

## Perfil de Liderança Presente em Empresas Internacionais da Serra Gaúcha

Cristian Novelo de Castilhos, Luciene Eberle, Daniel Hank Miri, Juliana Matte

### RESUMO

A internacionalização é um caminho que muitas empresas estão buscando, devido ao cenário político e econômico de incertezas. Desta forma, a liderança internacional está a cada dia mais em evidência, e a forma de liderar, muitas vezes, se diferencia em comparação com a liderança doméstica, tendo que trabalhar com diferentes maneiras e culturas de trabalho. Por esses fatores, o artigo teve como objetivo identificar os perfis de liderança atuantes em empresas internacionais da serra gaúcha, assim, identificando os diferentes estilos de liderar, demonstrando os pontos negativos e positivos de ser um líder internacional. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade, com base de um questionário semiestruturado, com cinco líderes de empresas internacionais da região da serra gaúcha. Através das entrevistas, identificou-se que os estilos de liderar mais praticados em uma empresa internacional são os estilos liberal e democrático de conduzir uma empresa internacionalizada. Os líderes estão presentes e são responsáveis, priorizando a liberdade do grupo, considerando como ponto positivo a satisfação e crescimento de cada um e como ponto negativo a dificuldade de lidar com as pessoas e, a falta de experiência em algumas situações de trabalho.

**Palavras-chave:** Perfil de liderança. Gestão de pessoas. Liderança internacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O gestor, para alcançar os resultados positivos de forma eficaz, precisa antes mesmo de ser um chefe, ser um líder. Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos, ou seja, a pessoa responsável por incentivar, instruir e servir de modelo para seus funcionários ou colaboradores (SANTOS *et al.*, 2010).

Obter a liderança ou ser visto como um líder não é fácil, porém é de extrema necessidade. Nesse sentido, Santos *et al.* (2010), afirmam que na organização a liderança se define como necessária, ou seja, conhecer o ser humano e sua natureza é de suma importância para conseguir conduzi-los dentro da empresa. Sendo assim, a confiança entre o líder e liderado é a base de tudo.

Para as organizações que visam o crescimento e conseqüentemente obterem sucesso, a internacionalização é um fato crucial, pois trata-se de uma estratégia acompanhada de inúmeras oportunidades, que pode concretizar a organização perante o mercado. Buscar esses novos mercados é uma tarefa complicada, pois a internacionalização tem efeitos irreversíveis e irremediáveis, afetando, de certa forma, todas as organizações (AGUZZOLI, 2007).

Segundo dados do MDIC (Ministério da Indústria e Comércio Exterior e Serviços, 2018) apontam que no ano de 2017 o Brasil obteve cerca de duzentos e dezoito bilhões em exportações, um valor consideravelmente alto, em comparação com os anos anteriores. A expectativa de crescimento das exportações gaúchas em 2018 é de 19% mais altas em comparação com 2017. Portanto, destaca-se que nas empresas que exportam, a liderança deve ser tão, ou senão, mais importante que qualquer outra, pois exige muita coordenação, controle e organização para entrar nesse mercado internacional.

Complementando, os dados do MDIC (2018) destacam que, cerca de vinte e cinco mil empresas se cadastraram como exportadoras, sendo que em 2014 por exemplo, o Rio Grande do Sul foi o quarto maior exportador do Brasil. Portanto, é um número considerável de líderes

gaúchos atuando e liderando nesse mercado que cresce cada dia mais. Segundo Santos *et al.* (2010), existem vários estilos e maneiras de liderar.

O estado do Rio Grande do Sul possui quase duas mil empresas atuando com mercado internacional (MDIC, 2018). Isto intensifica o quão importante é uma análise, tanto no treinamento das pessoas envolvidas no processo, quanto de como os líderes exercem essa função, pois são aproximadamente dois mil gestores, que tem em suas mãos o futuro tanto da empresa, quanto do ambiente em que a empresa está inserida.

O objetivo do estudo foi identificar os perfis de liderança atuantes em empresas internacionais da serra gaúcha, assim, identificando os diferentes estilos de liderar, demonstrando os pontos negativos e positivos de ser um líder internacional. O artigo segue estruturado com o referencial teórico, procedimentos metodológicos

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PERFIL DE LIDERANÇA

A liderança vem sendo estudada a muito tempo e as investigações sobre sua definição veem se firmando gradativamente em um campo de pesquisa muito amplo, porém sem possuir um contorno nitidamente exposto, o que leva muitas disciplinas se interessarem pelo assunto e buscarem pesquisas sobre ela (NOHRIA; KHURANA, 2010).

Para comandar as mudanças, projetos e qualquer outra atividade dentro da empresa é necessário liderar pessoas, pois são elas as responsáveis por todos os processos organizacionais, ou seja, dentro da organização há sempre líderes e liderados, e não tem como tratar sobre esses dois personagens sem levar em consideração suas emoções, suas atitudes e maneiras de pensar, o que caracteriza uma complexidade em liderar pessoas (SANTOS *et al.*, 2010).

Identidade profissional foi definida como mantendo valores consistentes com a profissão de aconselhamento; ser dedicado a promover o valor humano, a dignidade e o potencial; acreditando em holismo e desenvolvimento; ter um forte interesse em uma profissão unificada. Os líderes de aconselhamento se engajaram na construção de um consenso contínuo, reunindo as partes interessadas antes de avançar os planos, unindo os seguidores com base em pontos comuns, agindo como uma força coesiva e reunindo todos os pontos de vista na tomada de decisões (MCKIBBEN *et al.*, 2017).

A liderança baseada em valor pode encorajar uma visão mais crítica em relação às tradições - de modo que as tradições não sejam vistas de forma acrítica, mas sejam avaliadas criticamente por sua relevância para as necessidades contemporâneas. As tradições avaliadas criticamente oferecem soluções eficazes e confiáveis para o gerenciamento de questões organizacionais dinâmicas, de modo que as tradições não sejam perdidas, mas sejam revitalizadas para atender às necessidades do ambiente atual (SOLANSKY *et al.*, 2017).

A evidência do caso destaca que a construção da liderança da nova geração pode surgir como consequência da introdução de novas práticas de processos gerenciais. Além disso, as evidências de campo destacam que a construção de uma nova geração de liderança é um processo que integra as quatro dimensões da realidade (LEOTTA *et al.*, 2017).

### 2.2 LIDERANÇA INTERNACIONAL

A gestão de pessoas não atua somente no cenário nacional, mas também no âmbito internacional. É de fato um pilar da empresa no quesito tático, pois é responsável pela busca de pessoas qualificadas, remuneração justa, medicina do trabalho, avaliação do desempenho, benefícios entre outros. Apesar disso tudo, não se dava espaço para a gestão de pessoas atuar

na estratégia do negócio, não contribuindo com valor para a empresa (MEIER, 2013).

Assim, é possível observar que a forma que os indivíduos se comportam no desenvolvimento de uma estratégia internacional, dependem das medidas e ações praticadas pela gestão de pessoas (AGUZZOLI, 2007). Para complementar, Meier (2013) afirma que a internacionalização está cada dia mais evidenciada, crescendo e se fortificando, pelo fato das organizações se expandirem, através de fusões e estratégias de união com outras corporações.

Com esse novo cenário de negócios, aumenta-se o número de funcionários atuando fora do seu país natal, então, o RH se torna uma das maiores referências quando o profissional assume esse desafio e, portanto, é de suma importância ter uma gestão de pessoas capacitada para conceder esse suporte (MEIER, 2013).

Nesse contexto, Aguzzoli (2007) destaca que, o papel da gestão de pessoas e seus recursos humanos perante suas atitudes adotadas na condução do seu pessoal é fundamental no enfoque estratégico de internacionalização. Ressalta também a capacitação, pois afirma que, organizações que possuem maior experiência geralmente estão atribuídas de um maior conjunto de práticas de gestão de pessoas, adaptando-se melhor as condições e as demandas locais.

As experiências de liderança das mulheres a nível internacional foram um grande impulso na carreira, dando muitas oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, é claro que os desafios de gênero, particularmente sentidos quando combinados com a diversidade sexual ou étnica, continuam a apresentar barreiras à representação de mulheres no exterior (STEPHENSON, 2019).

A liderança internacional é posicionada como um caso especial para ser entendido apenas por aqueles que um dia desejam trabalhar em um país que não seja o seu. A liderança internacional continua a ser posicionada como uma subdimensão, ou caso especial, na educação de liderança (DUGAN, 2018). Os gerentes internacionais podem aproveitar a tecnologia de transporte e comunicação para viajar com frequência entre filiais geograficamente dispersas e se comunicar pessoalmente em todos os locais usando interfaces de voz ou vídeo. Assim, eles podem se envolver diretamente em operações em todo o mundo (MEYER; XIN, 2018).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No que diz respeito ao método de pesquisa para este estudo, foi aplicada uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório. No desenvolvimento deste estudo, foi utilizada a técnica de entrevistas individuais em profundidade, essa técnica auxilia na obtenção do conhecimento e opinião dos entrevistados (MALHOTRA, 2012). Foram realizadas entrevistas com cinco profissionais atuantes em empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul, que possuem funções de liderança.

Os dados foram coletados com apoio de um roteiro semiestruturado de perguntas, o qual foi aplicado em cada entrevista (GIBBS, 2009). O roteiro utilizado na realização das entrevistas, foi adaptado do estudo de Manfredini (2007).

A seleção dos entrevistados foi feita por sua relação e vivência com o tema estudado, e por este método em não envolver riscos estatísticos, permite ao pesquisador validar os resultados obtidos (GIL, 2010). As entrevistas foram redigidas à cinco profissionais de empresas da região da Serra Gaúcha, com um padrão de grande porte e, todas com atividades de exportação. É importante salientar, que ao finalizar as cinco entrevistas, percebeu-se uma saturação das respostas (GIBBS, 2009). Todas as entrevistas foram gravadas para posteriormente serem transcritas e realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As entrevistas foram realizadas durante os meses de agosto e setembro de 2018 e tiveram

uma duração média de quarenta minutos. No início de cada entrevista, foram realizadas algumas questões, sobre informações de caráter pessoal e sobre a empresa, aos entrevistados, que posteriormente contribuíram para a identificação do perfil dos mesmos. O nome dos entrevistados e também da empresa, não foram revelados com o intuito de preservar a identidade de ambos. Por esse fator, os entrevistados foram identificados com números, de caráter sequencial, onde o primeiro recebeu o nome de Líder 1, o segundo Líder 2 e assim sucessivamente e, nos mesmos moldes, as empresas foram identificadas como Empresa 1, sequencialmente até Empresa 4. O perfil dos entrevistados e de suas respectivas empresas encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO	CIDADE
Líder 1	Gestor estratégico	Metal mecânica	Caxias do Sul
Líder 2	Gerente de exportação	Calçadista	Farroupilha
Líder 3	Gerente de exportação	Calçadista	Farroupilha
Líder 4	Diretor de marketing internacional	Moveleira	Flores da Cunha
Líder 5	Diretor de exportação	Sistema automotivos	Caxias do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

#### 4.1 EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS INTERNACIONAIS

No início da entrevista, questionava-se sobre as experiências profissionais dos entrevistados, com ênfase nas experiências internacionais que cada um possui. Dos cinco entrevistados, percebe-se que a grande maioria deles, já tiveram experiências fora do país, conforme relatos.

[...] Sim já tive experiências internacionais, de 2002 a 2005 eu trabalhei bastante com exportação e fiz minhas primeiras viagens internacionais pela empresa (Líder 4).

[...] Durante esse processo todo, eu tive a oportunidade de conhecer muitos países, porque uma vez éramos poucas pessoas, e nós tínhamos que fazer de tudo, então eu ia muito a campo, ajudar a abrir clientes, abrir países (Líder 3).

[...]depois quando comecei a trabalhar com a América Latina, ai sim comecei a viajar, viajei por todos os países da América Latina (Líder 2).

Verificou-se também, que a grande maioria viajou pela primeira vez por oportunidades advindas do trabalho, ou seja, tiveram o primeiro contato com o exterior por conta de seu trabalho. Porém o Líder 5, teve seu primeiro contato internacional antes de iniciar sua carreira profissional, segundo excerto a seguir.

[...] Sim já tive experiência no exterior, a primeira foi para fazer intercâmbio. Fiquei 45 dias no sul da Inglaterra (Líder 5).

No que se trata dos destinos que os líderes fizeram ou fazem suas viagens, pôde-se perceber que são os mais variados possíveis, pois atendem diferentes mercados em suas gestões, nas empresas que coordenam. O Líder 3, por exemplo, não viaja mais profissionalmente, pois atua como gerente operacional, porém quando viajava, atendia diversos mercados. O Líder 2, que atua como gerente de vendas, viaja inúmeros países, sendo que começou pela América Latina, e atualmente atua mais no oriente.

[...]viajei do México até a Argentina, na África viajei por vários, no Oriente médio,

por todos, com exceção do Iêmen. Índia, Paquistão, visitei todos (Líder 2).

[...] A empresa me proporcionou conhecer todos os continentes, ajudei na expansão da empresa para o México e logo após para a Argentina (Líder 3).

Com o decorrer das entrevistas foi-se percebendo o que cada um trouxe de vivência dessas experiências. Suas dificuldades, desafios, aprendizados e, também, uma perspectiva pós internacionalização, que os ajudam nos dias atuais e nas suas funções de liderança. O fator “cultura” foi amplamente lembrado, e considerado o ponto fundamental, segundo os trechos.

[...] A importância de uma viagem pra pessoa e pra empresa que ela está representando é muito importante porque, entre vários aspectos, é o conhecimento da cultura daquele país (Líder 3).

[...]foi muito bacana porque eu tive contato com culturas diferentes, com pessoas diferentes, e a gente aprende a inovar (Líder 4).

[...] Naquela época, pude conviver com uma cultura extremamente diferente da nossa, principalmente ao que tange a educação das pessoas e o respeito mútuo (Líder 5).

O segundo ponto bastante comentado foi a questão da língua. Os líderes que residiram fora do país relataram que foi muito importante para aquisição de uma segunda ou terceira língua, e que os ajudaram muito profissionalmente, conforme segue

[...]foi muito bacana, como experiência de vida, como experiência profissional, aprender que as coisas não caem do céu de graça, que tem que buscar, aprendi o quanto é importante uma segunda, terceira língua [...]esse período foi a alavanca para minha carreira, tenho certeza que mesmo estudando inglês desde os 12 anos de idade, não teria conseguido me colocar nas empresas multinacionais que acabei trabalhando (Líder 5).

#### 4.1.1 Qualificações profissionais

Ainda na parte inicial da entrevista, nas questões 3 e 4 do roteiro para coleta de informações, das entrevistas aplicada aos líderes, foi abordado um tema muito pertinente para se entender como cada um chegou ao *status* de líder e suas qualificações profissionais. Verifica-se que todos os respondentes buscaram muitas qualificações durante a carreira e, que a maioria possui graduação e especialização, segundo relatos.

[...] Qualificação é algo que não se para nunca, na minha opinião eu acredito que a graduação e o MBA foram os alicerces de todo o meu trabalho e por consequência os resultados de todo o trabalho voltados a essas questões (Líder 1).

[...] Bem, eu sou formado em publicidade e propaganda pela UNISINOS, acabei não trabalhando na área e, depois que eu fiz a UNISINOS, eu fiz gestão empresarial ali na FGV, eu já era gerente aqui, mais isso deu ainda mais credibilidade, assim quando foi feito (Líder 2).

[...]a graduação é indispensável, pois, mesmo que ela não te auxilie para garantir empregabilidade, é o fator determinante para te garantir a “não empregabilidade”, minhas especializações em comex, por exemplo, me auxiliaram a me destacar no mercado onde eu gostaria de atuar preferencialmente (Líder 5).

No que se trata a qualificações complementares, muitos meios foram citados, mas uma qualificação comum entre eles, e que os auxiliaram em suas carreiras, foi ter uma segunda

língua. Todos eles apontaram que possuem uma segunda língua. Porém, apenas os líderes 4 e 5, afirmaram ter fluência no inglês, o que foi, segundo eles, fundamental para o sucesso atual.

[...] Na época passei na faculdade de engenharia de produção, e queria fazer estágio, mas não pedi para entrar na empresa do meu pai, eles me convidaram para uma reunião. Um dos diretores falou que a empresa tinha 700 funcionários e apenas duas pessoas que falavam inglês, eu com 18 anos já me comunicava, então entrei no estágio (Líder 4).

[...] Se fosse resumir quais qualificações que me auxiliaram nas conquistas pessoais, diria, independente da graduação e especializações, o inglês, sem ele com certeza não estaria na posição que estou hoje (Líder 5).

Outro fator, que impactou na carreira dos líderes, foram as qualificações que as empresas que atuaram ou atuam, lhes proporcionaram, reforçando que as empresas procuram tornar seus colaboradores cada vez mais qualificados. Durante as entrevistas os líderes 1, 3 e 4 destacaram a importância das organizações em suas formações, conforme trechos apresentados a seguir.

[...]O fato de estar em uma empresa onde incentiva a capacitação e o desenvolvimento, me permitiu fazer treinamentos que jamais pensaria (Líder 1).

[...]e a própria empresa também nos proporciona atividades para a gente se desenvolver. (Líder 3).

[...] Vou te responder baseado na empresa, várias coisas me abriram portas de uma maneira muito bacana, várias oportunidades me foram dadas (Líder 4).

## 4.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES INTERNACIONAIS

Com o decorrer das entrevistas os líderes apontaram suas opiniões sobre quais são as características que um líder deve ter para alcançar sucesso no seu cargo, seja na esfera nacional ou internacional.

O Líder 1 comentou que o líder deve ser presente e responsável, e enfatizou que deve ser o exemplo. Já o Líder 2, afirmou que a principal característica é dar liberdade aos funcionários, enquanto os Líderes 3 e 5 apontam que saber ouvir é a principal característica.

[...]é ser atuante, nada pior que um líder que não se importa, que não esteja junto com a sua equipe ajudando a se desenvolver. Outra coisa é que o líder assuma as suas responsabilidades, ele precisa assumir dentro da função dele e resolver os problemas ou os obstáculos [...] Outra coisa que tem q ter característica é liderar, pelo exemplo, nada pior que um gestor que diga assim: faça o que eu digo, não faça o que eu faço. O líder tem que ser o exemplo na equipe, tem que demonstrar bom um comportamento para que a equipe siga pelo exemplo dele (Líder 1).

[...]Acho que não tem a principal, mas acho que a principal hoje em dia é dar liberdade, tu não ser centralizador, porque as pessoas também querem participar, então é tu poder ser participativo com elas e no mesmo tempo ter essa diversidade de respeito, porque o grande líder é, na verdade um gestor de pessoas, porque hoje, quem vem, quem ta trabalhando as vezes tem muito mais conhecimento. Então na verdade é poder, nas pessoas que tu tem ali, dar pra elas as condições delas darem o melhor que elas tem (Líder 2).

[...] Ter persistência, para nunca desistir, resiliência, para encarar os desafios da vida, Iniciativa, para *startar* as atividades, gerir pessoa, para agregar e motivar as pessoas (Líder 4).

[...] Primeiro acho que para ser um bom líder a gente precisa saber ouvir e entender as pessoas que estão falando conosco, se dedicar a ouvir elas, entender aquilo que elas estão nos colocando, ter a agenda aberta pra isso (Líder 3).

[...] Para ser um bom líder uma das características é saber ouvir. Saber ouvir, no entanto não se limita a escutar, mas Sim, utilizar de empatia, se colocar no lugar do outro e entender o que está escrito nas entrelinhas (Líder 5).

Outras características também foram citadas, principalmente pelo Líder 1, por atuar mais nacionalmente que os outros, onde citou diversas características, entre eles a questão de não ser orgulhoso e acreditar nos seus liderados.

[...] Outra característica importante é assim, a não ser orgulhoso e pedir ajuda quando for necessário, ele tem que reconhecer esse momento de quando pedir ajuda e admitir quando está errado [...] Outra característica que ele deve ter é, acreditar na inteligência coletiva, que as pessoas juntas conseguem resultados melhores do que separadas (Líder 1).

Se tratando do líder internacional, as respostas se diferenciaram, e assim, outras características foram pontuadas, reforçando a diferença entre líder convencional e o líder internacional. Nesse quesito, inicialmente, o Líder 1 respondeu que a liderança deve estar preparada para desafios e para desenvolver pessoas, já o Líder 2, 4 e 5 destacaram a questão das culturas, enquanto o Líder 3 destacou a persistência como ponto fundamental de um líder internacional, de acordo com trechos a seguir.

[...] Em uma empresa internacional, a liderança ela é bem importante no sentido de estar preparada a ser desafiada a todo momento, uma empresa multinacional que procura internacionalizar, constantemente está criando situações de crescimento, nisso o líder tem uma importância muito grande, porque ele tem que ter a capacidade de desenvolver as pessoas as quais tem sobre seu comando (Líder 1).

[...] Respeito a culturas, adversidades, quando digo cultura, digo também religião, até porque trabalho com oriente médio e uma certa resiliência (Líder 2).

[...] Uma pessoa que tem que estar atenta no cenário global, multimercados, uma pessoa que tem que ter fluência não só no idioma, mas fluência cultural, tem que conhecer a cultura dos demais países (Líder 4).

[...] Um líder nacional ou internacional deve ter as mesmas características, deve ser aquele que inspira seus seguidores. As características individuais são as mesmas, o que pode apresentar mudança são os fatores culturais e os relacionados as crenças e costumes, o fator influenciador será o mesmo, porém, adequado as culturas (Líder 5).

[...] Eu diria que ele tem que ter persistência, porque persistente, o mundo, os países e, bem como as pessoas, todos tem altos e baixos [...] a persistência faz deste líder internacional, mesmo diante das dificuldades, buscar alternativas, porque a crise não é eterna, então você sempre tem que buscar um caminho, uma alternativa para superar aquela dificuldade (Líder 3).

Os entrevistados comentaram também que, um bom gestor deve sempre pensar nos aspectos internos de sua empresa, ou seja, para eles, um bom líder internacional é aquele que, também se preocupa com as questões convencionais. Os líderes 1, 2 e 5 comentaram sobre as responsabilidades internas do cargo.

[...] Um líder precisa ter muito de empreendedorismo interno dentro da empresa, ele

precisa estar constantemente se atualizando e aceitando novos desafios, ele precisa ter uma equipe que tenha alta performance, e pra isso ele precisa agir pra que isso aconteça, através da capacitação, do desenvolvimento, do controle, da busca pela melhoria da performance da equipe, além de ter o desenvolvimento constante (Líder 1).

[...]Eu acho que tem que ser resiliente, ele tem que ser respeitoso, e hoje não só na parte externa, interna também, tem muito conhecimento porque tu tem que conversar sobre muitas coisas lá fora, então tu tem que estar atualizado, porque tu vai conversar com diversos tipos de pessoa e o próprio interno né (Líder 2).

[...]Confiar e transmitir confiança para a equipe, empatia, saber ouvir, ser flexível, ser motivador, liderar pelo exemplo de conduta e ética, ter capacidade de dar e receber feedback. Essas são algumas das características de qualquer bom líder (Líder 5).

### 4.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Com a evolução da entrevista, procurou-se investigar qual estilo o líder usa em sua rotina de trabalho. Todos os líderes apresentaram características parecidas, onde afirmaram que não possuem um estilo único, onde na verdade, todos demonstraram exercer variações e adaptações para cada caso. O Líder 1 citou que usa uma união de todos os estilos, mas que considera-se democrático, parecido com o Líder 4. No entanto, os Líderes 3 e 5 usam a mescla de todos os estilos mas, citaram o liberalismo como uma das características principais, conforme os depoimentos abaixo.

[...] Quanto ao tipo de liderança, eu não tenho um tipo de liderança único, eu acho que um líder tem que ser democrático, no sentido de trabalhar em equipe, mas ele é o responsável por determinar as situações ou tomada de decisão, então, ele pode ser democrático mas ele tem de alguma maneira ter um posicionamento de liderança e de definição, então, se ele for um pouco indeciso já é meio complicado para ele desenvolver bem o trabalho [...] Então não enxergo um perfil de liderança único, pode ter o líder autocrático, democrático, aquele líder liberal, eu acho que líder tem que juntar um pouco de cada dessas funções [...] Quanto ao perfil de liderança eu sempre procurei fazer uma liderança democrática, ou seja, ter a participação do pessoal, ou no levantamento de situações, até porque como líder tem que envolver as pessoas [...] Então na questão de liderança, minha forma de liderar é como líder democrático (Líder 1).

[...] Na verdade é uma mescla de liberal com democrático, eu acho que não seria nenhum dos dois extremos, e nunca por imposição, sempre por união, convencimento, com direcionamento, olhando sempre pro mesmo lado [...] é importante tu ouvir as pessoas, é importante tu deixar que elas apresentem as questões (Líder 4).

[...]Eu procuro sempre incentivar as pessoas a se desenvolverem, diante das dificuldades que elas busquem alternativas, se elas não estiverem seguras dessa alternativa ou alternativas, ai sim que elas venham procurar a gestão e juntos nós vamos ver, diante daquela dificuldade o que nós vamos fazer [...]então é um líder que da para as pessoas a oportunidade delas se desenvolverem, delas caminharem e trilharem com cuidado mas que sempre possam evoluir, e evoluindo os processos a empresa fica mais segura no futuro (Líder 3).

[...]Na minha equipe tenho diferentes níveis de liderados. Para cada um deles preciso adequar a forma de liderança [...]o mais importante em uma equipe, é identificar cada um dos perfis e níveis de desenvolvimento dos liderados e adequar o acompanhamento e monitoramento dos mesmos (Líder 5).

### 4.3.1 Significado da palavra liderança

Em se tratando do significado da palavra liderança, todos os entrevistados definiram essa palavra muito forte e com um significado bastante importante não só para a pessoa que desenvolve essa função, mas também para a empresa de modo geral. Os Líderes 1 e 2, por exemplo, citaram que liderança é essencial para o controle de tudo, segundo excertos abaixo.

[...]Liderança é aquilo que desenvolve as pessoas [...]liderança é tudo aquilo que faz com que eu consiga controlar as partes que eu tenho como gestão, que eu faça a gestão de pessoas, que eu desenvolva elas e que eu controle para que tudo isso desenvolva bem, e o líder tem sempre que desenvolver as pessoas (Líder 1).

[...]Acho que liderança é essencial desde o início, porque eu tive líderes, tive chefes também e tive líderes, e eu acho que com o líder tu aprende que tu é responsável pelas tuas coisas. Tu pode ter o líder e ele te dá o caminho, o caminho de aonde eu tenho que chegar, “essa é nossa missão e vamos trabalhar pra isso”, mas não que ele vai te dar tudo, tu que tem q ir atrás e eu acho que isso ajudou e o respeito, acho que grande parte dessa liderança que a gente aprende também é como tratar as pessoas e clientes e toda a parte, é credibilidade que tu passa, isso é importante (Líder 2).

Já os líderes 3, 4 e 5, comentaram sobre o fato que a liderança está fortemente ligada a dependência das outras pessoas no líder e falaram bastante no termo responsabilidade, de acordo com as respostas apresentadas.

[...] Palavra liderança, é uma palavra muito forte, ela é uma palavra que te torna uma pessoa muito dependente e muitas vezes as outras pessoas também se tornam dependente do líder, porque o líder na realidade ele procura mostrar alternativas, mostrar caminhos, pra que a equipe ou aquelas pessoas que estiverem juntas com você, possam chegar aonde você entende que é um objetivo comum a todos (Líder 3).

[...]Liderança significa responsabilidade, um líder precisa tomar decisões e ser responsável pela consequência delas, e por isso precisa pensar nos riscos e oportunidades, além de saber lidar com as pessoas. Um líder precisa saber ouvir, agregar, mas tomar a ponta e decidir com sabedoria e coerência (Líder 4).

[...]Liderança para mim está diretamente relacionada a atitude, ninguém nasce líder. Se torna um líder através do crescimento pessoal e do desenvolvimento de aptidões e comportamentos, o verdadeiro líder é aquela pessoa que inspira as outras, que utiliza da persuasão para fazer com que as pessoas façam o que é necessário, um líder deve ser o exemplo, e os liderados serão o reflexo do líder, o líder deve ser o protagonista, aquele que chama para si a responsabilidade para fazer com que as coisas aconteçam e divide com a equipe os resultados (Líder 5).

### 4.3.2 Vantagens e desvantagens de ser um líder

Finalizando as entrevistas, perguntou-se a cada entrevistado, quais eram as vantagens e desvantagens de ser um líder. Nesse sentido, o Líder 1 afirmou que só possui pontos positivos, e dentro destes pontos citou o desenvolvimento, tanto dele mesmo, quanto dos seus comandados. Os Líderes 2 e 3 citaram a satisfação do grupo como ponto principal na satisfação de ser líder. Diante disso apresenta-se os relatos a seguir.

[...] Olha, pra mim só vejo vantagens, não vejo desvantagem. A vantagem é você ter a oportunidade de se desenvolver, você ter a oportunidade de ajudar as pessoas a crescerem, e de você ter a chance de ouvir o que as pessoas tem a dizer e que é muito importante e que pode contribuir melhorar a performance da equipe como um todo,

ou até mesmo com a performance de trabalho de cada um (Líder 1).

[...] Acho que a grande vantagem é tu ver o grupo feliz, por que quando a gente conversa de onde a gente quer chegar, de construir essas pontes, esses caminhos “Daqui até aqui”, é ver quando a gente chega, ou mesmo que não chegue, mas chegue perto, é ver o grupo entusiasmado em fazer isso [...] Eu acho que isso é uma grande vantagem, ver o grupo unido e que quer chegar e que quando chega de poder celebrar e de poder ter esses momentos (Líder 2).

[...]Ver o grupo satisfeito e feliz é um dos motivos de me deixarem feliz sendo um líder (Líder 3).

No entanto, os Líderes 4 e 5, citaram como ponto positivo questões mais pessoais, ou seja, relacionado a *status*. Já o Líder 3, foi mais direto e comentou sobre o compartilhamento e ajuda ao próximo, como bônus de ser líder, conforme trechos a seguir.

[...]mas eu acho que o bônus principal é tu entender que tu pode como ser humano, contribuir com a empresa, contribuir com uma marca, contribuir mudando a maneira como teu produto e o teu serviço influenciam no mercado que tu tá, seja Brasil ou exterior, a satisfação de tu poder mostrar isso pra tua família como resultado pessoal, e como resultado da corporação que tu lidera (Líder 4).

[...] As vantagens estão relacionadas a ambição individual de cada um. A pessoa que almeja ser um líder e assume está condição atinge a condição ou posição profissional que busca e isso poderá lhe trazer satisfação pessoal. As vantagens estão mais relacionadas às ambições individuais do que a outros fatores (Líder 5).

[...]A vantagem é que você vai ter outras pessoas pra compartilhar e pra se auxiliarem no resultado, isso é uma vantagem (Líder 3).

Sobre os pontos negativos, quatro líderes afirmaram que há pontos negativos nesta posição. Os Líderes 3 e 4 expressaram a mesma opinião, onde destacam que ponto ruim de ser líder é quando não se está preparado para a função, e isso atrapalha a si mesmo e a empresa, conforme relatos.

[...]A desvantagem é quando você não está preparado ainda para ser um líder, ou você não está seguro para que lado a equipe deve caminhar, e aí isso começa a trazer problemas, não só pra você, mas pra toda a equipe, muitas vezes problemas de saúde, problemas de ruptura da equipe, problemas do resultado não vir em função da insegurança do líder (Líder 3).

[...]talvez não conseguir ser um líder, acho que esse é o maior receio que talvez um líder pode ter, não conseguir formar esse time pra conquistar os bônus que eu te falei (Líder 4).

Já os Líderes 2 e 5, falaram sobre a dificuldade de lidar com as pessoas ao seu redor. No entanto, o Líder 2 destacou a influência das pessoas de sua família e o Líder 5 sobre a turma de liderados, conforme trechos.

[...] A grande desvantagem eu acho que as vezes o balanço entre vida profissional e vida particular. Eu tento fazer o balanço, mas como a gente viaja bastante tu acaba abrindo mão, quando a gente trabalha na área internacional principalmente tem que viajar, porque é área comercial, e aí tu começa a ver que esse balanço as vezes se perde, então, a grande desvantagem pode ser esse balanço da liderança (Líder 2).

[...] Ser um líder requer não só habilidades, mas também vontade de ser líder. Muitas

vezes a Liderança é solitária. Nem todas as decisões são fáceis e as vezes são impopulares, acredito que a maior desvantagem é essa, muitas vezes as decisões são difíceis e contrariamos a vontade do time ou de alguns dos liderados (Líder 5).

#### 4.4 ASPECTOS FACILITADORES E CRÍTICOS DOS LÍDERES INTERNACIONAIS

No final de cada entrevista, os entrevistados tiveram que falar um pouco sobre o que os ajudou e o que foi mais difícil nessa trajetória, destacando a função em que atuam no momento.

As respostas foram bem variadas, o Líder 1 atribuiu a sorte e suas qualificações, assim como o Líder 5 que atribuiu as qualificações e vontade de ser líder, enquanto o Líder 2 comentou que foi a graduação que ele escolheu que o tornou diferente. Já o Líder 3 falou que a sua disponibilidade para com a empresa o ajudou a crescer. O Líder 4 falou bastante sobre a base familiar, e atribuiu a ela seu sucesso profissional. Abaixo encontra-se cada resposta em ordem de citação.

[...]O que me facilitou foi, em primeiro lugar, e como eu sempre digo, nada acontece por acaso, a gente tem que ter sorte, e tem que estar pronto para as coisas acontecerem [...] O treinamento do Senex, foi um divisor de águas, nessa questão de capacitação (Líder 1).

[...] De uma forma geral foram aspectos facilitadores a constante busca por desenvolvimento Pessoal, além das experiências em diversas empresas multinacionais. Quando falo desenvolvimento Pessoal quero dizer a busca por treinamento e cursos voltados ao desenvolvimento de aspectos comportamentais. Sem estes treinamentos e cursos seria impossível ser um líder no mercado interno ou externo. Além disso destaco também a minha vontade em particular de assumir um cargo de gestão, de liderança (Líder 5).

[...] O que pode ter facilitado, eu acho que ter feito publicidade e propaganda, porque te dar uma visão diferente [...] e eu acho que o que me facilitou foi ter uma visão diferente até de negociação e aí quando tu entra nesse mundo que acaba que todo mundo estar formado numa área muito mais operacional, tu entra com uma visão um pouco mais comercial, e de marketing junto, de comunicação em si que eu tinha feito (Líder 2).

[...] Muita força de vontade, de minha parte, sempre me disponibilizando para a empresa, pra novos desafios, tive a oportunidade também dos gestores que trabalhavam comigo na época de perceberem essa vontade de me desenvolver, essa vontade de crescer, e me dando espaço e me proporcionando oportunidades de eu poder apresentar um resultado melhor (Líder 3).

[...] Acho que múltiplas questões, educação dos pais em primeiro lugar, as orientações familiares muito importante, é a formação básica do pilar das características de qualquer pessoa, não adianta a gente terceirizar a educação pra escolas, faculdades, educação vem do berço, então vem dos ensinamentos mais básicos da família, a honestidade, sinceridade, transparência, enfim, essas questões (Líder 4).

Nos pontos críticos na formação da liderança de cada um, as respostas também foram variadas. O Líder 1 mais uma vez falou que não possui pontos críticos nesta trajetória. Os Líderes 2 e o 4, falaram que, o que atrapalhou um pouco foi a falta de experiência, um pela parte operacional, no caso do Líder 2, e o outro pela idade, Líder 4.

Já o Líder 3 comentou que durante a sua trajetória, muitas vezes ele pulou etapas e acabou sendo precipitado. O Líder 5, usou de sua franqueza para afirmar que, aquilo que mais atrapalhou foi a sua própria personalidade, o que se pode conferir nos relatos a seguir.

[...] Foi difícil entender de exportação, principalmente garantias, eu trabalhava no mercado interno e aí era fácil [...] e eu sou bem sincero, quando eu entrei nessa área de exportação sou obrigado a agradecer a várias pessoas, que me ajudaram tanto nessa parte operacional, em me explicar, como a pessoa que deu a chance de eu viajar para o exterior sem saber nada, só sabia falar espanhol, porque estava fazendo curso de espanhol. (Líder 2).

[...] Olha, parte crítica, a idade, acho que a idade sempre foi uma barreira, com a idade a gente tem menos experiência, então as pessoas também ficam mais desconfiadas, tu precisa agir e trabalhar o dobro pra ir adquirindo o respeito e também a maturidade, então, essa questão de ser jovem, ele é uma barreira (Líder 4).

[...] Muitas vezes a gente quer atropelar uma passada mas logo a gente vê que tem que ter calma, tem que ter cuidado, porque muitas vezes se você que dar uma passada mais larga do que você está preparado, condicionado naquele momento, você vai ter que recuar, não um minuto ou uma hora, vários dias muitas vezes pra você recuperar a lesão (Líder 3).

[...] Como aspectos críticos posso comentar sobre minha personalidade e forma como me desenvolvi nas e empresas em que trabalhei. Sempre trabalhei na indústria metalúrgica que ainda possui um viés um pouco machista. Algumas situações exigiram que me posicionasse de forma pouco política, com ênfase no meu ponto de vista que muitas vezes não era o mesmo que o de outros colegas. Sempre fui uma pessoa muito crítica e sem muito filtro, o que as vezes causa choque em alguns pares (Líder 5).

O Quadro 4 apresenta um resumo das características e perfis de cada um dos entrevistados, através das principais evidências provenientes da pesquisa realizada.

Quadro 1 – Quadro de palavras chaves provenientes da pesquisa

(continua)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS	ENTREVISTADOS
EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS INTERNACIONAIS	Viajaram pela primeira vez por oportunidade na empresa	L2, L3, L4
	Cultura como ponto fundamental da vivência internacional	L2, L3, L4, L5
	Línguas como ponto fundamental da vivência internacional	L2, L5
QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS	Possui graduação e especialização	L1, L2, L4, L5
	Possui uma segunda língua	L2, L4, L5
	A empresa disponibilizou qualificações	L1, L3, L4
	O fracasso ensinou na formação como líder	L1, L2, L3, L4, L5
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES INTERNACIONAIS	Ser presente e responsável	L1
	Dar liberdade ao colaborador	L2
	Ser persistente e resiliente	L4
	Saber ouvir	L3, L5
	Ser preparado	L1, L3, L4
	Entender e respeitar culturas	L2, L4, L5
	Persistência	L3
ESTILOS DE LIDERANÇA	Estilo democrático	L1
	Estilo democrático e liberal	L4
	Estilo liberal	L2, L3, L5
SIGNIFICADO DA PALAVRA LIDERANÇA	Liderança é uma palavra forte	L1, L2, L3, L4, L5
	Essencial para o controle de tudo	L1, L2
	Responsabilidade	L3, L4, L5
	Ser o exemplo e mostrar caminhos	L1, L2, L3, L4, L5
VANTAGENS DE SER UM LÍDER	Se desenvolver e desenvolver as pessoas	L1
	Satisfação do grupo	L2, L3
	Status	L4, L5

(conclusão)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS	ENTREVISTADOS
DESVANTAGEM DE SER UM LÍDER	Despreparo	L3, L4
	Lidar com as pessoas ao redor	L2, L5
ASPECTOS FACILITADORES PARA SE TORNAR LÍDER	Sorte	L1, L2
	Qualificações e Graduação	L1, L2, L5
	Fator empresa	L1, L2, L3, L4
	Base familiar	L4
	Segunda língua	L4, L5
ASPECTOS CRÍTICOS NA FORMAÇÃO DA LIDERANÇA	Falta de experiência	L2, L4
	Precipitação	L3, L4
	Personalidade	L5

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sobre as experiências internacionais, os entrevistados, em grande parte responderam que já viajaram, ou seja, tiveram experiências internacionais, tanto a trabalho, quanto à especialização. Boa parte deles, até por exercerem esse cargo de líder internacional, continuam viajando frequentemente. Isso vem de encontro com o que afirma Robbins (2005), onde destaca que isso ocorre por que as organizações estão imersas em uma economia globalizada, onde os mercados não se limitam as fronteiras nacionais, fazendo então, que esses líderes interajam com o exterior.

Após as entrevistas e analisando-se as respostas, pode se perceber que, o fator língua foi muito importante, ou seja, adquirir uma segunda ou terceira língua foi importante na internacionalização. Porém, o fator mais comentado, e que foi muito importante para a carreira, foi conhecer novas culturas. Todos os entrevistados, em algum ponto da entrevista, comentaram sobre a importância de conhecer as culturas, respeitá-las e a entendê-las. Dowling e Welch (2005), afirmam que gerenciar culturas e trabalhá-las com os funcionários, examinando os comportamentos e ações perante as culturas distintas, é a primeira abordagem que deve ser feita dentro da gestão de pessoas internacional.

Tratando-se de qualificações profissionais, os entrevistados comentaram que, para liderar uma equipe e estar à frente de uma empresa, um dos fatores fundamentais é ter alta qualificação. Neste sentido, um bom líder é aquele que está sempre em busca do conhecimento, e também que estimula sua equipe a se capacitar (EHRHART, 2015). Schette (2005) enfatizam que o conhecimento é crucial em uma organização, já que em grande parte das empresas, o conhecimento e a instrução é a base de tudo.

Diante disso, verifica-se que o conhecimento é fundamental nas organizações e, é papel das empresas entregarem conhecimento aos líderes de suas empresas, para que alavanque sua produtividade (SCHETTE, 2005). Isso foi apresentado pelos líderes entrevistados, que apontaram que grande parte de suas viagens e especializações foram disponibilizadas pelas empresas, inclusive, a grande parte viajou pela primeira vez por oportunidade da organização que trabalhava e, continuaram se qualificando nas empresas até chegarem no cargo que ocupam atualmente.

Entrevistando os líderes e obtendo suas respostas, ficou claro o interesse nas empresas da serra gaúcha em desenvolver as lideranças dentro da própria organização. Tanure (2007), corroborando com as afirmações, destaca que, desenvolver líderes traz para a organização valores, além de completar a empresa com uma ferramenta de grande valia estratégica, visando a retenção de talentos. Em complemento, Schette (2005) traz em seu estudo, que a própria organização pode transformar alguém em líder, oferecendo-o capacitação, oportunidades e educação.

Ainda os líderes comentaram durante as entrevistas sobre a importância dos erros em

suas formações e aprendizado. Todos os líderes consideraram importante a relação com os fracassos e, disseram que apesar de na hora parecer horrível mas, nos dias atuais valorizam bastante todos os exemplos negativos que tiveram, porque se tornaram profissionais melhores. Isso vem de encontro com Tanure (2007), onde afirma que, os erros são importantes para o aprendizado de qualquer pessoa e, apesar de as empresas procurarem sempre minimizar os erros, devem cada vez mais proporcionar desafios para seus líderes, visando expandir todo o potencial de liderança presente no funcionário.

Em se tratando das características dos líderes domésticos, os entrevistados comentaram, entre outras características, que o líder tem que ser responsável, ser o exemplo para seus comandados, mas ao mesmo tempo dar liberdade, deixá-los assumir desafios. Isso vem de encontro com os apontamentos de Komives e Dugan (2010), onde afirmam que este tipo de líder precisa ter estratégias de negócio e, adaptarem-se a situações. Lakshman (2006), traz também que, a liderança é definida com uma combinação de valores, e não apenas um estilo definido, que levará a um resultado mais eficaz.

Se tratando sobre desenvolver os funcionários, pode-se relacionar os depoimentos dos entrevistados com a teoria de liderança transformacional, a qual traz que, através da inspiração, estimulando o desenvolvimento, as auto realizações e, comprometimento com valores, se alcança os objetivos. Esse tipo de líder busca sempre desenvolver, de diversas formas, seus liderados, incentivando-os e os desafiando, para chegar nos objetivos pré-estabelecidos (VIZEU, 2011).

Em relação ao significado da palavra liderança, os entrevistados declararam que é uma palavra forte, que desenvolve as pessoas e é a base do controle de tudo, reforçando a importância da responsabilidade. Isso é confirmado por Santos *et al.* (2010), Bass (2008) e Serrão (2009), onde apontam em seus estudos que uma boa liderança, tem a responsabilidade de induzir e persuadir as pessoas a desenvolver melhor as suas funções no ambiente de trabalho.

No que diz respeito as vantagens e desvantagens de ser um líder, foi comentado como ponto positivo a satisfação do grupo e, as questões pessoais, como *status* por exemplo. A satisfação da equipe é abordada em inúmeros estudos, isto corrobora com os apontamentos de Vizeu (2011), quando trata que, liderança bem-sucedida é aquela que alcança a satisfação do grupo. Sobre pontos negativos, foi bastante mencionado a questão da não preparação do líder, ou seja, se tornar líder precipitadamente e, por consequência, não exercendo uma boa liderança. Schette (2005) e Tanure (2007), trazem que o líder deve estar sempre preparado e que o conhecimento é a base de tudo, pois liderar pessoas é uma tarefa complexa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das respostas dos entrevistados, constatou-se que todos os líderes de alguma forma já tiveram contato com o exterior e, isso foi de grande valia para as suas carreiras, inclusive, como fator determinante para estarem no cargo atual. Atrélado a essa experiência internacional, está o fator segunda língua, sendo muito importante para a função de líder internacional. Além deste fator, ressalta-se a importância da preparação, pois a graduação é muito importante e, a maioria possui também especializações, essas muitas vezes, sendo providas pela própria empresa, tornando-os assim, preparados para a função desempenhada.

Pôde-se identificar então, as características essenciais de um líder internacional. Os líderes internacionais, devem se preocupar com a responsabilidade de seus cargos, ou seja, cada líder precisa saber a importância de suas funções e, se preocupar em fazer tudo da melhor forma possível. Outras características são, a persistência como líder e a vontade de fazer os seus liderados crescerem, pois salienta-se, que escutar o funcionário é fundamental para que haja motivação da equipe.

Na função de líder, assim como qualquer outra, existe os prós e os contras. Percebeu-se

que, como ponto positivo desta atividade, está o desenvolvimento que essa função proporciona, não só para o líder, mas também, para seus comandados, ou seja, deixar um grupo satisfeito é o primeiro passo dentro da organização, pois uma equipe feliz e satisfeita contribui mais, rende melhor e exige menos do líder. Conciliar a vida profissional com a pessoal, por causa das viagens e compromissos e se relacionar com as pessoas dentro da empresa é o fato negativo desta função, por isso, o líder deve pensar bem em todas as atividades que deseja assumir, e ter muita paciência e vontade de liderar.

Para se tornar líder, é necessário ter força de vontade, ou seja, disponibilidade para com a empresa, vontade de crescer, capacitação e desejo de liderar, atrelado a um bom conhecimento e também estar preparado no tempo certo, sempre buscando evoluir. A contribuição e relevância deste artigo foi proporcionar a identificação de como a liderança internacional é realizada mostrando a realidade dos entrevistados possibilitando melhorias em sua atuação e benefícios para as empresas envolvidas.

Durante as entrevistas, foram identificadas algumas limitações e dificuldades e, uma delas foi a questão de tempo dos líderes, ou seja, por desempenharem uma função complexa, que os toma muito tempo, algumas entrevistas tiveram que ser feitas via aplicativos de comunicação, o que limitou um pouco as respostas, deixando-as muitas vezes incompletas. Outra limitação encontrada foi que, o estudo tinha o intuito de identificar os perfis de liderança, porém os líderes entrevistados, em suas respostas, tinham um pouco de receio em responder, parecendo que estavam com medo de responder algo que pudesse compromete-los, por isso, muitas vezes davam respostas diretas, escondendo muitas características de seu perfil, e que poderiam ser melhor trabalhadas.

No que diz respeito a RH internacional, um assunto que está sempre em evidência e considerado muito importante na hora da gestão e, que foi confirmado durante este estudo, é a questão cultural dentro da administração de uma organização internacional, pois o líder que trabalha com o exterior precisa entender, respeitar e trabalhar com culturas diferentes. Assim, sugere-se que em pesquisas futuras seja abordado a liderança de equipes multiculturais em equipes globais, afim de identificar as melhores formas de selecionar, treinar e conduzir pessoas com costumes, crenças e culturas distintas.

## REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L. **Gestão de Pessoas Internacional**: Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos? Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em administração, Porto Alegre, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership theory, research e managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, p. 1536, 2008.
- DOWLING, P.; WELCH, E. D. **Gestão internacional de recursos humanos**: Gerenciando pessoas em um contexto multinacional. Thompson, 2005.
- DUGAN, J. P. **Critical Perspectives on Capacity-Building for International Leadership**. **New directions for student leadership**, v. 2018, n. 160, p. 31-39, 2018.
- EHRHART, M. G. Autoconceito, teorias de liderança implícitas e preferências dos seguidores por liderança. **Zeitschrift für Psychologie**, 2015.
- GIBBS, G. R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- KOMIVES, S. R.; DUGAN, J.P. Contemporary Leadership Theories. **Political and Civic Leadership**. Sage Publications, v. 1, n. 14, p. 111-120, jan. 2010.
- LAKSHMAN, C. A theory of leadership for quality: lesson from TQM for leadership theory. **Total Quality Management & Business Excellence**. Ed. Routledge, v. 17, n.1, p. 41-60, jan. 2006.
- LEOTTA, A.; RIZZA, C.; RUGGERI, D. Management accounting and leadership construction in family firms. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 14, n. 2, p. 189-207, 2017.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MANFREDINI, V. et al. **Where is critical HRM in Brazil? Our researches represent our history?** CMS5: Reconnecting critical management. The fifth critical management studies conference, Manchester Business School, Manchester, jul. 2007.
- MCKIBBEN, W. B.; UMSTEAD, L. K.; BORDERS, L. D. Identifying dynamics of counseling leadership: A content analysis study. **Journal of Counseling & Development**, v. 95, n. 2, p. 192-202, 2017.
- MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Dados sobre as exportações brasileiras em 2017**. Governo Federal, 2018.
- MEYER, K. E.; XIN, Katherine R. Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 11, p. 1827-1855, 2018.
- ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTOS, G. F. et al. Estilos de liderança: Enfoque na teoria x e teoria y de Douglas McGregor. Lins, **Revista Universitário**, ano 1, n. 2, jul./ dez. 2010.
- SCHETTE, F. R. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos de líderes**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2005.
- SERRÃO, M. A. S. **Avaliação para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação numa empresa de TI (estudo experimental)**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa, 2009.
- SOLANSKY, S.; GUPTA, V.; WANG, J. Ideal and Confucian implicit leadership profiles in China. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 2, p. 164-177, 2017.
- STEPHENSON, E. Domestic challenges and international leadership: a case study of women in Australian international affairs. **Australian Journal of International Affairs**, p. 1-20, 2019.
- TANURE, B. Formação de líderes. Belo Horizonte, **Especial Educação Executiva**, v. 6, n. 5, set./out., 2007.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 92-105, 2011.