

OS QUADROS NÃO SÃO MERCADORIAS

Com a entrada do Euro em circulação numa grande parte dos países da União Europeia, o sonho de uma Europa unida vai de vento em popa. Todavia, esta consciencialização trazida pelo Euro pode fazer com que alguns coloquem no mesmo patamar a hipótese real de livre circulação de “mercadorias”, “bens” e “pessoas”.

As consequências do fenómeno de um Espaço Único nos mercados, ao nível de produtos e serviços é já extensível aos recursos humanos. Procurando novos mercados para onde se possam desenvolver, as empresas tenderão a reforçar os seus processos de Internacionalização.

Para sustentar estes processos as Empresas-mãe têm (ou terão) que colocar pessoas de confiança e com potencial que aceitem o desafio de trabalhar e gerir um negócio num país estrangeiro (Subsidiárias). Por outro, o Espaço Comum abrirá o mercado de trabalho aos quadros dos diferentes países da união europeia. Este fenómeno tem crescido, e tenderá a continuar a crescer, de tal maneira que um dia poderemos ter de falar de um verdadeiro fluxo migratório de Quadros na zona Euro que, nas devidas proporções, se vai aproximando à velocidade e dimensão das transacções de mercadorias.

Em princípio, esta situação é positiva, desde que antecipadamente se controle a tendência para encaixotar os quadros para os outros países como se de um qualquer “bem” e/ou “mercadoria” se tratasse.

A gestão pelo lucro fácil e imediato pode fazer com que empresas tendam a “exportar” Quadros de uma forma precipitada para as suas afiliadas noutros países; ou, no caso de um quadro, levá-lo a procurar novos desafios de carreira em outros países que poderão ser condenados ao fracasso

Os Quadros não podem ser encaixotados e remetidos para um outro país, como se de mercadorias se tratassem. O Espaço é único, a moeda também, mas as culturas são muito diferentes. Se as empresas não prepararam os seus Quadros para uma experiência intercultural poderão, inclusivamente, pôr em causa o seu plano de desenvolvimento num determinado país estrangeiro.

A EXPERIÊNCIA INTERCULTURAL

Apesar de conhecermos diferentes modelos de preenchimento de cargos dirigentes, hoje é frequente que os Quadros expatriados ocupem cargos de topo das subsidiárias ou participadas. No caso português vamos começando a conhecer muitos casos de Quadros nacionais que aceitam o desafio de gerir novos negócios, ou representações da sua empresa noutro país.

Mas então o que leva estes homens e mulheres a saírem do seu país e aceitarem o desafio de viver noutro país com uma cultura diferente da sua?

Entre muitas razões que poderemos encontrar, há uma em comum: a procura de novos desafios e evolução na carreira.

Nestes casos, em que um Quadro pretende desenvolver a sua carreira num país estrangeiro é necessário que esteja predisposto a vivenciar uma Experiência Intercultural.

Referimo-nos a Experiência Intercultural, como o contacto que nós fazemos com uma pessoa ou mais pessoas de outra cultura.

Contudo, para um Quadro que o faça por um período de 3 a 5 anos e para que o seu objectivo quer pessoal, quer profissional seja bem sucedido não se pode limitar aos meros contactos com a cultura do país anfitrião. De facto, quase todos nós conhecemos pessoas que não foram capazes de se integrar na cultura do país que escolheram para trabalhar.

É necessário, por isso, que para se conseguir uma boa integração se tenha que viver uma real Aprendizagem Intercultural. Isto significa que, para além dos contactos, necessitamos de trocar e partilhar experiências, ideias, conhecendo a outra cultura e dando a conhecer a nossa. O equilíbrio emocional e o conhecimento da estrutura cultural que traz uma boa integração, permite que todo o potencial humano seja direccionado para o alcance de objectivos que definiu para esta fase da sua vida.

Um processo de Aprendizagem Intercultural de um Quadro que trabalha num país estrangeiro passa por algumas etapas, decomposta em vários momentos (ver Figura), com maior ou menor duração dependendo das circunstâncias que envolvem a expatriação, a estrutura/flexibilidade intrínseca do Quadro e das características específicas da cultura do país de origem e/ou destino.

Figura

	Momentos do Processo de Aprendizagem Intercultural	Atitude Face Momento do Processo
Fase 1: Partida	1- Convite / Decisão 2 - Preparação 2.1 - Preparação Pós-Decisão 2.2 – Preparação Pré-Estadia	<i>Eu?!!!</i> <i>Vou?..Não vou?...</i> <i>Tenho (quase) a certeza!</i>
Fase 2: Estadia	1- Estado de Graça 2 - Choque Cultural 3 - Vazio 4 - Pré- Integração 5 - Integração	<i>Vamos a isto!!!</i> <i>Fiz bem em vir!!</i> <i>Quero voltar!...</i> <i>Não sei o que fazer?!!</i> <i>Estou a conseguir!</i> <i>Agora sim...sinto-me bem!!!</i>
Fase 3: Regresso	1- Estado de Graça do Regresso 2 - Choque Cultural do Regresso 4 - Reintegração no País de Origem	<i>Missão cumprida!!!</i> <i>Finalmente em casa!!</i> <i>Isto mudou?!!</i> <i>Estou entre os meus!</i>

De facto, há determinadas situações e condições que devem ser acauteladas e negociadas, nomeadamente, a Gestão de Remunerações e Carreira. No entanto, para que

tão importante fase seja um sucesso pessoal e empresarial é imprescindível que o Quadro esteja preparado para a Experiência Intercultural e que tenha consciência do que pode ser viver num país estrangeiro durante alguns anos.

Para uma melhor compreensão do processo, vejamos a descrição de uma experiência positiva das três fases de Aprendizagem Intercultural: A Partida, a Estadia e o Regresso.

Trata-se aqui de consciencializar os Quadros ao nível do que poderá ser a sua vivência familiar e profissional. Quer o Quadro quer a empresa que “expatria” ou “acolhe” deve ter a percepção de que uma experiência de Aprendizagem Intercultural atravessa vários momentos no seu decurso que podem ser mais ou menos bem geridos.

Fase 1: A Partida

Uma decisão destas não é tomada de ânimo leve, sendo, com certeza, feita com toda a consciência das implicações consequentes.

Este passo é tão importante para a vida pessoal e profissional do Quadro como para a empresa que nele investe sendo por isso necessário uma boa Preparação deste projecto.

A Fase da Partida concentra dois grandes momentos: o Convite/Decisão e a Preparação.

Desde logo, quando somos confrontados com um desafio deste género, para além de gratificados pelo **Convite** somos assolados pela ansiedade e dúvida. É que mudar não é fácil porque implica alterar comportamentos, rotinas e hábitos, no fundo, toda a nossa vida.

Somos tentados a analisar a situação da nossa vida começando pela componente familiar, social, carreira. Pensamos que seria muito útil para a nossa carreira lançarmo-nos neste desafio, mas logo de seguida começamos a sentir como seria estar longe da família, amigos, dos nossos hábitos. Entramos num processo de análise de ganhos e perdas entre ir ou não. Neste dilema, poderá surgir, com alguma probabilidade, um dos nossos maiores medos: o medo de falhar, de não ser capaz.

Depois de tomada a **Decisão** de partir, temos a necessidade de nos **prepararmos**, para uma experiência de viver num país diferente do nosso através de um melhor conhecimento dos seus valores e cultura.

Num 1º momento de preparação (**Pós-Decisão**) tendemos a balizar as expectativas que cada um transporta. Este momento, de preferência realizado com outros Quadros a viver a mesma situação, serve ainda para clarificar e nos consciencializar sobre o conceito de Cultura e nas componentes que a compõem, nomeadamente, os valores, comportamentos e atitudes e contextualizando-os na organização/país onde estamos inseridos e na organização/país de destino. Deve ainda centrar-se, não só nos mal-entendidos como nas dificuldades de comunicação e linguagem. Surge novamente a dúvida e o pensamento: ***Vou?...Não vou?...***

Depois de reforçada a decisão de partir (**Preparação Pré-estadia**), deverá ser desenvolvido um novo momento de preparação a pouco tempo da partida. Este momento servirá para aprofundar e refrescar as ideias desenvolvidas no 1º momento de preparação e também para conhecer e aprofundar experiências, problemas e situações que o Quadro poderá experimentar, nomeadamente sentir-se alvo de discriminação e incompreensão, origem de conflitos, choque cultural e dificuldades de adaptação. Devemos, por isso, redimensionar as expectativas e ter consciência da energia que será necessária para superar os desgastes que a adaptação faz e ainda fomentar a nossa flexibilidade mental para compreender o que está para além do óbvio e da aparência, ganhando abertura para novas concepções sobre a vida, sobre a importância do trabalho, etc... – surge a sensação de que **Tenho (quase) a certeza!** de que fazemos bem em partir.

*NO MOMENTO DA PARTIDA PROPRIAMENTE DITA, PERANTE O INEVITÁVEL, É NORMALMENTE NORMAL SURGIR O PENSAMENTO **VAMOS A ISTO!!!** .*

Fase 2: Estadia

Desde o 1º dia que chegamos ao país anfitrião até ao último dia em que lá estamos desenvolvemos a fase da Estadia. É nesta fase onde as pessoas podem experimentar estados emocionais mais ou menos intensos em diferentes períodos de tempo. Falamos aqui de diversos momentos que podemos experimentar durante a nossa estadia, nomeadamente o Estado de Graça, Choque Cultural, Vazio, Pré-Integração e Integração.

O período do **Estado de Graça** ocorre logo após a nossa chegada assemelha-se a uma espécie de Lua de Mel em que tudo corre muito bem. Absorvemos toda a riqueza cultural do país anfitrião. Tudo parece fácil, desactivamos as nossas defesas e sentimos que **Fiz bem em vir!!**. Estamos completamente entusiasmados com o que estamos a fazer.

Algum tempo depois, após este curto período de Estado de Graça, começam a surgir os primeiros sintomas de um choque entre a cultura do Quadro e os nacionais do país anfitrião com quem tem relações. Surgem as diferenças nos hábitos e comportamentos, aparecem dificuldades de comunicação e os mal entendidos. Estes sintomas podem criar conflitos que levam ao extremar de posições e opiniões, bem como originar algumas manifestações de discriminação. Este **Choque Cultural** que nos fazem pensar que **Quero voltar!...**

O extremar de opiniões e a incompreensão resulta num **Vazio**, que se caracteriza por um período em que nos sentimos sós num país que não é o nosso e incapazes de resolver a situação em que nos envolvemos. Evitam-se as pessoas e o tempo passa cada vez mais devagar, altura que aproveitamos para desenvolver longos momentos de reflexão onde racionalizamos as diferenças entre nós próprios e todos, ou quase todos, aqueles que circulam à nossa volta. Este é um período em que é vivido um forte conflito intrapsíquico, com permanentes dúvidas em que o Quadro pensa: **Não sei o que fazer? !!**

Normalmente, durante os longos períodos de reflexão, é encubada a decisão de ficar e de fazer um esforço. Fruto desse esforço de compreensão das diferenças, aplicação de algumas estratégias de adaptação e procura do consenso, começam a surgir resultados animadores, nomeadamente no desenvolvimento de algumas relações informais. Estamos num momento de **Pré-integração** e o Quadro começa a sentir: ***Estou a conseguir!***.

Aos poucos a **Integração** vai sendo consolidada, à medida que as relações informais se vão desenvolvendo e a nossa participação em eventos extra-profissionais aumenta. O dia-a-dia é gerido sem os sobressaltos do início do período de adaptação e os conflitos eventuais que possam surgir são superados. Nesta fase, a Integração é, finalmente, alcançada e o Quadro pensa: ***Agora sim...sinto-me bem!!!***.

Se tudo assim se mantiver as capacidades e potencial do Quadro são totalmente direccionados para um bom desempenho profissional.

O tempo passa e à medida que se vai aproximando a hora do regresso, começa a ser desenvolvido um processo inconsciente de preparação para essa situação. Tanto ao nível pessoal como profissional é dado um esforço que lhe permita sentir a ***Missão cumprida!!!***.

Fase 3: O Regresso

Poderíamos pensar que com o regresso ao nosso país a nossa experiência se concluiu de uma forma pacífica. Esta ideia poderá estar longe da verdade, porque ainda nesta fase podemos sofrer alguns momentos menos positivos até à reintegração total. Poderemos experimentar nesta Fase o Estado de Graça do Regresso, O Choque Cultural do Regresso e, por fim, a Reintegração no nosso País de Origem.

No período imediatamente pós-chegada, após um emotivo momento de recepção e satisfação, por se sentir ***Finalmente em casa***, somos acarinhados e todos querem saber como foi e nós consolidamos as ideias, expectativas, projectos que trazemos. Neste momento sentimos uma necessidade muito grande de sentir a realidade. Somos extremamente "colunáveis" e acarinhados, pelo que vivemos o **Estado de Graça do Regresso**.

Muitas vezes a realidade mudou em relação ao que era quando se partiu. E isso provoca alguma confusão porque temos a noção de que ***Isto mudou?!!***. Naquilo que podemos chamar de **Choque Cultural do Regresso** os novos valores e rituais da cultura que trazemos podem, em alguns casos, chocar com os valores do nosso país de origem.

Temos de ter consciência de que depois de uma "boa" experiência de aprendizagem e Gestão Intercultural os Quadros trazem novos valores, comportamentos e atitudes que adquiriram nos últimos anos e que, inclusivamente, poderão chocar com a cultura do seu país de origem (pequenos pormenores como os padrões utilizados no vestuário; rituais de trabalho; lazer após o período laboral). Estas situações podem-nos levar a um período de algum isolamento em relação aos amigos, que sentimos diferentes e a sentir uma grande

necessidade de partilhar a nossa experiência com alguém que tenha vivido e sentido semelhante vivência. Esta exorcização permite trazer cá para fora o que sente lá dentro.

Não obstante, estas dificuldades iniciais, a reinserção nos grupos originais como a família, amigos e trabalho e reacquirição de alguns hábitos e rotinas permitem uma gestão do dia-a-dia que nos abre a **Reintegração no País de Origem**. O Quadro sente, mais do que nunca: ***Estou entre os meus!***

Este processo não acaba e deve ser intensificado nos meses seguintes. Com o regresso, o Quadro e a empresa pretendem tirar partido das experiências vividas, novas metodologias de trabalho, processos, ideias e práticas de sucesso. As expectativas são elevadas de ambas as partes. A empresa espera um Quadro mais experiente, flexível e com novas ideias; o Quadro espera da empresa desafios onde possa aplicar a sua experiência, ideias, competências e responsabilidades que vão ao encontro das suas expectativas e projectos para a sua carreira dentro da empresa.

É por isso necessário partilhar e comparar experiências, reorientar expectativas e compreender que a realidade do país, organização, família e amigos do presente é diferente de quando partiu.

Depois de uma experiência assim, tudo muda – acreditamos que na maioria dos casos para melhor.

As muitas empresas que agora se lançam na descoberta de novos mercados e no caminho da internacionalização deverão ter consciência que vão enviar pessoas para uma realidade diferente da nossa e que por muitos defeitos que os humanos tenham serão sempre mais emocionais que os robôs. A sua “exportação” terá que ser muito bem “condicionada” não vá o Quadro partir-se fazendo com que os objectivos de negócio caiam por terra.

Paulo Balreira Guerra

Partner da forcerebrus

paulo.b.guerra@forcerebrus.com

e Carlos Rebelo Silva