos mais semelhantes. Ambas as culturas, dizem vamos fazer, vamos fazer. O resultado é essa combinação nossa da empresa.” (Entrevista 5, Mexicano).

“Pelo fato de eu ser uruguaio, a relação com o Rio Grande do Sul é muito próxima. Diria que tanto aqui, como lá, a base de confiança é a mesma. **Buscamos assegurar que as negociações sejam sempre tratadas com pessoas que já conhecemos e sabemos do seu bom**

comportamento corporativo. Às vezes a gente perde a confiança com facilidade.” (Entrevistado 3, Uruguaio).

“É uma tentativa. **O brasileiro tenta pela amizade e os Indianos tentam pelo fazer.** Se tu me disse eu vou tentar primeiro. A semelhança é esta: os dois tentam. Os indianos são semelhantes aos brasileiros. Eles criam um ambiente antes, exemplo eu quero falar pra ti, que tu não tá sendo muito objetiva comigo, mas ai tu cria um ambiente antes, faz toda uma volta começa a procurar recursos de como tu vai dizer isso sem ser direta porque, se tu for muito direta se torna falta de educação para os Indianos.” (Entrevistado 9, Indiano).

“**Passa pela humanidade que todos compartilhamos,** basicamente queremos ser respeitados como seres independentes da nossa cultura, queremos ser entendidos, compreendidos, se possível, ninguém quer ser julgado, e complicações, isto é igual aqui e lá.” (Entrevistado 8, Australiano).

“As pessoas querem mais do que negócios. **Elas querem conhecer quem está do outro lado, trocar algo em nível pessoal,** criar e recriar uma ideia de sociabilidade que vai além da simples transação comercial. Não somos alemães ou americanos, que podem trabalhar sem saber nada (ou pouco) uns dos outros e que se atêm aos fatos, aos objetos, às coisas. Nós queremos nos sentir bem numa negociação, queremos ser bem tratados pelo outro, acreditamos que merecemos mais e somos pessoalmente atingidos pelos problemas gerados pelas situações profissionais. **Relação Interpessoal.**” (Entrevistada 2, Italiana).

4.4.2 Diferenças

As diferenças entre as relações de confiança na cultura de origem e na cultura brasileira, mais destacadas foram: a falta de compromisso, a falta de comprometimento e a falta de objetividade. No Brasil, tende-se a evitar conflito abertamente, com quem detém mais poder que a pessoa, de acordo com Barros (2003) e essa realidade é evidenciada na resposta a seguir.

“Há diferenças grandes, é o compromisso da pessoa, exemplo que nós demos do churrasco, mas transportado para o ambiente profissional. **É o compromisso, eficiência na comunicação e na definição de tarefas, prazos e responsabilidades.** Muitas vezes aqui as pessoas passam horas em reuniões a discutir o sexo dos anjos e depois saem de lá sem os resultados, portanto, aqui funciona mal. Para mim são críticas, muito críticas, a questão do compromisso para com uma tarefa, acordo, seja lá o que for. Tem a ver com a eficiência de uma solução, do que quer que seja,

pode ser uma relação humana ou no projeto mais técnico, eficiência das soluções e pode ter haver com reuniões de trabalho, **é sempre mais fraca aqui, demasiado tempo e as pessoas tem muito hábito de dizer que sim, que não, porque devem dizer ou concordar só porque alguém é chefe, ou está em uma posição mais elevada, então há uma certa dificuldade de dizer o que tu fizestes.** Eu não vou conseguir cumprir. Esse assumir o compromisso de dizer que sim, eu vou fazer, quando na verdade você não sabe se vai conseguir, já está errado.” (Entrevista 12, Português)

“[...] O que acontece que na prática o bem dito jeitinho brasileiro acaba levando a melhor e essa é a diferença fundamental que eu vejo. [...] Aqui não interessa o conceito moral interessa mais quem consegue chegar primeiro. Essa é a diferença que eu consigo identificar. A objetividade é uma inerência europeia. O brasileiro quando tem que falar uma coisa para alguém tem sempre certo cuidado, **o jeito como fala, especialmente dentro do ambiente empresarial. O português é muito direto, é assim e é assim, não tem floreios.** Isso é realmente um traço característico dos portugueses.” (Entrevistado 13, Português).

“No nível das relações pessoais existem diferenças. A quebra da confiança, em meu país de origem, é considerada como uma falta grave. As tais “regras de comportamento social” têm um peso muito forte nas relações entre indivíduos. Minha percepção é que, no Brasil, a quebra da “regra de comportamento” não é tão grave assim. Existe uma maior leveza nas relações interpessoais e sociais. Não vejo isso como negativo, vejo como diferente.” (Entrevistado 1, Italiano).

“A cultura italiana cobra menos do indivíduo. A sociedade como um todo absorve algumas “culpas”, alguns problemas, alguns deslizes. No Brasil o indivíduo sofre mais pressão, ele “tem que dar certo”. Tem que mostrar que é bom profissional e boa pessoa, essas credenciais não são implícitas. Precisa ganhar a confiança dos outros a cada instante. Pelo mesmo motivo, não se confia ligeiramente. Outro ponto da cultura italiana é que as pessoas falam mais abertamente sobre erros e responsabilidades. Às vezes, de forma até um pouco “insensível”. **Na cultura brasileira, tem coisas que todo mundo entende, mas que não se fala, porque soariam agressivas ou desconfortáveis.** Isso é um grande problema para o estabelecimento da confiança em equipes multiculturais.” (Entrevistada 2, Italiana).

“**Trazer as coisas pessoais para o negócio.** Na relação de confiança o que é pessoal é pessoal, aquilo que ele falou lá no começo, é confiar pelo respeito (relação casal) o respeito vai gerar confiança, a partir do momento que tu trouxe um problema pessoal para o ambiente de negócio tu está faltando com respeito com relação a vida do negócio.” (Entrevistado 9, Indiano).

“Na cultura brasileira se muda o comportamento. O mexicano é formal. No mundo executivo o mundo mexicano é muito mais formal. Muito protocolo, protocolo pra tudo e vejo o brasileiro mais ligeiro nas relações corporativas.” (Entrevistado 5, Mexicano).

*“O brasileiro é mais exagerado, mais reativo e **julga sem saber.**” (Entrevistado 8, Australiano).*

4.5 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA

A quinta pergunta questiona, os entrevistados, sobre os fatores que facilitam e que dificultam o processo de estabelecimento de confiança na gestão, em ambientes multiculturais. Todos os gestores estrangeiros apresentam respostas similares entre seus componentes. O ideal seria transpor as 13 (treze) respostas, em função da riqueza de informações.

4.5.1 Fatores Facilitadores

Os pontos facilitadores para uma relação de confiança, mais destacados são: conhecimento do idioma, conhecimento da cultura, valores compartilhados, reputação, caráter, saber ouvir, respeito, tolerância, entre outros.

Evidenciamos, a seguir, 03 (três) respostas de gestores de nacionalidades diferentes, tais como holandês, australiano e português, onde todas são unânimes em citar o idioma como o principal facilitador. Porém, a cultura, as crenças e hábitos também são pontos de aproximação quando se está em um ambiente multicultural.

*“Eu posso dizer que o que **facilita é o idioma**, sem o idioma universal não consegue. Junto com o idioma, **vem um pedaço de cultura**. Estando lá tem que entender um pouquinho da história, tentar entender as ciências locais.” (Entrevistado 7, Holândes).*

*“O idioma ajuda, mas mais importante que isso, **eu tenho que identificar o que eu tenho em comum com este indivíduo**. Primeiramente, nós somos seres humanos, **a comunicação** está baseada não apenas na linguagem, mas naquilo que nós temos em comum com nossos interlocutores, porque a palavra significa comunicar em latim é isso e identificar o comum, comungar, então o que eu tenho em comum com*

esse interlocutor, porque as dificuldades vão ser baseadas nas diferenças, **e as pontes serão construídas** em cima das semelhanças que nós temos como seres humanos. São **os valores universais** são a base das pontes de confiança e aí aquilo que nós temos de diferenças, crenças, línguas, essas são as barreiras, conheça as línguas, tradições religiosas existentes. Pode se ter uma confiança global, se você fizer o esforço de identificar sempre o que você tem em comum com o teu interlocutor você vai ter uma base universal de confiança.” (Entrevistado 8, Australiano).

A seguir está transcrita, na íntegra, uma das respostas mais completas que sintetizam os principais facilitadores: idioma, aspectos culturais, valores (integridade e ética), criam pontes que aproximam as pessoas, assim como saber ouvir e pensar, ou seja, a comunicação como facilitador no processo de estabelecimento da confiança. Esse entrevistado exemplifica um pouco da sua experiência profissional e de vida em vários países, tais como Alemanha, Espanha, França e Brasil:

“O idioma ajuda muito, é verdade, eu tenho a experiência de trabalhar em um país que eu não falava o idioma, que é a Alemanha e claramente, era negativo. Portanto, o idioma ajuda bastante. Há questões histórico culturais, também pode ser mal, porque Portugal e o Brasil, Portugal foi o colonizador e tudo mais, apesar desse bom e mal, sempre houve uma proximidade histórico cultural entre os países, isso a partida é uma coisa que já ajuda, se eu viesse do Sudão o choque seria maior, tudo seria diferente. Portanto, há influências portuguesas fortíssimas no Brasil e tem a ver com a história e é uma coisa que também cria alguma proximidade. Depois, o que facilita, tem muito a ver com a tua integridade, tua ética enquanto pessoa e quando existe uma união de valores entre um lado e outro e isso condiz e cruza bem, cria uma aproximação muito grande. Isso é difícil, pois tem a ver com as pessoas. Pois, claro o grau de sensibilidade humano. Porque é justamente isso, quando tu saís do teu país e vai para outro país e estás em um ambiente multicultural, olha eu já vivi em um ambiente multicultural que parecia uma “salada mista” na Alemanha. Era o pessoal de todo o mundo, então a sensibilidade que tu tens mesmo para a questão humana, como os outros se exprimem, perceber um pouco mais do que a reação, mas a forma de pensar, ter um certo caráter para perceber mais do lado humano, é muito importante. É importante quando tu vais a outros países e está em ambientes multiculturais, que tu consigas às vezes, investigar logo à frente e fazer uma análise rápida, ser logo imparcial, tentar perceber bem as diferenças culturais que estão na origem da outra pessoa e tentar perceber mais do que é dito no imediato.”(Entrevistado 12, Português).

De acordo com Robbins (2009), um fator que pode dificultar o processo de confiança nos ambientes multiculturais, é a comunicação, pois pessoas de diferentes

culturas vêem, interpretam e avaliam as coisas de maneiras distintas e, conseqüentemente, também agem de formas distintas.

Para facilitar esse entendimento, torna-se importante conhecer as culturas, o significado daquilo que é dito ou escrito, como pode-se identificar na seguinte resposta:

“Saber ouvir e pensar um pouco mais, pois nem tudo é imediato. Às vezes uma resposta dada por dois povos diferentes, a resposta é a mesma, mas significa coisas totalmente diferentes. Entre Portugal e o Brasil, “eu tô fazendo” e “eu tô fazendo” aqui no Brasil pode significar que “estou enrolando” em Portugal “eu estou mesmo fazendo” significa “se quiseres até te mostro”. (Entrevistado 12, Português).

4.5.2 Fatores Dificultadores

Na visão dos entrevistados, os principais pontos que dificultam a construção de uma relação de confiança são: criação de conflitos, falta de comunicação pelo não entendimento das diferenças, desconhecimento da cultura, falta de empatia, como pode ser observado nos relatos abaixo:

*“As dificuldades são as de **entender o que o outro está pensando e querendo**. Acredito que nos mercados em que trabalho, um facilitador é a língua, já que me especializei na América Latina.” (Entrevistado 3, Uruguaio).*

*“Sem dúvida que dificultam ou facilitam quando tu falas da **língua**.” (Entrevistado 11, Português).*

*“Duas pessoas com valores iguais, não quer dizer que pensem de forma igual ou que a sequência de pensamentos de ir até um ponto e outro sejam iguais ou que tenham prioridades similares, não quer dizer. Tu colocas alguém que nasceu na China, se comparar com alguém que nasceu na Islândia, com o mesmo estilo de vida e padrões semelhantes não quer dizer que sejam iguais. Neste caso, Portugal e Brasil ou Brasil e Portugal (dificulta o estabelecimento da confiança) sem dúvida alguma, sim, garantidamente é uma dos maiores problemas. **Claro que existe depois outros problemas ligados a parte legal e jurídica, como o Brasil funciona, em termos jurídicos é totalmente distinta de Portugal. A forma como eu trabalho em Portugal não pode ser a mesmo como eu trabalho no Brasil. Apesar de eu ser o mesmo aqui ou lá. O contexto pode dificultar.**” (Entrevistado 12, Português).*

“A inflexibilidade, a convicção de que só a minha cultura que é bom e as outras não prestam. Todos os preconceitos e a falta de respeito por ideias e convicções locais, isso torna a vida de qualquer um impossível, sem dúvidas e sem mínima hesitação nessas afirmações. É preciso ser flexível, mas não é fácil, pois muitas vezes há choques culturais muito fortes. A cultura chinesa é baseada única e exclusivamente na hierarquia, assim como na cultura indiana, no caso das castas, muito especificamente os indianos enquanto contato nós não notamos tanto. Mas no caso específico da China, por exemplo, o brasileiro está sempre pronto a partilhar ideias e quer melhorar e vontade de mostrar, o cidadão chinês não exterioriza ideias, só responde se perguntar e se explica durante uma hora, pergunta-se todo mundo e diz que sim, mas se continuar a perguntar vai ver que a metade não entendeu. Nunca vão admitir de primeira, isso é uma questão especialmente.” (Entrevistado 13, Português).

“Antes de qualquer coisa, a falta de conhecimento daquela cultura diferente da própria.” (Entrevistado 1, Italiano).

“É muito complexo estabelecer confiança em ambientes multiculturais. Acredito que a única maneira seja trabalhar com o suporte de especialistas. Precisa-se de facilitadores que tenham as competências necessárias para fazer as pessoas enxergarem umas as outras. Outro ponto é a maturidade individual e a disponibilidade dos indivíduos para a troca. Em negociações comerciais, as pequenas diferenças de postura, gestualidade, tempo de fala, etc. são terreno fértil para estabelecer a desconfiança. Não conseguir interpretar a fala ou a linguagem corporal do outro gera insegurança nos negociadores.” (Entrevistada 2, Italiana).

“As dificuldades vão ser baseadas nas diferenças, e as pontes serão construídas em cima das semelhanças que nós temos como seres humanos.” (Entrevistado 8, Australiano).

“O mais difícil são as questões políticas de Índia e Paquistão, existe relação entre as pessoas, mas o que mais interfere na relação de negócio entre as pessoas é da questão política e de um país não gostar do outro, por questões políticas não que o povo não goste um do outro.” (Entrevistado 9, Indiano).

“As dificuldades são as de entender o que o outro está pensando e querendo.” (Entrevistado 3, Uruguaio).

“Na cultura asiática, árabe, indiana, você tem que se preparar para visitar um país destes, numa reunião executiva tem que treinar umas dicas de o que fazer e do que não fazer, de como tem que ter os braços numa mesa

de reunião, de como tem que ter as pernas, de como tem que ficar sentado, de como tem que cumprimentar, olhar é muito detalhe que tem que cuidar para não ofender essas culturas, que eles conservam e eles se ofendem. Quem vem de fora para o Brasil deve de vir com esta flexibilidade de querer vir aqui para desincorporar uma cultura bem diferente.” (Entrevistado 5, Mexicano).

Robbins (2009) explica que o processo de comunicação, por alterar de acordo com a cultura do país de origem, exige muita habilidade interpessoal de todos os envolvidos. Para facilitar esse entendimento, o autor explica que é importante conhecer os conceitos de culturas de alto e baixo contexto, pois as culturas diferem quanto à importância que conferem à influência do contexto sobre o significado daquilo que é dito ou escrito.

O processo de comunicação depende muito de como é a interação entre as partes, de como se entendem, assim como do tipo de cultura envolvida, se a ênfase está na palavra escrita ou falada, por outro lado, se a linguagem não verbal é mais significativa.

Por isso, o processo de comunicação pode ser um facilitador, como a falta de comunicação um dificultador e o quanto é importante que os líderes e interlocutores desse processo se preparem para compreender e também agir de formas distintas, de acordo com o contexto cultural envolvido.

4.6 SUGESTÃO PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM AMBIENTES MULTICULTURAIS

A sexta pergunta questiona os entrevistados sobre “Quais as habilidades/perfil são necessárias para capacitar gestores que atuam ou venham a atuar em ambientes multiculturais?”.

Todos os gestores estrangeiros apresentaram respostas similares, enfatizando, detalhadamente, nas transcrições abaixo, que os gestores que atuam ou desejam atuar em ambientes multiculturais, precisam desenvolver habilidades, tais como: adaptabilidade, flexibilidade, precisam conhecer a cultura, o idioma do país/países para melhor interagir e se comunicar com as pessoas.

Necessitam ainda melhorar o relacionamento interpessoal, ter humildade, respeitar as diferenças e ainda, ter sensibilidade humana para aprender e fazer leitura de contexto, sabendo o melhor momento de calar, ouvir e falar. Enfim, precisam ter mentalidade aberta para aprender.

Drucker (2000, p. 27 e 41 apud BERGAMINI, 2009, p. 5) afirma que “os líderes terão que lidar com os imperativos da globalização, o que levará a lidar com várias localizações, com perspectivas múltiplas e várias culturas”. Com isso, os líderes deverão ter habilidades interpessoais e interculturais para lidar com esse momento.

O líder global deve ter uma boa dose de sensibilidade para os relacionamentos interpessoais e transculturais, assim como, uma habilidade genuína de conhecer outras culturas combinada com a habilidade em ouvir e observar é fundamental. É indispensável um sentido de relatividade cultural, bem como a autoconfiança, que fornece a capacidade de se adaptar às novas situações sem perder seu senso de identidade. Os executivos mais eficazes conseguem manter suas raízes, ao mesmo tempo, que adotam práticas de outras culturas, segundo Kets de Vries (1997).

As respostas a seguir evidenciam as habilidades citadas:

*“A adaptação é um grande ativo de um gerente é a **adaptação ao meio multicultural**, claramente e a adaptação às novas realidades, para um português vir ao Brasil, tem uma adaptação, mas não é como um português ir para China. A adaptação existe e é uma cultura diferente. Mas, **a adaptação e flexibilidade** de um gestor é a principal coisa que um gestor pode ter isso, **compreender a cultura**. [...]”* (Entrevistado 11, português).

*“[...] as habilidades são a necessidade da **flexibilidade e adaptabilidade à cultura que está inserido, a preparação e o treinamento não só idiomático, mas também de multiculturalidade, pois isso sem dúvida tem que aprender a entender uma cultura e isso não se consegue sem realmente a pessoa se preparar.**”* (Entrevistado 13, português).

*“**Experiência de vida.** Há várias coisas, a experiência de vida passada em locais diferentes, com desafios diferentes, se possível, quando tu faz os teus estudos, passar uma temporada fora, para fazer um curso de inglês, um intercâmbio durante o curso. [...]. **O pensamento sempre**”*

fechado não funciona. É preciso ter elevado grau de sensibilidade humana, porque vais ter que perceber muita coisa que nunca foi óbvia e nunca precisava de ser óbvia. A questão de conhecer ou estar disposta a **aprender o idioma** para o país a qual vais viver é muito importante. [...]. É ter passado por desafios, não ser uma pessoa acomodada, ser dinâmica, tens que ter tal sensibilidade pessoal muito grande e humana e claro, toda aquela parte de formação, é bom que tenhas falar mais de um idioma.”(Entrevistado 12, português).

“As pessoas com potencial de serem gestor desse tipo de empresa multiculturais internacionais **tem que ser pessoas abertas, sem medo de se relacionar com pessoas da própria cultura e nem de outras culturas**, devem ser **pessoas curiosas**, que não sejam donas da verdade, **humildade, tem que se colocar no papel de que cada cultura é diferente e não querer julgar** as culturas pelo que são, pessoas com pensamento positivo, não podem encontrar defeitos, que de cara não se preocupem, que chegou num país e criticar.” (Entrevistado 5, Mexicano).

“**Primeiramente, é a abertura, segundo tem que ter o idioma necessário para atuar nesses outros ambientes** e tem que saber o que é apreciado nas relações, tem que fazer um estudo de fundo. Você não abraça um indiano em hipótese alguma, você encontra juntando as mãos, dar um abraço um beijos, lá é completamente fora de contexto, tem que haver a diferença, o respeito das etiquetas, o entendimento, para não cometer gafes. **Etiquetas das culturas pretendidas, abertura pra entender a humanidade comum. Uma mente aberta, inclusive, nada de preconceitos** você não pode entrar numa relação multicultural se você tem algum preconceito, a minha religião é melhor ou o meu país é melhor que o seu, minha cultura é melhor que a sua. É muito fácil se a pessoa se prepara desse jeito, é muito fácil de lidar com qualquer cultura.” (Entrevistado 8, Australiano).

“Acho que um bom gestor deve **se “despir” de seus referencias culturais**, sem que isso queira dizer que ele tenha que adotar novos referenciais. Tem que ser alguém de **“cabeça aberta”**, preferencialmente, que tenha tido **experiência de convivência em outros países, com outras culturas.**” (Entrevistado 1, Italiano).

“Acredito que um gestor que vem a trabalhar em um ambiente multicultural deva ter tido, necessariamente, uma **experiência de intercâmbio** bastante duradoura e envolvente. Acredito que ele deva ter formação complementar e conhecimentos específicos em gestão de pessoas. Deve ter **sensibilidade, saber escutar, ser curioso, proativo e aberto**. Acho que deve ter certa maturidade e segurança de si. **Não pode ter medo**. Acho que um ponto interessante é a formação intelectual: quanto mais eclética, melhor. E principalmente, deve gostar muito de pessoas. Isso deixa tudo mais fácil.” (Entrevistado 2, Italiana).

“Mentalidade aberta e conhecimento das diferenças nas culturas.”
(Entrevistado 06, Holandês).

“A mente aberta é fundamental. [...] Tem que saber o mínimo da cultura e da história para poder ser bem sucedido neste ambiente de negócios”. “A confiança é isto, através da relação interpessoal e questão da palavra e de cumprir o que foi prometido.” (Entrevistado 07, Holandês).

“Melhorar a capacidade de comunicação e ser feliz em ajudar os outros.”
(Entrevistado 10, Chinês).

“Ser fluente na língua dos mercados que atua e muito importante, no caso de não ser possível, falar a língua utilizada na negociação de forma fluente. Dificilmente você vai confiar 100% em alguém que você não entende ou não tem certeza se te entendeu. Outra característica que vejo como positiva, e se o gestor estiver vivenciando o dia a dia do mercado alvo, mesmo a distância, seja por jornais, notícias etc. A especialização no mercado considero como grandes diferenciais. Tem que ter feeling, entender a outra pessoa, entender como ele vive, como ele vive, o que interessa para ele. Entender os costumes.”(Entrevistado 03, Uruguaio).

Outra característica citada pelos entrevistados é de que os candidatos a gestores, em ambientes multiculturais precisam ser pessoas que não têm medo de se arriscar e, ainda sugerem que, um intercâmbio cultural duradouro é um recurso importante para desenvolver as habilidades anteriormente citadas, bem como adquirir experiência de vida para transitar com desenvoltura nos mais diversos contextos.

Segundo Sebben e Dourado (2010), cada indivíduo tem sua história de vida, imersos em sua cultura, e isso com certeza afeta as relações sejam elas pessoais e profissionais, porém pode-se inferir que, um treinamento intercultural adequado pode ir educando a sensibilidade de cada executivo e gestor para atuar em um ambiente multicultural, a partir das habilidades/perfil identificadas pelos entrevistados como: mente aberta, não ter medo e não criticar o novo antes de experimentar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a confiança é inerente ao ser humano e é a base das relações humanas. Independente da área de conhecimento está intrínseco o risco e a vulnerabilidade no processo de estabelecimento da confiança. Para alguns autores, a confiança reduz a complexidade da sociedade e permite que a vida social se desenvolva com mais naturalidade. Contudo, as incertezas e riscos não se eliminam, independente de existir a confiança.

Constata-se ainda, que apesar da importância da confiança para os relacionamentos, ela raramente tem sido tratada como tal, pelas pessoas e organizações em geral. Para reforçar o entendimento da importância e, ao mesmo tempo, a simplicidade que envolve o conceito de Confiança é fundamental rememorar, sintetizando os principais significados de Confiança.

A confiança não acontece simplesmente. Tem a ver com confiar e ser confiável. A confiança é resultado de comportamentos observados ao longo do tempo e que se repetem sempre, transmitindo uma sensação de segurança. A confiança pode ser associada a outros atributos e/ou qualidades, tais como: credibilidade, empatia, lealdade, comprometimento, responsabilidade, reciprocidade, integridade, honestidade, cooperação, solidariedade, cumprir as promessas, coerência, consistência. Se associarmos com a cultura gaúcha, significa honra, “Palavra”.

A confiança é atributo pessoal e intransferível. A confiança pode ser conquistada por uma pessoa ou uma entidade. Uma pessoa pode conquistar uma reputação, que levará para qualquer organização onde trabalhar. Já uma empresa, dependendo de suas lideranças, poderá inspirar, conquistar e manter a confiança, internalizando-a através de ações na cultura organizacional. Porém, se a confiança não fizer parte da cultura e essas lideranças saírem da organização, esse valor vai embora com elas.

Quanto mais as organizações forem capazes de inspirar as pessoas, através das lideranças, e gerar confiança nos seus stakeholders, mais capazes de obterem

sucesso e sustentabilidade elas terão. Perpetuar a confiança é uma habilidade e uma responsabilidade de todas as lideranças.

Hoje, ao mesmo tempo em que vivemos em ambientes cada vez mais propensos à desconfiança, criam-se salvaguardas para amenizar riscos e se ter mais segurança. Sente-se cada vez mais falta de relacionamentos comerciais, profissionais ou pessoais verdadeiros, baseados em Confiança. Segundo Covey (2009), a confiança alta é como o fermento no pão: levanta tudo ao redor dele. Em uma empresa, a alta confiança melhora a comunicação, a colaboração, a execução, a inovação, a estratégia, o compromisso, as parcerias e os relacionamentos com todos os stakeholders. Na vida pessoal, a alta confiança melhora, significativamente, o ânimo, a energia, a paixão, a criatividade e a alegria nos relacionamentos com família, amigos e comunidade, gerando maior prazer e qualidade de vida.

O presente trabalho teve como objetivo, compreender a percepção sobre confiança de um grupo de gestores, de diferentes nacionalidades, acerca das diferenças culturais.

A análise nos evidenciou a percepção dos gestores entrevistados sobre confiança sob a perspectiva individual, enquanto produto. A Confiança como Produto, resultado das interações nas dimensões cognitiva, emocional e comportamental é compreendida de forma muito semelhante para os 13 (treze) gestores entrevistados, de 08 (oito) nacionalidades diferentes. Pode-se concluir que a confiança é fruto de um comportamento baseado em valores e padrões morais e é independente da cultura de origem de cada entrevistado. Os valores guiam e orientam os comportamentos que afetam as relações, sejam elas profissionais ou pessoais. Portanto, as percepções de confiança desses gestores estão associadas, principalmente, à dimensão cognitiva, que são: as crenças e os julgamentos sobre a interpretação de confiança. Os principais valores relacionados são honestidade, credibilidade, reputação, estabilidade, honra, comprometimento e transparência. Também, há relação com uma percepção na dimensão emocional ou afetiva, que é baseada na experiência de vida, quando relatam que confiança é o sentimento de confiar no histórico de boas práticas. De outra forma, relacionam que confiança é a

palavra, ou seja, é cumprir o que foi prometido. Essa implicação é baseada na expectativa e em um sentimento de que o indivíduo irá honrar a palavra empenhada.

As percepções dos gestores sobre confiança na cultura brasileira foram mais divergentes. Alguns entendem que confiança pode ser considerado um valor independente da cultura. A maior parte dos entrevistados não define o significado de confiança na cultura brasileira e cita alguns traços culturais dos brasileiros. Os traços mais relacionados foram: o “jeitinho brasileiro”, a característica de evitar conflito e o descumprimento dos prazos, além de aspectos políticos e institucionais, que podem prejudicar a imagem do país em relação aos negócios internacionais.

Verificou-se, também, que os gestores entrevistados têm uma visão diferente, quanto à relação de amizade e separam os relacionamentos pessoais e profissionais, enquanto no Brasil eles se confundem. Estas percepções corroboram que, independentemente de raça, nacionalidade, religião, geração ou escolha quanto ao estilo de vida, precisamos nos acostumar com a diversidade, tanto no ambiente pessoal como profissional. Basta colocar-se no lugar da outra pessoa (empatia). Precisamos aprender que, países vizinhos, podem ter culturas completamente distintas e essas diferenças devem ser reconhecidas, respeitadas e tratadas adequadamente. A melhor maneira de passar a respeitar outra cultura ou qualquer forma de diversidade é educar-se sobre ela. Precisamos estar abertos para aprender sempre, porque a confiança, independente do seu país de origem, de ter práticas ou traços culturais adequados ou não, deve ser baseada em valores, educação e experiência de vida.

O estabelecimento da confiança, enquanto “visão como processo”, baseia-se na referência contexto, tempo, espaço, nível de interação e reciprocidade, sendo que esse processo é difícil em função das trocas de experiências entre todos os envolvidos e porque esses elementos afetam o estabelecimento da confiança.

A cultura de origem de cada entrevistado possui um tipo de contexto, que pode determinar esse estabelecimento. Dessa maneira, quanto à essa dimensão, os entrevistados informaram que nenhuma pessoa deposita confiança no mundo profissional de imediato e, esse processo, é assegurado através de contratos.

Quanto à dimensão tempo, apareceu a importância dos antecedentes com quem se está negociando e como o fechamento de contratos ocorre em ambiente formais e informais.

No processo de interação, que são as trocas e experiências entre as partes, não foi possível identificar exemplos nas entrevistas. Apenas uma resposta, evidencia que fornecer ajuda mútua em circunstâncias difíceis auxilia esse processo. O último elemento abordado é a Reciprocidade onde para estabelecer confiança, é preciso existir uma relação mútua. Ambos os lados precisam estar abertos para confiar, para que o processo de confiança seja estabelecido. Essa relação pode ser baseada na reputação, contudo, entende-se que nos ambientes de negócios, independente dessa reciprocidade, a questão legal de contratos deve existir para minimizar o risco.

Foi possível identificar que as semelhanças e as diferenças nas relações de confiança, tanto na cultura de origem quanto na cultura brasileira são muito próximas. As semelhanças mais destacadas foram: os laços culturais, a interação pessoal, a palavra e os antecedentes. Outra evidência destacada é de que o brasileiro tende a evitar conflito abertamente com quem detém mais poder e, essa realidade, foi retratada nas entrevistas. As diferenças entre as relações de confiança na cultura de origem e na cultura brasileira mais destacadas foram: a falta de compromisso, a falta de comprometimento e a falta de objetividade.

Os fatores facilitadores e dificultadores, no processo de estabelecimento de confiança são similares, independente, da cultura de origem. Os pontos facilitadores mais citados foram: conhecimento do idioma, conhecimento da cultura, valores compartilhados, reputação, caráter, saber ouvir, respeito, tolerância, entre outros. Pode-se dizer que o principal facilitador é o idioma, porém a cultura, as crenças e hábitos também são pontos de aproximação quando se está em um ambiente multicultural. O processo de comunicação pode alterar de acordo com a cultura do país, o que exige muita habilidade interpessoal de todos os envolvidos. Por isso, conhecer a cultura é muito importante no processo de estabelecimento da confiança.

Os principais pontos que dificultam a construção de uma relação de confiança são a criação de conflitos, a falta de comunicação pelo não entendimento das diferenças, assim como o desconhecimento da cultura. Constata-se, portanto, que é vital conhecer e respeitar a cultura do país, o idioma, as normas e valores, os costumes, as religiões, os códigos morais e jurídicos, bem como, adquirir competências para saber lidar com os indivíduos na construção de relacionamentos, sejam eles pessoais ou profissionais nos ambientes multiculturais.

Todos os entrevistados apresentaram respostas semelhantes quanto às habilidades necessárias para capacitar gestores que atuam, ou venham a atuar em ambientes multiculturais, tais como: a adaptabilidade, flexibilidade, conhecimento da cultura, do idioma do país para melhor interagir e se comunicar com as pessoas. Algumas características fundamentais são: relacionamento interpessoal, humildade, saber respeitar as diferenças e, ainda, ter sensibilidade humana para aprender e fazer leitura de contexto, sabendo o melhor momento de calar, ouvir e falar. Enfim, precisam ter mentalidade aberta para aprender.

As conclusões deste estudo visam contribuir para a interpretação de Confiança. Analisado em um contexto de diferentes culturas e alicerçado nas teorias de Confiança, Cultura, Valores, Liderança e Comunicação percebe-se que, mesmo existindo as diferenças culturais, a confiança possui uma base comum, que são os valores e as crenças. A percepção do conceito de confiança para esses gestores, é que a confiança é um valor inerente à cultura de origem e à personalidade do indivíduo. As diferenças culturais existentes influenciam nas relações de confiança, assim como, o contexto, o espaço, o tempo, a interação e a reciprocidade, porém não são determinantes no processo de estabelecimento da confiança.

Como aprendizado desse trabalho, pode-se concluir que o tema Confiança impacta em todas as dimensões da vida – no trabalho, em casa, na escola, nas amizades, enfim em cada relacionamento que tenhamos ou venhamos a ter ao longo de nossa existência.

Com o término deste trabalho, a sugestão para pesquisas futuras seria aprofundar as habilidades necessárias a fim de capacitar gestores através de

treinamentos interculturais que atuam ou venham atuar em ambientes multiculturais, como forma de evitar o choque cultural e fortalecer as relações de confiança independente da cultura envolvida. Além disso, deverá ser ampliada a quantidade de entrevistas, bem como a diversidade de nacionalidades desses gestores, a fim de obter percepções culturais mais distintas, resultando em uma veracidade ainda maior para o estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Ricardo de Souza Barbosa de; FIGUEREDO, Leonardo Rosan Dias; HERNÁNDEZ, Paola Andrea Campi; FORMIGONI, Valéria. A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileira: Um estudo sobre exportações para a Índia. **Jovens Pesquisadores Vol. 2, No 1 (2), jan.-jun./2005**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/viewFile/834/358>> Acesso em: 25 abr. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. [Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro] Lisboa: Edições 70 LDA, 2009.

BARROS, Betânia Tanure de. **Gestão à Brasileira: Somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.

BECK, Ulrich. **O que é globalização?** Equívocos do globalismo: respostas à globalização. [Tradução de André Carone]. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, C. Claudia. **Understanding trust - implications for individual approach**. In: Decision Science Institute Annual Meeting, 2009, New Orleans. Decision Sciences Institute 2009 Proceedings, 2009.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Coleção: Estudos e Documentos de Comércio Exterior. Série: Como Exportar. Brasília: MRS/DPR, 2007. <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/arquivos/publicacoes/comoexportar/cexuruguai.pdf>> Acesso em 24 fev 2013.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e Cidadãos: Conflitos Multiculturais da Globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2001

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Editora Cultrix, 2004.

COVEY, Stephen M. R., **A Velocidade da Confiança: o elemento que faz toda a diferença**. [Tradução Tam Venetianer]. 6ª impressão. Rio de Janeiro: Elsevier. São Paulo: Franklin Covey, 2008.

DOLAN, Simon L.; GARCIA, Salvador. **Gestão por Valores**. [Tradução Gustavo Laranja e Celso Roberto Paschoa]. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. [Tradução Sandra Netz]. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

HUFF, Lenard; KELLEY, Lane. **Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study**. *University of Hawaii—Manoa, Honolulu, Hawaii*. ORGANIZATION SCIENCE, © 2003 INFORMS Vol. 14, No. 1, January-February 2003, pp. 81-90

KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. [Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Mattos Marcondes]. São Paulo: Atlas, 1997.

LUHMANN, N. **Confianza**. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.

MAGALHÃES, Isa. **Sustentabilidade nos Negócios: Valores, Comportamentos e Relações Humanas no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARIOTTI, Daniela Fernanda. **Confiança e Desempenho Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio**.

MINAYO, M. C. de S. & SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.9, n 3, jul./Dez. 1993. Disponível em: <http://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0102-311X1993000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 nov. 2008.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORAN, Robert T.; Harris, Philip R.; Moran, Sarah V. **Managing Cultural Differences - Global Leadership Strategies for the 21st Century**. 7. ed. Elsevier, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e Organizações no Brasil**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. e Colaboradores. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PODER, Vera. **Valores, Poder e Resultados: A Verdade de Cada Ser Humano**. São Paulo: Qualitymark, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____ **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 6ª Impressão. Março 2009.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAUVANT, Kral [et al]. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEBBEN, Andréa; DOURADO, Fernando Filho. **Os nortes da bússola: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras**. 2. ed. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2010.

SERRETTI, André Pedrolli. **Comportamentos Socialmente Típicos e Sistema Social: Complexidade, Contingência e Confiança**. CONPEDI, 2010. In: LUHMANN, Niklas. *Sociologia do Direito II*. Tradução de Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983.
<<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3356.pdf>.> Acesso 9 fev 2013.

SILVEIRA, Fernando. **Negociação Intercultural: Conheça as Diferenças entre os Negociadores** 15/05/2007
<http://ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=34&canalsub2=110&id=383.> Acesso 24 fev 2013

SOUZA, Yeda Swirski de. A Confiança nas Relações Intra e Interorganizacionais. In: BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. [Tradução Roberto Galman]. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Curso de Pós Graduação – MBA em Gestão do Comportamento Organizacional

Questionário referente ao Trabalho de Conclusão de Curso

Tema: Confiança: percepções de um grupo de gestores acerca das diferenças culturais.

Aluna: Daniela Deckmann Santos

Email: danieladeck@bol.com.br

Orientadora: Prof.^a Dr. Claudia Cristina Bitencourt

DADOS DO ENTREVISTADO:

Nome:

Nacionalidade:

Idade:

Profissão/Formação:

Experiência/Vivência Internacional (local/tempo):

Escolaridade:

Estado Civil:

Nome da Empresa (Não é obrigatório):

Segmento de Atuação da Empresa:

PERGUNTAS:

- 1) Na sua percepção, o que significa Confiança na sua cultura de origem?
- 2) No seu entendimento, o que significa Confiança na cultura brasileira?
- 3) Na sua visão, como se estabelecem as relações de confiança no ambiente de negócios? Podes explicar? Tens exemplos? (Negociação, Contratos).
- 4) Quais as semelhanças e diferenças que você identifica nas relações de confiança na sua cultura de origem e na cultura brasileira?
- 5) Na gestão em ambientes multiculturais, quais os fatores que facilitam e dificultam o estabelecimento das relações de confiança?
- 6) Na sua visão, quais as habilidades/perfil são necessárias para capacitar gestores que atuam ou venham atuar em ambientes multiculturais?