Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

João Pedro de Sousa Domingues

O Impacto da Experiência Internacional no Estilo de Liderança: Análise Baseada na Inteligência Cultural

abril de 2026

O Impacto da Experiência Internacional no Estilo de Liderança: Análise Baseada na Inteligência Cultural

João Pedro de Sousa Domingues

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

João Pedro de Sousa Domingues

O Impacto da Experiência Internacional no Estilo de Liderança: Análise Baseada na Inteligência Cultural

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

João Pedro de Sousa Domingues

(João Pedro de Sousa Domingues)

Braga, 15 de abril de 2026

Agradecimentos

Concluir esta dissertação marca o fim de um percurso académico exigente, desafiante e, em vários momentos, alimentado por prazos apertados e uma relação algo questionável com a procrastinação.

Começo por agradecer ao Professor José Carlos Pinho, pela orientação, exigência e paciência ao longo deste processo. Entre sugestões e revisões o seu contributo foi essencial para que este trabalho passasse de uma ideia a algo efetivamente concluído, e com qualidade.

À Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho, por todo o enquadramento académico e recursos disponibilizados ao longo deste percurso, e também, de forma indireta, por ajudar a desenvolver competências que vão muito além do plano curricular, nomeadamente, a capacidade de trabalhar sob pressão... muita pressão.

À minha família, um agradecimento muito especial. À minha avó Mila, que já não está presente, mas cuja influência continua a fazer-se sentir em cada etapa. Ao meu avô Ezequiel, pelo apoio incondicional, incluindo aquele tipo de apoio que, sendo direto, resolve muitos problemas. À minha mãe Carla, por estar sempre presente, independentemente da fase, do humor ou do nível de stress.

À minha namorada Maria, por todo o apoio, paciência e, sobretudo, por conseguir lidar com versões menos recomendáveis de mim durante este processo. Entre prazos, stress e longas explicações sobre temas pouco entusiasmantes, o teu papel foi, sem dúvida, essencial.

Ao grupo do Julio e aos amigos, por garantirem o equilíbrio necessário. Entre incentivo, distrações e momentos que provavelmente não ajudaram à produtividade, mas ajudaram à sanidade, foram uma parte importante deste percurso.

Por fim, a todos os que contribuíram de alguma forma: obrigado. Esta dissertação tem apenas um nome na capa, mas resulta claramente de um esforço coletivo, ainda que nem todos tenham tido de cumprir prazos.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

João Pedro de Sousa Domingues

(João Pedro de Sousa Domingues)

Braga, 15 de abril de 2026

O IMPACTO DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL NO ESTILO DE LIDERANÇA: ANÁLISE BASEADA NA INTELIGÊNCIA CULTURAL

RESUMO

A globalização dos mercados e a crescente interdependência económica transformaram o panorama organizacional, exigindo gestores capazes de liderar em ambientes de elevada complexidade intercultural. Para colmatar a escassez de líderes globais, as organizações recorrem frequentemente a missões internacionais. Contudo, a evidência demonstra que a simples exposição física a uma nova geografia não garante a eficácia da liderança, existindo uma "caixa negra" sobre como a experiência bruta se converte em aprendizagem e adaptação comportamental.

Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo principal compreender de que forma a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da liderança. Para "abrir esta caixa negra", o estudo ancora-se na Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) e na Inteligência Cultural (CQ) como referenciais conceptuais. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa e exploratória. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a quatro líderes portugueses com vasta e diversificada experiência de gestão internacional. Os dados recolhidos foram sujeitos a uma análise temática com recurso ao software NVivo.

Os resultados demonstram que a experiência internacional não desenvolve a liderança de forma automática, atuando antes como um catalisador que expõe o líder ao choque cultural e à dissonância cognitiva. A Inteligência Cultural revelou-se o mecanismo central de tradução dessa dissonância numa leitura precisa do contexto. Especificamente, a CQ Motivacional (interesse inato e autoeficácia) é o motor que impede o recuo do líder e fomenta o envolvimento, as dimensões Cognitiva e Metacognitiva são essenciais para suspender julgamentos etnocêntricos, descodificar as normas locais e reformular modelos mentais, e por fim, a CQ Comportamental garante a flexibilidade necessária para a ação.

Verificou-se que esta flexibilidade permite aos líderes atuar como "camaleões culturais", ajustando ativamente o seu estilo de gestão às Teorias Implícitas de Liderança (CLTs) valorizadas localmente, conforme preconizado pelo modelo GLOBE. Conclui-se que a maturidade intercultural do líder global resulta do cruzamento rigoroso entre o ciclo de aprendizagem experiencial, a sua Inteligência Cultural, características inatas de adaptabilidade e o crucial suporte organizacional recebido.

Palavras-Chave: Liderança Global; Inteligência Cultural; Aprendizagem Experiencial; Experiência Internacional; Projeto GLOBE.

THE IMPACT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE ON LEADERSHIP STYLE: AN ANALYSIS BASED ON CULTURAL INTELLIGENCE

ABSTRACT

The globalization of markets and growing economic interdependence have transformed the organizational landscape, demanding managers capable of leading effectively in environments of high intercultural complexity. To bridge the gap of global leaders, companies often rely on international assignments. However, evidence demonstrates that mere physical exposure to a new geography does not guarantee leadership effectiveness, leaving a methodological "black box" regarding how raw experience translates into actual learning and behavioural adaptation.

Consequently, the main objective of this dissertation is to understand how international experience contributes to leadership development. To "open this black box", the study utilizes Experiential Learning Theory (ELT) and Cultural Intelligence (CQ) as conceptual frameworks. Methodologically, a qualitative and exploratory approach was adopted. Semi-structured interviews were conducted with four Portuguese leaders with extensive and diverse international management experience. The collected data underwent rigorous thematic analysis using NVivo software.

The findings demonstrate that international experience does not automatically develop leadership; rather, it acts as a catalyst that exposes the leader to cultural shock and cognitive dissonance. Cultural Intelligence proved to be the central mechanism for translating this dissonance into an accurate reading of the context. Specifically, Motivational CQ (innate interest and self-efficacy) is the engine that prevents withdrawal and fosters engagement, the Cognitive and Metacognitive dimensions are essential to suspend ethnocentric judgments, decode local norms, and reshape mental models, and finally, Behavioural CQ ensures the necessary flexibility for action.

It was found that this flexibility allows leaders to act as "cultural chameleons", actively adjusting their management style to the locally endorsed Implicit Leadership Theories (CLTs), as advocated by the GLOBE model. The study concludes that the intercultural maturity of a global leader stems from the intersection of the experiential learning cycle, their Cultural Intelligence, innate adaptability traits, and crucial organizational support.

Keywords: Global Leadership; Cultural Intelligence; Experiential Learning; International Experience; GLOBE Project.

Índice

1 Introdução **1**

1.1 Contextualização do Tema 1

1.2 Propósito e Relevância do Estudo 1

1.3 Pergunta de Partida e Objetivos 2

1.4 Estrutura da Dissertação 2

2 Revisão da Literatura **4**

2.1 Introdução Teórica 4

2.1.1 O Contexto Global e a Escassez de Liderança 4

2.1.2 Aa Aprendizagem e Adaptação 5

2.1.3 A Inteligência Cultural como Catalisador da Aprendizagem 6

2.2 Experiência Internacional como Veículo de Aprendizagem 7

2.2.1 Definição e Tipologias de Experiência Internacional 7

2.2.2 Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) 7

2.2.3 O Ciclo de Aprendizagem Experiencial 9

2.3 Liderança em Contexto Global 10

2.3.1 Definição e Tipologias 10

2.3.2 Universalidade vs. Contingência na Liderança 11

2.3.3 O Modelo GLOBE 12

2.3.4 A Flexibilidade do Líder 14

2.4 Inteligência Cultural (CQ) 15

2.4.1 Definição e Distinção Conceptual 15

2.4.2 As Quatro Dimensões da CQ 16

2.4.3 CQ e Personalidade 19

2.4.4 Desenvolvimento da CQ 20

2.5 Modelo Integrador 21

2.5.1 CQ e Aprendizagem Experiencial 21

2.5.2 Da Experiência à Liderança Global 22

2.5.3 A CQ como Ponte 24

2.5.4 Lacunas na Literatura e Justificação do Estudo 25

2.6 Considerações Finais 26

3 Abordagem Metodológica **27**

3.1 Introdução . . . 27
3.2 Desenho de Investigação . . . 28
3.3 Participantes e Critérios de Selecção . . . 30
3.4 Instrumento de Recolha de Dados . . . 32
3.5 Procedimentos e Preparação do Corpus . . . 33
3.6 Método de Análise dos Dados . . . 34
3.7 Estrutura e Categorias Analíticas . . . 35

4 Apresentação e análise dos dados **37**

4.1 A Reação ao Desafio Cultural e o Papel da CQ Motivacional . . . 41
4.2 Objetivo 2: Observação Reflexiva, CQ Cognitiva e Metacognitiva . . . 45
4.3 Objetivo 3: Flexibilidade na Ação e a Liderança GLOBE . . . 47
4.4 Objetivo 4: O Impacto Final e os Fatores Explicativos . . . 50
4.5 Síntese Interpretativa . . . 54

5 Conclusão **58**

5.1 Conclusões Gerais . . . 58
5.2 Limitações do Estudo . . . 60
5.3 Recomendações para Estudos Futuros . . . 61

Bibliografia **62**

Apêndices **66**

Índice de Figuras

Etapas de Aprendizagem na ELT e Capacidades CQ Habilitadoras 23
CQ e ELT no Desenvolvimento de Liderança Global 24
Códigos Mais Referenciados Pelos Entrevistados 40

Índice de Tabelas

Dimensões de Liderança Global 13
Distinção entre CQ e outros construtos 16
Exemplos de itens da escala CQ expandida de 11 dimensões (E-CQ) 19
Informações Pessoais dos Participantes 38
Informações Profissionais dos Participantes 38
Códigos e Referências Registados por Transcrição 39
Fontes de CQ Motivacional e Envolvimento dos Participantes 44
Fontes e Focos de CQ Cognitiva e Metacognitiva dos Participantes 46
Adaptação Comportamental e Estilos de Liderança GLOBE 50
Resultados e Fatores Determinantes da Liderança Global 52
Matriz Integradora do Desenvolvimento da Liderança Global 55

1 Introdução

1.1 Contextualização do Tema

A globalização dos mercados transformou irreversivelmente o panorama organizacional, impondo às empresas a necessidade de operar através de fronteiras geográficas, culturais e temporais. A capacidade de liderar num contexto global deixou de ser uma competência acessória para se afirmar como um fator crítico de sobrevivência e sucesso estratégico. A liderança global distingue-se da liderança doméstica não apenas pelo alcance geográfico, mas por exigir a gestão de níveis exponencialmente mais elevados de complexidade (múltiplos stakeholders e ambiguidade), de fluxo (a riqueza da informação partilhada) e de presença (a necessidade de gerir a distância física).

Não obstante a expansão acelerada das operações internacionais, as organizações enfrentam uma escassez crítica de capital humano capaz de liderar eficazmente nestes ambientes complexos, sendo que a grande maioria das multinacionais reporta uma falta gritante de gestores com as competências globais necessárias. Para tentar solucionar esta lacuna, as organizações têm recorrido massivamente à expatriação e a missões internacionais como o principal veículo de formação de líderes, operando sob a premissa de que a imersão direta noutra cultura conduzirá, de forma quase automática, ao desenvolvimento de competências interculturais e de gestão.

1.2 Propósito e Relevância do Estudo

O propósito deste estudo qualitativo é explorar e compreender em profundidade o papel da Inteligência Cultural como mecanismo catalisador entre a experiência internacional e a adaptação do estilo de liderança em gestores portugueses.

Este estudo reveste-se de particular importância para múltiplas audiências.

- Ao nível teórico, o estudo contribui para a literatura ao fornecer dados empíricos qualitativos que ajudam a preencher a lacuna explicativa da "caixa negra" da Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT), já que, a grande maioria da investigação sobre Inteligência Cultural (CQ) assenta em metodologias quantitativas e escalas de autorrelato, por isso, este trabalho responde diretamente aos apelos da academia por estudos que explorem as narrativas individuais em profundidade, revelando os processos e mecanismos exatos através dos quais a CQ atua como catalisadora entre a imersão cultural e a adaptação de estilos de liderança no terreno.

- Ao nível prático e organizacional, os resultados desta investigação fornecem "*insights*" cruciais para a Gestão de Recursos Humanos Internacionais, ajudando as empresas a desenhar programas de

seleção e de formação baseados no desenvolvimento da CQ.

- Para os próprios líderes e expatriados, o estudo oferece um guião de como transformar a dissonância e o choque cultural em flexibilidade comportamental, permitindo-lhes atuar como "camaleões culturais" e alinhar os seus estilos de gestão com as expectativas das culturas de acolhimento.

1.3 Pergunta de Partida e Objetivos

Para responder à lacuna identificada na literatura, a presente investigação orienta-se pela seguinte pergunta central de partida: **De que forma a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da liderança?**

Com o intuito de operacionalizar e dar resposta a esta questão principal, definiram-se quatro objetivos específicos de investigação (subperguntas), ancorados nas dimensões da Inteligência Cultural (CQ) e no ciclo de aprendizagem:

1. De que forma os líderes reagem aos desafios interculturais iniciais e qual o papel da motivação (CQ Motivacional) na sua decisão de se envolverem ativamente com o novo contexto?
2. Como é que os líderes adquirem conhecimento (CQ Cognitiva) e utilizam a observação reflexiva (CQ Metacognitiva) para descodificar o contexto local e reformular os seus modelos mentais?
3. De que modo a flexibilidade na ação (CQ Comportamental) permite aos gestores ajustar o seu estilo às Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (dimensões do modelo GLOBE)?
4. Qual é o impacto final da imersão internacional na maturidade e eficácia da liderança, e que fatores (pessoais ou organizacionais) determinam o sucesso dessa adaptação?

1.4 Estrutura da Dissertação

Para dar resposta aos objetivos propostos, este estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos fundamentais. O presente capítulo (Capítulo 1) introduz a contextualização do tema, formula o problema e define a questão central e os objetivos de investigação.

O Capítulo 2 apresenta a Revisão da Literatura, estruturando o conhecimento atual sobre a Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT), as dimensões da Inteligência Cultural (CQ) e a liderança global (Projeto GLOBE), culminando num modelo teórico integrador.

O Capítulo 3 descreve a Abordagem Metodológica qualitativa e exploratória adotada. Este capítulo detalha o desenho da investigação, a seleção dos quatro líderes globais participantes, os procedimentos

de recolha através de entrevistas semiestruturadas e a grelha de análise temática processada com recurso ao software NVivo.

O Capítulo 4, referente à Apresentação e Análise dos Dados, expõe os resultados empíricos da investigação. A análise segue a ordem cronológica da aprendizagem dos líderes: o choque cultural, a motivação para agir, a reflexão cognitiva, a adaptação comportamental dos estilos de liderança e, por fim, os impactos consolidados.

Finalmente, o Capítulo 5 encerra a dissertação com as Conclusões Finais, onde se sintetiza a resposta à pergunta de partida, se discutem as limitações metodológicas do estudo e se deixam recomendações para futuras investigações na área da Gestão Internacional.

2 Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta os conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento e compreensão desta dissertação, assim como a respetiva revisão da literatura.

A revisão da literatura foi realizada com o recurso a diversos serviços que auxiliaram na pesquisa de documentos relativos às áreas de estudo abordadas, sendo eles: *Google Scholar*, *Scopus*, *ResearchGate*, *Connected Papers*, entre muitos outros tipicamente utilizados. O processo de seleção da literatura baseou-se sobretudo no tipo e relevância para o estudo que o documento possuía. Os tipos dos documentos selecionados surgem maioritariamente em formato de livro, artigo ou *white paper*. A qualidade e relevância do documento é avaliada primeiramente pela análise do resumo ou *"abstract"* do documento e, posteriormente, caso seja considerado oportuno para o estudo, do seu conteúdo.

A revisão da literatura começou pela pesquisa da frase "*Liderança Internacional*".

2.1 Introdução Teórica

2.1.1 O Contexto Global e a Escassez de Liderança

A globalização dos mercados transformou irreversivelmente o panorama organizacional contemporâneo, impondo às empresas a necessidade de operar através de fronteiras geográficas, culturais e temporais. Como notam Javidan et al. (2006), praticamente nenhuma organização moderna está imune ao impacto da globalização, exigindo que os executivos lidem com uma força de trabalho, clientes e fornecedores cada vez mais heterogéneos. Neste cenário, a capacidade de liderar num contexto global deixou de ser uma competência acessória para se afirmar como um fator crítico de sucesso organizacional.

Não obstante a expansão das operações internacionais, as organizações enfrentam uma escassez crítica de capital humano capaz de liderar eficazmente nestes ambientes complexos. Mendenhall et al. (2012) sublinham que a liderança global é conceptualmente distinta da liderança doméstica não apenas pelo alcance geográfico, mas por níveis elevados de três dimensões críticas: complexidade (multiplicidade de stakeholders e ambiguidade), fluxo (a quantidade e riqueza de informação a atravessar fronteiras) e presença (a necessidade de gerir a distância física e temporal). Contudo, a oferta de líderes preparados para gerir este triplo desafio não tem acompanhado a procura estratégica das empresas, tal como mencionado em estudos citados por Javidan et al. (2006) que indicam que uma vasta maioria das empresas da Fortune 500 reporta uma falta de líderes com as competências necessárias para implementar estratégias globais. Para tentar solucionar esta lacuna, as organizações têm recorrido à expatriação e a missões internacionais como o principal meio de formação de capital humano, operando sob a premissa de que a a imersão noutra cultura conduziria automaticamente ao desenvolvimento de competências interculturais e

de liderança Ng et al. (2010). No entanto, a literatura evidencia que a "simples exposição" ao estrangeiro é insuficiente. Ott e Michailova (2018) e Ng et al. (2010) alertam para as taxas significativas de falha em missões internacionais, resultando não apenas em retornos antecipados, mas em custos financeiros e estratégicos avultados que comprometem a eficácia global da organização.

Este cenário configura um paradoxo central na gestão internacional, pois embora a experiência internacional seja considerada fundamental para o desenvolvimento de líderes globais, ela não garante, por si só, a aprendizagem ou a eficácia da liderança, até pelo contrário, sem as capacidades individuais adequadas para processar essa experiência, a imersão cultural pode resultar em choque cultural, reforço de estereótipos e ineficácia na gestão Ng et al. (2010). Torna-se, portanto, imperativo compreender que a eficácia da liderança global não reside apenas na presença física no estrangeiro, mas na capacidade do indivíduo de transformar essa experiência em aprendizagem comportamental e cognitiva.

2.1.2 A Aprendizagem e Adaptação

O paradoxo entre a valorização da experiência internacional e as elevadas taxas de insucesso nas missões globais sugere a existência de uma lacuna explicativa na literatura. Ng et al. (2010) argumentam que a relação entre a experiência internacional e o desenvolvimento de competências de liderança não é linear nem automática. Frequentemente, as organizações assumem que colocar um gestor num contexto internacional resultará automaticamente num líder global eficaz, ignorando os processos cognitivos e comportamentais subjacentes que transformam essa experiência bruta em aprendizagem real. Esta lacuna é descrita metaforicamente como uma "caixa negra" (Ng et al., 2009): reconhece-se que a experiência internacional *(input)* pode conduzir ao desenvolvimento de liderança *(output)*, mas os mecanismos transformacionais que ocorrem durante esse processo permanecem insuficientemente compreendidos.

O problema central reside na variabilidade da resposta individual à exposição internacional, pois enquanto alguns gestores desenvolvem um repertório de liderança mais sofisticado, outros experienciam dificuldades severas de adaptação, stress e isolamento. Earley e Peterson (2004) destacam que as abordagens tradicionais de formação intercultural falham frequentemente porque se focam excessivamente na transmissão de conhecimento específico sobre um país ou na sensibilização para valores culturais, negligenciando o desenvolvimento de competências metacognitivas (capacidade do indivíduo para criar novas estratégias de aprendizagem em contextos desconhecidos e diagnosticar situações novas sem depender de "mapas" culturais pré-existentes). Esta variabilidade no sucesso da adaptação sugere a existência de diferenças individuais críticas que moderam a eficácia da experiência internacional, por isso, não basta a presença física noutro país; é imperativo possuir capacidades específicas para

descodificar sinais culturais ambíguos e ajustar modelos mentais. A literatura, nomeadamente o projeto GLOBE, identifica que os líderes falham frequentemente não por défice de competência técnica, mas pela incapacidade de alinhar o seu estilo de liderança com as Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites "*Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories*" (CLTs) da cultura hospedeira (Javidan et al., 2006).

Consequentemente, o problema de investigação não se prende com a validação da utilidade da experiência internacional, mas sim com a identificação dos mecanismos que explicam por que razão certos indivíduos extraem aprendizagem dessas experiências enquanto outros não. É neste contexto que a Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) e o conceito de Inteligência Cultural (CQ) emergem como estruturas teóricas fundamentais para "abrir a caixa negra" e explicar a variância na eficácia da liderança global (Ng et al., 2010).

2.1.3 A Inteligência Cultural como Catalisador da Aprendizagem

O argumento central desta investigação sustenta que a transformação da experiência internacional em competência de liderança eficaz não é automática, mas dependente de capacidades individuais de aprendizagem e adaptação, especificamente a CQ. Seguindo o modelo de Ng et al. (2010) argumenta-se que a experiência internacional serve apenas como uma oportunidade de aprendizagem *("learning trigger")*, sendo a CQ a capacidade crítica que dota o indivíduo dos recursos necessários para converter essa oportunidade em desenvolvimento efetivo. Sem a intervenção da CQ nas suas vertentes metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental a imersão cultural corre o risco de ser estéril ou, no limite, contraproducente, resultando em reforço de estereótipos em vez de aprendizagem.

Esta capacidade de transformação é particularmente potenciada quando se consideram as subdimensões específicas da CQ, como o planeamento metacognitivo ou a flexibilidade comportamental verbal, que permitem uma adaptação mais granular aos desafios da liderança global (Van Dyne et al., 2012).

Complementarmente, Earley e Peterson (2004) argumentam que a preparação para a liderança global não pode basear-se exclusivamente no conhecimento estático de valores culturais, ou especificidades nacionais, exigindo antes uma capacidade metacognitiva dinâmica (a aptidão do "camaleão cultural" para diagnosticar e adaptar-se a novos contextos). Assim, propõe-se que a CQ atua como o mecanismo crítico que permite aos líderes navegar a complexidade inerente ao contexto cultural descrita por Mendenhall et al. (2012), facilitando o ajuste do estilo de liderança às expectativas locais *(Culturally Endorsed Leadership Theories)* identificadas por Javidan et al. (2006), maximizando o retorno da experiência internacional.

2.2 Experiência Internacional como Veículo de Aprendizagem

2.2.1 Definição e Tipologias de Experiência Internacional

A experiência internacional é amplamente reconhecida na literatura como um dos métodos mais eficazes para desenvolver competências globais, constituindo o contexto onde a aprendizagem intercultural ocorre. Mendenhall et al. (2012) clarificam que o domínio da liderança global é caracterizado por níveis elevados de complexidade (contextual), fluxo (relacional) e presença (espácio-temporal), o que implica que a experiência internacional não se resume apenas a uma deslocação física, mas a uma exposição a múltiplas fronteiras (geográficas, culturais e organizacionais) que desafiam os modelos mentais do líder.

Tradicionalmente, a literatura focou-se quase exclusivamente na expatriação de longa duração, *"long term corporate assigned"*, como o padrão de experiência internacional, contudo, Mendenhall et al. (2012) e Ng et al. (2010) notam que a realidade organizacional moderna é muito mais diversificada, uma vez que, as tipologias atuais de experiência internacional variam no grau de presença física exigida, incluindo para além da expatriação tradicional de longa duração, as de curta duração (*"short-term assignments"*), as viagens de negócios frequentes (*"frequent flyers"*), a liderança/gestão de equipas globais de forma virtual, onde o fluxo de informação é alto mas a presença física é reduzida e os expatriados auto-iniciados (*self-initiated expatriates*), que procuram ativamente funções no estrangeiro por conta própria.

A natureza da experiência internacional dita o tipo de competências desenvolvidas, por exemplo, missões curtas e frequentes podem exigir uma maior "flexibilidade comportamental" e "consciência metacognitiva" rápida, subcompetências identificadas por Van Dyne et al., (2012) como cruciais para a adaptação em tempo real.

Esta distinção é crucial porque diferentes tipos de experiência impõem diferentes exigências de adaptação. Enquanto uma expatriação longa exige uma imersão profunda na cultura local e um ajustamento social prolongado, as missões curtas ou a liderança de equipas globais exigem uma capacidade de adaptação rápida e frequente a múltiplos contextos culturais simultaneamente (Mendenhall et al., 2012)..

Independentemente da tipologia, o elemento comum que define estas experiências como veículos de aprendizagem é o grau de novidade e desafio que apresentam, retirando o líder da sua zona de conforto e forçando-o a confrontar-se com normas e comportamentos desconhecidos (Ng et al., 2010).

2.2.2 Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT)

Embora a experiência internacional seja frequentemente referida como o principal método para o desenvolvimento de liderança global, a literatura revela um paradoxo persistente: a simples exposição a

contextos internacionais não garante, por si só, uma aprendizagem eficaz ou um melhor desempenho (Ng et al., 2010). Estudos demonstram que, enquanto alguns indivíduos regressam de missões internacionais com competências reforçadas e uma visão global alargada, outros experienciam dificuldades de adaptação, reforço de estereótipos negativos e até diminuição da eficácia profissional (Ng et al., 2010).

Ng et al. (2010) argumentam que parte deste paradoxo resulta de uma ênfase excessiva das organizações na "eficácia do trabalho" (perspetiva de desempenho) em detrimento da "eficácia da aprendizagem" (perspetiva de desenvolvimento). Frequentemente, assume-se que o sucesso na execução de tarefas técnicas no estrangeiro equivale ao desenvolvimento de competências globais, ignorando que o verdadeiro valor da missão reside na transformação da experiência em aprendizagem a longo prazo, um processo que exige tempo e espaço para reflexão, muitas vezes negligenciados em prol de resultados imediatos.

Para compreender os mecanismos deste processo, Ng et al. (2010) recorrem à Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) de Kolb, que postula que a aprendizagem é um processo contínuo de adaptação ao mundo. Segundo este modelo, a experiência internacional atua apenas como o ponto de partida ("experiência concreta"), mas a aprendizagem real depende da capacidade do indivíduo de transitar pelas quatro fases do ciclo de aprendizagem:

(1) *Experiência Concreta*, onde o indivíduo se envolve numa nova situação;

(2) *Observação Reflexiva*, onde reflete sobre essa experiência a partir de múltiplas perspetivas;

(3) *Conceptualização Abstrata*, onde integra as observações em teorias logicamente sólidas;

(4) *Experimentação Ativa*, onde utiliza essas teorias para tomar decisões e resolver problemas em novas situações.

A aplicação da ELT ao contexto da liderança global sugere que a falha na aprendizagem ocorre frequentemente porque os indivíduos não completam este ciclo. Por exemplo, um gestor pode acumular muitas experiências concretas (através de viagens frequentes), mas falhar na observação reflexiva, o que impede a transformação dessa experiência bruta em conhecimento aplicável (conceptualização abstrata) e em novos comportamentos (experimentação ativa) (Ng et al., 2010). Assim, a eficácia do desenvolvimento de liderança não depende da experiência em si, mas crucialmente de o indivíduo possuir as capacidades necessárias para navegar integralmente por todas as fases do processo de aprendizagem experiencial.

2.2.3 O Ciclo de Aprendizagem Experiencial

O ciclo inicia-se com a *Experiência Concreta*, que se refere ao envolvimento tangível e imediato do indivíduo numa nova situação cultural. Num contexto de missão internacional, esta fase é caracterizada pela imersão em interações transculturais que desafiam as expectativas habituais do líder. Ng et al. (2010) sublinham que a qualidade da aprendizagem depende da intensidade da "dissonância" experienciada, ou seja, situações de elevada novidade e desafio (como liderar uma equipa local com normas de trabalho desconhecidas) tendem a desencadear processos de aprendizagem mais profundos do que experiências superficiais ou protegidas. É nesta fase que o líder é confrontado com a discordância entre os seus esquemas mentais pré-existentes e a realidade cultural que observa, e começa a desencadear o processo de aprendizagem.

Seguidamente, temos a fase de *Observação Reflexiva* que representa um distanciamento da ação imediata para refletir sobre o que ocorreu. Esta fase é crítica para processar a complexidade cultural, pois permite ao indivíduo analisar as discrepâncias entre o comportamento esperado e o observado. Sem esta pausa reflexiva, a experiência internacional corre o risco de ser apenas um evento isolado, desprovido de significado pedagógico ou, pior, suscetível de reforçar estereótipos negativos. Ng et al. (2010) sugerem que a capacidade de observar e interpretar sinais subtis (como o silêncio numa reunião ou a linguagem corporal numa negociação) é determinante para transformar a confusão inicial em *insight* cultural.

A terceira fase, *Conceptualização Abstrata*, envolve a integração das observações reflexivas em novas teorias ou modelos lógicos,sendo aqui, onde o líder global deve ser capaz de generalizar a partir das suas observações específicas para criar novos "mapas mentais" sobre como liderar eficazmente naquele contexto. Por exemplo, ao constatar a ineficácia da delegação direta numa cultura hierárquica, o líder pode conceptualizar uma nova teoria sobre a relação entre autoridade e motivação naquela cultura específica (Ng et al., 2010). Esta fase marca a transição crucial da perceção sensorial para a compreensão intelectual, permitindo a antecipação de futuras interações com base em princípios aprendidos e não apenas na tentativa e erro.

Finalmente, a fase de *Experimentação Ativa* encerra o ciclo, exigindo que o líder aplique as suas novas teorias em situações futuras/reais para resolver problemas ou tomar decisões. Esta fase envolve necessariamente assumir riscos e testar novos comportamentos de liderança, por isso, Ng et al. (2010) enfatizam que a aprendizagem só se consolida quando o líder é capaz de modificar o seu comportamento real, por exemplo, adotando um estilo mais diretivo ou mais participativo conforme a necessidade cultural identificada, e observar os resultados dessas novas ações, iniciando assim um novo ciclo de experiência concreta. A inibição nesta fase, muitas vezes causada pelo medo de cometer erros sociais, pode bloquear

a consolidação da aprendizagem global.

2.3 Liderança em Contexto Global

2.3.1 Definição e Tipologias

A liderança é amplamente reconhecida como um fenómeno universal e intrínseco à condição humana, presente em todas as sociedades conhecidas (Bass, 1997). Na sua essência, a liderança envolve um processo de influência social onde um indivíduo mobiliza e orienta os esforços de outros para atingir objetivos partilhados. Bass, (1997) argumenta que, independentemente do contexto cultural, os líderes eficazes tendem a exibir comportamentos que transcendem a mera interação transacional, inspirando os seguidores a transcender os seus interesses pessoais em prol do bem comum (liderança transformacional). Contudo, a aplicação destes princípios universais torna-se exponencialmente mais complexa quando o líder opera fora das fronteiras familiares da sua cultura de origem.

A distinção entre liderança doméstica e liderança global é fundamental para compreender os desafios específicos enfrentados pelos gestores em contextos internacionais. Mendenhall et al. (2012) argumentam que a liderança global difere da doméstica não apenas em grau, mas na natureza do contexto, caracterizando-se por níveis significativamente superiores de *complexidade*, *fluxo* e *presença*. Segundo os autores, a *complexidade global* resulta da interação de quatro condições: multiplicidade, interdependência, ambiguidade e fluxo dinâmico. O *fluxo*, por sua vez, diz respeito à dimensão relacional e à capacidade de "*boundary spanning*" (transposição de fronteiras) necessária para gerir a velocidade, quantidade e riqueza da informação que atravessa fronteiras organizacionais e culturais, exigindo do líder uma capacidade de processamento muito superior. Por fim, a *presença* refere-se à dimensão espácio-temporal, exigindo que o líder gira a tensão entre a co-localização física e a gestão virtual através de múltiplos fusos horários e distâncias geográficas (Mendenhall et al., 2012)..

Enquanto a liderança doméstica ocorre num ambiente relativamente estável e culturalmente homogéneo, onde as normas e expectativas são partilhadas, a liderança global exige a navegação constante por territórios desconhecidos onde as "regras do jogo" mudam. Javidan et al. (2006) reforçam esta distinção ao notar que os critérios de eficácia de liderança variam drasticamente entre culturas devido às diferentes Teorias de Liderança Implícitas (ILTs), tornando comportamentos que são eficazes num contexto doméstico potencialmente ineficazes ou contraproducentes num contexto global, como por exemplo, o que é visto como "assertividade" numa cultura pode ser interpretado como agressividade noutras. Assim, o líder global não pode depender apenas de intuições desenvolvidas no seu país de origem, necessitando de desenvolver uma consciência sobre como o seu comportamento é interpretado

em diferentes contextos culturais (Javidan et al., 2006). Mendenhall et al. (2012) sugerem que o desenvolvimento de líderes globais requer a exposição a experiências que desafiem os seus esquemas mentais pré-existentes e os forcem a desenvolver novas estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com a complexidade do ambiente global.

2.3.2 Universalidade vs. Contingência na Liderança

O debate sobre a transferibilidade dos estilos de liderança através de fronteiras culturais constitui um eixo central da literatura em gestão internacional. A questão fundamental reside em determinar se existem atributos de liderança universalmente eficazes (universalidade) ou se a eficácia da liderança é intrinsecamente dependente do contexto cultural onde é exercida (contingência). Esta dicotomia é essencial para compreender o desafio do líder global, que deve navegar entre princípios gerais de gestão e a necessidade de adaptação local.

A perspetiva da universalidade é fortemente defendida por Bass, (1997), que argumenta que o paradigma da liderança transformacional-transacional transcende fronteiras organizacionais e nacionais. Bass sustenta que existe uma "hierarquia de correlações" universal em praticamente todas as culturas estudadas. As componentes da liderança transformacional (carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada) são correlacionadas mais positivamente com a eficácia e satisfação dos seguidores do que a liderança transacional. O autor sustenta que, embora a frequência de certos comportamentos possa variar entre culturas, o conceito de "liderança ideal" tende a convergir globalmente para o modelo transformacional. Por exemplo, Bass, (1997) afirma que a capacidade de um líder articular uma visão inspiradora é vista como uma qualidade superior tanto nos Estados Unidos como na Ásia e na Europa, admitindo, contudo, que a manifestação específica destes comportamentos pode necessitar de ajustes subtis, mas que a estrutura subjacente da liderança eficaz é universal.

Em contrapartida, o projeto GLOBE oferece uma visão mais equilibrada, detalhada e profunda introduzindo o conceito de Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (CLT). Javidan et al. (2006) e House e Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (2004) demonstram que, embora existam alguns atributos universalmente desejáveis (como a integridade, visão ou a capacidade de encorajar), assim como universalmente indesejáveis (como ser solitário ou irritável), a eficácia de muitos estilos de liderança específicos é fortemente determinada pelas normas e valores culturais da sociedade em questão. O estudo demonstra também que as expectativas dos seguidores sobre o que constitui um bom líder variam drasticamente, por exemplo, comportamentos de participação e delegação, altamente valorizados nas culturas anglo-saxónicas e nórdicas, podem ser interpretados

como sinais de fraqueza ou incompetência em culturas com elevada distância ao poder, onde se espera que o líder forneça respostas claras e diretivas como no Médio Oriente e Ásia (Javidan et al., 2006).

Esta tensão entre universalidade e contingência coloca o líder global perante um dilema complexo. Se adotar uma abordagem puramente universalista, corre o risco de ignorar CLTs locais, falhando na mobilização dos seguidores que possuem expectativas específicas sobre a autoridade. Inversamente, se adotar uma abordagem puramente contingencial, corre o risco de perder a sua autenticidade e consistência como líder. A reconciliação destas perspetivas sugere que, embora os objetivos da liderança (inspirar, motivar, atingir resultados) possam ser universais, os processos para os atingir devem ser culturalmente congruentes, pelo que o sucesso do líder global reside na sua capacidade de compreender estas nuances, saber quais os atributos que são inegociáveis e universais, e quais os comportamentos que devem ser ajustados para se alinharem com os protótipos de liderança implícitos na cultura hospedeira (Javidan et al., 2006).

2.3.3 O Modelo GLOBE

Para operacionalizar a contingência cultural da liderança, o projeto GLOBE identificou seis dimensões globais de liderança designadas por Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (CLTs). Estas dimensões descrevem como as diferentes culturas percecionam e avaliam a eficácia dos seus líderes, constituindo não estilos rígidos, mas sim "protótipos" mentais partilhados sobre o que distingue um líder eficaz. Javidan et al. (2006) argumentam que estas dimensões fornecem uma gramática comum para analisar as expectativas de liderança em todo o mundo, permitindo distinguir entre atributos universais e contingentes.

Tabela 1 Dimensões de Liderança Global

Dimensão	Definição
Carismática/Baseada em Valores	Capacidade de inspirar, motivar e esperar alto desempenho dos outros com base em valores fundamentais
Orientada para a Equipa	Enfatiza a construção de equipas eficazes e a implementação de um propósito comum ou objetivo partilhado entre os membros da equipa
Participativa	Reflete o grau em que os gestores envolvem outros na tomada de decisões e na sua implementação
Humana	Reflete uma liderança de apoio e consideração, incluindo compaixão e generosidade
Autónoma	Refere-se a atributos de liderança independente e individualista
Auto-Protetora	Foca-se em garantir a segurança do indivíduo ou do grupo através da melhoria de estatuto e da "salvação da face"

Fonte: Adaptado de Javidan et al. (2006)

As duas dimensões iniciais são quase universalmente percebidas como positivas.

A primeira, *Liderança Carismática/Baseada em Valores*, reflete a capacidade de o lider conseguir inspirar e motivar com base em valores fundamentais. Javidan et al. (2006) notam que, embora esta dimensão é quase universalmente vista como positiva (com as pontuações mais altas no cluster Anglo e as mais baixas no Médio Oriente), a manifestação comportamental do carisma varia culturalmente (mais contido na Ásia, mais expressivo na América Latina).

A segunda, *Liderança Orientada para a Equipa*, foca-se na colaboração, na integração da equipa e na diplomacia. Esta dimensão é particularmente valorizada em culturas coletivistas, onde a harmonia do grupo e a coesão são prioritárias sobre o destaque individual, como é o caso da América Latina.

As dimensões seguintes apresentam maior variância cultural.

A terceira dimensão, *Liderança Participativa*, reflete o grau em que os líderes envolvem os outros na tomada de decisão e na sua implementação, o que, Javidan et al. (2006) destacam ser uma das dimensões com maior variância cultural, já que, enquanto nos países nórdicos e germânicos é vista como essencial para a eficácia, em muitas culturas árabes, latino-americanas e do leste europeu pode ser interpretada como um sinal de fraqueza ou incompetência do líder.

A quarta dimensão, *Liderança Humana*, reflete um estilo de apoio, caracterizado pela modéstia, consideração, compaixão e generosidade, e embora seja valorizada universalmente como um traço positivo, a sua importância relativa varia, sendo crucial em culturas onde as relações pessoais (Sul da Ásia e da África Subsaariana) são a base dos negócios, mas vista de forma mais neutra em contextos europeus.

Finalmente, as duas últimas dimensões são frequentemente vistas como impedimentos, embora com

exceções notáveis, apresentando-se como desafios particulares para o líder global.

A *Liderança Autónoma* refere-se a um estilo independente, individualista e único. Javidan et al. (2006) observam que, na maioria das culturas, este estilo é visto de forma neutra ou ligeiramente negativa, exceto em algumas culturas da Europa de Leste (como a Rússia ou a Geórgia), onde a autonomia do líder pode ser vista como necessária para navegar ambientes instáveis.

Por fim, a *Liderança Auto-Protetora*, foca-se na segurança do indivíduo e do grupo através da preservação da face (*face-saving*) e da consciência de estatuto, o que embora geralmente seja vista como um impedimento à eficácia (especialmente no Norte da Europa), Javidan et al. (2006) alertam que em culturas com alta distância ao poder e forte orientação para a hierarquia (como em partes da Ásia e Médio Oriente), comportamentos auto-protetores são vistos de forma neutra ou até ligeiramente positiva, sendo necessários para manter a autoridade e a estabilidade.

Esta taxonomia de Javidan et al. (2006) é fundamental para o presente estudo, pois demonstra que não existe um estilo único de liderança global eficaz. O desafio do líder reside em diagnosticar qual destas dimensões (CLTs) é valorizada na cultura onde opera e ajustar o seu comportamento em conformidade, sem perder a sua autenticidade.

2.3.4 A Flexibilidade do Líder

A diversidade de preferências de liderança (CLTs) identificada pelo projeto GLOBE coloca o líder global perante um imperativo estratégico: a necessidade de flexibilidade comportamental. Earley e Peterson (2004) utilizam a metáfora do "camaleão cultural" para descrever o líder eficaz que, tal como o réptil se adapta ao seu ambiente, é capaz de ajustar o seu estilo de liderança para se alinhar com as expectativas culturais locais, sem comprometer a sua integridade ou autenticidade.

Esta flexibilidade transcende a mudança superficial ou a simples mimetização de gestos, exigindo a capacidade de expandir o repertório comportamental para incluir ações que são culturalmente congruentes com o contexto específico. Javidan et al. (2006) e House e Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (2004) argumentam que os líderes globais eficazes não possuem um estilo fixo, mas sim a competência de diagnosticar as dimensões culturais relevantes (como a distância ao poder ou a incerteza) e selecionar, dentro do seu repertório, os comportamentos de liderança (participativos, diretivos, carismáticos) que terão maior probabilidade de sucesso naquele contexto específico. Por exemplo, a eficácia exige que um líder adote um estilo altamente participativo na Holanda (baixa distância ao poder), mas transite para um estilo mais diretivo e decisivo ao liderar uma equipa na Arábia Saudita ou na China, onde a ambiguidade na liderança pode ser interpretada como incompetência (Javidan et al., 2006).

Contudo, esta adaptação não é automática nem isenta de riscos. Earley e Peterson (2004) alertam que a simples exposição a culturas diferentes não garante o desenvolvimento desta flexibilidade e que a formação tradicional focada apenas em "regras de etiqueta" é insuficiente para a complexidade da liderança global. Sem as ferramentas cognitivas e motivacionais adequadas, os líderes tendem a recair nos estilos de liderança que lhes trouxeram sucesso no passado (liderança doméstica), muitas vezes com resultados desastrosos em contextos internacionais. É neste ponto que a Inteligência Cultural (CQ) emerge como a capacidade crítica que permite ao líder global "ler" o ambiente cultural, "processar" essa informação e "ajustar" o seu comportamento de forma eficaz, transformando a teoria da contingência numa prática de liderança adaptativa real.

2.4 Inteligência Cultural (CQ)

2.4.1 Definição e Distinção Conceptual

O conceito da Inteligência Cultural (CQ) emergiu no início do século XXI como uma resposta teórica à necessidade urgente de explicar por que razão alguns indivíduos prosperam em ambientes culturalmente diversos, enquanto outros falham. Earley e Ang (2003) definiram a CQ como a capacidade de um indivíduo para funcionar e gerir eficazmente em contextos caracterizados pela diversidade cultural. Diferentemente de abordagens anteriores que se focavam em traços de personalidade ou em competências técnicas, a CQ é conceptualizada como uma forma específica de inteligência, fundamentada nas teorias contemporâneas de inteligências múltiplas (Ang et al., 2007).

A distinção entre a CQ e outros construtos de inteligência é fundamental. Enquanto a Inteligência Geral (QI) se refere à capacidade cognitiva abstrata de resolução de problemas (frequentemente medida em contextos académicos e culturalmente neutros), a CQ foca-se especificamente na capacidade de resolver problemas em contextos interculturais (Ang et al., 2007). Da mesma forma, embora a Inteligência Emocional (EQ) partilhe com a CQ a natureza interpessoal, a EQ pressupõe um contexto cultural partilhado, uma vez que as pistas emocionais são simbolicamente construídas e transmitidas historicamente dentro de uma mesma cultura. Consequentemente, um indivíduo com elevada EQ na sua cultura de origem pode falhar miseravelmente noutra cultura se não possuir a capacidade de descodificar as novas normas emocionais específicas daquele novo contexto (Ang et al., 2007). Assim, a CQ preenche uma lacuna crítica ao explicar a variância no desempenho intercultural que o QI e a EQ, por si sós, não conseguem explicar.

Adicionalmente, a literatura estabelece uma distinção clara entre a CQ e os traços de personalidade. A personalidade engloba traços estáveis (*trait-like*) que refletem o que uma pessoa tipicamente faz em diversas situações, enquanto que a CQ é conceptualizada como uma capacidade de desempenho (*state-*

like) que reflete o que uma pessoa é capaz de fazer para ser eficaz num contexto de diversidade cultural (Ang et al., 2007). Esta distinção é vital para a gestão, pois implica que a CQ não é um traço imutável, mas sim uma capacidade maleável que pode ser desenvolvida de forma proativa através de experiência e de treino (Earley e Peterson, 2004).

Tabela 2 Distinção entre CQ e outros construtos

Construto	Definição Chave	Distinção face à CQ
Inteligência Cultural (CQ)	Capacidade de funcionar eficazmente em contextos de diversidade cultural	Foca-se especificamente em capacidades para situações interculturais. É maleável e desenvolve-se
Inteligência Geral (IQ)	Capacidade cognitiva abstrata de raciocínio e resolução de problemas	Foca-se em problemas académicos ou logicamente abstratos, geralmente "livres de cultura". Não capta a dimensão interpessoal ou motivacional da adaptação cultural
Inteligência Emocional (EQ)	Capacidade de perceber e gerir emoções próprias e alheias	Assume um contexto cultural partilhado onde as normas emocionais são conhecidas. A EQ na cultura de origem não garante eficácia noutra cultura se as normas emocionais diferirem
Personalidades (Big Five)	Traços estáveis que descrevem o comportamento típico de uma pessoa em várias situações	Reflete o que a pessoa tipicamente faz, enquanto a CQ reflete o que a pessoa é capaz de fazer. A personalidade é estável; a CQ é uma capacidade

Fonte: Adaptado de Ang et al., (2007)

2.4.2 As Quatro Dimensões da CQ

A conceptualização da CQ como um construto agregado e multidimensional é, talvez, a sua contribuição mais significativa. Earley e Peterson (2004) propuseram que a CQ é composta por quatro dimensões qualitativamente distintas mas inter-relacionadas: *Metacognitiva*, *Cognitiva*, *Motivacional* e *Comportamental*. Esta estrutura reflete a arquitetura da inteligência humana, integrando as capacidades mentais (pensar e saber), capacidades motivacionais (querer) e capacidades comportamentais (agir) num modelo coerente de eficácia intercultural. Embora o modelo original tenha estabelecido as quatro dimensões agregadas, a investigação subsequente de Van Dyne et al., (2012) expandiu significativamente este modelo, identificando onze subdimensões específicas. Esta estrutura expandida oferece uma precisão teórica superior, permitindo compreender não apenas o que constitui a CQ, mas como os seus mecanismos operam em detalhe para produzir eficácia intercultural.

a) CQ Metacognitiva: A Estratégia Mental

A dimensão Metacognitiva refere-se aos processos mentais de "nível superior" que os indivíduos utilizam para adquirir e compreender o conhecimento cultural. Ang et al. (2007) descrevem-na como a capacidade de "pensar sobre o pensar" em contextos interculturais. Van Dyne et al., (2012) desagregam esta dimensão em três competências de autorregulação crítica: (1) Planeamento, onde o indivíduo antecipa as interações culturais e define estratégias mentais prévias, (2) Monitorização, onde está consciente das suas próprias assunções culturais durante a interação e verifica se estas se confirmam ou não e (3) Revisão, onde ajusta os seus modelos mentais quando a realidade cultural difere das expectativas (Ang et al., 2007).

Esta desagregação clarifica que a CQ Metacognitiva não é um estado estático, mas um ciclo ativo de Planear-Monitorizar-Rever que permite ao líder questionar estereótipos e evitar a aplicação automática de guiões culturais da sua cultura de origem.

Earley e Peterson (2004) destacam que a CQ Metacognitiva é crítica para a aprendizagem profunda, pois permite ao indivíduo questionar estereótipos e evitar a aplicação automática de guiões culturais ("*cultural scripts*") da sua cultura de origem. Um líder com elevada CQ Metacognitiva suspende o julgamento baseados em estereótipos e procura interpretar o comportamento dos outros da mesma forma que os próprios o interpretariam. Esta capacidade de processamento ativo é o que distingue um líder adaptável de um novato que apenas memorizou factos sobre um país.

b) CQ Cognitiva: O Conhecimento Cultural

Enquanto a CQ Metacognitiva se refere aos processos mentais, a CQ Cognitiva refere-se ao conteúdo e à estrutura do conhecimento cultural armazenado. Ang et al. (2007) definem esta dimensão como o conhecimento das normas, práticas e convenções em diferentes culturas, adquirido através de educação e experiências pessoais. Este conhecimento abrange tanto (1) Cultura Geral, assim como, (2) Conhecimentos Específicos do Contexto, como sistemas económicos, legais e sociais de outras sociedades.

A literatura sugere que a CQ Cognitiva fornece os esquemas culturais ("*cultural schemas*") necessários para a tomada de decisão intercultural. Sem esta base de conhecimento sobre como as culturas diferem em dimensões como o individualismo-coletivismo ou a distância ao poder, o líder carece de referências para interpretar o comportamento dos outros. Ang et al. (2006) argumentam que um líder com elevada CQ Cognitiva possui estruturas de conhecimento mais organizadas e elaboradas, o que lhe permite identificar semelhanças e diferenças entre culturas com maior precisão. Por exemplo, compreender a distinção entre culturas de alto e baixo contexto permite ao líder descodificar corretamente a importância da comunicação não-verbal, transformando a observação em insight estratégico.

c) CQ Motivacional: O Motor da Ação Intercultural

A dimensão Motivacional da CQ refere-se à capacidade de direcionar atenção e energia para a aprendizagem e o funcionamento em situações caracterizadas pela diversidade cultural. Ang et al. (2007) argumentam que esta dimensão é fundamental porque o conhecimento cultural (CQ Cognitiva) e a estratégia mental (CQ Metacognitiva) são inúteis se o indivíduo não tiver o interesse ou a confiança para se envolver em interações interculturais. Van Dyne et al., (2012) afirma que esta dimensão integra três fontes distintas de energia motivacional que sustentam este esforço: (1) Interesse Intrínseco (que reflete o prazer genuíno e a satisfação pessoal derivada de interagir com culturas diferentes), (2) Interesse Extrínseco (que reflete a motivação baseada em benefícios tangíveis, como progressão na carreira, estatuto ou recompensas financeiras) e (3) autoeficácia para Ajustamento (que consiste na confiança da própria capacidade de lidar com o stress e a ambiguidade inerentes a novos ambientes culturais) (Ang et al., 2007).

Um líder com elevada CQ Motivacional não evita situações interculturais desafiantes ou desconfortáveis, pelo contrário, procura-as ativamente. Earley e Peterson (2004) sugerem que esta motivação é o fator crítico para a persistência face a dificuldades de adaptação, choques culturais ou mal-entendidos. Sem esta resiliência motivacional, o líder tende a retirar-se psicologicamente ou fisicamente da interação perante o primeiro obstáculo, perdendo oportunidades valiosas de aprendizagem e relacionamento. A CQ Motivacional atua, assim, como o "combustível" que sustenta o esforço cognitivo e comportamental necessário para a adaptação cultural.

d) CQ Comportamental: A Flexibilidade na Ação

Finalmente, a dimensão Comportamental da CQ refere-se à capacidade de exibir ações verbais e não-verbais apropriadas ao interagir com pessoas de diferentes culturas. Ang et al. (2007) notam que as capacidades mentais de pouco servem se não forem traduzidas em ações observáveis. Van Dyne et al., (2012)) refinam esta dimensão em três capacidades de adaptação expressiva: (1) Comportamento Verbal (A flexibilidade na vocalização, incluindo o ajuste do tom, velocidade, volume e uso de pausas/silêncio), (2) o Comportamento Não-Verbal (A adaptação de gestos, expressões faciais e contacto visual como por exemplo saber quando sorrir ou manter uma expressão neutra) e (3) Atos de Fala (A capacidade de adaptar a forma como se comunicam mensagens específicas, como pedidos, desculpas, agradecimentos ou recusas como por exemplo saber dizer "não" de forma direta na Alemanha mas indireta na Indonésia). Esta precisão demonstra que a adaptação comportamental ("camaleão cultural") não é apenas uma imitação superficial, mas uma calibração subtil de múltiplos canais de comunicação para garantir que a

intenção do líder é corretamente interpretada na cultura de destino. Descrevem-na como a capacidade de flexibilizar o repertório comportamental, ajustando o tom de voz, gestos, expressões faciais e estilo de comunicação para se adequar às normas culturais específicas da situação. Esta dimensão é a manifestação visível da CQ (é o que os outros veem e ouvem durante a interação).

A CQ Comportamental é a dimensão que operacionaliza a metáfora do "camaleão cultural" proposta por Earley e Peterson (2004). Um líder com elevada CQ Comportamental é capaz de transitar fluidamente entre estilos de comunicação sem perder a sua autenticidade ou integridade. Esta capacidade de adaptação comportamental é crítica para evitar ofensas não intencionais e construir confiança em relações interculturais.

Tabela 3 Exemplos de itens da escala CQ expandida de 11 dimensões (E-CQ)

Dimensão	Sub-dimensão	Exemplo
CQ Metacognitiva	Planeamento	Desenvolvo planos de ação antes de interagir com pessoas de uma cultura diferente
	Monitorização	Estou ciente de como a minha cultura influencia as minhas interações com pessoas de outras culturas
	Revisão	Ajusto a minha compreensão de uma cultura à medida que interajo com pessoas dessa cultura
CQ Cognitiva	Cultura Geral	Consigo descrever os diferentes sistemas de valores culturais que explicam os comportamentos em todo o mundo
	Conhecimentos Específicos do Contexto	Consigo descrever as formas como os estilos de liderança diferem consoante os contextos culturais
CQ Motivacional	Interesse Intrínseco	Gosto verdadeiramente de interagir com pessoas de diferentes culturas
	Interesse Extrínseco	Valorizo o prestígio que ganharia ao viver ou trabalhar numa cultura diferente
	Autoeficácia para Ajustamento	Estou confiante de que consigo adaptar-me às condições de vida em diferentes culturas
CQ Comportamental	Comportamento Verbal	Ajusto o meu uso das pausas e do silêncio para me adequar a diferentes situações culturais
	Comportamento Não-Verbal	Ajusto a distância a que me coloco ao interagir com pessoas de diferentes culturas
	Atos de Fala	Ajusto a forma como discordo dos outros para me adequar ao contexto cultural

Fonte: Adaptado de Van Dyne et al., (2012)

2.4.3 CQ e Personalidade

A clarificação conceptual da Inteligência Cultural exige a sua distinção face a construtos de personalidade estabelecidos, nomeadamente o modelo dos "Big Five" (Abertura à Experiência, Conscienciosidade,

Extroversão, Amabilidade e Estabilidade Emocional). Ang et al. (2006) argumentam que, embora a personalidade e a CQ estejam relacionadas, são construtos fundamentalmente distintos. Enquanto a personalidade descreve traços amplos e estáveis que refletem o comportamento típico de um indivíduo, a CQ refere-se a capacidades específicas que permitem ao indivíduo ser eficaz em situações de diversidade cultural. Em suma, a personalidade dita a predisposição, enquanto a CQ dita a capacidade (Ang et al., 2006).

A investigação de Ang et al. (2006) demonstra empiricamente que a "Abertura à Experiência" é o único traço de personalidade que se correlaciona significativamente com todas as quatro dimensões da CQ. Indivíduos abertos à experiência, caracterizados pela curiosidade, imaginação e tolerância à novidade, tendem a possuir maior facilidade em adquirir conhecimentos culturais (CQ Cognitiva), em planear estratégias mentais (CQ Metacognitiva), em manter o interesse na interação (CQ Motivacional) e em flexibilizar o seu comportamento (CQ Comportamental). Contudo, a Abertura à Experiência atua como um impulsionador que facilita o desenvolvimento da CQ, mas não a substitui (Ang et al., 2006).

Outras correlações significativas identificadas por Ang et al. (2006) identificam relações específicas entre outros traços e as dimensões da CQ, como por exemplo, a Conscienciosidade e a CQ Metacognitiva que se correlacionam positivamente (indivíduos metódicos planeiam e monitorizam melhor as interações), já a Extroversão liga-se às dimensões Motivacional, Cognitiva e Comportamental (indivíduos sociáveis procuram mais interações e experimentam mais comportamentos) e a Amabilidade está positivamente associada à CQ Comportamental (indivíduos cooperativos adaptam mais facilmente as suas ações para colocar os outros à vontade). Surpreendentemente, a Estabilidade Emocional mostrou uma relação negativa com a CQ Comportamental, sugerindo que indivíduos excessivamente calmos podem ter dificuldade em mobilizar a energia necessária para a adaptação expressiva exigida em novas culturas (Ang et al., 2006).

Esta distinção teórica é crucial para o desenvolvimento de líderes global, uma vez que, ao contrário da personalidade, que é relativamente imutável na idade adulta, a CQ é uma competência maleável e pode ser desenvolvida através de intervenções de formação e experiência internacional (Earley e Peterson, 2004). Desta forma as organizações não devem limitar-se a selecionar líderes com os traços de personalidade "corretos", mas devem investir ativamente no desenvolvimento das capacidades específicas da CQ que transformam o potencial latente da personalidade em competência efetiva de liderança global.

2.4.4 Desenvolvimento da CQ

Ao contrário de traços de personalidade estáveis, a Inteligência Cultural é conceptualizada como uma capacidade maleável que pode ser proativamente desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. Earley

e Peterson (2004) argumentam que a CQ não é um dom inato, mas sim o resultado de processos de aprendizagem deliberada e adaptação a novas experiências culturais. Esta plasticidade da CQ tem implicações profundas para as organizações, sugerindo que a eficácia da liderança global pode ser cultivada através de intervenções de formação e desenvolvimento estratégico.

A literatura identifica duas vias principais que se complementam para o desenvolvimento da CQ: a formação intercultural formal e a experiência internacional prática. Earley e Peterson (2004) propõem uma abordagem integrada de formação que combine métodos didáticos (para aumentar o conhecimento cognitivo), analíticos (para desenvolver a metacognição) e experenciais (para praticar comportamentos e aumentar a autoeficácia). Ott e Michailova (2018) apoiam esta visão, realçando que intervenções de formação que incluem componentes de contacto real e de alta qualidade ou simulado com outras culturas são significativamente mais eficazes do que aquelas baseadas apenas em aulas teóricas, notando que a formação exclusivamente teórica pode ser insuficiente ou até contraproducente, pois expõe os formandos a um estado de incompetência consciente sem lhes fornecer a prática necessária para evoluir.

No entanto, a formação formal por si só raramente é suficiente. A experiência internacional, seja através de expatriação, viagens ou trabalho em equipas multiculturais, atua como o "laboratório" onde a CQ é verdadeiramente testada e refinada. Earley e Peterson (2004) alertam, contudo, que a simples exposição não garante desenvolvimento e é a qualidade da reflexão sobre essa experiência (processada através da CQ Metacognitiva) que determina o crescimento, já que os Líderes que abordam as suas experiências internacionais com curiosidade, suspendendo o julgamento automático e procurando ativamente compreender as diferenças culturais, tendem a desenvolver níveis mais elevados de CQ ao longo do tempo (Ott e Michailova, 2018).

Em suma, o desenvolvimento da CQ é um processo contínuo e iterativo. À medida que o líder acumula experiências e reflete sobre elas, a sua capacidade de diagnosticar situações culturais (Metacognitiva/Cognitiva), a sua motivação para interagir (Motivacional) e a sua flexibilidade comportamental (Comportamental) expandem-se, permitindo-lhe enfrentar desafios de liderança cada vez mais complexos com maior eficácia e menor esforço cognitivo.

2.5 Modelo Integrador

2.5.1 CQ e Aprendizagem Experiencial

A integração da Inteligência Cultural (CQ) com a Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) permite desvendar a "caixa negra" que medeia a relação entre a experiência internacional e o desenvolvimento de liderança global. Ng et al. (2010) propõem que a CQ não é apenas um resultado da experiência, mas

um moderador que dita o envolvimento do indivíduo em cada fase do ciclo de aprendizagem de Kolb. Sem níveis adequados de CQ, o líder corre o risco de ficar "preso" numa das fases do ciclo, impedindo a transformação da experiência bruta em competência efetiva.

O modelo de Ng et al. (2009) mapeia dimensões específicas da CQ para fases distintas do ciclo. Inicialmente, o envolvimento na Experiência Concreta é impulsionado pelas dimensões Motivacional e Comportamental, que dão ao líder a confiança e as competências interpessoais para procurar ativamente interações interculturais, em vez de se isolar na sua zona de conforto. Depois temos a CQ Metacognitiva e Cognitiva que desempenham um papel fundamental na Observação Reflexiva e na Conceptualização Abstrata. Ng et al. (2010) argumentam que líderes com elevada CQ Metacognitiva são mais propensos a refletir profundamente sobre as suas experiências interculturais, questionando os seus próprios pressupostos e procurando compreender as causas subjacentes aos comportamentos observados para evitar a formação de estereótipos. Em simultaneo a CQ Cognitiva fornece a estrutura de conhecimento necessária para a fase de Conceptualização Abstrata, permitindo ao líder integrar as suas observações em modelos mentais coerentes e culturalmente apropriados.

Por fim, na fase de Experimentação Ativa, a CQ Comportamental e a CQ Motivacional voltam a ser determinantes. A CQ Motivacional fornece a autoeficácia e a resiliência necessárias para persistir na aplicação de novos comportamentos, mesmo face a dificuldades ou insucessos iniciais. A CQ Comportamental, por sua vez, dota o líder da flexibilidade necessária para testar diferentes abordagens de liderança e ajustar a sua atuação em tempo real com base no feedback recebido (Ng et al., 2010). Assim, a CQ atua como um catalisador que acelera e aprofunda o processo de aprendizagem, transformando a experiência internacional numa poderosa ferramenta de desenvolvimento de liderança.

A Figura 1 detalha este mapeamento, ilustrando que dimensão da CQ atua em cada etapa do ciclo.

2.5.2 Da Experiência à Liderança Global

A articulação entre a experiência internacional, a Inteligência Cultural (CQ) e a liderança global permite conceptualizar um encadeamento lógico de relações. Em primeiro lugar, as experiências internacionais de trabalho constituem a base factual que alimenta o ciclo de aprendizagem experiencial, fornecendo ao líder situações novas, ambíguas e culturalmente desafiantes (Ng et al., 2010). No entanto, como discutido, a simples exposição não produz, por si só, resultados consistentes em termos de desenvolvimento de liderança.

É aqui que a CQ atua como capacidade moderadora e catalisadora. Líderes com níveis elevados de CQ Metacognitiva e Cognitiva tendem a extrair significado mais profundo das suas experiências, construindo

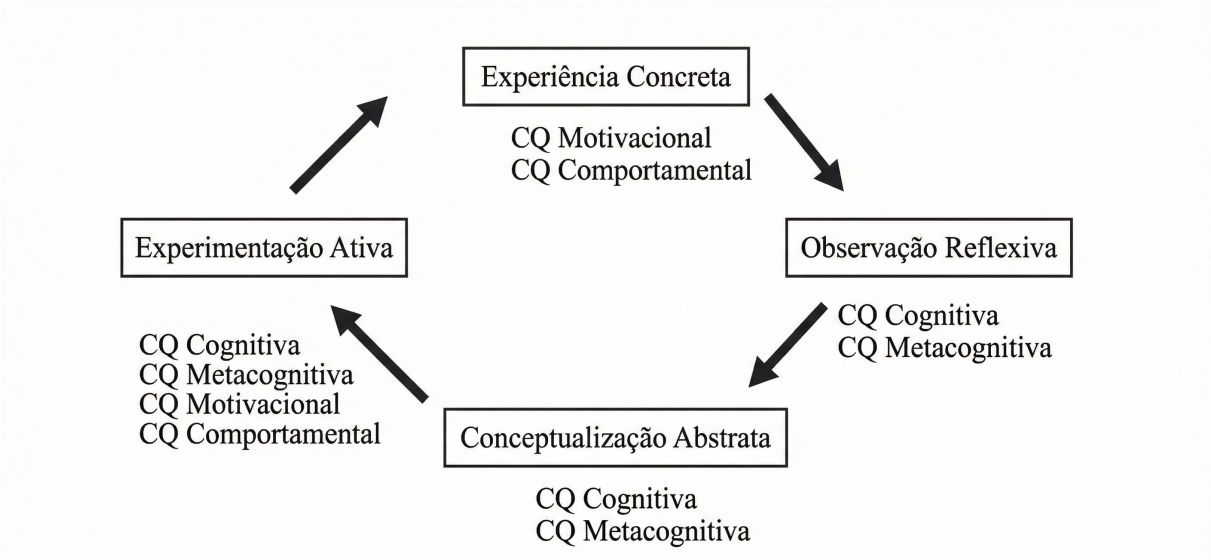


Figura 1: Etapas de Aprendizagem na ELT e Capacidades CQ Habilitadoras

Fonte: Tradução da Fig. 1. de Ng et al., (2009)

modelos mentais mais precisos sobre o que constitui liderança eficaz em diferentes culturas (Ng et al., 2010; Van Dyne et al., 2012) Paralelamente, a CQ Motivacional e Comportamental sustenta a vontade de se expor repetidamente a contextos desafiantes e a capacidade de ajustar o estilo de liderança em função das expectativas locais, aumentando a probabilidade de sucesso e reforçando o ciclo de aprendizagem (Ng et al., 2010).

Consequentemente, quando a experiência internacional é combinada com níveis elevados de CQ, os resultados de aprendizagem tendem a manifestar-se em três domínios centrais para a liderança global: (1) resultados afetivos, como maior autoeficácia de liderança global e o desenvolvimento de atitudes etnorrelativas, (2) resultados de conhecimento, traduzidos em modelos mentais exatos de eficácia de liderança através de várias culturas e (3) resultados baseados em competências (comportamentais), nomeadamente maior flexibilidade de estilos de liderança (Ng et al., 2009). Assim, a literatura converge na ideia de que a experiência internacional é uma condição necessária, mas que a CQ é a chave que determina se essa experiência se traduz ou não em liderança global eficaz.

A figura abaixo ilustra este modelo, mostrando como as experiências internacionais alimentam o ciclo de aprendizagem experiencial, cujos resultados em termos de liderança dependem criticamente dos níveis de Inteligência Cultural, (Ng et al., 2010).

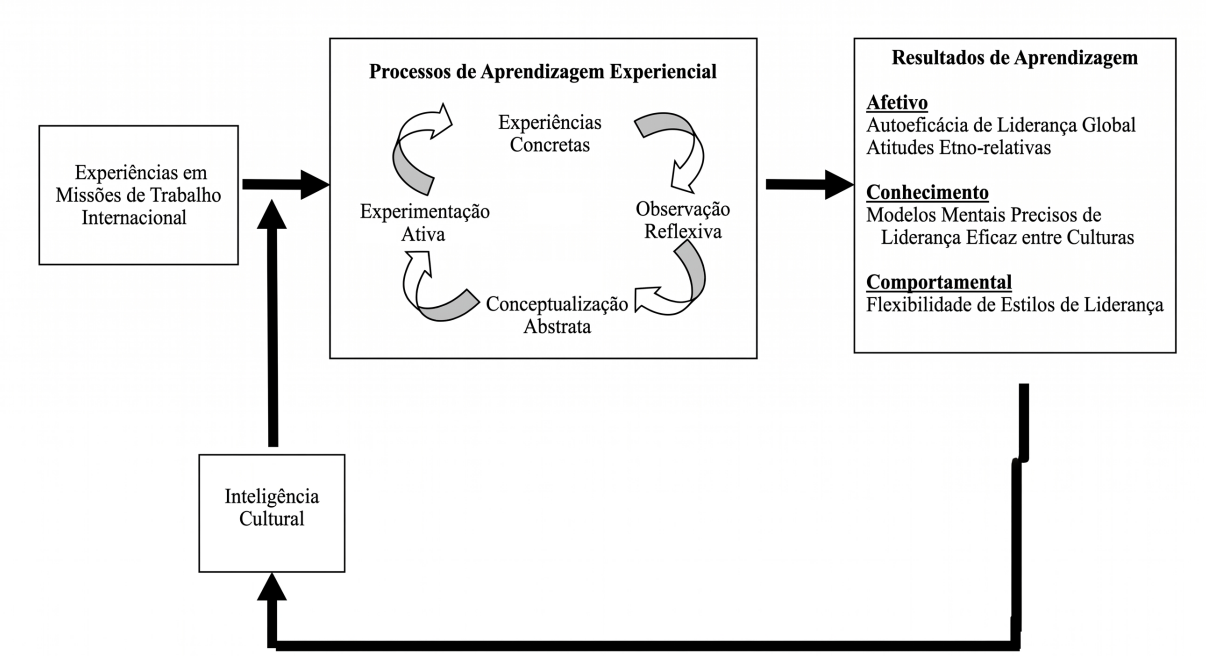


Figura 2: CQ e ELT no Desenvolvimento de Liderança Global

Fonte: Tradução da FIGURE 1 de Ng et al., (2010)

2.5.3 A CQ como Ponte

A articulação entre Inteligência Cultural (CQ), a Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) e as dimensões do projeto GLOBE permite compreender de forma mais precisa como a experiência internacional se traduz em comportamentos de liderança culturalmente ajustados. Seguindo o modelo de Ng et al. (2010), as missões internacionais fornecem a matéria-prima para o ciclo de aprendizagem, mas é a CQ que determina a profundidade dessa extração. Ao cruzar este processo com as preferências de liderança do projeto GLOBE, a CQ emerge como a ponte fundamental que liga a aprendizagem experiencial ao repertório de estilos efetivos em diferentes culturas.

Nas dimensões Metacognitiva e Cognitiva, as subdimensões de planeamento, consciência e verificação capacitam o líder para diagnosticar as expectativas culturais locais. Por exemplo, um líder com elevada CQ Metacognitiva tenderá a questionar se, numa dada cultura, um estilo mais Participativo será percecionado como inclusão ou como falta de direção, ajustando a sua opção entre comportamentos mais Carismáticos, Orientados para a Equipa ou Autónomos (Javidan et al., 2006). O conhecimento cultural geral e específico fornece o enquadramento necessário para mapear estas preferências culturais de liderança e antecipar a reação dos liderados (Van Dyne et al., 2012).

As subdimensões motivacionais da CQ (interesse intrínseco, interesse extrínseco e auto-eficácia para o ajustamento) funcionam como o motor que sustenta a experimentação de novos estilos de liderança em

contextos culturalmente exigentes. Líderes com elevado interesse intrínseco e forte auto-eficácia estão mais dispostos a testar comportamentos de liderança diferentes dos que utilizam no seu país de origem, mesmo correndo o risco de erro inicial (Ng et al., 2010; Van Dyne et al., 2012) Esta disposição é crucial para desenvolver, na prática, a flexibilidade de estilos de liderança identificada por Ng et al. (2010) como um dos principais resultados comportamentais do processo de aprendizagem experiencial em contexto internacional.

Por fim, as subdimensões comportamentais da CQ (flexibilidade verbal, não-verbal e nos atos de fala) fornecem os meios concretos através dos quais o líder consegue expressar, de forma culturalmente congruente, as diferentes dimensões de liderança globais. A capacidade de ajustar o tom de voz, o uso de silêncio, a distância interpessoal ou a forma de discordar permite ao líder operacionalizar estilos como o Humano-orientado ou o Auto-protetor sem violar normas locais de respeito, hierarquia ou harmonia (Javidan et al., 2006; Van Dyne et al., 2012). Deste modo, a metáfora do "camaleão cultural" proposta por Earley e Peterson (2004) deixa de ser uma imagem abstrata e passa a corresponder a um conjunto de competências observáveis que ligam diretamente a aprendizagem experiencial aos estilos de liderança empiricamente identificados em diferentes culturas.

2.5.4 Lacunas na Literatura e Justificação do Estudo

Apesar dos avanços teóricos que integram a experiência internacional, a Inteligência Cultural (CQ) e a liderança global, a literatura continua marcada por limitações metodológicas e conceptuais significativas que justificam a pertinência do presente estudo. Em primeiro lugar, grande parte da investigação empírica sobre CQ e liderança global assenta em desenhos quantitativos, baseados sobretudo no uso de escalas de autorrelato como o CQS e o E-CQS (Ang et al., 2007; Ott e Michailova, 2018; Van Dyne et al., 2012). Embora estes estudos demonstrem de forma robusta que a CQ prediz o ajustamento e a eficácia da liderança transfronteiriça, falham em captar a complexidade fenomenológica de como os líderes vivenciam subjetivamente estes processos no terreno e em tempo real.

Em segundo lugar, a literatura assume frequentemente modelos causais lineares que ligam experiência internacional, CQ e resultados de liderança, mas raramente explora as narrativas individuais que podem revelar trajetórias de desenvolvimento distintas. Ott e Michailova (2018) sublinham que o campo carece de uma compreensão mais rica dos mecanismos através dos quais as diferentes facetas e subdimensões da CQ se ativam em situações concretas, bem como das condições em que a experiência internacional falha em produzir os resultados desejados. Da mesma forma, Ng et al. (2010) tratam a CQ como moderador da aprendizagem experiencial, mas não investigam em profundidade como os próprios líderes descrevem

esse papel moderador nas suas histórias de carreira.

Por fim, verifica-se um enfoque predominante em amostras de estudantes ou questionários transversais, o que limita a transferência dos resultados para contextos organizacionais complexos e para líderes em funções reais (Ott e Michailova, 2018). Estas lacunas apontam para a necessidade de estudos qualitativos que captem a voz dos próprios líderes globais, explorando de que modo eles interpretam o impacto da experiência internacional no seu estilo de liderança e como identificam, ou não, elementos de Inteligência Cultural nas suas trajetórias. É precisamente neste espaço que o presente trabalho se posiciona, procurando contribuir para o aprofundamento da compreensão processual e vivida da relação entre experiência internacional, CQ e desenvolvimento de estilos de liderança globais.

2.6 Considerações Finais

A literatura analisada permite concluir que o desenvolvimento de liderança global eficaz resulta da interação complexa entre três elementos centrais: experiência internacional, Inteligência Cultural e adequação cultural dos estilos de liderança. As experiências internacionais fornecem o contexto desafiante onde a aprendizagem pode ocorrer, mas essa aprendizagem depende da capacidade do líder para completar o ciclo de aprendizagem experiencial, capacidade essa fortemente influenciada pelas diferentes dimensões e subdimensões da CQ (Ng et al., 2010; Van Dyne et al., 2012) Em paralelo, a investigação em liderança global demonstra que não existe um estilo universalmente eficaz, sendo a liderança percebida através de protótipos culturalmente ancorados, como evidenciado pelo projeto GLOBE (Javidan et al., 2006).

Deste enquadramento resulta uma visão integrada em que a CQ funciona como mecanismo de tradução: permite transformar experiências internacionais em competências concretas de diagnóstico cultural, motivação para interagir e flexibilidade comportamental, que por sua vez se manifestam em estilos de liderança ajustados às expectativas locais (Earley e Peterson, 2004; Ott e Michailova, 2018).. Todavia, permanecem lacunas significativas quanto à forma como estes processos são vividos e interpretados pelos próprios líderes ao longo das suas trajetórias. Assim, o capítulo seguinte apresentará a abordagem metodológica adotada, de natureza qualitativa e assente em entrevistas semiestruturadas, concebida precisamente para explorar, em profundidade, as perceções dos líderes sobre o impacto da experiência internacional no seu estilo de liderança e o papel que atribuem à Inteligência Cultural nesse processo.

3 Abordagem Metodológica

3.1 Introdução

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, adequada ao objetivo de compreender em profundidade as experiências, perceções e processos de aprendizagem de indivíduos com percursos de liderança em contexto internacional. Considerando que o foco da investigação recai sobre os significados subjetivos atribuídos pelos participantes às suas vivências, bem como sobre os mecanismos através dos quais a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da Inteligência Cultural (CQ) e para a adaptação do estilo de liderança, a opção por um desenho qualitativo revela-se a mais pertinente.

Em termos metodológicos, procurou-se captar não apenas factos objetivos relacionados com os percursos profissionais dos participantes, mas sobretudo a forma como estes interpretam os episódios vividos, processam a diferença cultural e transformam a experiência em aprendizagem e mudança comportamental. Deste modo, a investigação privilegia a análise de narrativas pessoais e profissionais, permitindo aceder à dimensão subjetiva e contextualizada do fenómeno em estudo. Esta opção é coerente com a natureza do problema de investigação, uma vez que a relação complexa entre experiência internacional, inteligência cultural e liderança não se esgota em variáveis mensuráveis de forma direta, exigindo antes uma leitura compreensiva e exploratória dos discursos recolhidos.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, um instrumento que permite articular uma orientação prévia baseada na revisão da literatura com a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes durante a interação. Esta solução metodológica foi particularmente adequada ao presente estudo, na medida em que possibilitou respeitar a estrutura conceptual definida, sem comprometer a abertura do discurso ou a emergência de elementos imprevistos analiticamente relevantes. Assim, o guião de entrevista foi construído com base nas principais dimensões teóricas identificadas, nomeadamente: experiência internacional, aprendizagem experiencial, inteligência cultural e a adaptação da liderança a contextos culturais distintos.

A análise dos dados teve igualmente um caráter interpretativo, sendo orientada por uma lógica de análise temática. Esta técnica permitiu identificar padrões recorrentes, categorias analíticas e relações diretas entre os testemunhos dos participantes e os conceitos teóricos mobilizados no estudo. Esta estratégia favorece uma articulação consistente entre a teoria e os dados empíricos, assegurando que a análise não se limita à descrição dos discursos, mas avança para a interpretação dos significados, das continuidades e das variações presentes nas trajetórias dos líderes.

Em síntese, a metodologia adotada procura assegurar a coerência entre os objetivos da investigação,

o enquadramento teórico previamente construído e a natureza dos dados recolhidos. Através de uma abordagem qualitativa, centrada em entrevistas semiestruturadas e na análise temática das transcrições, pretende-se produzir um conhecimento aprofundado sobre a forma como a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da CQ e para a transformação do exercício da liderança em contextos culturalmente diversos.

3.2 Desenho de Investigação

O presente estudo enquadra-se num paradigma de investigação interpretativo, frequentemente associado ao construtivismo social, que ao contrário do paradigma positivista, que procura testar variáveis e teorias de forma estritamente dedutiva e objetiva, o paradigma interpretativo pressupõe que a realidade é socialmente construída e que os indivíduos desenvolvem significados subjetivos a partir das suas interações e vivências (Creswell, 2009). Neste enquadramento, a investigação assume um caráter qualitativo e humanístico, exigindo que o investigador interaja diretamente com os participantes para captar a complexidade das suas visões e do fenómeno em estudo.

A adoção deste paradigma justifica-se centralmente pela natureza do problema de investigação, já que o estudo procura "abrir a caixa negra" da Teoria da Aprendizagem Experiencial, compreendendo de que forma os líderes processam os choques interculturais e desenvolvem a sua Inteligência Cultural, e como o objetivo é aceder aos mecanismos internos através dos quais estes gestores interpretam a diferença, reformulam os seus modelos mentais e ajustam as suas ações (modelo GLOBE), a análise tem de se basear integralmente nas narrativas, nas perspetivas e na experiência humana subjetiva dos próprios líderes.

Por conseguinte, o paradigma interpretativo garante a total coerência com o desenho de estudo de caso exploratório adotado, pois em vez de impor questionários fechados que limitariam a compreensão, esta abordagem valoriza o contexto e permite que o conhecimento, como a identificação dos fatores organizacionais e pessoais que determinam o sucesso, surga da interpretação profunda dos dados e das histórias recolhidas no trabalho de campo.

No seguimento deste enquadramento, a investigação assume uma natureza exploratória e interpretativa, orientada para a compreensão aprofundada de experiências de liderança em contexto internacional e dos processos pelos quais essas experiências podem contribuir para o desenvolvimento da inteligência cultural e para a adaptação do estilo de liderança. Esta opção metodológica justifica-se pelo facto de o fenómeno em análise envolver não apenas comportamentos observáveis, mas também significados, interpretações e processos de reflexão subjetiva, cuja apreensão exige uma abordagem centrada no discurso e nas

vivências dos participantes (Creswell, 2009).

A natureza exploratória do estudo decorre da necessidade de investigar uma realidade complexa, multidimensional e ainda insuficientemente delimitada no âmbito do contexto específico em análise. Em investigações deste tipo, as entrevistas semiestruturadas são particularmente adequadas, uma vez que combinam uma orientação temática pré-definida com a flexibilidade necessária para aprofundar aspetos relevantes que surjam espontaneamente durante a conversação. Deste modo, o desenho adotado permitiu articular a estrutura conceptual definida na revisão de literatura com a abertura analítica indispensável para captar trajetórias singulares e eventuais temas emergentes.

Do ponto de vista epistemológico, o estudo assenta numa lógica compreensiva, procurando interpretar a forma como os participantes constroem sentido a partir das suas vivências profissionais internacionais. Esta opção é consistente com a análise temática, método amplamente utilizado em investigação qualitativa para identificar padrões de significado, organizar excertos relevantes e produzir uma leitura interpretativa dos dados em função das questões de investigação. Embora a análise temática possa ser conduzida de forma estritamente indutiva, no presente estudo adotou-se uma lógica mista, mas predominantemente dedutiva: a análise será guiada pelas categorias previamente estabelecidas no referencial teórico (o ciclo ELT, as dimensões da CQ e os protótipos de liderança GLOBE), sem excluir a incorporação de elementos indutivos que emerjam do material empírico.

Este desenho metodológico é particularmente apropriado ao objeto de estudo, na medida em que a relação entre experiência internacional, inteligência cultural e liderança não pode ser adequadamente captada por indicadores exclusivamente quantitativos. Pelo contrário, o que se pretende compreender é a forma como os participantes interpretam episódios críticos, ajustam o seu comportamento, desenvolvem modelos mentais mais complexos e atribuem sentido às mudanças ocorridas no seu exercício da liderança. A abordagem qualitativa permite, assim, aceder à profundidade e à complexidade do fenómeno, mantendo a coerência entre a natureza do problema de investigação, os objetivos definidos e o tipo de dados recolhidos.

Em termos operacionais, o desenho de investigação adotado envolveu três momentos principais: a recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, a transcrição integral das mesmas e a posterior análise temática dos discursos com suporte do software NVivo 15. Esta sequência possibilita uma articulação consistente entre o guião construído a partir da teoria e a leitura interpretativa dos dados empíricos, garantindo que o processo analítico permanece rigorosamente ancorado nos objetivos do estudo.

3.3 Participantes e Critérios de Selecção

Os participantes deste estudo foram selecionados através de amostragem intencional ("*purposeful sampling*"), já que o objetivo desta abordagem não é alcançar a representatividade estatística, mas sim selecionar deliberadamente indivíduos que possuam um conhecimento profundo e vivências diretas sobre o fenómeno em estudo procurando abranger perfis de líderes com experiência efetiva em liderança e contacto com contextos culturais distintos. Como nota Creswell e Creswell, (2023), esta estratégia é particularmente adequada a investigações qualitativas uma vez que o objetivo não é a representatividade estatística, mas a seleção deliberada de indivíduos que melhor ajudem a compreender o fenómeno e as questões de investigação. (De notar que para efeitos da presente investigação, o conceito de líder com experiência internacional transcende a mera deslocação física esporádica ou a ocupação de um cargo além-fronteiras, sendo a definição utilizada apoiada na literatura sobre liderança global, nomeadamente em Mendenhall et al. (2012), onde se entende que esta experiência implica a imersão num contexto caracterizado por elevados níveis de complexidade, fluxo relacional e transposição contínua de fronteiras culturais e organizacionais, e, por isso, ter experiência internacional significa portanto estar sujeito a um grau de exigência adaptativa e de interdependência que a liderança estritamente doméstica não requer. Estabeleceu-se também como limiar mínimo a detenção de experiência de trabalho contínua fora de Portugal superior a um ano, sempre no exercício de funções diretas de coordenação, gestão ou liderança de equipas, por isso, este período temporal contínuo é considerado o patamar mínimo indispensável para que o choque cultural inicial seja ultrapassado e para que o ciclo de aprendizagem experiencial (ELT) possa ser ativado e consolidado no terreno.)

Em termos de critérios de inclusão, foram então considerados participantes que reunissem, cumulativamente, as seguintes condições: (1) Experiência comprovada em funções de coordenação, gestão ou liderança de equipas superior a um ano; (2) Contacto direto com contextos internacionais (fora do país de origem) ou interações regulares com equipas culturalmente diversas; (3) Disponibilidade para participar numa entrevista semiestruturada; (4) Consentimento informado para a gravação e utilização académica do material recolhido, garantindo a proteção e os direitos dos participantes. Este conjunto de critérios assegurou que os participantes seriam capazes de dar discursos fundamentados em vivências concretas, diretamente relacionados com as dimensões conceptuais da Inteligência Cultural e da flexibilidade comportamental.

Para assegurar o preenchimento cumulativo de todos os requisitos, a identificação e recrutamento dos participantes ocorreu num processo de duas fases: Numa primeira fase, procedeu-se à identificação de potenciais candidatos através da análise da lista formal de profissionais que participam como mentores nos

programas de mentorias (nacional e internacional) da Universidade do Minho, e posteriormente, efetuou-se uma validação independente dos perfis identificados através do escrutínio detalhado dos seus currículos na rede profissional LinkedIn, atestando a sua experiência de liderança e imersão internacional. Este escrutínio permitiu confirmar a sua ligação a contextos empresariais internacionais, incluindo experiências em gestão, consultoria e atuação em ambientes multiculturais.

A amostra final deste estudo foi constituída por quatro participantes com experiência de liderança em contextos internacionais que correspondiam aos critérios de seleção definidos, assegurando assim que os entrevistados possuíam contacto directo com situações de liderança em ambientes culturalmente diversos, sendo então incluídos participantes com percursos profissionais que contemplassem experiência internacional relevante, designadamente em funções de coordenação, gestão ou liderança de equipas em contextos fora do país de origem, ou em interacções regulares com equipas multiculturais. Esta opção permitiu recolher discursos fundamentados em vivências concretas, em vez de opiniões meramente abstractas ou indirectas sobre o tema, e o número de participantes justifica-se pelas limitações de acesso a perfis de liderança global de topo e pelo princípio da saturação teórica, onde em amostras intencionais altamente especializadas, a literatura demonstra que um número reduzido de participantes é suficiente para fornecer informação precisa e completa, desde que estes possuam um elevado grau de especialização e competência na área de estudo (Romney, A.K., Weller, S. and Batchelder, W.H. (1986)). Como os participantes selecionados são peritos com vasta vivência internacional, atingiu-se um ponto de saturação onde os padrões centrais de adaptação da liderança se tornaram evidentes e consistentes.

Assim a seleção foi orientada pela lógica de suficiência informativa, frequente em investigação qualitativa, onde a adequação da amostra é avaliada em função da riqueza e relevância dos dados produzidos, e não apenas pelo número absoluto de entrevistados. Nesse sentido, o foco incidiu na obtenção de casos capazes de ilustrar, com profundidade, diferentes trajectórias, contextos culturais e modos de adaptação da liderança. A diversidade entre participantes foi também valorizada como forma de maximizar a variação das experiências analisadas, reforçando a robustez interpretativa dos resultados.

Na prática, a amostra selecionada para este estudo ultrapassa amplamente esta linha de corte, respondendo diretamente à complexidade exigida pela literatura, já que os líderes entrevistados acumulam uma duração total de carreira internacional que oscila entre os 3 e os 18 anos. Durante este período, desenvolveram funções substancialmente distintas, desde Diretores Regionais e Globais de operações em multinacionais até ao empreendedorismo puro em países em vias de desenvolvimento. Adicionalmente, a sua experiência não se limitou a um único país de acolhimento, tendo os participantes trabalhado, liderado e habitado em quase todas as geografias como a Europa (Espanha, Suíça, Holanda, Alemanha), a Ásia

(China), as Américas (EUA, Chile) e África (Guiné-Bissau), faltando apenas a região da Austrália. Esta vasta e diversificada exposição garante que as narrativas recolhidas refletem uma autêntica maturidade na adaptação de estilos de liderança.

Por fim, para efeitos de anonimização e rigor ético, os nomes próprios dos participantes foram substituídos por pseudónimos ou códigos alfanuméricos ao longo da apresentação e análise dos dados.

3.4 Instrumento de Recolha de Dados

O principal instrumento de recolha de dados do presente estudo foi um guião de entrevista semiestruturada, concebido especificamente para responder aos objetivos da investigação e às dimensões conceptuais identificadas na revisão de literatura. A elaboração do guião assentou numa articulação rigorosa entre o quadro teórico e a necessidade de assegurar flexibilidade suficiente para explorar, em profundidade, as experiências individuais dos participantes.

Segundo a literatura, as entrevistas semiestruturadas constituem um formato particularmente adequado quando se pretende obter informação rica e contextualizada, mantendo simultaneamente um núcleo temático comum entre os participantes, por isso, neste tipo de instrumento, o investigador dispõe de um conjunto prévio de questões orientadoras abertas, mas conserva a liberdade para adaptar a sequência, reformular perguntas e aprofundar tópicos que surjam espontaneamente. Esta característica torna o guião especialmente útil em estudos qualitativos centrados em experiências vividas, uma vez que permite equilibrar comparabilidade e abertura interpretativa (Creswell, 2009).

Neste estudo, o guião foi estruturado em torno de blocos temáticos correspondentes aos principais construtos teóricos mobilizados no estudo: o contexto do percurso internacional (funcionando como questão introdutória ou "quebra-gelo"), os processos de reflexão e aprendizagem (operacionalizando a Teoria da Aprendizagem Experiencial), a inteligência cultural nas suas diferentes dimensões (CQ Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental) e a adaptação do estilo de liderança em contextos culturalmente diversos (dimensões GLOBE). Esta organização permitiu garantir a coerência entre os dados recolhidos e a análise posterior, facilitando a ligação entre as narrativas e o enquadramento conceptual previamente definido.

O guião incluiu igualmente perguntas de seguimento, concebidas para pedir aos participantes que explicassem as suas ideias com mais detalhe, clarificassem aspetos ambíguos ou elaborassem sobre o que tinham acabado de dizer, sempre que o entrevistador achasse que a resposta dada pelo entrevistado foi insuficiente. Assim, estas perguntas de apoio não constituíam uma sequência rígida a aplicar de forma uniforme, antes funcionavam como um recurso metodológico para explorar exemplos concretos sempre

que tal se justificasse. A flexibilidade associada a esta abordagem revelou-se especialmente pertinente, tendo em conta que, em várias entrevistas, certos temas emergiram de forma espontânea, dispensando a necessidade de recorrer a todas as questões previstas no guião.

A construção deste instrumento procurou assegurar que as perguntas fossem abertas, compreensíveis e suficientemente abrangentes para estimular respostas reflexivas, sem induzir antecipadamente as interpretações dos participantes. Assim, o guião não foi concebido como um questionário fechado, mas sim como uma matriz orientadora da conversação.

A questão do enviesamento e da desejabilidade social, onde há a tendência inerente dos participantes para fornecerem respostas que projetem uma imagem favorável de si mesmos, constitui um desafio central na investigação qualitativa baseada em autorrelatos. Para mitigar este risco e garantir a validade dos dados recolhidos, a conceção e a condução das entrevistas apoiaram-se em pressupostos metodológicos rigorosos.

Em primeiro lugar, estabeleceu-se um ambiente de segurança psicológica através da garantia absoluta de anonimato e confidencialidade, um procedimento ético essencial para encorajar a partilha honesta de hesitações e minimizar a necessidade de autocensura por parte dos líderes. Em segundo lugar, a estrutura do guião foi deliberadamente desenhada para evitar autoavaliações puramente abstratas, exigindo a ancoragem sistemática das respostas em incidentes críticos e exemplos comportamentais concretos (por exemplo solicitando aos entrevistados que descrevessem episódios específicos em que a sua forma habitual não estava a resultar e exigiu adaptação). Ao focar a narrativa na resolução prática de choques culturais reais, e não na idealização do papel de líder, reduziu-se substancialmente a margem para a formulação de respostas baseadas na desejabilidade social.

Em síntese, o guião de entrevista funcionou como o principal suporte da recolha de dados, permitindo extrair narrativas ricas, comparáveis entre si e teoricamente relevantes. A sua estrutura flexível foi determinante para captar não apenas os factos relatados pelos participantes, mas os significados profundos que estes atribuem às suas experiências de liderança global.

3.5 Procedimentos e Preparação do Corpus

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com participantes que reuniam experiência relevante em liderança em contexto internacional. O procedimento foi organizado de forma a garantir a coerência entre os objetivos do estudo e o guião previamente preparado, preservando simultaneamente a fluidez da interação com cada entrevistado.

Antes de cada entrevista, os participantes foram informados sobre o objetivo geral da investigação, a

natureza da sua participação e a utilização académica dos dados recolhidos. Esta etapa inicial permitiu assegurar que a participação decorresse de forma esclarecida e voluntária, constituindo também um momento de enquadramento para a entrevista. Sempre que necessário, foram igualmente clarificadas questões relativas à confidencialidade, à anonimização dos dados e o caráter não vinculativo da participação.

As entrevistas foram conduzidas em formato remoto, através da plataforma Microsoft Teams, com uma duração média entre os 30 e os 45 minutos. A condução de cada sessão foi flexível, pois embora existisse uma sequência temática definida, a ordem das questões foi adaptada em função do rumo da conversa, recorrendo-se a questões de sonda para aprofundar episódios concretos sempre que os participantes os introduziam de forma espontânea.

Em termos operacionais, a recolha implicou a gravação de áudio e a transcrição automática feita pela própria plataforma Teams, mediante autorização prévia. Para assegurar a fiabilidade qualitativa do estudo, procedeu-se posteriormente a uma revisão auditiva integral e correção manual minuciosa de todas as transcrições automáticas, eliminando eventuais erros do software. Foi atribuída particular atenção à uniformização formal das transcrições, de modo a garantir consistência entre os vários casos. Sempre que necessário, foram corrigidos elementos de forma, clarificadas interrupções ou reformulações e assinaladas passagens menos audíveis ou incompletas. Paralelamente, foi assegurada a anonimização dos dados, através da substituição de nomes próprios e de outras referências potencialmente identificáveis por designações genéricas ou pseudónimos, já que a anonimização das transcrições constitui uma prática metodologicamente prudente e eticamente necessária, pois protege a confidencialidade dos participantes sem comprometer a substância analítica dos testemunhos. Sempre que existiram referências a organizações, locais específicos ou acontecimentos particularmente distintivos, essas menções foram revistas com cuidado, de forma a preservar o equilíbrio entre rigor descritivo e salvaguarda da privacidade.

Esta etapa transformou o material oral num corpus textual fidedigno e rigoroso, preparado para ser importado para o software de análise qualitativa NVivo, permitindo a organização dos documentos por participante e a posterior codificação dos excertos relevantes passível de análise sistemática na fase seguinte.

3.6 Método de Análise dos Dados

A análise dos dados baseou-se no método de análise temática, que permite identificar, categorizar e interpretar padrões de significado nos discursos recolhidos. Para garantir o rigor metodológico, importa sublinhar que o software NVivo foi utilizado estritamente como uma ferramenta de armazenamento, organização e gestão do vasto volume de texto, não substituindo, em momento algum, a interpretação

crítica e analítica do investigador.

O processo de análise desenvolveu-se em três etapas fundamentais. Na primeira etapa, procedeu-se à leitura repetida de todas as transcrições para obter uma apreensão global do corpus e familiarização imersiva com os dados. Na segunda etapa, iniciou-se o processo de codificação, cuja criação de códigos seguiu uma lógica mista. Por um lado, aplicou-se uma codificação dedutiva, ancorada nas categorias teóricas previamente definidas na revisão da literatura (o ciclo ELT, as dimensões da CQ e os estilos de liderança GLOBE); por outro lado, adotou-se uma codificação indutiva, permitindo a emersão de novos códigos e subtemas analíticos diretamente das perspetivas e incidentes críticos partilhados pelos participantes.

Na terceira e última etapa, os códigos foram agrupados em temas centrais correspondentes aos quatro objetivos da investigação. Foi nesta fase que se procedeu a uma análise cruzada dos casos, onde em vez de examinar cada líder isoladamente, os quatro percursos foram comparados sistematicamente para identificar aspetos comuns (padrões de adaptação e reflexão transversais à amostra) e variações distintivas (diferenças de atuação justificadas pelas especificidades geográficas, culturais ou características inatas de cada indivíduo). A apresentação destes resultados, efetuada no capítulo seguinte, privilegia a utilização de citações diretas ricas e densas, garantindo que todas as conclusões estão solidamente fundamentadas na evidência empírica.

3.7 Estrutura e Categorias Analíticas

A análise dos dados foi organizada a partir de um conjunto de categorias (num livro de códigos ou codebook) que resultaram, em larga medida, do enquadramento teórico definido na revisão de literatura. Esta estrutura permitiu articular, de forma consistente, as narrativas dos participantes com os conceitos centrais do estudo: a experiência internacional, o ciclo de aprendizagem experiencial (ELT), a Inteligência Cultural (CQ) e a adaptação da liderança.

As categorias analíticas principais englobaram: (1) o contexto e percurso internacional, (2) o desafio e choque cultural (experiência concreta), (3) a motivação para a adaptação, (4) a reflexão sobre a experiência, (5) as quatro dimensões da CQ (Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental), (6) a adaptação do estilo de liderança e (7) os resultados/impactos percebidos. Estas grandes categorias serviram como grelha de referência inicial para a codificação no software NVivo, garantindo uma ligação clara entre o guião de entrevista e a análise temática posterior. Ao mesmo tempo, esta grelha possibilitou a comparação sistemática dos diferentes participantes, identificando convergências e divergências nos seus discursos.

Em termos práticos, à medida que o processo de análise avançava, as categorias iniciais foram

desdobradas em subcategorias para captar a riqueza e a complexidade dos dados. *Por exemplo, a categoria relativa à CQ Comportamental foi desagregada nas subdimensões de flexibilidade verbal, não-verbal e em atos de fala (Van Dyne et al., 2012). Paralelamente, a categoria associada à adaptação da liderança foi mapeada para captar as dimensões do projeto GLOBE, distinguindo entre ajustamentos no grau de participação, no envolvimento da equipa ou na necessidade de autonomia em diferentes contextos (Javidan et al., 2006)*.

Importa salientar que esta estrutura analítica não foi aplicada de forma rígida ou fechada. Ela funcionou como um quadro de orientação para a leitura e interpretação dos dados. O seu principal objetivo foi assegurar a validade e a coerência interna no processo de análise, facilitando a construção dos grandes temas que estruturarão o capítulo de apresentação de resultados.

Embora a análise temática tenha procurado cruzar a teoria com os dados empíricos, reconhece-se uma forte dependência dos referenciais teóricos utilizados (ELT, CQ e GLOBE). As categorias analíticas acabaram por ser predominantemente deduzidas da teoria, servindo sobretudo para validar o modelo existente. A capacidade de fazer emergir categorias inteiramente novas a partir dos dados (via indutiva) ficou, assim, naturalmente limitada pelo número reduzido de quatro entrevistas.

4 Apresentação e Análise dos Dados

A apresentação e análise dos dados empíricos encontra-se estruturada de forma a dar resposta direta aos quatro objetivos específicos de investigação delineados inicialmente:

1. De que forma os líderes reagem aos desafios interculturais iniciais e qual o papel da motivação (CQ Motivacional) na sua decisão de se envolverem ativamente com o novo contexto?

2. Como é que os líderes adquirem conhecimento (CQ Cognitiva) e utilizam a observação reflexiva (CQ Metacognitiva) para descodificar o contexto local e reformular os seus modelos mentais?

3. De que modo a flexibilidade na ação (CQ Comportamental) permite aos gestores ajustar o seu estilo às Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (dimensões do modelo GLOBE)?

4. Qual é o impacto final da imersão internacional na maturidade e eficácia da liderança, e que fatores (pessoais ou organizacionais) determinam o sucesso dessa adaptação?

Deste modo, e para garantir alinhamento lógico, os subcapítulos seguintes abordam cronologicamente cada um destes objetivos, cruzando as narrativas dos líderes com a literatura revista, por isso o presente capítulo tem como objetivo apresentar, analisar e discutir os dados recolhidos ao longo desta investigação e tal como abordado na metodologia, a análise será efetuada através da identificação de padrões e categorias (Análise Temática) geradas com o auxílio do software NVivo 15, recorrendo à ilustração com excertos das entrevistas, à análise de tabelas resumo e à respetiva associação com a literatura existente (nomeadamente a Teoria da Aprendizagem Experiencial, as dimensões da Inteligência Cultural e o projeto GLOBE).

A recolha de dados consistiu na realização de quatro entrevistas semiestruturadas individuais, com uma duração média de cerca de 37 minutos, totalizando aproximadamente 150 minutos de registos áudio transcritos. Esta amostra contou com a participação de quatro líderes, com idades compreendidas entre os 38 e os 60 anos, detentores de experiência de trabalho de média e longa duração (superior a um ano) fora de Portugal.

Neste primeiro ponto, evidenciam-se questões introdutórias sobre o perfil dos líderes, contendo dados estruturais que se revelam relevantes para a análise da inteligência cultural efetuada posteriormente. A Tabela 1 apresenta o perfil resumido dos participantes, identificados através de pseudónimos (PESSOA 1 a 4) para garantir o seu total anonimato[1].

[1]Também foram atribuídos pseudónimos às empresas onde os entrevistados trabalharam para salvaguardar as suas verdadeiras identidades e das respetivas empresas

Tabela 4 Informações Pessoais dos Participantes

Pseudónimo	Género	Idade	Habilitação Académica	Duração da Carreira
PESSOA 1	Masculino	42 anos	Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial	20 anos
PESSOA 2	Feminino	55 anos	Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos	27 anos
PESSOA 3	Feminino	60 anos	Pós-graduação em Sustentabilidade e Regeneração	36 anos
PESSOA 4	Masculino	38 anos	Mestrado em Estudos Interculturais entre Portugal e China	17 anos

Fonte: Elaboração Própria

Curiosamente, obteve-se uma amostra perfeitamente homogénea no que toca ao género, verificando-se a presença de dois participantes do género masculino e dois do género feminino. Embora a natureza qualitativa e o reduzido tamanho da amostra não permitam extrair generalizações estatísticas, esta paridade enriquece a diversidade de perspetivas conceptuais. Adicionalmente, importa realçar que todos os entrevistados possuem um elevado grau de formação académica (com qualificações de mestrado ou pós-graduação) e sólidas carreiras profissionais, que variam entre os 17 e os 36 anos de duração. Este nível de instrução superior é um dado analítico relevante, pois, como a literatura sugere, um elevado capital educativo pode potenciar o desenvolvimento das dimensões Cognitiva e Metacognitiva da Inteligência Cultural, dotando estes líderes de estruturas de pensamento mais complexas para planear e interpretar as interações interculturais (Ang et al., 2007).

Na tabela seguinte, fornecem-se informações introdutórias sobre as trajetórias internacionais dos participantes, com vista a contextualizar os episódios que serão analisados ao longo deste capítulo.

Tabela 5 Informações Profissionais dos Participantes

Pseudónimo	Experiência Internacional Principal	Países	Duração Total
PESSOA1	Diretor Global de Sustentabilidade	Espanha, República Checa, Eslováquia, Suíça, Estados Unidos e Luxemburgo	18 anos
PESSOA2	Empresária/Formadora	Guiné-Bissau	12 anos
PESSOA3	Gestora Regional de Clientes	Espanha, Holanda e Itália	3 anos
PESSOA4	Diretor Regional de Operações América do Norte	Espanha, China, Chile, Alemanha e Estados Unidos	13 anos

Fonte: Elaboração Própria

Comparando as informações das duas tabelas, observa-se que a área de estudos dos participantes

está, na generalidade, diretamente relacionada com a sua experiência profissional no estrangeiro [2]. O tempo total de experiência internacional dos participantes oscila entre os 3 e os 18 anos, abrangendo uma elevada diversidade geográfica que inclui continentes distintos (Europa, Ásia, América do Norte e do Sul). Esta pluralidade de contextos e a exposição prolongada a mercados distintos assegura a riqueza e a intensidade do que Kolb designa por "Experiências Concretas", o primeiro passo essencial para alimentar o ciclo de aprendizagem que converte a vivência internacional num estilo de liderança global flexível e eficaz (Ng et al., 2010).

A análise adoptou uma abordagem qualitativa de codificação temática dedutiva, ancorada nos constructos teóricos da Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) de Kolb, as quatro dimensões da Inteligência Cultural (CQ) e as dimensões de liderança do projecto GLOBE. No NVivo 15 foram desenvolvidos 10 nós pais e 45 nós filhos, totalizando 359 referências codificadas distribuídas pelas quatro transcrições, conforme apresentado na Figura 6.

Tabela 6 Códigos e Referências Registados por Transcrição

Nome	Códigos Usados	Referências
Transcrição PESSOA 1	34	65
Transcrição PESSOA 2	42	67
Transcrição PESSOA 3	49	128
Transcrição PESSOA 4	41	99

Fonte: Adaptado do Software NVivo 15

Sendo também importante apresentar uma visão global sobre a densidade dos dados recolhidos, o gráfico que se segue ilustra as categorias de análise (códigos) com maior volume de referências pelos participantes durante as entrevistas (referenciados mais de 10 vezes). Esta representação visual atesta a riqueza do processo de codificação realizado no software NVivo e destaca os temas que, de forma espontânea, dominaram o discurso dos líderes.

[2] A única exceção é a PESSOA 4 que, embora tenha formação em Estudos Interculturais (Portugal/China) e tenha iniciado o seu percurso no mercado chinês, acabou por posteriormente alterar de país

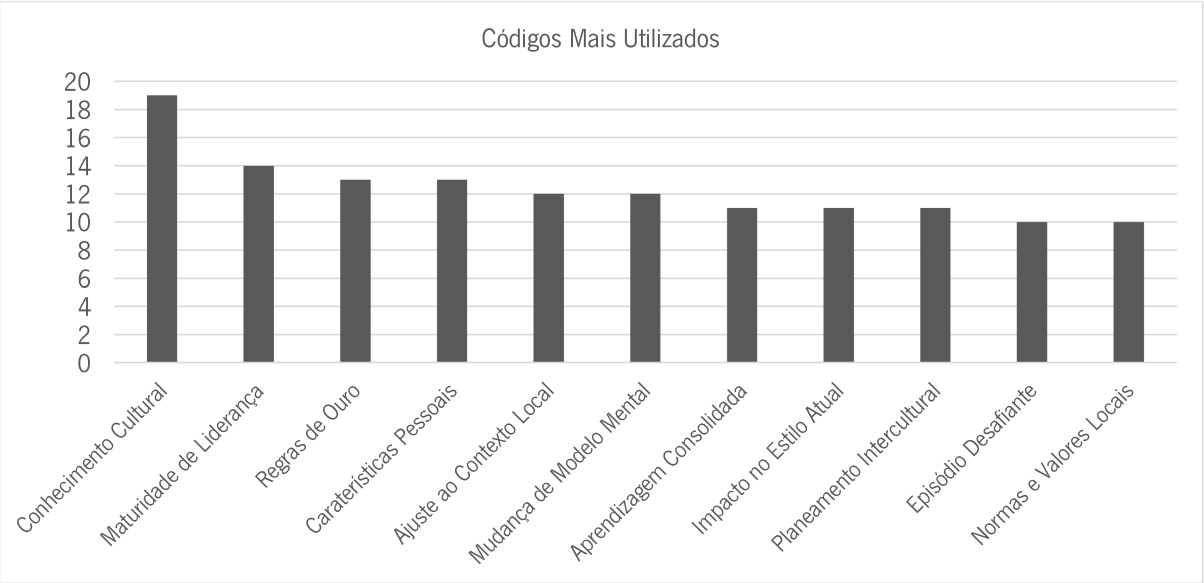


Figura 3: Códigos Mais Referenciados Pelos Entrevistados

Fonte: Adaptado do Software NVivo 15

A estrutura do capítulo segue uma lógica progressiva que reflecte tanto o ciclo de aprendizagem experiencial como a emergência dos padrões interpretativos, por isso, para efeitos de estruturação narrativa e apresentação dos resultados, os 10 nós principais (categorias analíticas) gerados na codificação do software NVivo foram agregados em cinco grandes eixos temáticos. Esta agrupação não segue uma ordem estritamente sequencial dos códigos, mas sim o ciclo lógico de desenvolvimento do líder global, espelhando a Teoria da Aprendizagem Experiencial e o desenvolvimento da Inteligência Cultural. Deste modo, o presente capítulo está organizado da seguinte forma:

1. O Ponto de Partida (Desafio Cultural e Experiência Concreta): Agrega os nós relativos ao contexto internacional e aos episódios de choque cultural, ilustrando o gatilho da aprendizagem.

2. O Motor da Adaptação (Inteligência Cultural Motivacional): Explora o nó da CQ Motivacional, detalhando o interesse e a autoeficácia que impulsionaram a adaptação.

3. O Processo de Sentido (Reflexão e CQ Cognitiva/Metacognitiva): Funde os nós da observação reflexiva e do conhecimento cultural, analisando como os líderes processaram mentalmente as diferenças.

4. A Ação e Adaptação (CQ Comportamental e Liderança): Cruza os nós da flexibilidade comportamental com a adaptação aos estilos de liderança, evidenciando a mudança prática.

5. O Impacto Final e Fatores Explicativos: Agrupa os nós referentes à maturidade alcançada e aos fatores que os líderes consideraram mais determinantes no seu percurso."

Cada secção apresenta uma síntese interpretativa sustentada por excertos representativos, articulando os dados obtidos com a literatura teórica revista no Capítulo 2, o que permitiu não apenas descrever os fenómenos observados, mas também contribuir para a validação ou refinamento dos modelos teóricos no contexto português de liderança global.

4.1 Objetivo 1: A Reação ao Desafio Cultural e o Papel da CQ Motivacional

De acordo com a Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT), a aprendizagem de um líder global não ocorre no vácuo, mas inicia-se através da "Experiência Concreta". Esta primeira fase do ciclo requer o envolvimento tangível do indivíduo numa nova situação cultural, onde a dissonância entre os seus esquemas mentais pré-existentes e a nova realidade atua como o gatilho para a aprendizagem. A análise das narrativas dos quatro participantes revela que o contexto das suas experiências internacionais variou profundamente, indo ao encontro do que Mendenhall et al. (2012) descrevem como as dimensões de "presença", "fluxo" e "complexidade" do trabalho global.

A diversidade dos percursos é notória: a PESSOA 1 acumulou uma exposição progressiva, desde projetos curtos na Europa de Leste e Suíça até a um cargo de diretor verdadeiramente global ("o sítio onde estou há mais tempo, mas também porque é o cargo que é realmente global"). A PESSOA 2 experienciou uma imersão profunda (presença física e elevada complexidade) ao criar e gerir uma empresa de capacitação na Guiné-Bissau durante 12 anos. A PESSOA 3 geriu equipas e clientes à distância (elevado fluxo relacional), apoiando países como Itália, Holanda e França. Por fim, a PESSOA 4 vivenciou transições extremas, operando em mercados como a China, Chile, e fixando-se com um estilo de gestão nos Estados Unidos.

Independentemente da geografia, o denominador comum que espoletou a necessidade de adaptação em todos os líderes foi o "choque cultural". A literatura sublinha que as falhas e os desafios durante missões internacionais não devem ser vistos apenas como obstáculos, mas como excelentes oportunidades de aprendizagem. Para a PESSOA 2, o choque materializou-se no contraste abrupto de infraestruturas e níveis de literacia ("chegas a um país onde não tens rigorosamente nada"), aliado a estereótipos de género que desafiaram a sua atuação como líder e empresária num contexto africano. A participante relata ter sido frequentemente mal julgada ("O quê? Uma mulher sozinha empresária aqui?"), o que a obrigou a adotar medidas extremas, como andar munida do seu registo criminal para provar a sua idoneidade.

Este tipo de desafio não se limitou a países em vias de desenvolvimento. Na Europa, a PESSOA 3 lidou

com a complexidade de gerir o "orgulho ferido" de equipas locais. Ao ser enviada de Portugal para auxiliar a unidade de Itália que atravessava dificuldades, o desafio não foi técnico, mas inteiramente relacional e cultural: "Como é que consegues ajudar ser uma facilitadora sem criares ruturas? Como é que crias aqui um espírito colaborativo num ambiente que obviamente tinha ali o orgulho um bocadinho ferido?". O mesmo etnocentrismo e resistência à mudança surgiu ao gerir o mercado francês a partir de Roterdão, onde lidava com objeções constantes ("isso pode funcionar em França, mas não vai funcionar em Itália, porque nós somos diferentes").

A dissonância com as Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (CLTs) é perfeitamente visível na trajetória da PESSOA 4. Logo nos seus primeiros anos de vida profissional, ao atuar na China, o participante deparou-se com a rigidez de uma cultura de elevada distância ao poder, onde a liderança era estritamente top-down e "não havia ninguém que questionasse o porquê, como". Este cenário asiático contrasta frontalmente com o estilo participativo que o líder acabou por consolidar mais tarde nos Estados Unidos, um contexto "onde não há muitas hierarquias... onde a pessoa mais baixa pode questionar o CEO". Ainda assim, mesmo operando atualmente a partir dos EUA com um modelo mental aberto, o embate com diferentes CLTs exige-lhe adaptações contínuas na gestão da sua equipa global. Por exemplo, face à falta de proatividade de um elemento turco ("tentei durante vários meses pedir que ele trouxesse ideias... e era um feedback sem lucro"), o líder viu-se forçado a adotar uma postura contrária à sua natureza atual: "tive que ser mais ditatorial... e tentar fazer perceber que aquilo era uma coisa importante para a empresa"

Até mesmo em equipas corporativas altamente estruturadas, os mal-entendidos interculturais latentes atuam como momentos críticos de aprendizagem. A PESSOA 1 ilustra isto com o desafio da comunicação indireta numa reunião que teve no Médio Oriente, ao perceber num painel no Dubai que o colega japonês não intervinha porque, na sua cultura, "os japoneses não falam se não forem perguntados". Noutro exemplo de falta de leitura do contexto (falha na CQ Cognitiva), descreve um episódio em Berlim onde a equipa pediu uma tábua de queijos e enchidos sem se aperceber que a presença de carne de porco impedia os colegas muçulmanos de partilhar a refeição ("nós nem sequer pensamos nisso").

Em todos estes episódios, a reação inicial dos líderes balançou entre a frustração, o choque e a perceção imediata de que a sua abordagem habitual levaria ao insucesso. Como conclui de forma crua a PESSOA 2 face à sua primeira experiência em África: "temos que adequar a nossa forma de estar, a nossa linguagem ao contexto e às pessoas com quem estamos a trabalhar, caso contrário, nós não conseguimos atingir absolutamente objetivo nenhum". É precisamente a consciencialização deste desafio que atua como catalisador. Contudo, para que o líder não desista perante o choque cultural e inicie ativamente o

processo de adaptação, é necessário um forte impulso interno.

Contudo, perante este desconforto, o que determina se um líder recua para a sua zona de conforto ou se, pelo contrário, se envolve ativamente no processo de adaptação? De acordo com Ng et al. (2010), a resposta reside na Inteligência Cultural (CQ) Motivacional. Esta dimensão atua como o motor da ação intercultural, englobando o interesse intrínseco, o interesse extrínseco (profissional) e a autoeficácia para o ajustamento (Van Dyne et al., 2012). A análise dos dados revela que, nos quatro líderes estudados, este motor motivacional foi o impulso crítico para sustentar a aprendizagem.

O Interesse Intrínseco e a Vontade de Aprender

O interesse intrínseco reflete o prazer genuíno e a curiosidade face à diversidade cultural. Em todos os participantes, esta curiosidade inata manifestou-se como uma força motriz primária. A PESSOA 1, com um vasto percurso pela Europa e EUA, refere que sempre teve "muita curiosidade como é que as culturas funcionavam no mundo", complementando essa curiosidade com um esforço ativo de aprendizagem ("Eu gosto muito de ler, portanto, eu informo-me muito"). Da mesma forma, a PESSOA 3 descreve a sua procura voluntária por experiências disruptivas "Queria mesmo algo disruptivo, e entrei na [EMPRESA C]", sublinhando que o seu motor foi sempre "o lado da curiosidade... no sentido genuíno de perceber o porquê mesmo das coisas". No caso da PESSOA 4, que iniciou o seu percurso profissional num contexto de elevada distância cultural (China), esta vontade de aprender traduziu-se numa postura questionadora constante: "estava mais a aprender do que poder influenciar muito, mas eu sempre perguntava (...) Expliquem-me o porquê da decisão". Para a PESSOA 2, o interesse intrínseco assumiu a forma de um desafio de autodescoberta profunda, ao questionar "que tipo de pessoa era eu sozinha num país que não conhecia, onde não tinha amigos, não tinha retaguarda familiar" (Guiné-Bissau).

Motivação Profissional (Interesse Extrínseco)

Paralelamente à curiosidade inata, a motivação profissional atuou como um forte incentivo para a adaptação. A PESSOA 4 reconhece que a sua ida para a Ásia foi uma escolha calculada para a carreira ("achei que podia ser uma maneira fácil de eu poder conseguir entrar nesse mercado, num mercado de trabalho internacional"). A PESSOA 1 conceptualiza a adaptação cultural como uma ferramenta estrita de gestão: "por uma questão de performance (...) se uma pessoa estiver a falar numa língua diferente, não vai conseguir (...) e o output depois também pode ser pior". Para a PESSOA 3, a adaptação foi vista como um veículo de desenvolvimento pessoal e de carreira, admitindo a sua "vontade de entregar resultados" e a ambição "de crescer".

Autoeficácia e o Envolvimento com a Equipa Local

A literatura diz-nos que o interesse (intrínseco e extrínseco) tem de ser suportado pela autoeficácia, ou seja, a confiança do líder na sua própria capacidade de lidar com o stress e a ambiguidade cultural (Ang et al., 2007). Os dados ilustram claramente como esta confiança cresceu com a experiência e permitiu aos líderes aproximarem-se, em vez de se afastarem, das equipas locais. A PESSOA 4, agora radicada nos EUA, ilustra esta autoeficácia de forma categórica: "Eu sou muito adaptável. Acho que é uma das razões porque tenho tido tanto sucesso é que eu adapto-me muito bem ao contexto (...) Sinto que tenho a experiência para 'back me up"'. Da mesma forma, a PESSOA 1 denota que a construção da sua autoconfiança permitiu alterar o seu estilo de gestão ("Sinto-me mais confiante na parte da liderança (...) com isso, gerar confiança de ambas as partes e alavancar essa confiança para conseguir retirar performance").

Tabela 7 Fontes de CQ Motivacional e Envolvimento dos Participantes

Pseudónimo	Principal Fonte de Interesse (Intrínseco / Extrínseco)	Estratégia de Envolvimento com a Equipa Local
PESSOA 1	Misto: Curiosidade inata sobre o mundo (Intrínseco) e foco na obtenção de performance e num melhor output (Extrínseco)	Promoção de interações informais (ex: almoços) e utilização de experiências de viagens passadas para criar empatia imediata
PESSOA 2	Intrínseco: Forte desejo de autodescoberta e de testar a sua capacidade de adaptação num país sem rede de apoio	Aproximação extrema e capacitação contínua (on-job), adequando a sua linguagem às necessidades básicas locais (ex: literacia financeira)
PESSOA 3	Misto: Curiosidade genuína em perceber o "porquê" das coisas (Intrínseco) aliada à forte ambição de entregar resultados (Extrínseco)	Aumento da presença física e promoção de partilhas pessoais para criar pontes à distância (ex: pedir aos membros para apresentarem um slide sobre a sua família)
PESSOA 4	Misto: Postura curiosa e questionadora face às decisões (Intrínseco) e procura estratégica de um mercado com forte potencial de carreira (Extrínseco)	Foco no indivíduo antes do profissional, procurando conhecer primeiro as fortalezas de cada um e as suas expectativas em relação à liderança

Fonte: Elaboração Própria

Impulsionados por esta tríade motivacional, os líderes investiram fortemente no envolvimento relacional com as equipas locais (fluxo relacional). A PESSOA 1 usou as suas experiências passadas como ponte empática ("o facto de eu ter experienciado a cultura delas no país delas, criava imediatamente ali uma ponte"). A PESSOA 2 dedicou-se a uma aproximação extrema na Guiné-Bissau, não apenas dando formação técnica, mas ensinando literacia financeira básica. A PESSOA 3 percebeu que a sua barreira com a equipa francesa não se resolveria com assertividade, mas sim com presença física e empatia: "Eu não precisei de ser assertiva, digamos, o que precisei foi de me aproximar (...) pedir para trazer

alguma coisa sobre como é que é estas férias, na vossa cidade ou na vossa família". Já a PESSOA 4 define o conhecimento individual como o primeiro passo obrigatório em qualquer país: "Primeiro procuro conhecê-los individualmente (...) perceber quais são as fortalezas dessa pessoa e também ver o que é que ele espera do líder".

Em suma, a CQ Motivacional não só impediu a desistência destes líderes face à dissonância cultural, como os impeliu a mergulhar profundamente no contexto local. Este envolvimento abre a porta para a fase seguinte da aprendizagem experiencial: a capacidade de parar, observar e refletir sobre os comportamentos observados.

4.2 Objetivo 2: Observação Reflexiva, CQ Cognitiva e Metacognitiva

Ultrapassado o choque inicial e impulsionados pela sua motivação intrínseca, os líderes entram na fase que a Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) designa por "Observação Reflexiva" e "Conceptualização Abstrata". Neste ponto, o líder afasta-se da ação imediata para processar a complexidade cultural, analisar as discrepâncias observadas e criar novos modelos mentais. A literatura demonstra que este processo de "construção de sentido" (sensemaking) é operacionalizado através de duas dimensões fundamentais: a Inteligência Cultural (CQ) Cognitiva (o conhecimento das normas e práticas) e a CQ Metacognitiva (a consciência e o planeamento das interações).

A Aquisição e Estruturação do Conhecimento (CQ Cognitiva)

A análise das entrevistas revela que a aquisição de conhecimento cultural estruturado é o primeiro passo para descodificar o comportamento das equipas locais. Este conhecimento não se limita a curiosidades, mas abrange sistemas de valores, dinâmicas de poder e normas de comunicação. A PESSOA 1, alavancando a sua vasta exposição geográfica (com passagens por Espanha, República Checa, EUA, Suíça, entre outros), demonstra uma elevada CQ Cognitiva ao recorrer a referenciais teóricos formais, como a distinção entre culturas de alto e baixo contexto: "tens certas culturas, por exemplo, como a americana, que tu não podes dar muitos detalhes (...) Mas, por exemplo, se eu estou com uma equipa de japoneses ou de indianos, eles gostam de detalhe". Esta base cognitiva permite-lhe também distinguir claramente entre o "ADN da empresa" (leadership principles globais) e a "parte cultural da pessoa".

A PESSOA 4, tendo iniciado o seu percurso na Ásia e passado pelo Chile, Alemanha e EUA, exibe um conhecimento altamente específico sobre as expectativas de autoridade em diferentes regiões. O participante compreendeu que com uma pessoa do Leste Asiático "eles estão à espera mais de uma

liderança top down, onde o líder marca o caminho", enquanto a abordagem na Alemanha exige uma justificação técnica rigorosa ("tens que dar muito mais o porquê (...) como aquilo tecnicamente vai permitir que o resultado seja alcançado"), contrastando com a América Latina, onde o apelo tem de ser mais emocional e focado no impacto pessoal.

Para a PESSOA 2, cuja experiência se centrou na Guiné-Bissau, a CQ Cognitiva passou pela compreensão profunda das gritantes diferenças estruturais e de literacia. A participante teve de "baixar o nível" da sua linguagem formativa ao perceber que as licenciaturas locais não correspondiam aos padrões europeus e que a barreira da língua, apesar de ser o português, era um "handicap" significativo na compreensão escrita.

Tabela 8 Fontes e Focos de CQ Cognitiva e Metacognitiva dos Participantes

Participante	Principais Mercados de Atuação	Mecanismos de Aquisição de Conhecimento	Foco do Conhecimento
PESSOA 1	Espanha, República Checa, Eslováquia, Suíça, EUA, Luxemburgo	Leitura proativa (ex: The Culture Map), viagens extensas e promoção de interações informais (conversas e almoços).	Estilos de comunicação (high/low context), crenças religiosas/políticas e a separação entre cultura local e cultura corporativa.
PESSOA 2	Guiné-Bissau	Estudo intensivo pré-missão, observação in loco e envolvimento contínuo em formato de capacitação (on-job).	Níveis de literacia (escolar e financeira), gestão do tempo (ex: impacto das sestas) e normas restritas de vestuário e género.
PESSOA 3	Espanha, Holanda, Itália	Observação atenta do clima das equipas, promoção de partilhas pessoais à distância e recolha de feedback.	Níveis de orgulho nacional, focos de resistência à mudança e valores/dinâmicas familiares locais.
PESSOA 4	Espanha, China, Chile, Alemanha, EUA	Observação indireta de outras chefias, postura questionadora ("porquê?") e reuniões de diagnóstico individual.	Expectativas face à autoridade (liderança top-down vs. participativa) e exigências de argumentação (técnica vs. emocional).

Fonte: Elaboração Própria

A Suspensão de Julgamento e a Observação Reflexiva (CQ Metacognitiva)

Possuir conhecimento cultural é insuficiente se o líder não conseguir monitorizar os seus próprios pressupostos em tempo real. A análise temática destaca a "suspensão de julgamento" como uma prática metacognitiva central nestes líderes. A PESSOA 3 relata que, para gerir o orgulho ferido e a resistência das equipas em Itália e no exigente mercado francês, adotou uma postura deliberada de questionamento empático: "dei por mim muitas vezes a pensar, e se eu fosse francesa ou se eu fosse alemão (...) e se de facto aquilo que me estão a dizer faz sentido à luz da cultura". Esta reflexão permitiu-lhe abandonar a ideia de que a sua forma de trabalhar em Portugal era a única correta, optando antes por "ouvir o outro a ajustar, mas sem perder o norte".

A suspensão do referencial de origem é descrita de forma lapidar pela PESSOA 2, que afirma realizar uma rutura psicológica consciente: "eu mudo o chip (...) mal chego ao aeroporto de Lisboa e vou para

a fila do avião de Bissau eu já penso diferente, já penso mais como eles do que como eu". Este ajuste metacognitivo permitiu-lhe compreender e aceitar práticas locais que, aos olhos de um português, seriam inadmissíveis, como o facto de uma reunião ser atrasada várias horas porque a contraparte foi "dormir a sesta". Em vez de reagir com frustração etnocêntrica, a líder reviu o seu planeamento (CQ Metacognitiva) e passou a agendar reuniões apenas para o final da tarde.

A capacidade de ler o contexto em tempo real é ilustrada de forma exímia pela PESSOA 1 num episódio no Dubai. Ao notar que um colega japonês não intervinha numa reunião, o participante não assumiu desinteresse, mas ativou o seu conhecimento cultural para ler a situação: "os japoneses não falam se não forem perguntados". Esta monitorização levou-o a instruir o moderador a pedir diretamente o feedback do colega, desbloqueando a sua participação.

Mudança de Modelo Mental (Conceptualização Abstrata)

O culminar da fase de reflexão traduz-se na "Conceptualização Abstrata", onde os líderes alteram fundamentalmente os seus paradigmas de gestão. A PESSOA 1 admite uma transformação profunda no seu modelo de liderança, abandonando uma postura inicial de commander in control, pautada pelo controlo e pelo "medo de dar feedback", para adotar uma filosofia onde a inteligência emocional e a empatia ganham primazia: "it's better to be kind than right e ter um pouco mais de empatia e tentar perceber onde a outra pessoa vem".

Semelhantemente, a PESSOA 4, confrontada com a passividade e ausência de ideias (feedback) por parte de um membro turco da sua equipa, refletiu sobre a ineficácia do seu estilo participativo (típico da sua vivência nos EUA) naquele contexto específico. A sua mudança de modelo mental fê-lo aceitar que os líderes "não podem esperar ou tentar mudar culturalmente as pessoas", forçando-o a reajustar as suas expectativas sobre como extrair resultados em culturas de elevada distância ao poder.

Esta maturação cognitiva e metacognitiva fornece aos líderes o enquadramento teórico necessário. O passo seguinte no ciclo de aprendizagem exige que estas novas perceções se materializem em ações e ajustes reais perante as equipas.

4.3 Objetivo 3: Flexibilidade na Ação e a Liderança GLOBE

A fase final do ciclo de Aprendizagem Experiencial (ELT) é a "Experimentação Ativa", o momento em que o líder passa da reflexão à prática, testando ativamente novos comportamentos para influenciar o seu meio. De acordo com a teoria da Inteligência Cultural, esta transição exige uma elevada CQ Comportamental, definida como a flexibilidade para adaptar ações verbais, não-verbais e atos de fala às expectativas da

cultura de acolhimento. Sem esta capacidade de execução, todo o conhecimento cultural adquirido (CQ Cognitiva) e planeamento (CQ Metacognitiva) permanece estéril, não se traduzindo em eficácia de liderança.

Flexibilidade Verbal, Não-Verbal e Atos de Fala

A análise das narrativas revela que a adaptação comportamental exigiu aos líderes um exercício consciente de calibração (code-switching). No domínio da flexibilidade verbal e dos atos de fala, a PESSOA 1 demonstra uma forte capacidade de ajuste ao modificar o nível de detalhe e a franqueza da sua comunicação consoante a audiência: "se estou com uma equipa de japoneses ou indianos, eles gostam de detalhe. Então a minha comunicação tem que se ajustar (...) com a americana, tu não podes dar muitos detalhes". A PESSOA 4 exibe uma adaptação semelhante na construção da sua argumentação (atos de fala), notando que para persuadir um colaborador alemão "tens que dar muito mais o porquê (...) como aquilo tecnicamente vai permitir que o resultado seja alcançado", enquanto num contexto latino-americano a comunicação deve apelar "mais pelo tema mais emocional".

No contexto africano, a adaptação da PESSOA 2 exigiu subtileza nos atos de fala e uma profunda flexibilidade não-verbal para contornar a diferente perceção do tempo e as rígidas normas de género. Ao lidar com a morosidade local ("o tempo deles não é igual ao nosso"), a líder teve de adotar uma comunicação indireta ("com subtileza") para obter resultados sem ofender. Simultaneamente, ajustou o seu comportamento não-verbal (vestuário), vendo-se impedida de entrar num Ministério por ter os ombros à mostra, o que a obrigou a regressar ao hotel para vestir um casaco num dia de muito calor. Na Europa, a PESSOA 3 também recorreu ao ajuste não-verbal (presença física e proximidade) para quebrar a resistência da sua equipa francesa, percebendo que a comunicação escrita ou a assertividade à distância não funcionariam: "passei a estar mais presente, com muito mais frequência estar presencialmente (...) não precisei de ser assertiva, o que precisei foi de me aproximar".

A Adaptação dos Estilos de Liderança (GLOBE)

Esta flexibilidade comportamental é o veículo que permite aos líderes ajustarem o seu estilo às Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (CLTs) endossadas localmente, tal como preconizado pelo projeto GLOBE. Os dados ilustram que os líderes abandonaram ativamente a rigidez dos seus estilos preferenciais em prol de abordagens contingenciais.

A PESSOA 4 ilustra perfeitamente a tensão entre o estilo Participativo e o Diretivo. Tendo consolidado o seu perfil num contexto de baixa Distância ao Poder nos EUA ("onde tudo é questionável" e se promove a "comunicação aberta"), o líder viu-se forçado a adotar um estilo diametralmente oposto (Diretivo e

Autorritário) ao gerir colaboradores no Chile e na Turquia. Perante a inação destas equipas, abdicou da sua preferência participativa: "tive que ser mais ditatorial (...) e tentar fazer perceber que aquilo era uma coisa importante para a empresa". Este é um exemplo clássico de eficácia através da adaptação à expectativa de liderança top-down de culturas com maior Distância ao Poder.

Em sentido inverso, a PESSOA 1 relata uma evolução de um estilo inicial de "commander in control" (tendencialmente Autoprotetor e Diretivo), focado em evitar erros, para um estilo de Liderança Humana e Orientada para a Equipa, onde assumiu que "é muito mais importante a equipa falhar e aprender do que estar sempre comandada". A sua adaptação passou pela valorização extrema da empatia ("it's better to be kind than right"), um traço da dimensão de Liderança Humano-Orientada do GLOBE que é frequentemente exigida em contextos globais de elevada diversidade.

A PESSOA 2, a atuar na Guiné-Bissau, adotou uma Liderança Humana e altamente Participativa para esbater barreiras e resistências. Num contexto onde as chefias são tradicionalmente hierárquicas, a líder optou por desconstruir o poder formal para gerar confiança: "para mim não existem chefes (...) nós devemo-nos pôr ao nível das pessoas".

Por sua vez, a PESSOA 3 destaca-se por um estilo Orientado para a Equipa, atuando como um facilitador sistémico ("gosto muito de entregar através dos outros"). A sua ação de liderança caracteriza-se pelo mapeamento constante do clima ("estar atento ao outro") e por saber modular a sua intervenção de acordo com os ciclos da equipa. No entanto, demonstra que a flexibilidade cultural não significa subserviência; perante uma situação de conflito de valores (o que no GLOBE se relaciona com a dimensão de Liderança Autónoma e a manutenção da integridade), adotou uma postura firme de oposição, colocando "o meu lugar à disposição" para defender as diretrizes da organização.

Tabela 9 Adaptação Comportamental e Estilos de Liderança GLOBE

Participante	Ajuste CQ Comportamental (Verbal / Não-Verbal / Atos de Fala)	Estilo de Liderança Preferencial /de Origem	Estilo de Liderança Adotado no Contexto (Dimensões GLOBE)
PESSOA 1	Verbal e Atos de Fala: Calibração do nível de detalhe na comunicação (bullet points nos EUA vs. detalhe no Japão) e adaptação na forma de pedir feedback.	Autoprotetor e Diretivo (inicialmente focado no controlo e com receio de falhar).	Liderança Humana e Orientada para a Equipa (adoção de tolerância ao erro e priorização da empatia).
PESSOA 2	Não-Verbal e Atos de Fala: Adequação do vestuário a normas de género estritas e uso de comunicação indireta (subtileza) para gerir a noção de tempo local.	Participativo e Humano (focado na horizontalidade e relação).	Liderança Humana (desconstrução do poder formal para gerar confiança numa cultura hierárquica).
PESSOA 3	Não-Verbal: Aumento da presença física e proximidade em substituição da assertividade à distância (ex: mercado francês).	Orientado para a Equipa e Participativo (perfil motivador e facilitador).	Orientado para a Equipa, mas com traços de Liderança Autónoma (postura firme e oposição em situações de conflito de valores organizacionais).
PESSOA 4	Verbal e Atos de Fala: Ajuste na argumentação de acordo com a audiência (foco no porquê técnico na Alemanha vs. foco no impacto emocional na América Latina).	Participativo (focado na comunicação aberta e baixa distância ao poder, modelo EUA).	Diretivo (necessidade de adotar uma postura ditatorial e focada na tarefa perante a inação de equipas na Turquia e Chile).

Fonte: Elaboração Própria

A evidência demonstra que a eficácia destes líderes não adveio da imposição dos seus estilos de origem, mas sim da sua proficiência em utilizar a CQ Comportamental para acionar os protótipos de liderança (CLTs) adequados a cada geografia e equipa, completando assim com sucesso o ciclo da aprendizagem experiencial.

4.4 Objetivo 4: O Impacto Final e os Fatores Explicativos

De acordo com o modelo de Ng et al. (2009) baseado na Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT), o ciclo de aprendizagem em contexto internacional produz três grandes categorias de resultados na liderança global: resultados afetivos (como o aumento da autoeficácia), resultados cognitivos (modelos mentais precisos) e resultados comportamentais (flexibilidade de estilos). A análise às entrevistas corrobora plenamente esta premissa, demonstrando que a imersão internacional, processada através da Inteligência Cultural (CQ), transformou a identidade e a maturidade de gestão dos quatro líderes.

Maturidade, Autoeficácia e Flexibilidade (Resultados da Aprendizagem)

O aumento da autoeficácia (resultado afetivo) é transversal a todos os discursos. A PESSOA 1 refere que a experiência internacional lhe deu segurança para se colocar "mais facilmente na posição da outra pessoa", alavancando essa empatia para "conseguir retirar performance". A PESSOA 4 sublinha que a

exposição a diferentes mercados lhe conferiu a credibilidade (”back me up”) necessária para atuar de forma eficaz no primeiro contacto com novas equipas. Para a PESSOA 2, a imersão extrema em África valeu-lhe um profundo crescimento humano, fazendo-a sentir-se ”uma pessoa diferente, mais útil”. Por seu turno, a PESSOA 3 elege a sua passagem pela Holanda como a experiência mais ”transformacional”, pois obrigou a uma mudança que impactou não só a sua carreira, mas toda a sua estrutura familiar, elevando ”o nosso nível de compreensão com os outros com o mundo”.

A nível cognitivo e comportamental, a maturidade de liderança manifestou-se de formas distintas, mas sempre no sentido de uma maior flexibilidade. A PESSOA 1 relata uma evolução profunda na forma como dá feedback: de um líder inicialmente ”racional” e focado nos números (”os sentimentos não contam”), evoluiu para uma filosofia onde ”it’s better to be kind than right”. Já a PESSOA 4, embora defenda um estilo marcadamente participativo e horizontal (influência dos EUA), admite que a maturidade o tornou ”cada vez mais intransigente” e ”assertivo” com o cumprimento de prazos, não hesitando em assumir o controlo quando a equipa global não apresenta a inovação esperada. A PESSOA 3 destaca que a maturidade lhe trouxe a coragem de assumir posições de confronto ético, tendo chegado a colocar o seu ”lugar à disposição” num gabinete de crise por divergências com as diretrizes da chefia.

O impacto final traduz-se também na transferência desta flexibilidade para a sua realidade atual em Portugal. A PESSOA 2 utiliza agora as suas competências de empatia e adaptação para gerir a crescente diversidade na função pública portuguesa, lidando com ”grupos muito heterogéneos, cada vez mais com pessoas que vêm de todos os lados”.

Tabela 10 Resultados e Fatores Determinantes da Liderança Global

Participante	Principais Impactos na Liderança	Fatores Determinantes Pessoais	Fatores Determinantes Organizacionais / Apoio
PESSOA 1	Maior empatia e evolução de um perfil focado no controlo para um estilo onde assume que "it's better to be kind than right". Aumento da confiança para extrair performance	Curiosidade inata pelo mundo e valores incutidos pela educação familiar	Oportunidade de realizar viagens de exposição, leitura de referenciais teóricos (ex: The Culture Map) e exercícios práticos em formação
PESSOA 2	Forte crescimento humano e humanização da liderança, sentindo-se "mais útil". Aplicação das competências de adaptação para gerir a diversidade multicultural atual em Portugal	Forte desejo de autodescoberta e vontade de testar os próprios limites num país sem rede de apoio	Reconhecimento da sua forma de trabalhar e facilitação do contacto com entidades de alto nível (ministérios) para desenvolver a capacitação
PESSOA 3	Experiência de expatriação fortemente "transformacional" a nível pessoal e de núcleo familiar. Ganho de coragem e maturidade para assumir posições de confronto baseadas em valores	Ambição contínua de crescer e o procurar constante de novos projetos desafiantes	Estruturas organizacionais com forte cultura de avaliação e feedback/feedforward e fornecimento de formações específicas de mentoring
PESSOA 4	Aumento da credibilidade perante novas equipas ("back me up"). Evolução para uma liderança mais assertiva e intransigente na cobrança de resultados	Características inatas, como ser naturalmente adaptável, rápido na tomada de decisão e fortemente "solutions oriented"	Aprendizagem observacional através de mentores informais com os quais se cruzou profissionalmente

Fonte: Elaboração Própria

Os Fatores Explicativos: Muito além da "Simples Experiência"

Para finalizar a análise, importava compreender o que determinou este sucesso. A literatura adverte que a "simples exposição" ao estrangeiro é insuficiente para garantir a eficácia. As perceções dos entrevistados confirmam esta tese, revelando que a experiência internacional é apenas o gatilho, sendo o resultado final moldado pelas características pessoais e pela formação/apoio recebidos.

A PESSOA 1 sintetiza esta ideia de forma brilhante: "as viagens foi apenas o recetor de informação (...) depois a minha forma de tratar essa informação acho que foi mais apoiada, se calhar, nos valores e educação que tive". O participante atribui grande parte da sua capacidade de adaptação à sua curiosidade inata e ao histórico familiar ("a minha mãe cresceu fora de Portugal"). Da mesma forma, a PESSOA 4 considera que o seu sucesso se deve sobretudo a características inatas, assumindo-se como uma pessoa "solutions oriented", capaz de tomar decisões rápidas em qualquer contexto (desde o trabalho a um jogo de futebol com os amigos). A PESSOA 3 sublinha o "traço pessoal" da ambição e curiosidade.

Contudo, os líderes não negligenciam o papel do suporte organizacional e da mentoria. A PESSOA 4 destaca a influência direta de dois mentores (uma brasileira que lhe ensinou assertividade e um uruguaio que lhe ensinou a criatividade na gestão de recursos escassos) no seu estilo de liderança atual. A PESSOA

3 realça a importância das práticas estruturadas de feedback da sua organização (avaliações semestrais) e a formação específica que recebeu em mentoring, que lhe deu as ferramentas para ajudar outros a desenvolverem-se. Já a PESSOA 1 releva o impacto cognitivo de metodologias e formações formais, mencionando um exercício crítico em Paris que lhe provou matematicamente que a diversidade cultural vence a especialização técnica, bem como o conhecimento estruturado que obteve através de leituras como o livro The Culture Map.

Para além desta constatação geral, o aprofundamento das narrativas individuais permite detalhar de forma ainda mais expressiva a influência empírica destes dois grandes fatores na adaptação. Por isso, é importante salientar que, embora os referenciais teóricos (ELT, CQ e GLOBE) tenham guiado a estruturação inicial desta análise, a identificação dos fatores determinantes para o sucesso da liderança emergiu de forma indutiva a partir dos dados empíricos. A análise das narrativas revelou que o sucesso da adaptação transcende as dimensões estritas dos modelos teóricos de base, sendo fortemente condicionado por duas categorias puramente empíricas: o "*background*" e as características pessoais inatas, e os diferentes níveis de apoio organizacional.

Relativamente às características e background pessoal, os dados demonstraram que traços individuais e a história de vida funcionam como aceleradores do ajustamento. A título de exemplo, a curiosidade inata para compreender as diferenças culturais foi associada por alguns líderes à educação familiar e à exposição precoce a viagens (como referido pela PESSOA 1, que atribui grande parte da sua adaptabilidade aos "valores e educação" e à vivência de visitar cerca de 90 países). Noutros casos, a vontade de testar os próprios limites psicológicos num país sem qualquer rede de apoio (o desejo de autodescoberta mencionado pela PESSOA 2 na Guiné-Bissau) funcionou como o principal motor de resiliência. Adicionalmente, características de personalidade inatas, como ser naturalmente "solutions oriented", assumir a liderança em contextos informais e tomar decisões rápidas, foram identificadas como fatores que geram credibilidade imediata perante novas equipas (PESSOA 4).

Por outro lado, o apoio organizacional e a mentoria revelaram-se fatores estruturais indispensáveis para a consolidação da aprendizagem experiencial. A análise aos dados revelou diferentes tipologias de suporte com impacto direto no estilo dos líderes. A mentoria informal foi apontada como transformacional: a PESSOA 4 destacou a modelagem do seu estilo através da assertividade de uma mentora brasileira e da capacidade de otimização criativa de recursos de um mentor uruguaio. Ao nível institucional, as práticas estruturadas de Recursos Humanos das multinacionais demonstraram ser veículos cruciais para a reflexão, como evidenciado pela PESSOA 3, que realça o papel das avaliações semestrais de feedback e feedforward e das formações internas em mentoring para a redefinição de planos de ação individual.

Por fim, a exposição a exercícios práticos e disruptivos em formações corporativas (como o exercício em Paris relatado pela PESSOA 1, que provou o valor da diversidade face à especialização técnica) e a leitura proativa de literatura recomendada corporativamente funcionaram como aceleradores da CQ Cognitiva.

Estes achados evidenciam que a eficácia e o desenvolvimento da liderança global resultam da intersecção obrigatória entre os mecanismos teóricos (ciclo de aprendizagem e CQ) e as realidades empíricas práticas de cada líder (traços inatos, histórico familiar e suporte sistémico). A identificação e detalhe destas categorias constituem o principal contributo empírico desta investigação, colmatando a lacuna de triangulação e mitigando a dependência exclusiva da teoria na explicação da adaptação intercultural.

Em suma, a inteligência cultural destes líderes não nasceu num vácuo. Ela foi forjada pelo choque da experiência internacional, sustentada pela sua curiosidade inata e lapidada através de mentoria, reflexão ativa e suporte organizacional.

4.5 Síntese Interpretativa

O presente estudo propôs-se a responder a uma questão central: De que forma a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da liderança? A evidência empírica extraída das narrativas dos quatro líderes globais permite concluir, de forma inequívoca, que a experiência internacional não atua como um mecanismo de transformação automática, mas sim como um catalisador de aprendizagem. A simples presença física noutra geografia, seja através de viagens de negócios frequentes ou expatriações prolongadas, é insuficiente para garantir a eficácia. O que verdadeiramente "abre a caixa negra" do desenvolvimento da liderança global é a Inteligência Cultural (CQ), que atua como o mecanismo de tradução entre o choque da experiência concreta e a adaptação do estilo de liderança.

A análise temática permitiu validar empiricamente a adequação do modelo de aprendizagem experiencial (ELT) de Kolb, quando conjugado com as quatro dimensões da CQ propostas por Earley e Ang. O percurso destes líderes revela um padrão sistemático que comprova a teoria de Ng et al. (2009): a aprendizagem inicia-se invariavelmente com uma dissonância ou desafio cultural acentuado, onde o "piloto automático" do líder falha.

Para sistematizar e tornar explícitas as relações de causa-efeito descobertas nesta investigação, propõe-se a seguinte matriz integradora:

Tabela 11 Matriz Integradora do Desenvolvimento da Liderança Global

Etapa do Ciclo de Aprendizagem (ELT)	Dimensão da Inteligência Cultural (CQ)	Mecanismo Prático Observado nos Líderes Estudados	Ajuste no Estilo de Liderança (Projeto GLOBE)
Experiência Concreta (O choque cultural e a exposição ao novo contexto)	**CQ Motivacional** (O motor da ação intercultural)	Suspensão do medo de falhar através da curiosidade inata (interesse intrínseco) e da ambição profissional (interesse extrínseco). Procura deliberada de imersão no terreno em vez do isolamento	Aumento da tolerância à ambiguidade e desenvolvimento de autoeficácia para liderar equipas diversas
Observação Reflexiva (O distanciamento para processar a diferença)	**CQ Metacognitiva** (A estratégia mental e a consciência)	Questionamento dos próprios pressupostos portugueses (etnocentrismo). Leitura do contexto em tempo real e adaptação do planeamento face a falhas de comunicação	Transição de um modelo mental rígido para uma maior empatia e perceção das perspetivas e "orgulhos" locais
Conceptualização Abstrata (A compreensão teórica do contexto)	**CQ Cognitiva** (O conhecimento cultural)	Descodificação das normas locais através de leitura proativa, mentoria, e aprendizagem de variáveis como os níveis de literacia local, regras sociais ou modelos corporativos vs. nacionais	Reconhecimento de quais são os traços universais inegociáveis e quais as Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories (CLTs) daquele país
Experimentação Ativa (A execução e influência sobre a equipa)	**CQ Comportamental** (A flexibilidade na ação)	Calibração do comportamento verbal, não-verbal e atos de fala. Ajuste do nível de detalhe na comunicação, da proximidade física e do nível de diretividade nas instruções dadas	Adoção do estilo de liderança contingencial adequado (Ex: Participativo, Diretivo, Humano ou Orientado para a Equipa) dependendo das exigências culturais

Fonte: Elaboração Própria

Da Dissonância à Ação: O Papel Moderador da CQ

Como ilustrado na tabela, face ao desconforto inicial, é a CQ Motivacional que impede o recuo do líder. Impulsionados por uma curiosidade inata (como a vontade de "perceber o porquê" das coisas) e pela ambição de entregar resultados (performance), os líderes optam pelo envolvimento ativo com as equipas locais, desenvolvendo a autoeficácia necessária para persistir face às barreiras culturais.

Contudo, a motivação desprovida de compreensão conduz frequentemente à ineficácia. É na fase de construção de sentido (Observação Reflexiva e Conceptualização Abstrata) que a CQ Metacognitiva e Cognitiva assumem o papel principal. Os participantes demonstraram que o desenvolvimento da liderança exige a capacidade psicológica de suspender julgamentos baseados na sua cultura de origem (o "mudar o chip") e de adquirir conhecimento estruturado sobre as novas realidades (como diferenças nos níveis de educação, nas hierarquias ou nas dinâmicas de poder). Este processamento interno rigoroso permitiu-lhes reformular os seus pressupostos e perceber que os seus estilos de liderança de origem poderiam ser interpretados de forma negativa noutras latitudes.

A transição final da reflexão para a prática, o verdadeiro culminar do desenvolvimento da liderança global, materializa-se exclusivamente através da CQ Comportamental. A investigação demonstra que os líderes não se limitaram a compreender intelectualmente a cultura hospedeira; eles calibraram ativamente

as suas ações (nível de detalhe verbal, linguagem corporal, vestuário e estilo de argumentação) para irem ao encontro das Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (CLTs) locais.

Os dados revelaram uma profunda flexibilidade contingencial no exercício da liderança. Perante culturas com elevada distância ao poder e orientação para a hierarquia, observou-se a adoção de posturas mais diretivas e autoritárias perante a inação das equipas. Por outro lado, em contextos que careciam de infraestruturas e literacia, a resposta foi a desconstrução de hierarquias através de uma liderança humana e participativa altamente capacitadora. Esta evidência comprova o argumento de Earley e Peterson de que o líder global eficaz atua como um "camaleão cultural": tem a competência para expandir o seu repertório de estilos de gestão e fundir-se no contexto sem, contudo, perder a sua autenticidade e o foco nos objetivos.

A Relevância dos Fatores Explicativos

Importa, por fim, salientar que este processo de desenvolvimento transversal não ocorre num vácuo. A literatura adverte e os dados confirmam que a agilidade com que um líder extrai aprendizagem da imersão cultural é fortemente potenciada por traços de personalidade inatos. A extroversão, a curiosidade inata pela diversidade e a predisposição orientada para a solução de problemas demonstraram ser fortes aceleradores do ciclo de aprendizagem. Adicionalmente, identificou-se o papel inestimável dos facilitadores externos. Estruturas organizacionais com uma forte cultura de feedback, feedforward e a exposição a mentores seniores informais garantiram aos participantes a orientação necessária para afinar os seus comportamentos de liderança ao longo do tempo.

Em síntese, a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da liderança na exata medida em que força o indivíduo a percorrer um ciclo rigoroso de aprendizagem experiencial. Através da Inteligência Cultural, o líder global transmuta a frustração inicial e o choque cultural num diagnóstico preciso do contexto, resultando numa liderança imensamente mais madura, flexível, empática e capaz de mobilizar equipas independentemente das coordenadas geográficas. A experiência internacional fornece o palco; a Inteligência Cultural fornece a capacidade de leitura do guião; mas é a flexibilidade comportamental do estilo de liderança que garante o verdadeiro sucesso da atuação final.

O Contexto Sistémico e a Inclusão de Fatores Organizacionais

A inclusão de fatores organizacionais, mesmo num estudo centrado na Inteligência Cultural individual, fundamenta-se na natureza sistémica da Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT). A literatura sublinha que, embora a CQ seja a capacidade interna que dota o líder de competências para processar a diferença cultural, o ambiente organizacional não atua como um mero cenário passivo. De acordo com Ng et al.

(2009), as práticas organizacionais providenciam o espaço físico, mental e psicológico indispensável para que as fases de reflexão e experimentação ativa ocorram. Adicionalmente, estudos empíricos confirmam que o apoio organizacional atua como um moderador crucial no ajustamento intercultural. Sem infraestruturas formais (como mentoria, processos regulares de feedback e incentivo à aprendizagem), até mesmo os gestores com elevada CQ podem acabar por encurtar o seu ciclo de aprendizagem devido à intensa pressão por resultados imediatos inerente às missões globais. Portanto, o desenvolvimento da maturidade intercultural não ocorre num vácuo, resultando obrigatoriamente da intersecção entre a capacidade adaptativa do líder (CQ) e os recursos e o suporte sistémico que a organização lhe disponibiliza.

A Autenticidade e o "Camaleão Cultural"

A necessidade de o líder atuar como um "camaleão cultural" levanta a questão pertinente sobre uma potencial perda de autenticidade e consistência diretiva. Contudo, a literatura esclarece que a elevada CQ Comportamental não equivale a dissimulação. Earley e Peterson (2004) afirmam que a adaptação comportamental em contextos interculturais não é uma tentativa de camuflagem, mas sim uma ferramenta proativa para facilitar a interação e colocar os liderados à vontade, por isso, a adoção contingencial de estilos alinhados com as Teorias Implícitas de Liderança (CLTs) locais (conforme demonstrado pelo projeto GLOBE) não pressupõe a abdicação da integridade ou dos valores nucleares do líder, até pelo contrário, já que Javidan et al. (2006) notam que a verdadeira eficácia global exige que o gestor expanda o seu repertório comportamental para conseguir comunicar a sua verdadeira intenção de forma que seja corretamente descodificada em diferentes culturas. Esta consistência na liderança global não reside na aplicação de um estilo rígido e etnocêntrico em qualquer geografia, mas sim na clareza inabalável dos objetivos organizacionais, por isso, a Inteligência Cultural confere precisamente a agilidade para alterar o processo de comunicação (o como), mantendo intacta a essência, os valores inegociáveis e a autenticidade da intenção do líder (o porquê).

5 Conclusão

O presente capítulo encerra esta dissertação, apresentando as conclusões gerais extraídas da análise dos dados face aos objetivos propostos e à literatura revista. Adicionalmente, são expostas as limitações inerentes a este estudo empírico e delineadas recomendações para futuras investigações na área da liderança global e inteligência cultural.

5.1 Conclusões Gerais

A presente investigação partiu da seguinte questão central de pesquisa: "De que forma a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da liderança?". O objetivo primordial consistiu em desvendar a "caixa negra"da aprendizagem experiencial, explorando de que modo a imersão em contextos culturalmente diversos afeta o estilo de liderança dos gestores portugueses, utilizando a Inteligência Cultural (CQ) como referencial analítico.

Os resultados deste estudo permitem concluir, de forma inequívoca, que a experiência internacional não atua como um mecanismo de transformação automática. A simples exposição física e o acumular de tempo no estrangeiro são insuficientes para garantir a eficácia do líder. A experiência atua, antes, como o gatilho (Experiência Concreta) que inicia o processo de aprendizagem, forçando o líder a confrontar-se com a dissonância entre os seus pressupostos de origem e as exigências do novo contexto. A resposta à pergunta de investigação reside, assim, no papel catalisador da Inteligência Cultural. Conclui-se que a forma como a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da liderança depende da ativação sequencial e integrada das quatro dimensões da CQ:

1. CQ Motivacional: Atua como o motor primário que impede a desistência face ao choque cultural. Os dados demonstraram que líderes impulsionados por curiosidade inata (interesse intrínseco) e pela necessidade de extrair performance (interesse extrínseco) desenvolvem a autoeficácia necessária para mergulhar ativamente na cultura de acolhimento, estabelecendo pontes relacionais vitais.

2. CQ Metacognitiva e Cognitiva: São os veículos de construção de sentido (Observação Reflexiva e Conceptualização Abstrata). A imersão internacional só molda a liderança se o indivíduo possuir a capacidade de suspender julgamentos etnocêntricos (o seu "piloto automático"português) e de adquirir conhecimento estruturado sobre as normas locais (literacia, hierarquia, estilos de comunicação). Foi esta capacidade de processamento que permitiu aos participantes reverem os seus modelos mentais e perceberem a inadequação dos seus estilos de liderança iniciais.

3. CQ Comportamental: Constitui o elo final que materializa a aprendizagem em ações de liderança

(Experimentação Ativa). A eficácia dos líderes estudados advém da sua capacidade de atuarem como "camaleões culturais", calibrando o nível de detalhe na comunicação, a formalidade, o tom e a linguagem não-verbal para irem ao encontro das Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories (CLTs) locais.

Verificou-se que a maturidade de liderança global se manifesta numa profunda flexibilidade contingencial. Em resposta às exigências do contexto (identificadas nas dimensões do modelo GLOBE), os líderes demonstraram a capacidade de transitar de estilos tendencialmente participativos para abordagens mais diretivas em culturas de elevada Distância ao Poder, ou de desconstruir o poder hierárquico através de uma liderança vincadamente humana e capacitadora em geografias com défices estruturais.

Por fim, o estudo conclui que a agilidade com que a experiência é convertida em liderança eficaz não ocorre num vácuo. Fatores inatos, como a adaptabilidade e a orientação para soluções, aliados a um robusto suporte organizacional (mentoria, cultura de feedback e formação) são determinantes para lapidar a inteligência cultural e cristalizar o sucesso do líder global.

Dito isto, e visando responder de forma mais sintética à questão de investigação e aos respetivos objetivos específicos, apresentam-se de seguida as principais conclusões decorrentes da análise realizada.

De que forma a experiência internacional contribui para o desenvolvimento da liderança?

Resposta: *A experiência internacional não desenvolve a liderança de forma automática, atua apenas como um catalisador ou gatilho. Ela contribui para o desenvolvimento da liderança ao forçar o indivíduo a percorrer um ciclo de aprendizagem experiencial, mas neste processo, é a Inteligência Cultural (CQ) que funciona como o mecanismo de tradução essencial que converte o choque cultural inicial num diagnóstico preciso do contexto, resultando numa liderança mais madura, flexível e culturalmente ajustada.*

De que forma os líderes reagem aos desafios interculturais iniciais e qual o papel da motivação (CQ Motivacional) na sua decisão de se envolverem ativamente com o novo contexto?

Resposta: *A reação inicial dos líderes a novas geografias é frequentemente pautada pelo choque cultural, frustração e pela constatação de que as suas abordagens habituais são ineficazes. Face a esta dissonância, a CQ Motivacional atua como o motor que impede o recuo. Impulsionados pela curiosidade inata (interesse intrínseco), ambição de performance (interesse extrínseco) e autoeficácia, os gestores desenvolvem a confiança necessária para não desistir e mergulhar ativamente na construção de relações com as equipas locais.*

Como é que os líderes adquirem conhecimento (CQ Cognitiva) e utilizam a observação reflexiva (CQ Metacognitiva) para descodificar o contexto local e reformular os seus modelos

mentais?

Resposta: *Os líderes adquirem conhecimento (CQ Cognitiva) através de leitura proativa, interações informais in loco e observação de outras chefias, focando-se em variáveis práticas como níveis de literacia, estilos de comunicação e dinâmicas de poder locais. Em paralelo, aplicam a CQ Metacognitiva para suspender julgamentos baseados no seu etnocentrismo (o "mudar o chip"), refletindo criticamente sobre as atitudes que observam. É este processamento mental que lhes permite abandonar a rigidez dos seus estilos de origem e reformular os seus modelos mentais de gestão.*

De que modo a flexibilidade na ação (CQ Comportamental) permite aos gestores ajustar o seu estilo às Teorias Implícitas de Liderança Culturalmente Aceites (dimensões do modelo GLOBE)?

Resposta: *A CQ Comportamental é a competência de execução que permite ao líder calibrar a sua comunicação verbal, não-verbal e os seus atos de fala (nível de detalhe, formalidade, proximidade física). Esta flexibilidade funciona como o veículo que permite abandonar um estilo preferencial rígido e adotar os protótipos de liderança (CLTs do projeto GLOBE) exigidos localmente. Os líderes atuam como "camaleões culturais", sendo capazes de adotar um estilo Diretivo em culturas de elevada distância ao poder ou uma Liderança Humana e participativa em culturas onde é necessário desconstruir hierarquias para gerar confiança.*

Qual é o impacto final da imersão internacional na maturidade e eficácia da liderança, e que fatores (pessoais ou organizacionais) determinam o sucesso dessa adaptação?

Resposta: *O impacto final reflete-se num aumento tangível da autoeficácia, da empatia e da capacidade de flexibilizar o próprio estilo de liderança para extrair performance em contextos diversos. O sucesso nesta adaptação não decorre da "simples experiência", mas é ditado por uma conjugação de fatores pessoais inatos (como a curiosidade e a orientação para a resolução de problemas) e fatores organizacionais facilitadores, destacando-se a mentoria, as práticas de feedback e a formação intercultural prévia.*

5.2 Limitações do Estudo

Não obstante o rigor metodológico aplicado, a presente investigação encerra algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, a natureza qualitativa e o desenho de estudo de caso exploratório, ancorado numa amostra intencional de apenas quatro participantes, limitam o estudo. Reconhece-se que quatro entrevistas podem ser consideradas insuficientes para sustentar conclusões de forma irrefutável ou generalizável, servindo essencialmente para estabelecer padrões comportamentais e cognitivos claros. A dificuldade

de acesso a mais perfis executivos de topo constituiu uma restrição ao trabalho de campo. Embora a saturação teórica dos elementos fundamentais tenha sido atingida, a realização de mais entrevistas poderia eventualmente adensar o conhecimento recolhido e revelar novas nuances temáticas.

Em segundo lugar, regista-se uma falta de triangulação dos dados, que levaria a uma análise mais objetiva da alteração do estilo de liderança pois poderia incluir as perspetivas dos respetivos liderados e pares, algo que não foi exequível no âmbito temporal e logístico desta dissertação. A recolha baseou-se por isso exclusivamente em autorrelatos (entrevistas), os quais estão intrinsecamente sujeitos a vieses de retrospetiva, desejabilidade social e à subjetividade da interpretação pessoal dos líderes sobre a sua própria eficácia e evolução comportamental carecendo de validação cruzada com outras fontes, tais como dados secundários ou observação direta no terreno, passos que aumentariam substancialmente a validade interna e externa do estudo. Adicionalmente, a integração dos referenciais teóricos (ELT, CQ e GLOBE) revelou-se útil para validar o fenómeno na perspetiva destes líderes, mas acrescentou poucos elementos novos do ponto de vista estritamente empírico. Devido a esta forte dependência teórica e ao número reduzido de entrevistas, que condiciona a obtenção de saturação, quaisquer inferências causais retiradas deste estudo devem ser analisadas com a devida cautela.

Por último, a heterogeneidade das experiências internacionais dos participantes (diferentes geografias, durações, indústrias e níveis hierárquicos) enriqueceu a narrativa transversal, mas limitou a capacidade de isolar variáveis contextuais específicas que possam afetar de forma particular o desenvolvimento da Inteligência Cultural num mercado específico.

5.3 Recomendações para Estudos Futuros

As conclusões e as limitações deste estudo abrem caminhos promissores para futuras investigações. Sugere-se a realização de estudos de natureza quantitativa, com amostras alargadas e representativas de gestores portugueses expatriados, de modo a testar estatisticamente as relações de moderação da Inteligência Cultural entre a experiência internacional e a eficácia da liderança.

Recomenda-se ainda a adoção de desenhos de investigação longitudinais, que permitam mapear a evolução das quatro dimensões da CQ e as alterações no estilo de liderança em tempo real, desde o momento pré-partida até ao regresso ou consolidação na missão internacional.

Por fim, a exploração do impacto da formação formal pré-partida (treino intercultural) versus a aprendizagem estritamente experiencial ("*on-the-job*") no desenvolvimento da liderança contingencial (GLOBE) constituiria uma valiosa contribuição para as práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacionais.

Bibliografia

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, *31*(1), 100–123. https://doi.org/10.1177/1059601105275267

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, *3*(3), 335–371. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x

Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity. Em M. J. Gelfand, C. Chiu, & Y. Hong (Eds.), *Handbook of Advances in Culture and Psychology, Volume 5* (p. 0). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190218966.003.0006

Arrindell, W. A. (2003). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations: Geert Hofstede, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2001. *Behaviour Research and Therapy, Cross-cultural assessment and abnormal psychology*, *41*(7), 861–862. https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5

Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. *Applied Psychology*, *51*(2), 269–290. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092

Bass, B. (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, *52*, 130–139. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130

Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business, The World of Global Business 1965-2015*, *51*(1), 115–126. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005

Black, J. S., Morrison, A. J., & Gregersen, H. B. (2013). *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203949665

Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business, SPECIAL ISSUE: LEADERSHIP IN A GLOBAL CONTEXT*, *47*(4), 612–622. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014

Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *118*(2), 116–131. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.009

Creswell, J. W. (Twentieth century). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3. ed., [Nachdr.]). SAGE Publ.

Dickmann, M., & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business, Global Careers*, *40*(4), 399–408. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.007

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9780804766005

Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, *3*(1), 100–115. https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436826

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, *18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hofstede, G. (2013). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. ed. [Nachdr.]). Sage.

House, R. J. & Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, *20*(1), 67–90. https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873410

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. ed). Sage.

Maxwell, J. A. (20). *Qualitative research design: An interactive approach* (2. ed., [Nachdr.]). Sage.

Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2023). Career success of expatriates: The impacts of career capital, expatriate type, career type and career stage. *Career Development International*, *28*(4), 406–425. (world). https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0196

Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business, SPECIAL ISSUE: LEADERSHIP IN A GLOBAL CONTEXT*, *47*(4), 493–503. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.003

Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2010). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning and Education*, *8*, 511–526. https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.47785470

Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. *Advances in Global Leadership*, *5*, 225–250. https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2009)0000005013

Osland, J. S., & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *Academy of Management Perspectives*, *14*(1), 65–77. https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909840

Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 99–119. https://doi.org/10.1111/ijmr.12118

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE.

Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2018). The Effect of International Work Experience on the Career Success of Expatriates: A Comparison of Assigned and Self-Initiated Expatriates. *Human Resource Management*, *57*(1), 37–54. https://doi.org/10.1002/hrm.21827

Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations. *Group & Organization Management*, *31*(1), 20–26. https://doi.org/10.1177/1059601105275253

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2. ed). McGraw Hill.

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, *6*(4), 295–313. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x

Apêndices

Apêndice 1 - Guião de Entrevista

1. Contexto e Experiência

(a) Das suas experiências internacionais, qual teve maior impacto no modo como lidera hoje, e pode descrever um episódio concreto em que a sua forma habitual de liderar não estava a resultar?

Sonda: O que aconteceu exatamente? Que reação obteve da equipa?

Sonda: Acha que o tipo de experiência (expatriação longa ou curta, gestão de equipas à distância) faz diferença no que se aprende sobre liderança?

2. Experiência e Motivação e Reflexão (ELT - Experiência Concreta e Observação Reflexiva + CQ Motivacional e Metacognitiva)

(a) O que o levou a tentar compreender o contexto local em vez de manter a sua abordagem habitual?

Sonda: Foi interesse pessoal, pressão profissional, ou outra razão?

(b) Como foi processando essa experiência ao longo do tempo (pediu feedback, observou o comportamento dos outros, falou com alguém, reviu os seus próprios preconceitos culturais?)

Sonda: Houve um momento em que percebeu que estava a interpretar a situação "com os olhos da sua cultura de origem"? O que fez a seguir?

Sonda: Conhece colegas com experiências internacionais semelhantes que, na sua opinião, não retiraram tanto aprendizado? O que acha que fez a diferença?

3. Conhecimento (ELT - Conceptualização Abstrata + CQ Cognitiva)

(a) A partir dessas experiências, que princípios ou regras sobre liderança intercultural construiu e aplica hoje?

Sonda: Quando começa a liderar uma equipa de outra cultura, o que procura perceber primeiro?

4. Ação e Adaptação (ELT - Experimentação Ativa + CQ Comportamental + GLOBE)

(a) Pode dar um exemplo concreto de algo que mudou no seu comportamento ao liderar (por exemplo, na forma de dar feedback, de discordar, ou de tomar decisões em grupo?)

(b) Sentiu necessidade de ajustar o grau de envolvimento da equipa nas decisões conforme o país ou cultura? Houve algum contexto onde o seu estilo habitual claramente não funcionou?

Sonda: O que precisou de mudar para ser visto como eficaz nesse contexto?

5. Resultados e Balanço Final (Resultados Afetivos, Cognitivos e Comportamentais)

(a) Sentiu que essas experiências e o desenvolvimento da sua 'inteligência cultural' aumentaram a sua confiança para gerir equipas culturalmente diversas? Em que aspetos concretos sente hoje mais confiança ou segurança?

(b) Atualmente, sente que o seu estilo de liderança se tornou mais flexível? Há lições dessas experiências internacionais que aplica no seu dia-a-dia?

(c) Se tivesse de nomear os 2 ou 3 maiores impactos dessas experiências no seu estilo de liderança, quais seriam?

6. Conclusão da Entrevista

(a) Olhando para o seu percurso, o que foi mais determinante para adaptar o seu estilo de liderança: experiência internacional em si, as suas características pessoais, ou a formação que teve?

Apêndice 2 - Transcrição PESSOA 1

Entrevistador: Como mencionei esta dissertação vai ser uma análise baseada na inteligência cultural, e só para dar uma breve definição, a inteligência cultural é a capacidade de uma pessoa compreender, adaptar-se e interagir eficazmente com pessoas de diferentes culturas. Envolve reconhecer diferenças culturais, ajustar comportamentos e comunicar de forma apropriada em contextos multiculturais. Pela análise que fiz do seu perfil, vi que o Daniel já trabalhou em 3 países diferentes, em 3 empresas diferentes e destas suas experiências internacionais qual é que diria que teve o maior impacto no modo como lidera hoje? E se puder descrever um episódio em concreto em que a sua forma habitual não estava a resultar e teve que mudar por questões de cultura ou assim esteja à vontade.

PESSOA 1: OK, por acaso morei em mais países, também morei nos Estados Unidos e depois tive alguns projetos onde tive que morar na Eslováquia e na Suíça, mas foram períodos de tempo mais curtos. A tua pergunta era, como é que eu acho que?

Entrevistador: Das suas experiências, qual é que teve o seu maior impacto no modo como lidera hoje?

PESSOA 1: É difícil de dizer, eu acho que todas, porque existem fases de maturidade diferentes. Deixa-me só dar aqui um passo atrás e dizer-te uma coisa que é, eu acho que há 2 perspetivas. Uma é informação e por informação, posso dizer culturas às quais estás exposto. Essa é uma variável, mas eu acho que outra variável é como é que tu depois fazes interpretação ou como é que tu utilizas essa informação ou essa exposição para ajustar o teu estilo de liderança? Portanto, tu podes estar exposto a

muitas culturas, mas depois seres uma pessoa muito rígida na forma como processas essa informação. Possivelmente o output pode não ser muito espetacular. Por outro lado podes ter menos exposição, mas és uma pessoa extremamente tolerante a absorver todas essas aprendizagens e a te ajustares, e se calhar o output vai ser melhor. Portanto, eu acho que estas 2 variáveis, estas 2 frentes são importantes. Se eu tivesse que dizer um, eu diria... Se calhar a que me deu mais impacto não consigo dizer, porque foram todas mesmo. Na EMPRESA A foi importante porque eu tinha pouca exposição, portanto a exposição que tive teve um grande impacto inicial, mas também por outro lado, os projetos que eu fiz eram mais baseados na Europa, portanto, as diferenças culturais ou os gaps não eram tão grandes. Na EMPRESA B eu estava numa função num escritório onde efetivamente a exposição cultural era mais ampla e, portanto, aí tive que ajustar mais um pouco. Mas eu tenho que dizer que a experiência que eu tenho agora na EMPRESA C também, porque é o sítio onde estou há mais tempo, mas também porque é o cargo que é realmente global. Também eu tenho mais maturidade para processar essa informação agora, mas é aquela que me deu maior amplitude se disser, portanto, impacto diria EMPRESA A, mas depois performance e maturidade diria EMPRESA C.

Entrevistador: E nessas experiências, há sempre aquele primeiro choque cultural, aquela primeira forma de ver como é que as outras pessoas trabalham. O que é que o levou a tentar compreender esse contexto cultural, em vez de manter-se à sua abordagem habitual. Foi mais interesse pessoal a pressão da profissão, ou outras razões?

PESSOA 1: Há uma variável que da minha perspetiva é a relação e gestão de relações numa empresa no contexto de trabalho e até em performance. Fala-se muito hoje em dia de liderar com empatia. Uma pessoa não consegue ter empatia se não conseguir entender o outro lado, OK? E eu também acredito que a empatia é uma característica importante para um líder. Portanto, essa é a primeira. A segunda é por uma questão de performance, não é. Porque se uma pessoa estiver a falar numa língua diferente, não vai conseguir, se calhar, avançar tão rápido, não vai ter o mesmo entendimento do problema e o output depois também pode ser pior, portanto, eu acho é algo que eu sempre tentei ser tolerante e ter consideração por uma questão de valores e educação, mas depois também por outra questão de performance, portanto, de tirar melhor output do trabalho.

Entrevistador: E ao longo dessas experiências, como é que foi processando o que estava a sentir, o que estava a experienciar. Foi observando comportamentos dos outros, reações, pedindo feedback?

PESSOA 1: Eu gosto muito de ler, portanto, eu informo-me muito também à parte que é para tentar já ter algum entendimento da cultura, mas outra forma foi também a tentar conhecer mais as pessoas e eu desde antes começar a trabalhar, sempre tive muita curiosidade como é que as culturas funcionavam

no mundo. Então eu viajei imenso e uma das coisas que eu ficava sempre interessado era tentar pôr me sempre no lugar das outras pessoas quando as conhecia nas culturas delas. Imagina quando eu comecei a trabalhar, eu se calhar já tinha ido para aí a 90 países. Não sei. E eu acho que as viagens me deram uma capacidade de sempre que eu conhecia alguém, eu conseguia sempre ter uma palavra sobre onde aquela pessoa vinha. Era raro as pessoas que eram de um sítio onde eu não tinha estado. Então essa parte, o facto de eu ter experienciado a cultura delas no país delas, criava imediatamente ali uma ponte, não é? Depois a parte da viagem, criava já um conhecimento maior ou mais profundo de como era aquela cultura. E depois eu complementava isso com ler ou pesquisa e depois com interações pessoais, como às vezes íamos almoçar fora ou uma conversa que fosse mais fora do âmbito do trabalho. Eu acho que isso foi se calhar os mecanismos que mais utilizei.

Entrevistador: Mas houve algum momento em que percebeu que se calhar estava a interpretar uma situação com os olhos da cultura portuguesa e não tanto com os olhos da cultura de outro país?

PESSOA 1: Acho que sim. Acho que existe sempre uma tendência para uma pessoa naturalmente gravitar para a nossa cultura, para os valores com os quais crescemos, pois é a capacidade que nós temos de ajustar, a capacidade que nós temos de ler, que faz realmente a diferença. Obviamente, e mesmo no dia a dia, na minha equipa, eu acho que em algum momento que cheguei a ter mais de 110 nacionalidades. Portanto, uma pessoa não consegue estar a focar uma decisão de trabalho ou imagina até um e-mail que seja inclusivo de todas estas culturas, não é? E eu acho que existe a parte cultural da pessoa, mas depois também existem a cultura e os valores ao ADN da empresa e tu quando estás do contexto empresarial, tens que diferenciar ambos, porque o ADN da empresa e por exemplo, a empresa em que estou agora é os leadership principles, eles são comuns e são agnósticos da cultura de onde tu vens, tu falas com alguém do Japão ou falas alguém da Índia ou do Brasil e todos vão referenciar aqueles leadership principles. E nós estamos a falar a mesma língua relativamente aos valores da empresa. Depois, claro, tens aspetos culturais. Vou dar um exemplo. Há 1 mês ou mês e meio, foi antes da guerra no Irão começar. Estava no Dubai numa reunião. Éramos várias pessoas de vários países e tínhamos um colega nosso que era japonês e eu sei que os japoneses não falam se não forem perguntados. Nós já estávamos ao fim do dia 1 e ele não tinha aberto a boca. E eu no dia 2 falei com um moderador, olha, tem apenas em atenção que normalmente os japoneses não falam se não forem perguntados, portanto, pergunta se ele tem algo a dizer se tem feedback. E realmente eu dei este input e o moderador começou a fazer isso e começamos a escutar a pessoa que vinha do Japão que até lá, a pessoa não falava. E são estas pequenas coisas que às vezes temos que ter em atenção, não é?

Entrevistador: E a partir das experiências que teve, que princípios ou regras sobre liderança

intercultural construiu e que aplica hoje em dia?

PESSOA 1: Olha, não sei se tem alguma regra, sinceramente.

Entrevistador: Eu posso reformular a pergunta se for mais fácil também.

PESSOA 1: Sim, tenta.

Entrevistador: Quando começa a liderar uma equipa com várias culturas ou de outra cultura, o que é que procura perceber primeiro?

PESSOA 1: Eu acho que procuro perceber primeiro de onde é que a pessoa vem. Quais são os valores da pessoa? Portanto, o que é que é importante para essa pessoa? E depois, uma pessoa às vezes não dá tanta importância a isso, mas tento sempre perceber um pouco as crenças religiosas e as crenças políticas da pessoa. Apesar de ser uma coisa que não devia contribuir, contribuiu bastante. Por exemplo, nós temos aqui no nosso escritório imensas pessoas que são muçulmanas, não é? E eu gosto sempre de analisar essa perspetiva, porque também dá um sinal do que é que é importante para as pessoas. Então, por exemplo, coisas que tens que ter cuidado, por exemplo, criar no espaço onde estás uma sala da reza. Eu recordo uma vez que nós estávamos em Berlim num campo de formação e acho que alguém pediu um prato de aperitivos, não é, que vem com queijo e com alguns enchidos e, claro, os enchidos estavam a tocar no queijo, e como o enchido tem porco nenhum dos muçulmanos comeu e nós nem sequer pensamos nisso. São pequenas coisas.

Entrevistador: Relativamente ao seu início de carreira e ao começo de liderança de pessoas, consegue-me dar um exemplo concreto de algo que mudou no seu comportamento de lá para cá? Por exemplo, na forma de dar feedback, de discordar, de tomar decisões, o que é que acha que mudou mais?

PESSOA 1: Houve fases, não é? Por exemplo, eu no início, não sei se era uma coisa portuguesa, mas eu tinha muito medo de dar feedback ou de dizer algo mal ou magoar as pessoas. Depois acho que a meio da minha carreira fiquei muito assertivo em que para mim, os sentimentos não contam os números é que falam, portanto, eu era muito racional a dar o feedback e acho que agora, lá está, tem a ver também com experiência e maturidade. Há uma frase que diz que "it's better to be kind than right" e ter um pouco mais de empatia e tentar perceber onde a outra pessoa vem e por isso é que eu digo que este livro The Culture Map ajudou-me imenso. Porque, por exemplo, a autora olha para vários elementos da diferença cultural (comunicação, liderança, decisão) pronto, há vários, e um que ela fala é o "high context and low context communication." Ou o feedback negativo direto e indireto. Quer dizer a minha cultura, pelo menos eu acho que nós portugueses somos mais diretos, se calhar estamos no meio e também não somos nem "very high" nem "very low context." Também estamos ali no meio. Um exemplo de "high context" é o Japão, não é, e há coisas em Portugal como isso, tu consegues ler o que é que a pessoa está

a pensar baseado numa expressão ou num gesto que a pessoa faz, isso é "high context". "Low context" é americano, quase que falam por "bullet points". Porquê? Porque os Estados Unidos foi feito de muita imigração e no início havia tantos idiomas, tantas culturas que as pessoas para se entender quase tinham que falar por "bullet points" para assegurar que a comunicação existia. Isto é um. Há outro exemplo que ela dá, que é espetacular que é, um manager mexicano onde o estilo de liderança é hierárquico versus Holanda, onde o estilo de liderança é muito achatado. Portanto, no México um bocadinho como Portugal, o chefe manda. O chefe manda ir para a direita, toda a gente vai para a direita. Na Holanda, o chefe manda ir para a direita. As pessoas perguntam, mas porque é para a direita e não para a esquerda? Qual é o racional? Quais são os dados? Já pensamos em fazer diferente? Há debate, é normal. Então o exemplo é uma empresa holandesa que contrata um mexicano para vir liderar uma equipa de holandeses. E claro o mexicano quando diz para a direita, tem a equipa toda a debater, porque não para a esquerda? E o manager mexicano ao fim do mês está a dizer, ou eu estou a fazer algum mal ou vou ter de despedir toda a gente. Quer dizer, não houve esta sensibilidade para esta diferença cultural, percebes?

Entrevistador: Claro.

PESSOA 1: Portanto, o que aconteceu mais ao longo da carreira é o meu nível de "awareness" faz com que quando eu esteja a falar com alguém, seja muito mais intencional em tentar adaptar um pouco mais, portanto, as crenças e crenças normalmente foco políticas e religiosas, não é? Mas também há a parte cultural dessas pessoas. Por exemplo, eu sei que se eu estiver a falar com um indiano ele vai-me sempre dizer que sim, que tenho razão, nunca me vai desafiar. Então às vezes tenho que ser eu a puxar, olha podes me desafiar e se calhar isto pode não estar bem, estás à vontade para dizer o que pensas. E se não abres isso, eles não vão abrir, não é? Portanto, é interessante.

Entrevistador: E a nível de envolvimento nas equipas, sentiu necessidade de ajustar consoante o país ou as culturas que tinha na equipa ou foi sempre muito o mesmo estilo de envolvimento?

PESSOA 1: As minhas equipas sempre foram multiculturais, mas eu aí não desenho a equipa intencionalmente na cultura, desenho a equipa intencionalmente no mérito e performance, a cultura é algo que vem depois. Mas vou-te dar um exemplo espetacular, que foi de um exercício de um curso que eu fiz em Paris. Este exercício era uma equipa de experts financeiros que nos deram problema para resolver. Nós éramos 4 equipas de malta com backgrounds completamente diferentes, tanto cultural como de skills. Tinhas malta de vários países do mundo e malta de vários backgrounds de tanto engenharia, marketing etc. Em todos os exercícios que fizemos, as 4 equipas bateram sempre a equipa de experts. Para mim isso foi "mind blowing", porque diz-te que trazer esta diversidade de pensamento cria perspetivas diferentes e essas perspetivas diferentes criam um valor acrescentado que a equipa de experts não estava a ter.

Estavam muito focados no que aprenderam.

Entrevistador: Agora passando mais para os resultados e o balanço das suas experiências, sentiu que essas experiências e o desenvolvimento da sua inteligência cultural aumentaram a sua confiança para gerir as suas equipas que são culturalmente diversas? E em que aspetos concretos é que sente hoje mais confiança ou segurança?

PESSOA 1: A resposta é sim, claro que sim. Sinto-me mais confiante na parte da liderança e no aspeto de conseguir-me colocar mais facilmente na posição da outra pessoa que está à minha frente, apesar de sermos completamente diferentes e com isso, gerar confiança de ambas as partes e alavancar essa confiança para conseguir retirar performance da pessoa e da equipa. Pode ser tanto performance ou retenção de talento.

Entrevistador: E sente que o seu estilo de liderança foi se tornando mais flexível, mais intransigente ou sente que depende muito da equipa e das pessoas que tem?

PESSOA 1: É ambas. O meu estilo de liderança ao início era mais "commander in control", OK? Portanto, eu tinha que estar mais em cima das coisas e tinha que ter o controlo do que fazíamos e da qualidade do que fazíamos. Efetivamente, eu estou muito mais tolerante no sentido em que para mim é muito mais importante a equipa falhar e aprender do que estar sempre comandada. Mas isto, eu acho que é induzido pela maturidade, pela experiência, mas também, acho que quando uma pessoa está muito insegura, tende a ser mais "commander in control" porque tu tens de assegurar que tudo é feito bem e feito a tempo. Quando tu tens mais confiança no que fazes, não estás tão preocupado em falhar e então também deixas os outros falhar. E se tu me dizes que isso varia consoante a cultura. Não, não é induzido pela cultura, é induzido pela confiança. Por exemplo eu parto sempre do princípio em que toda a gente é um "high performance" e eu tenho automaticamente confiança, mas quando começam a falhar, então aí se calhar é onde eu volto um bocadinho mais para aquela parte do controlo. Agora tu dizes-me, mas há culturas em que tu crias mais confiança que outras? Sim, há. Existem culturas em que eu sou mais de pé atrás relativamente ao que vejo do que outras, mas parto sempre do benefício da dúvida e vou avaliando, não é? Mas o no ponto de partida sim.

Entrevistador: E se tivesse de nomear 2 ou 3 maiores impactos dessas experiências no seu estilo de liderança, quais seriam?

PESSOA 1: : A adaptabilidade ou agilidade. Quando estás a fazer negócios no mundo global tu não podes ser rígido na forma como comunicas, da forma como interages com as múltiplas culturas. E eu diria também a parte da empatia e que a terceira seria a comunicação e o estilo de comunicação, não é? Porque tens certas culturas, por exemplo, como a americana, que tu não podes dar muitos detalhes. Tu

tens que ser muito objetivo quando queres transmitir uma mensagem. Se tentas ir detalhe, vais perder a audiência. Mas, por exemplo, se eu estou com uma equipa de japoneses ou de indianos, eles gostam de detalhe. Então a minha comunicação tem que se ajustar dependendo da audiência.

Entrevistador: Por fim, olhando para o seu percurso, o que é que foi mais determinante para adaptar o seu estilo de liderança? Diria que foi as experiências de trabalho em si, as suas características pessoais ou formações que teve fora do dia a dia?

PESSOA 1: Posso dizer todas, porque foram todas, não é? Foram todas, sem dúvida alguma. Em momentos diferentes. Eu acho que as viagens para mim foi se calhar a parte mais importante, mais marcante. Mas lá está, as viagens foi apenas o recetor de informação e como eu disse ao início, podes receber a informação, mas depois como tratas essa informação depende. Portanto, as viagens foram muito importantes porque deu-me a informação, mas depois a minha forma de tratar essa informação acho que foi mais apoiada, se calhar nos valores e educação que tive. Sempre fui muito curioso pelo mundo, de falar com outras pessoas. A minha mãe cresceu fora de Portugal. Tinha mais esse tipo de curiosidade e tolerância, portanto, a parte das viagens para mim foi o que mais me marcou e eu diria que até foi o que mais me deu. E muitas vezes falo com amigos, o dinheiro que gastei em viagens foi semelhante ou maior do que um MBA, mas teve mais valor para mim do que um MBA, porque em momentos críticos de trabalho, a forma como eu soube gerir as relações ou a forma como eu soube ler as pessoas ajudou me imenso em ter sucesso nos projetos, mas também em avançar a minha carreira. Portanto eu diria que às vezes para mim foi o grande impulsionador. Agora, claro, foi um impulso que me pôs num nível de 0 a 10, se calhar em 2. Mas esse 2 naquela fase inicial da carreira foi muito importante. Os outros que vieram mais tarde foram importantes de formas diferentes, mas sim.

Apêndice 3 - Transcrição PESSOA 2

Entrevistador: Como mencionei esta dissertação vai ser uma análise baseada na inteligência cultural, e só para dar uma breve definição, inteligência cultural é a capacidade de uma pessoa compreender, adaptar-se e interagir eficazmente com pessoas de diferentes culturas, o que envolve reconhecer essas culturas, ajustar os seus comportamentos e comunicar de forma apropriada em contextos multiculturais.

PESSOA 2: Muito bem, era aí que eu também ia passar um bocadinho por tudo o que falaste. Bom, então só para dar um enquadramento e eu trabalho desde os 25 anos, comecei a trabalhar com uma empresa de consultoria onde fazia projetos de investimento e passado 5 anos. Portanto, já aos 30 anos, criei a minha própria empresa também com essa vertente dos projetos de investimento, trabalhar com os quadros comunitários de apoio na altura e também a formação profissional. No meio desta caminhada e

à medida que ia crescendo o negócio íamos tentando alargar. Era eu e mais 2 sócias, e íamos tentando alargar a nossa abrangência naquilo que era o negócio em si. E surgiu a oportunidade de fazer uma missão empresarial à Guiné-Bissau. E eu fui com uma das minhas sócias na altura ver as possibilidades, porque quando nos abordaram aqui, e foi a mim pessoalmente que o fizeram, disseram-me que o mercado da formação era apetecível e que haveria com certeza alguma possibilidade de nós fazermos um projeto diferenciador nesse território. Como nunca tinha ido a nenhum PALOP na altura, não fazia a mínima ideia do que é que ia encontrar. Fomos as 2, eu e a minha sócia, integradas nessa missão empresarial. Tivemos 5 dias e na verdade tivemos reuniões ao mais alto nível que nos abriram todas as possibilidades de instalação de uma empresa e de uma entidade formadora e que nos ajudariam de facto a procurar os destinatários mais adequados para aquilo que quiséssemos levar. Viemos embora muito entusiasmadas, mas depois, quando cá chegamos, começamos a pensar se seria de facto, para nós, 2 Mulheres, não é? Como é que iríamos instalar-nos lá e deixar aqui o negócio também a correr. Resolvi passado 10 dias ir lá sozinha e fui com o intuito de perceber que tipo de pessoa é que eu era sozinha num negócio num país que eu não conhecia, que só tinha tido aquela experiência dias antes de 5 dias com uma série de pessoas que tinham feito no fundo um programa e aberto todas as portas, e eu gostava de perceber se eu sozinha poderia ter as mesmas possibilidades. Na altura resolvi abordar também o mercado privado e, resumindo, achei que era uma boa oportunidade, não havia nenhuma entidade formadora. As formações que se faziam eram a nível das ONGs que lá estavam instaladas e eram projetos pontuais que algumas pessoas levavam até ao território, mas depois voltavam. E eu achei que efetivamente havia essa possibilidade. Criámos a empresa e eu estive lá 12 anos, não em permanência, ia e vinha consoante as necessidades do período das capacitações. E trabalhei ao mais alto nível, trabalhei com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, Comércio e Artesanato, o Ministério das Pescas. Portanto, nós tínhamos essa possibilidade de fazer e eles chamavam consultoria, mas era formação, capacitação. Aquilo que eu gostei naquela altura foi da possibilidade de ser formação no local de trabalho. Nós aqui chamávamos a formação "on-job", que era para equipas ligadas a estes ministérios e que tinham dificuldades ao nível mais básico. Imagina naquilo que era a questão administrativa, o arquivo de documentos, por exemplo, numerar as faturas ou a própria organização dos arquivos num armário. Aquilo era uma confusão e, portanto, deu a possibilidade de nós transformarmos efetivamente aqueles espaços e aquelas mentalidades para aquilo que deveria ser o processo administrativo com rigor. Portanto, tive experiências muito, muito, muito, muito boas, muito maravilhosas. No meio disto tudo o que é que eu concluí? Que baixei de nível, assim numa linguagem muito clara. Porque é que eu digo isso? Nós vamos daqui habituados às nossas metodologias, à evolução e ao rigor, porque nós aqui já trabalhávamos com certificações de qualidade e teríamos obviamente

que cumprir os requisitos das certificações, as auditorias e por aí fora, e chegas a um país onde não tens rigorosamente nada. Quando te apercebes que efetivamente há aqui a necessidade obrigatória de baixares o nível, que foi uma das coisas que tu disseste, nós temos que adequar a nossa forma de estar, a nossa linguagem ao contexto e às pessoas com quem estamos a trabalhar, caso contrário, nós não conseguimos atingir absolutamente objetivo nenhum. Por muito que nos digam que os objetivos do conteúdo programático tem que ser assim, nós temos que olhar para o grupo. Temos que perceber em que contexto é que eles trabalham, que no fundo competências eles têm e depois chegas a uma conclusão que muitas vezes não é aquela que tu, na verdade, deverias ter ou pensarias que ias ter, e tens que adequar tudo aquilo que estavas a pensar fazer à linguagem e às necessidades reais daquele grupo de trabalho. Porque se não fores a essas necessidades reais, não importa para nada estarmos a fazer formações até mais avançadas, que provavelmente quem as idealizou achava que era essas que eram necessárias, mas se o grupo não tem as bases, não vai chegar ao mais avançado. Isto para mim foi uma realidade que no início me custou muito, me custou e eu tinha horas de trabalho a fio, imagina, eu levava mais ou menos as coisas preparadas daqui, porque normalmente era aqui contratada. Imagina, eu vinha para cá e um Ministério qualquer voltava-me a enviar um convite. E dizia-me que agora a capacitação era para X pessoas neste Ministério nestas nesta temática e que as habilitações daquelas pessoas até eram todos licenciados. Começava a preparar as coisas aqui naturalmente, até porque depois há grandes dificuldades estruturais nestes países. A Internet, por exemplo, era sempre um problema grande, porque nem sempre eu tinha acesso à mesma. Então eu levava o máximo que podia daqui para que depois lá, à medida que fosse necessitando adaptar os meus conteúdos, eu tivesse matéria suficiente. E às vezes era um balde de água gelada. Eu chegava à frente do grupo, apesar deles serem todos licenciados, supostamente já trabalhavam naquela área há X tempo, há mais de uma década, mas eu percebia 2 coisas diferentes. A primeira era a dificuldade da língua, apesar de falarmos português, é completamente diferente. Muitos deles não dominam o português, a compreensão, muito menos na escrita. E eu tive situações em que tive que quase traduzir em português para português, o que é que eu queria dizer com determinadas perguntas numa ficha básica que os punha a fazer. Portanto, tudo isto são competências que nós temos que efetivamente adquiri-las não é? E da melhor maneira. Portanto, temos que baixar o nível até ao nível que as pessoas têm e, por isso foram experiências que me levaram a ter muitas vezes o dobro do trabalho daquele que eu achava que ia ter. Eu estudava imenso. Recordo-me de uma coisa, ao contrário, eu fui contratada na altura também por o Ministério do Comércio e Artesanato para dar uma formação em negociação Internacional e eu na altura disse ao senhor que essa capacitação eu não estou assim tão à vontade. Porque, na verdade, não é a minha área direta. E ele dizia, ai não, mas é capaz

porque nas outras também foi capaz de dar e eles gostavam da minha forma de trabalhar e entenderam que seria eu a pessoa que tinha que ir. E eu fui. E fiquei bastante preocupada quando vi que o grupo era de representantes da Guiné-Bissau nas mais diversas instituições internacionais. Estamos a falar de União Europeia, União Africana, CEDEAO, UEMOA. Gente que vinha, imagina dos Estados Unidos, da França, da Espanha, mais dos países nórdicos, de alguns até mais para a América do Sul e que vieram a Bissau ter formação em português porque eles lá tinham uma grande dificuldade. Alguns tinham formação em inglês e não falavam bem inglês, outros tinham formação em francês e não falavam bem francês, outros nem espanhol e por aí fora. Como eles eram todos guineenses, falantes da língua portuguesa, entendeu esse Ministério fazer uma capacitação que os juntasse a todos em Bissau para fazermos esta capacitação. E eu fiquei bastante assustada porque pensei assim, eu metade destas instituições que eu tenho aqui representantes eu não os conheço. Então eu ia para casa tinha que estudar horas a fio para me inteirar do máximo de informação possível, para não ser apanhada desprevenida com alguma partilha que alguém fizesse. Portanto, tudo isso nos leva a perceber que em qualquer tipo de contexto, sobretudo quando nós vamos para fora, mesmo que se fala a mesma língua, nós temos que ter 2 coisas em mente. Primeiro que tudo é cultura, apesar de serem países que inclusivamente até tivemos lá nós portugueses durante tantos anos e que supostamente também a cultura seria muito idêntica à nossa ou a forma de estar, não é, de todo, são completamente diferentes e, portanto, nós temos que ter essa noção e temos que ter a capacidade de nos adaptar. Perceber o que é que podemos dizer e o que não podemos dizer. Aquilo que nós aqui brincamos ou às vezes aquelas brincadeiras que nós temos em grupo, temos que ter cuidado nestes locais com aquilo que dizemos, porque as nossas palavras têm sentidos diferentes. Por outro lado, é o nível de conhecimento, porque as licenciaturas, dependendo dos sítios onde elas são efetivamente frequentadas e concluídas, o nível não é o mesmo. E o problema da língua é o maior handicap na minha perspetiva. Portanto, este foi uma experiência extremamente rica para mim, que me valeu muito enquanto pessoa, fez-me crescer, fez-me sentir uma pessoa diferente, mais útil, porque nós, o que lhes damos eles aproveitam tudo. E não estou a falar de bens materiais, estou a falar do conhecimento. Eles têm sede em saber e, portanto, eu dei muito mais do que aquilo que estava à espera naquelas primeiras experiências, porque depois as outras todas eu já sabia que seria assim. Mas nas primeiras experiências, nós temos a ideia de como funciona aqui. Damos aqueles conteúdos e muitas vezes a alguém que nos pede uma coisa que é fora daquele contexto, mas não é muito frequente. Lá toda a gente suga o que pode. Querem saber, porque depois ficam entusiasmados com os resultados. Depois querem saber tudo, pedem muita ajuda e, portanto, é uma partilha muito rica e faz de nós, na verdade, pessoas mais preocupadas, com uma maior empatia pelo outro, porque é importante nós tentarmos nos pôr no lugar do outro e perceber que o

contexto é que eles vêm, que contexto é que eles estão e o que é que podemos fazer para ajudar a crescer. Por outro lado, eu também queria dizer-te outra coisa. À parte dessa experiência, no fundo, que foi a maior, eu pertenci, como tinha lá muito tempo, a uma rede de mulheres, associação que era composta por várias associações de mulheres. Era uma rede de mulheres empreendedoras da Guiné-Bissau. E o que é que era isto? Eu era voluntária, e ajudei aquelas pessoas que efetivamente tinham já algum negócio a melhorar o seu negócio e, por outro lado, aquelas que ainda não tinham posto trabalho e que tinham alguma apetência para serem empreendedores no sentido de empresárias, eu ajudava-as a criar o negócio, a criar a empresa, a pequena empresa e a ajudá-las a abrir mercado. E aquelas que eram mais jovens, que já tinham alguma formação e que na verdade não era o intuito a criar negócio nenhum, ajudei naquilo que pude a encaixá-las em algumas empresas locais. Portanto, eu fiz este trabalho durante muito tempo e foi algo que também que gostei de fazer, porque acho que há ali um potencial de desenvolvimento humano muito interessante e volto a repetir aquilo que nós fazemos por estas pessoas nota-se no dia a dia. São pessoas que não têm, imagina qualquer tipo de formação para serem empresários, não é? Muitas vezes elas nem sequer sabem ler e escrever, nunca tiveram instrução escolar. E encontrei muitas assim, que nem o nome delas conseguiam assinar, mas no fundo faziam bolos para fora, faziam comida para fora, vendiam na feira, legumes, etc, e tinham pequenos negócios e em simultâneo, o que é que eu fazia? Capacitação, sempre ao lado delas e explicava-lhes como é que elas haveriam de pôr, imagina, os produtos devidamente organizados para serem mais chamativos e o mercado, no fundo, se sentir atraído por vir ali à banquinha delas e não à banquinha do lado. Uma coisa que era importante era a literacia financeira, porque elas juntavam o dinheiro do negócio com o dinheiro pessoal. O dinheiro era só um no fundo, não é? E, portanto, elas nunca tinham dinheiro só para o negócio nem nunca tinham dinheiro só para casa. E, portanto, havia muitas vezes a dificuldade de fazer face a um pagamento de uma taxa ou de uma multa ou do que fosse, porque elas nunca tinham dinheiro. Elas usavam o dinheiro para as coisas do dia a dia. Portanto, essa parte da literacia financeira também foi algo que eu que eu andei a incutir durante muito tempo e elas tinham que saber o que é que tinham como ordenado para casa e tinham que saber governar com aquele valor e o resto era da empresa. Portanto, tudo isto nós estamos a anos-luz disso, não é, nós aqui por muito que às vezes as empresas sejam rudimentares, não a este nível. Portanto, lá é tudo muito primário.

Entrevistador: Queria só fazer agora algumas perguntas de follow-up. Mencionou que quando foi para lá, que queria perceber também como é que ia se desenrascar sozinha, e o que é que a levou a tentar compreender o contexto local, em vez de manter a sua abordagem habitual, a sua forma de trabalho e de pensar habitual? Foi mais por interesse pessoal? Foi porque a pressão profissional obrigou-a a tentar

compreender esse contexto? Outras razões?

PESSOA 2: Pelas 2 razões, olha, a primeira de tudo, eu nunca tinha viajado sozinha e eu já tinha quase 40 anos na altura, portanto, queria perceber que tipo de pessoa era eu sozinha num país que não conhecia, onde não tinha amigos, não tinha retaguarda familiar, não conhecia absolutamente ninguém. E isso foi importante para mim, porque nós, quando estamos no nosso meio de uma forma ou de outra, nós temos amigos em todo o lado, não é? Ou um familiar que nos ajuda se tivermos uma situação mais rigorosa. Imagina de repente, tens um problema qualquer de saúde. Nós sabemos que temos aqui alguém e tal. Lá não tens propriamente isso. Portanto, eu primeiro que tudo queria perceber que tipo de pessoa era eu sozinha num contexto destes. Se gostava, se me sentia confortável sair para todo o lado e apanhar um táxi e ir falar com pessoas que eu nunca vi, que não conhecia, falar até com quem encontrava na rua, sentava-me a tomar um café. Eu não tinha lá amigos, como eu te disse, não é, a não ser alguns contactos que tinham ficado aqueles 5 dias que me estavam a ver lá e que vinham falar comigo. Porque depois lá as pessoas também são muito abertas e, portanto, isso também aconteceu e acarinharam-me e ficaram contentes por eu dizer que lá estava outra vez e que ia criar uma empresa, provavelmente, etc. Mas eu gostava de saber se eu enquanto pessoa perceber se me sentia bem, porque como te digo, uma coisa é seres empresário na Europa. Outra coisa é seres uma mulher empresária, ainda conta muito, em África. Eu tive as coisas mais hilariantes lá. Olha, fui pedida em casamento muitas vezes. Porque as pessoas viam-me sozinha e achavam que eu quero uma pessoa disponível. Portanto, eu tinha que me saber defender sozinha deste tipo de abordagem. Obviamente que eu quando fui para lá, não estava a imaginar uma coisa destas, mas à medida que elas iam-me acontecendo eu tinha que arranjar alguma forma de sair airosamente das situações e não arranjar problemas maiores, porque depois imagina que alguém me faz mal, não é por qualquer motivo. Portanto, isto também nos testa e também nos acaba por ajudar a perceber como é que nos desenrascamos. Por outro lado fui mal julgada muitas vezes porque diziam assim. O quê? Uma mulher sozinha empresária aqui? O que é que tu fizeste em Portugal? Não podes estar em Portugal? Eu não posso estar em Portugal?! Como? Achavam que eu que tinha cometido algum crime, achavam que eu aqui financeiramente tinha tido algum problema. Então eu comecei a levar registo criminal, declaração de não devedora às finanças e à segurança social para quando me fizessem esse tipo de abordagem, eu dizer, não, olhe, eu só estou aqui a trabalhar tranquilamente, o meu objetivo é este e eu não tenho problema nenhum em Portugal. Estou muito bem, tenho uma empresa, tenho a minha família, tenho os meus amigos, tenho tudo, mas eu achei que deveria vir fazer alguma coisa que também me acrescentasse. Mas estás a ver isto são tudo dificuldades e, portanto, respondendo à tua pergunta, foi pela forma profissional? Obviamente que foi. Também para ver como é que o negócio, o

próprio negócio se desenrolava enquanto eu, mulher no negócio, porque em África quase não existem Mulheres empresárias, portanto, aqueles que aparecem é tudo homens. Praticamente tu vais num avião de Lisboa para Bissau e vês N empresários, as Mulheres estão ligadas a ONGs. Empresárias existe meia dúzia delas, e fixadas lá, nem por isso, só se casarem e ficarem para lá, não é? E, portanto, isto tudo são grandes constrangimentos que as empresas têm. E depois a questão pessoal que foi se calhar aquela que mais na verdade trabalho me deu e acho que mais valeu nessa experiência, porque imagina que eu, enquanto mulher, lá não me sentia bem, o negócio não iria correr bem, não é?

Entrevistador: E como é que foi processando essa experiência ao longo do tempo? Houve assim algum momento em que percebeu que estava a interpretar uma situação com olhos da cultura portuguesa, quando devia estar a pensar mais no que é que uma pessoa local fazia? Houve assim alguma situação?

PESSOA 2: Olha, eu sinceramente, a partir de determinada altura, e digo isso ainda hoje, eu mudo o chip, eu sou 2 pessoas. Eu mal chego ao aeroporto de Lisboa e vou para a fila do avião de Bissau eu já penso diferente, já penso mais como eles do que como eu. Se nós vamos com a mentalidade de Portugal para lá, não nos damos bem. Eu acho que o segredo de qualquer boa adaptação é nós nos adaptarmos à realidade onde estamos. Claro que não deixamos de ser quem somos, mas temos que ser pessoas adaptáveis. Porque se não formos não corre bem. É como ao contrário, nós, quando as pessoas vêm para cá, também não gostamos que elas venham querer fazer tudo o que fazem no país delas. Nós não vemos isso bem. Nós é igualzinho. E eu costumo dizer que os portugueses são muito inteligentes e portanto, têm a capacidade de se adaptar perfeitamente aos lugares. É óbvio que nós temos sempre a tendência de fazer um bocadinho como fazemos aqui ou querer que de alguma forma a nossa forma de estar se também evidencia, mas temos que fazer isso subtilmente aos poucos, sem chocar. Não é? E, portanto, quando eu te digo assim, eu mudo o chip, mudo completamente em tudo. A forma de estar, é mais relaxada. Não posso ir com pressa para lado nenhum. A coisa que mais me custava era me marcarem uma reunião ao início da tarde. Imagina tipo 2 horas da tarde e eu estava 2 horas à espera ou 3 porquê? A pessoa tinha ido dormir a sesta e não me tinha dito e eu estava aquelas horas ali à espera, desesperada e de repente a pessoa vinha com a maior tranquilidade e dizia-me assim, desculpe eu fui dormir a sesta e adormeci. Olhe, só acordei agora. O que a gente vai dizer, eu estou ali 2 horas ou 3 à espera e o que é que eu vou dizer? Não vou insultar a pessoa, não é? Comecei a ter que me adaptar e quando me diziam: Olha, a reunião é às 2. Eu dizia: Olha às 2 não vou poder se pudesse ser às 4? Porque eu já sabia que eles dormiam a sesta e se atrasassem um bocadinho, não havia problema nem para eles nem para mim e portanto, tudo isso são pequenos exemplos, mas tudo isso são realmente experiências que se nós não estivéssemos lá, não as teríamos. O tempo deles não é igual ao nosso, andam devagar, devagarinho. Se não fizerem

hoje, fazem amanhã. Nós não, já somos mais apressados. Vamos tratar de uma coisa que aqui se calhar demorava 2 dias lá dura 2 meses. Tens que arranjar forma de eles perceberem que tu precisas mesmo daquilo, com subtileza. Olhe, eu vou-me embora na sexta-feira precisava mesmo disto. Já te vais embora e não podes ficar? Não posso ficar. Tenho mesmo que deixar este resolvido. E eu conseguia resolver. Mas isto é com subtileza. Se vamos para lá, com outro tipo de postura corre mal. Outra coisa que é importante, que eu acho que é interessante. Cuidado com o que vestimos. Nós, mulheres, não podemos andar lá como andamos aqui vestidas. Houve uma vez que eu tive que ir ao Ministério e não tinha levado casaco, porque estava muito calor e o meu vestido era todo tapado. Não tinha decote nem nada. Só que era por aqui, assim pelo ombro. E a senhora disse que não me deixava entrar. Eu tive que ir ao hotel com casaco para lá ir não é? Eu ainda lhe dizia, mas eu só vou aqui à secretaria. Ela dizia que não. E eu não pude entrar. Portanto, não vale a pena contornar, percebes? Pronto é tentar nos adaptar que é fundamental.

Entrevistador: E a partir destas experiências, que princípios ou regras sobre lideranças, gestão de pessoas a nível intercultural, construiu e aplica hoje?

PESSOA 2: Olha, sobretudo a empatia. Nós temos sempre que ser pessoas empáticas que criem ligação uns com os outros e isso é o segredo da boa liderança, seja em que contexto for, mesmo aqui, as pessoas às vezes são mais rígidas, são mais formais. Se não tivermos uma empatia com o grupo, se não criarmos ligação, se não pusermos toda a gente à vontade, de forma a que a pessoa se sinta à vontade, nós não conseguimos liderar. Eu posso te falar em várias experiências que tive. Entre a última, eu estive como vereadora da educação no município até novembro e tive uma aceitação incrível. Muito mal recebida no início. Foi assim uma luta, com todos, porque as pessoas são muito resistências à mudança, não é? Nós sabemos que qualquer mudança, qualquer pessoa que vem de novo de novo as pessoas têm dificuldade de criar relação. Não é assim sempre, mas na sua grande parte é assim. E eu andei um ano a tentar que as pessoas percebessem que tipo de pessoa que eu sou. Imagina e para mim não existem chefes, apesar de na função pública existir o chefe de divisão, existir o diretor, etc, o chefe para mim é uma pessoa como outra qualquer que trabalha em prol do grupo, tem responsabilidades perante um grupo de trabalho, mas que eu tive necessidade de trabalhar com as pessoas e, portanto, nós devemo-nos pôr ao nível das pessoas. Isso é um estilo de liderança que eu acho que é o fundamental na minha forma de estar. Entendo e aceito que me digam que há outro género de estilos de liderança e que, se calhar, funcionam melhor. Cada um tem o seu e a minha experiência é esta. E eu trouxe muito isto de África, trouxe isto para aqui, porque eu acho que nós, antes de sermos líderes, somos uma pessoa. Portanto, sendo uma pessoa com as suas próprias características, a sua forma de estar, os seus valores, aquilo em que acredita, portanto, nós somos essa pessoa e depois alguém nos diz que nós somos o líder, o

líder da equipa ou alguém nos responsabiliza por isso ou por um grupo de trabalho, etcétera e, portanto, a base de tudo está nessa empatia criada e que as pessoas criem confiança umas com as outras para poderem falar livremente, poderem contribuir, poderem ter o à vontade de dizer, mas eu não me sinto bem a fazer isto. Eu não acho bem aquilo que está a dizer. Eu não acho bem porque isso porque aquilo. Porque voltando aqui à minha questão do município, quem está na prática a fazer as coisas é quem tem conhecimento de causa do processo em si. E eu posso achar que ele funciona melhor de outra forma, mas tenho que ouvir o que a pessoa que já faz aquele serviço há muito tempo e que é dona do processo para tentar perceber se aquilo que eu acho se vai encaixar e se vai criar ali algum problema maior ou não. E depois, se eu achar que não, que vai acrescentar e que não vai criar atrito nenhum, então eu tenho que convencer aquela pessoa que a forma como eu estou a pensar contribuir, que vai ser melhor também para ela, é para o processo e para ela em si. E, portanto, isto é um trabalho de relação para mim, o estilo de liderança e aquilo que eu aprendi é a relação.

Entrevistador: E sentiu a necessidade ao longo da sua carreira de ajustar o grau de envolvimento conforme a equipa?

PESSOA 2: Sempre, em todos os contextos. É como dar aulas na universidade. Imagina que eu já tenho 10 anos de professora de uma determinada cadeira. E eu tenho as aulas preparadas porque aquilo é sempre a mesma coisa. O conteúdo é sempre igual. As pessoas são todas diferentes, os grupos são todos diferentes, as necessidades, anseios e aquilo que são os objetivos de cada um são todos diferentes. Eu posso estar a dar a matéria porque é aquela a base, mas eu tenho que ter a capacidade de me adaptar àquele grupo de pessoas que está à minha frente e que não tem nada a ver com o grupo anterior. Apesar do objetivo ser o mesmo, a matéria ser exatamente a mesma. Pronto ou não tem nada a ver com a matéria em si, tem a ver com o grupo, porque nós todos somos pessoas com desejos, com aspirações, expectativas e, portanto, antes de mais nada, nós temos que começar por aí. Em qualquer tipo de contexto, olhe o que é que espera deste desta formação? O que é que espera deste módulo? O que é que espera deste trabalho? O que é que espera que eu seja a pessoa? Que tipo de pessoa é que está à espera que eu seja para si? E a partir daí, com aquilo que nós recebemos de feedback, nós temos que adaptar a nossa forma de estar. Olha, se calhar se der isto agora eles não vão entender nada ou se o der desta maneira, como funcionou com o outro grupo? Com este não vai funcionar.

Entrevistador: E se tivesse que nomear 2 ou 3 maiores impactos dessas experiências no seu estilo de liderança de gestão, qual é que seria ou quais seriam?

PESSOA 2: Olha a empatia é sempre, a relação com as pessoas e a persistência. Não desistir, não desanimar. Posso-te falar também a adaptação, que também é fundamental a adaptação aos vários

contextos, às várias, aos vários contextos e aqui incluo as culturas, porque nós agora também temos uma realidade aqui diferente em Portugal, não é? Temos grupos muito heterogéneos, cada vez mais com pessoas que vêm de todos os lados que estão a tentar integrar-se aqui. Nós temos essa obrigação de os fazer sentir integrados e, portanto, lá está a empatia, mas também a nossa própria capacidade de nos adaptarmos a todos os contextos, porque eles estão sempre a mudar todos os dias.

Apêndice 4 - Transcrição PESSOA 3

Entrevistador: Como mencionei esta dissertação vai ser uma análise baseada na inteligência cultural, e só para dar uma breve definição, inteligência cultural é a capacidade de uma pessoa compreender, adaptar-se e interagir eficazmente com pessoas de diferentes culturas, o que envolve reconhecer essas culturas, ajustar os seus comportamentos e comunicar de forma apropriada em contextos multiculturais.

PESSOA 3: Não vou restringir apenas à experiência na Holanda. E vou começar muito pelo facto de na altura, quando eu estava a estudar e ter feito parte da ASSOCIAÇÃO A, tal como tu, e o modelo da ASSOCIAÇÃO A como acho que te disse na altura, era um modelo totalmente diferente do que existe agora, portanto, ou seja, foi verdadeiramente a minha primeira experiência com a internacionalização, não é, no contexto em que na altura, o teres que angariar estágios em empresas nacionais para estudantes estrangeiros. Preparar estudantes portugueses para irem estagiar para empresas noutros países e obviamente também, enfim, toda a estrutura internacional que a própria ASSOCIAÇÃO A tinha e que te obrigava a expor no fundo a não só, personalidades distintas ou línguas distintas, mas muito à cultura e à forma como eu senti que na altura a ASSOCIAÇÃO A era altamente profissional para uma organização de estudantes e, portanto, eu diria que foi o meu primeiro contacto com a diversidade e que me moldou de alguma forma, não é, para aquilo que eu depois vinha a fazer. Eu fiz depois também um estágio pela ASSOCIAÇÃO A, portanto não fui para muito longe. Fiz o estágio em Espanha e de facto, mais uma vez muito interessante, porque eu fui para um banco e para a área de marketing do banco e de facto, na altura eu não tinha essa noção, estando em Portugal, mas estando em Espanha, percebi que a banca em Portugal estava muito à frente daquilo que era a banca espanhola. Nomeadamente eu estive na Galiza, portanto, sobretudo a EMPRESA A usou-me um bocadinho, usou-me no bom sentido, não é, para fazer "benchmark" também com aquilo que de bem se fazia no nosso país. Aliás, o estágio estendeu e depois, quando eu voltei para Portugal, ainda continuei a fazer um estudo para eles para os ajudarem ainda mais a afinar aquilo que era o "benchmark" com a banca portuguesa. E depois, obviamente, enfim, comecei a trabalhar numa empresa portuguesa e aí uma realidade um bocadinho diferente. Eu comecei a trabalhar na altura na EMPRESA B e passado 5 anos de eu estar na empresa, ela começou em Portugal uma

coisa que se chamava, ainda hoje chama, mas já não tem a importância que tinha naqueles tempos, que é a gestão de categoria e, portanto, eu integrei pela empresa, mas também com outras empresas, no fundo, esta metodologia de trabalhar em aumentar a dimensão dos mercados, não é. Portanto, gerir uma categoria e dizer, não vou trabalhar apenas para a minha cota de mercado ser maior, mas vou assegurar que este mercado, esta categoria cresce, porque se ela crescer e eu continuar a crescer, portanto, vamos ter aqui uma solução, "win win". Portanto, isso permitiu-me também mais uma vez, uma exposição muito grande em fóruns quer na Europa, mas sobretudo nos Estados Unidos, sobre esta temática e mais uma vez, ou seja, esta exposição, novas tendências, novas formas de pensar, novas formas de atuar de maneira até colaborativa quando aquilo que se vivia muito na altura em Portugal, era uma relação muito tensa, digamos, entre a produção e o retalho, porque eram os inícios. E depois, se calhar, tudo isso fez com que, no fundo, me fizessem aqui em termos de carreira questionar se, pesa embora eu adorasse, o que fazia na empresa na altura, se de facto, para o meu desenvolvimento enquanto profissional, mas também para o meu crescimento, se o manter-me no Porto numa empresa portuguesa, era de facto o percurso e, portanto, decidi arriscar e mudei de empresa, fui para uma multinacional, mudei de cidade. Queria mesmo algo disruptivo, e entrei na EMPRESA C, e esta exposição, enfim, hoje um bocadinho diferente, mas na altura uma multinacional com muitas categorias, muita boa prática, quer internacional para o país e vice-versa. Ou seja, também fazíamos muitas coisas, muitas coisas interessantes que eram depois copiadas para outros países. Portanto, eu tive também essa oportunidade de apresentar e ou defender, ou vender entre aspas, as boas práticas do que se fazia em Portugal, a outros países. E toda essa cultura não é, de conseguir trabalhar com horários distintos do nosso, com formas de pensar absolutamente distintas, culturas muito diferentes, para o mesmo objetivo, de facto, é algo que permite crescer muito enquanto profissional, mas também enquanto líder. Neste caso, não é que eu fui assumindo, aliás, eu já tinha funções de chefia e liderança da EMPRESA B, mas depois, obviamente que me permitiu abrir muito este horizonte, também com muita informação, obviamente à mistura. E depois foi na EMPRESA C o expoente máximo em que eu fui de facto expatriada e, portanto, vivi com uma família fora, mas eu estive também a dar apoio durante quase 2 anos a Itália. Eles eram uma referência na altura no mercado, mas estavam a passar um mau momento, digamos, e como Portugal era "best in class", apesar de ser um país pequenino em termos do mercado e de consumo do produto que eram gelados, era "best in class". E na altura, pediram-me se eu estaria disponível para fazer um apoio de 15 em 15 dias, passava uma semana em Itália, durante estes quase 2 anos para os ajudar a fazer um bocadinho essa uma transição. E eu falo um bocadinho desta experiência, como se calhar das experiências que mais me permitiram crescer num contexto, vou usar a expressão adverso, mas não é adverso na perspetiva tão negativa quanto a

palavra tem, na multiculturalidade e no orgulho de uma equipa, dum país numa empresa que sempre estiveram no auge de uma categoria e depois vem um país pequenino ajudar. E, portanto, este tipo de, ou seja, como é que tu consegues criar alianças? Como é que consegues ajudar ser uma facilitadora sem criares ruturas? Como é que crias aqui um espírito colaborativo num ambiente que obviamente tinha ali o orgulho um bocadinho ferido? Foi de facto uma experiência que eu diria, moldou bastante o meu estilo de liderança daí para a frente, que encontramos muitas vezes estas situações. Às vezes temos equipas que são absolutamente equipas de relógio suíço, não é, tudo funciona, todas as peças se encaixam, e há outras alturas em que tu chegas a uma equipa e estás perante um conjunto de peças que se articulassem todas era fenomenal, mas a questão é, como é que as consegues articular, e portanto, de facto, esse foi um exemplo que acho que ilustra um dos meus grandes saltos. Depois Roterdão foi um bocadinho na continuidade, mas com um desafio adicional porque eu fazia parte de uma equipa global sediada em vários pontos do mundo. Eu fui alocada à Europa e, portanto, eu tinha também que dar apoio, ainda que a minha vertente era chamada "customer marketing", ou seja, era trazer os "customers shoes" para a arena do marketing, não é? Ou seja, para que as equipas de marketing não estivessem muito afastadas daquilo que é a realidade dos clientes e dos consumidores. Portanto tinha que gerir aqui muito daquilo que é o conhecimento de cada uma das áreas. Mais uma vez, o orgulho é o fator de diferenciação, porque todos os países me diziam: "Mas isso pode funcionar em França, mas não vai funcionar em Itália, porque nós somos diferentes. Não vai funcionar em Portugal, porque somos diferentes". E conseguires de facto, motivar e mover as equipas muitas vezes a fazer a implementação de projetos, a medirem, a avaliarem, e depois então a falar se tiver feito sentido, foi também muito desafiante. Enfim, para te dizer que eu acho que o eu a experiência Internacional, obviamente que te faz crescer muito. Porque dei por mim muitas vezes a pensar, e se eu fosse francesa ou se eu fosse alemão, ou seja, e se eu estivesse a passar por esta situação e se de facto aquilo que me estão a dizer faz sentido à luz da cultura, portanto, obriga-nos a pôr-nos no lugar dos outros, mas sem perder um bocadinho obstinação, não é? Ou seja, se tu tens provas dadas que determinado projeto quando implementado tem resultados excecionais, e depois encontras estas barreiras, como é que tu vais desafiando para que, de facto, sem perderes o rumo, eu vou ouvir, eu vou compreender, mas mesmo assim não vou deixar de não me desafiar e de não motivar para que também façam o caminho. Isto faz-te crescer muito a ouvir o outro a ajustar, mas sem perder o norte. Agora se tu me perguntares, mas isto só acontece durante uma experiência Internacional? Eu dir-te-ia, não sei, porque eu acho que hoje em dia há muita metodologia, muita formação que te permite conheceres-te um bocadinho, ou seja, como é que nós somos enquanto perfis de liderança, que pontos é que podemos melhorar, também há muita metodologia de feedback. Portanto, eu acho que, se tiveres a capacidade, de

estares aberto a perceberes um bocadinho qual é o teu perfil, quais são os teus gaps, o que é que podes fazer e sobretudo, ouvir feedback, ouvir e a dar, obviamente, se calhar este impacto existe à mesma. A única diferença é que, como se fala hoje tanto, não é, nós vivemos num mundo que sobretudo na Europa, é muito global e isso ajuda muito, é um facilitador de várias áreas. Outra vertente que se calhar partilhava tem um bocadinho a ver com a questão digamos, do treino. Porque dizer, "eu tive uma experiência internacional, foi muito rica, mas depois voltei ao meu estilo anterior, voltei a acomodar-me, portanto, estou numa situação mais confortável", provavelmente este impacto em termos do estilo de liderança pode não ser exponenciado porque tens um pico e depois podes voltar, ou porque não gostaste tanto, ou porque enfim, nós somos pessoas de hábitos, e portanto, tendemos também muitas vezes a refugiarmo-nos na nossa zona de conforto e, portanto, eu acho que o treino é algo muito importante e, mais do que a experiência internacional, eu se calhar o que vejo no meu percurso foi sempre o procurar desafiar-me a ter projetos novos, e novos desafios, e quase mudar constantemente. E mesmo quando eu saí do Roterdão e voltei para Portugal, e voltei para uma empresa onde já tinha estado, mas é uma empresa completamente diferente hoje em dia do que era, eu não fui para a mesma área, portanto, eu aceitei um desafio numa área que eu nunca tinha estado e fui crescendo nesse desafio em termos de responsabilidade. Portanto, eu vim para ser responsável pela área dos mercados externos, ou seja, mais uma vez muito contacto com vários países, várias culturas, e hoje em dia estou com uma função totalmente diferente, que também nunca tinha feito antes e eu acho que mais do que a experiência internacional é esta experiência, mesmo dentro te estimula o sair fora um bocadinho daquilo que é a zona do conforto. Acho que isto é se calhar em termos de estilos de liderança também um fator que eu sublinhava.

Entrevistador: E dessas suas experiências todas, qual é que teve o maior impacto da forma como lidera hoje? Houve assim alguma que realmente a fez mudar a sua forma habitual de liderar porque não estava a resultar?

PESSOA 3: Olha as 2 situações quer de Roma, quer de Roterdão, porque no fundo eu não tinha uma equipa direta, eu encaixei dentro de uma equipa, mas depois eu tinha que entregar através dos outros e, portanto, isso muda muito. Uma coisa é tu teres uma equipa direta, enfim, por melhor ou pior estilo de liderança que tens é mais fácil, digamos, entregar através dos outros teoricamente e, portanto, não teres uma equipa e conseguires à mesma resultados é de facto algo que me permitiu, se calhar, desafiar mais e moldar mais este perfil de liderança, e depois lá está com senioridade. Quando voltei aqui a empresa em que estou e fui para a área dos mercados externos, eu tinha uma equipa mista, portanto portuguesa e várias outras nacionalidades. Uma equipa em Portugal e outra fora. E eu não tinha expertise técnica na área comercial, mas aí senti pela primeira vez que toda a minha experiência acumulada, e o ajustar

daquilo que eu era enquanto líder, permitiu-me liderar uma equipa que era, na minha opinião, muito boa em termos técnicos, mas que, com uma boa orquestração, e eu acho que aí foi de facto a grande consciencialização de que quando tu enveredas por uma carreira de gestão, a liderança, de facto, é que faz a diferença, independentemente do teu conhecimento técnico. Tens é que saber montar uma equipa que reúna as valências técnicas necessárias para atingir os objetivos.

Entrevistador: E nessas experiências, o que é que a levou a tentar compreender o contexto local em vez de manter a sua abordagem habitual e os pressupostos que tinha cá em Portugal? Foi mais interesse pessoal, pressão da profissão, outra razão?

PESSOA 3: Eu diria primeiro um bocadinho o conhecimento de como eu sou como pessoa. Eu não sei se tu conheces o perfil insight, que é um perfil já há muitos anos te permite, digamos, catalogar entre se és uma pessoa mais verde, ou seja, muito orientada para as pessoas mais amarela, ou seja, mais tipo um líder motivador, um bocadinho um teste de personalidade, mas associado muito ao teu perfil enquanto é líder ou gestor e, portanto, eu por perfil sou uma pessoa que gosto muito de entregar através dos outros. Mas tenho um perfil muito de motivador, portanto, gosto de ir à frente, gosto de ser a primeira a tentar aliciar a equipa a ir atrás, não sou muito aquele líder de então, mas vamos lá outra vez rever se temos todas as vírgulas e todos os pontos finais e não saímos daqui enquanto não houver um ponto final. Não sou muito assim, portanto, mas são estilos de liderança.Também não sou uma pessoa obstinada com atingir os meus objetivos, independentemente do que quer que seja. Gosto muito que as pessoas agreguem e entreguem o conjunto. Portanto, essa foi claramente uma consciência que eu tinha e depois a outra eu acho que é o lado da curiosidade, ou seja, para mim sempre foi muito importante perceber o porquê. Ou seja, mas porquê? Quer dizer, se porque é que me estão a dizer que aqui não funciona ou porque aqui existe este hábito, porque é que se faz desta maneira. E não numa lógica de fazer a pergunta para depois dizer, sim, mas a partir de agora vai funcionar, mas muito no sentido genuíno de perceber o porquê mesmo das coisas e às vezes, à medida em que tu vais, ou entras nessa lógica de verdadeiramente conhecer, encontram-se as soluções, encontram-se as alianças, encontram-se os processos facilitadores e, portanto, tudo fica muito mais fácil e às vezes, eu senti muitas vezes isso, nem sequer preciso de ser eu a dizer. Ou seja, pelo facto de expor isto e agregar isto e de motivar as pessoas a pensarem desta maneira, sozinhas elas encontram este estas alianças e caminham muito mais rápido e os resultados também são muito mais fortes e mais rápidos. Diria que se calhar é um bocadinho esta combinação entre o meu perfil, esta curiosidade que eu sempre tive e, obviamente, na vontade de entregar resultados.

Entrevistador: E como é que foi processando essas experiências ao longo do tempo? Foi pedindo feedback, foi observando o comportamento das outras pessoas?

PESSOA 3: Muito feedback, ou seja, na EMPRESA B foi a primeiro, o primeiro local onde eu tive quer formação consistente e anual quer a prática. Fazíamos uma avaliação intercalar a meio do ano e uma avaliação no final do ano de feedback, feedback e feedforward, ou seja, darmos feedback, mas também pedirmos feedback, e definirmos alguns planos de ação, ou seja, o que é que eu tenho que melhorar para endereçar determinada área. Esta disciplina e este hábito criado, foi se calhar aquilo que me permitiu ganhar este conhecimento, perceber o estilo de liderança que eu tinha, se era ajustado ou não, se tinha que melhorar, se sim, o que é que eu tinha que melhorar, e foi no fundo quase como um atleta. Ou seja, fui percebendo qual era o caminho que eu tinha que fazer, os treinos que eu tinha que fazer, os ajustes que eram necessários para fazer esta evolução. Como é óbvio, como tens este feedback regular pelo menos 2 vezes no ano, é fácil tu ires fazendo uma evolução, a não ser que não queiras. Isso também era de alguma maneira reconhecido nas empresas seguintes e também agora na empresa onde estou, ou seja, isso também te permite depois fazer o teu desenvolvimento, ou seja, a tua evolução enquanto profissional, os projetos que te dão, os desafios que estão dentro da organização, hoje também está um pouco conjugado com essa evolução que tu vais tendo enquanto líder.

Entrevistador: E a partir dessas experiências, que princípios ou regras sobre liderança intercultural construiu e que ainda hoje aplica?

PESSOA 3: Eu diria que a primeira é o estar atento ao outro. E quando eu falo do outro, não estou só a falar individual, ou seja, estou a falar mesmo numa equipa. Perceber o clima que se vive, as dinâmicas que se vive, ou seja, quase como uma lógica de observador e tentar mapear esse estado das equipas, sejam elas equipas só de portugueses ou multiculturais. Cada vez mais hoje em dia temos equipas multiculturais, portanto, é muito importante. Depois dessa observação e desse conhecimento é definir ações que te permitam galvanizar, e ou energizar, ou eliminar, também pode ser, algumas situações que possam existir de uma maneira muito aberta e com algum divertimento. No fim, imagina, de uma reunião de uma apresentação ou de algo que possa acontecer, tu chamares a pessoa à parte e perguntares, como é que te sentiste? Como é que te avalias? Achas que havia alguma coisa que poderias ter feito diferente? Porque às vezes basta só fazeres isso, porque as pessoas têm a noção. Ou seja, quando tu fazes uma apresentação, uma reunião, e não te corre tão bem, eu gosto de desabafar, não é? Gosto de dizer bem, eu podia ter feito isso de maneira diferente. Eu devia ter estado atenta. Eu devia ter percebido que hoje, se calhar este conjunto de pessoas ia estar com a cabeça noutro sítio, portanto, não iam estar tão atentos e podia ter utilizado outra tática ou outra técnica. Portanto, este feedback é muito interessante e são práticas que eu uso bastante. É também importante que as pessoas se desenvolvam muito com o conhecimento real daquilo que é um negócio e não haja um afastamento e quase distanciamento em que quem está

numa fábrica ou quem está numa linha, ou quem esta numa loja, não tem qualquer tipo de contacto com a gestão. É algo que eu também nunca vivi, porque as empresas por onde passei sempre criaram muito esta proximidade e isso também te molda um bocadinho, porque estás junto de pessoas com perfis, com personalidades, com dificuldades, e com situações muito diversas, e isso reforça-te enquanto pessoa e reforça-te enquanto líder, na minha opinião.

Entrevistador: E consegue dar um exemplo concreto de algo que mudou o seu comportamento ao liderar? Ou seja, por exemplo, falou muito do feedback de dar e receber. Houve alguma coisa que a marcou e que a tenha feito querer tomar essa alteração ou foi mais a experiência ao longo do tempo que a fez mudar?

PESSOA 3: Acho que foi a experiência acumulada, sem dúvida, há um ou outro episódio que posso mencionar e que acho que eventualmente ajustam ao que tu estavas a questionar. Um deles teve a ver com a pandemia. Na altura da pandemia, eu fiz parte do gabinete de crise e era uma situação muito nova, não é? Na altura estava era responsável pela área dos mercados externos e reportava ao administrador e ao pelouro comercial e, portanto, eu tinha o chapéu do gabinete de crise e depois estava obviamente também nas reuniões desta área comercial e, portanto, houve uma altura em que senti que a área comercial, nomeadamente o meu chefe da altura, estava a pôr em causa as decisões que o gabinete de crise estava a tomar e que tinha sido mandatado para as tomar. E eu tive uma atitude na altura que foi uma conversa pessoal com a chefia. Na altura disse que eu me ia dirigir ao presidente da empresa e que ia pôr o meu lugar à disposição no gabinete de crise, porque não concordava com aquilo que estava a se estava a acontecer. Porque é que eu estou a contar isso? Porque acho que se calhar foi das primeiras vezes onde eu tive a noção de que muitas vezes tu enquanto pessoa, mas também enquanto líder, tens que tomar determinadas decisões, que pese embora a quem quer que esteja à tua frente, não é? Ou seja, pese embora ele fosse meu chefe hierárquico, não é? Eu tinha assumido uma função que foi mandatada por parte do conselho de administração da empresa e, portanto, havia ali uma colisão. E às vezes tens que tomar decisões, neste caso, foi pôr o meu lugar à disposição. A mensagem passou, portanto, não foi necessário eu pôr o meu lugar à disposição depois, a mensagem foi entendida. Mas acho que ilustra um bocadinho esta ideia de que muitas vezes também cresces, não só porque estás sempre a fazer, digamos, a vontade ou a atingir os objetivos, mas muitas vezes cresces quando fazes barreira e dizes não, desde que esse não tenha obviamente um fundamento com os valores e com aquilo que são os valores da organização.

Entrevistador: E queria lhe também perguntar se alguma vez sentiu a necessidade de ajustar o seu grau de envolvimento nas decisões conforme a cultura da equipa ou até mesmo o país em que em que

estava a trabalhar?

PESSOA 3: Sim, várias vezes isso eu diria que aconteceu muito frequentemente, mas por exemplo, N vezes que me aconteceu e que me acontece, mesmo numa equipa como, por exemplo, a equipa que eu tenho agora, há ciclos, não é? Portanto, há ciclos em que as coisas funcionam todas muito bem, há outras em que tu não precisas ser tão interventivo, vais acompanhando um bocadinho mais à distância, há alturas em que notas que o ritmo e a forma de trabalhar está a precisar de um bocadinho de uma intervenção e, portanto, eu intervenho. Se calhar um exemplo que mais ilustra, em Roterdão, um dos mercados mais difíceis com o que eu trabalhei foi o mercado francês. Lá está, cultura. Como, digamos, o meu estilo não estava a conseguir surtir efeitos em termos daquilo que eram os resultados na implementação de muitos projetos, como é que eu me ajustei? Portanto, passei a estar mais presente, com muito mais frequência estar presencialmente com as equipas em Paris, mesmo em França como um todo, portanto, fazia muitas visitas. Eu não precisei de ser assertiva, digamos, o que precisei foi de me aproximar, e ver para poder ter provas pessoais daquilo que acontecia no mercado e, portanto, sempre que havia uma argumentação ou uma explicação de determinado projeto, eu conseguia dizer que percebo o que é que estou a dizer. Eu estive nesta loja ou estive naquela reunião, vi isto, mas, faltou isto, podem-me explicar porque é que não fizeram, não é? Ou seja, enquanto que noutros mercados, às vezes uma reunião online como esta, em que me mostravam as apresentações, os projetos e, portanto, não precisava de intervir muito, nem sequer de estar muito próxima deles, no caso francês, pela barreira que eu sentia, tive que ser muito mais próxima. Mas muito mais próxima para poder ter factos reais, conhecimento do mercado, que me ajudaram a depois ser um bocadinho mais inquisitiva, digamos a fazer as questões certas.

Entrevistador: E sentiu que essas experiências e o desenvolvimento da sua inteligência cultural aumentaram a sua confiança para gerir equipas culturalmente diversas em diferentes países? Em que aspetos concretos é que sente que hoje ganhou mais confiança e segurança?

PESSOA 3: Sim, ou seja, ajudou muito. Eu consegui trabalhar com pessoas que estavam a acordar quando eu me estava a deitar do outro lado do mundo, e fazíamos chamadas e aprendia um bocadinho sobre essas pessoas, as suas famílias. Há muitos anos em grande tempo de COVID em que passou a ser absolutamente normal trabalhar online, portanto, já tinha essa realidade um bocadinho antes. Também um bocadinho as próprias dinâmicas, ou seja, como é que tu manténs uma reunião produtiva e atenta online? Portanto, foram coisas, por exemplo, que eu aprendi muito antes de destas fases do COVID. O fazer alguns pedidos para pessoas com quem eu não estava com regularidade, mas dizer amanhã vamos começar a reunião com um slide, cada um faz um slide sobre o que é que é Páscoa na sua cidade, na sua família. Enfim, tinha lá está que ter alguma sensibilidade, dizia esta época festiva, sobre "Easter

holidays", portanto, nunca ir para o lado religioso, não é, portanto, ter sempre um bocadinho este este cuidado. Mas o facto de pedir para trazer alguma coisa sobre como é que é estas férias, na vossa cidade ou na vossa família, permitia mesmo à distância ter alguma pista sobre que tipo/estilo de família era, quais eram os atos, o que é que valorizavam. Lá está, não podíamos terminar o dia e ir comer caracóis como se estivesse em Lisboa e beber uma cerveja, não é? E, portanto, isso sim, permitiu-me ajustar muito na realidade de cada pessoa, mas sempre com este intuito que é, obviamente, se eu tiver uma equipa dinâmica e oleada, eu ganho por isso, e essas pessoas ganham isso, mas a empresa ou a associação ou o quer que seja como um todo também ganha. Nem sempre é fácil, porque às vezes há perfis de pessoas que são muito fechados, e eu fiz várias ações de formação sobre "mentoring" e "coaching", mas mais sobre mentoria, sou mentora não só da Universidade do Minho, mas mesmo dentro da empresa, e de facto, aí também é um crescimento muito interessante em termos de estilo de liderança que também uma experiência internacional é fenomenal. Como é que tu tens um mentor de um outro país qualquer que não conheces, duma outra cultura e ou vice-versa, como é que tu ajustas um bocadinho isso ao perfil das pessoas que são umas mais passivas, outras mais reservadas, e como é que tu crias aqui um clima de confiança para haver um plano de desenvolvimento individual.

Entrevistador: E, por fim, olhando para o seu percurso, o que foi mais determinante para adaptar o seu estilo de liderança? Diria que foi a experiência internacional em si, as suas características pessoais, a formação que teve, um bocadinho de tudo ou outra coisa?

PESSOA 3: E eu acho que um bocadinho de tudo, mas se calhar, obviamente, muito do traço pessoal, da tal ambição, sem ser desmedida, mas de crescer. E a experiência internacional, eu diria até curiosamente sobretudo a parte obviamente da Holanda, foi a mais transformacional até num plano mais até pessoal. Porque envolveu a minha família, não é? Ou seja, nós mudamos de país, mudamos de cidade, escola, mudança de trabalho, cultura que não me impactava só a mim, enquanto profissional, enquanto pessoa, mas também toda a minha família. Eu acho que verdadeiramente esse foi um impacto transformacional enquanto ser humano. Acredito que também há de ter ajudado bastante na questão da liderança, mas em termos pessoais transformacionais foi claramente o maior porque não fui só eu, não é? Ou seja, não é um impacto pessoal e profissional, mas foi tudo, não é? Portanto, era o chegar a casa e perceber como é que tem sido a escola, desafios do meu marido que se desempregou para ir comigo, e depois teve lá que fazer o seu percurso. Perceber como é que funciona a segurança social, as escolas, enfim, tudo, não é. Portanto, acho que de facto a experiência internacional é transformadora a esse nível, e trouxe-nos um nível de riqueza cultural e não só, para mim e para a minha família, que me pôs noutro patamar. E aqui não estou a dizer que estou no outro patamar só por dizer, não é? Ou seja,

claramente aumentou, inclusive o nosso nível de compreensão com os outros com o mundo.Eu lembro de muitas vezes de comentarmos, ainda hoje, às vezes falamos nisso, quando ouço na televisão aqui a falar do serviço nacional de saúde, quanto mau é o nosso serviço nacional de saúde e eu penso, tipo, se vivessem na Holanda iam valorizar 10 vezes ou 15 vezes o que nós temos em Portugal, não é, porque não existe. Portanto, este tipo de conhecimento e de experiência de facto, também te permite valorizar muito, muitas vezes o que tens e isso para mim foi bastante enriquecedor e transformacional nesse aspeto.

Apêndice 5 - Transcrição PESSOA 4

Entrevistador: A inteligência cultural entende-se como a capacidade de uma pessoa compreender, adaptar-se e interagir eficazmente com pessoas de diferentes culturas, o que envolve reconhecer essas culturas, ajustar os seus comportamentos e comunicar de forma apropriada em contextos multiculturais. Dito isto, das tuas experiências, qual é que tu achas que teve maior impacto no modo como lideras hoje? E se quiseres descreve um episódio em concreto em que a tua forma habitual não estava a resultar e tiveste que te adaptar à cultura local que aconteceu.

PESSOA 4: Certo, eu acho que a minha cultura liderança hoje em dia é bem marcada pela diferença nas Estados Unidos da América. Um estilo de liderança onde não há muitas hierarquias, certo? Onde tudo é questionável? Onde a pessoa mais baixa pode questionar o CEO sobre o quer que seja. Eu revejo-me muito nisso. Eu revejo muito que só na força de todos os níveis de empresa é que uma empresa pode atingir o seu máximo potencial. Então eu baseio muito nesse estilo. Com as minhas equipas eu sempre promovo a comunicação aberta onde todos devem contribuir com ideias. E não digo que é um dos "KPIs", mas é uma das coisas em que eu os meço todos os anos, é pelas ideias novas que eles trazem, pela constante sentido de inovação que eles têm. Então eu diria que hoje em dia, assim, em traços muitos gerais, é o estilo de liderança com o qual eu mais me identifico. Sabendo, entretanto, que aqui nos Estados Unidos é um país muito multicultural e eu lidero equipas também muito multiculturais, certo? Na empresa anterior liderava uma equipa que era, sei lá, era um turco, uma tinha família de Porto Rico, uma pessoa de família polaca e outra de uma família de Hong Kong. Então, apesar de eles estarem nos Estados Unidos e já há muito tempo, digamos, envolvidos na liderança americana, sentia, ainda assim, que devido à cultura onde eles foram criados, o meu estilo de liderança com uns e com outros tinha de ser adaptável, certo? Com uma pessoa normalmente do Leste Asiático, China, Hong Kong, Japão, Coreia eles estão à espera mais de uma liderança "top down", onde o líder marca o caminho, e eles executam basicamente. Onde o feedback que uma pessoa espera praticamente é muito mais difícil de se obter vamos dizer assim. Por vezes acontece, mas é muito mais difícil de obter. Eu vivi isso muito na China quando estive lá nos

meus primeiros anos de vida profissional, onde em reuniões com gerência, não havia ninguém que lhe questionasse o porquê, como, então, e então as pessoas da organização são assim, também os líderes têm que se adaptar a isso, não é? Os líderes também não podem esperar ou tentar mudar culturalmente as pessoas. Aqui onde estou agora tenho uma equipa com uma brasileira, uma cubana-americana e uma alemã que são as que me reportam diretamente, mas já estão muito mais preparadas, ou já estão há muito tempo aqui ou já têm estilos de liderança parecidos ao meu, então funciona muito melhor. Há muito mais aquela troca de ideias, elas não têm problema nenhum em desafiar-me quando elas acham que eu estou errado, então no mesmo país, o teu estilo de liderança pode ser o mesmo, mas podes ter que o adaptar ou não, dependendo da equipa onde estás inserido. Em relação assim à experiência que eu posso dar onde tive que me adaptar, tenho o caso com um elemento da minha equipa da Turquia, onde eu tentei durante vários meses pedir que ele trouxesse ideias, que ele trouxesse mais inovação à empresa, e era um feedback sem lucro. Estás a ver? Nunca vinha nada do outro lado. Então o que eu decidi fazer foi uma ação, mais eu defino o que tu fazes, e aí sim começou a correr melhor. Porque percebi que não estava dentro se calhar do naipe dele, poder ou sentir-se à vontade de trazer para mim as ideias que ele que ele tinha, então eu tive que decidir, isso. Então por vezes isso acontece, mas agora também não sei se era porque ele estava um bocado desmotivado ou se era porque ele efetivamente, culturalmente não estava tão habituado.

Entrevistador: Eu vi também pela tua parte mais académica que estudaste estudos orientais. Sentes que a mudança da China para agora definitivo nos Estados Unidos foi porque te adaptaste mais e preferes essa cultura, mais de desafiar o chefe e não tanto o chefe é quem manda?

PESSOA 4: É assim, não pude dizer que é uma decisão preponderante, mas sim, acho que nos Estados Unidos temos uma possibilidade de crescimento profissional muito diferente de outros países. Acho que aqui a meritocracia ainda existe. Onde se calhar noutros países, a parte mais, digamos, da rede que tu conheces, a parte política das empresas, se calhar é mais visível do que aqui. Aqui acho que se fores bom podes crescer. Eu tirei estudos orientais porque naquela altura como a China estava em grande crescimento, e continua a estar, achei que podia ser uma maneira fácil de eu poder conseguir entrar nesse mercado, num mercado de trabalho internacional. Chegando à China, claro, é culturalmente super diferente do que eu estava habituado e, rapidamente não, mas acho que, depois de estar lá 2 anos, percebi que não era para eu ficar lá durante muito tempo.

Entrevistador: E, o que é que te levou a tentar compreender esse contexto local em vez de manter as tuas abordagens habituais? Foi mais interesse pessoal, a pressão da profissão, outras razões? O que é que te levou a tu quereres compreender a cultura deste país, em vez de tentares impor as tuas regras e

as tuas dinâmicas que já trazias dantes?

PESSOA 4: Eu sou muito adaptável. Acho que é uma das razões porque tenho tido tanto sucesso é que eu adapto-me muito bem ao contexto onde estou. Eu tento sempre perceber o contexto onde estou inserido e tentar adaptar o meu estilo de trabalho àquele contexto. Nunca deixando o que é o único em mim, não é, que é o sentido de trabalho, um bocado o perfeccionismo, a inovação, tendo sempre, até na China, eu estava a começar a carreira profissional, não tinha muito que reportar, estava mais a aprender do que do que poder influenciar muito, mas eu sempre perguntava. E era dos únicos estrangeiros que estavam lá naquela empresa, então eu era dos únicos que eu perguntava mas porquê? Expliquem-me o porquê da decisão. Então já vinha mais de mim, digo eu. A China, foi simplesmente porque eu acho que não é um país que eu me visse a viver a longo prazo. Acho que a nível cultural era muito diferente e eu não sei, acho que pela parte da minha carreira também me levou onde estou hoje e sem dúvida que os Estados Unidos, apesar das minhas diferenças políticas com a atual administração, fico cá porque acho seriamente que é dos melhores países para uma pessoa poder exercer a sua profissão.

Entrevistador: E como é que tu ao longo da tua vida, das tuas várias experiências profissionais, foste processando essas experiências? Foi através de pedires feedback, de observares os comportamentos dos outros, de falares com alguém mentor ou assim.

PESSOA 4: Eu tento sempre me modelar muito em pessoas que eu acho que, digamos, já passaram pelo que eu passei e que admiro o estilo de liderança dessas pessoas. Normalmente eu modelo mais assim, obviamente sempre adaptando à equipa com a qual eu estou a trabalhar e no contexto que eu estou inserido. Eu tenho mentores, não mentores, digamos assim, no sentido onde me foi apontado, mas sim eu vejo como mentores, certo? E aprendo muito e ouço muito quando eles falam e da maneira que eles dirigem. Tem uma pessoa brasileira, por exemplo, que é um modelo de liderança pela responsabilidade que ela traz, pelas palavras, ou as ações, se calhar são mais importantes que as palavras, não é, se diz que vais fazer alguma coisa, faz. E tem um outro modelo que é um uruguaio que criou já várias empresas, empresas de milionárias, e o estilo de liderança dele é muito mais de tentar criar nas empresas aquele sentido que é como se a empresa fosse de todos os empregados, e para todos remarem para o mesmo lado, muito mais criativo. Então eu tento sempre perceber como é que eles pensam, como é que eles lideram e tentar dessa maneira incluir isso no meu estilo de liderança.

Entrevistador: E a partir destas experiências todas que já tiveste, que princípios ou regras sobre liderança construíste e aplicas hoje em dia?

PESSOA 4: O respeito, o respeito é inegociável. A parte de que já disse anteriormente que é, termos um fórum aberto, onde há troca de ideias, é fulcral para o bom desempenho do departamento e da equipa.

A responsabilidade certo, o que uma pessoa tem de fazer, tem de fazer, certo? E se diz que vai fazer, vai fazer e se não vai fazer naquele tempo estimado, porque é que não vais fazer? Isso para mim são 3 das coisas mais importantes em termos de liderança, eu diria que esses 3, se calhar, são aqueles que são mesmo para mim, os não-negociáveis do meu estilo de liderança.

Entrevistador: E consegues me dar um exemplo do que é que tu viste que mudou no teu comportamento de liderança ao longo dos anos?

PESSOA 4: Eu acho que aquela parte da responsabilidade, é que eu sempre fui, mas se calhar não exigia tanto às minhas equipas. Hoje em dia mudou. Eu acho que porque no final das contas, eu sendo um líder da equipa ou departamento, eu não faço tudo sozinho. Então eu preciso também que a minha equipa execute as ações e os projetos que têm que fazer no tempo necessário. Eu acho que aí eu tenho sido cada vez mais intransigente, porque é natureza humana as pessoas não cumprirem, ou se calhar terem outras prioridades no seu dia a dia que não estejam alinhadas com a do departamento. Então isso é uma coisa que eu tenho feito muito é tentar sempre todas as semanas, todas as reuniões que temos de equipa relembrar quais é que são as prioridades, quais é que são os prazos estabelecidos e tentar dessa maneira que com que os projetos possam ser executados no tempo que seja. E depois a parte de ter um espaço onde as pessoas possam trazer as ideias, é algo que também para mim é fundamental. Eu sou uma pessoa muito curiosa, por isso eu também espero que a minha equipe seja curiosa e possam sempre ter aquela abertura de fazer perguntas.

Entrevistador: E quando começas a liderar uma equipa de outra cultura, o que é que procuras perceber primeiro?

PESSOA 4: Primeiro procuro conhecê-los individualmente, certo? Acho que a parte do indivíduo, conhecer primeiro como é que eles são ao certo como pessoas, como estão, o que é que os move, certo? Tento sempre também perceber quais são as fortalezas dessa pessoa e também ver o que é que ele espera do líder. Espera um líder mais "hands on" ou mais distante, quer um "micromanager". Eu não sou bom "micromanager", mas há algumas pessoas que assim exigem até por um tema mais cultural mesmo. Então uma pessoa tem que se adaptar um bocado também à pessoa que está a liderar, porque aquela ideia de que podes liderar da mesma maneira para todas as pessoas, isso simplesmente não existe. Então há pessoas que demandam mais de ti que outros e eles estão na mesma posição. Obviamente, se estou noutro país, tentar perceber também junto de outros chefes, como é o estilo de liderança, de uma forma mais observacional, se calhar não tão direito, mas perceber, estando em outras reuniões, como é que estas reuniões acontecem? Também tento sempre observar muito, eu não gosto de chegar e mudar tudo, porque a empresa tem uma cultura, certo? Eu também tento perceber qual é a cultura

da empresa em relação seja a como as coisas são feitas, o feedback loop. Então eu tento sempre fazer 2 coisas, conhecer o indivíduo, perceber como é que na cultura a liderança é executada e depois disso é que eu entro e começo a definir quais é que são os meus não-negociáveis, tendo em conta também depois se é preciso adaptar alguma coisa ao tema da cultura.

Entrevistador: Sentiste a necessidade de ajustar o teu grau de envolvimento na equipa e nas decisões conforme o país ou a cultura? E houve assim algum contexto onde o teu estilo claramente não estava a funcionar?

PESSOA 4: Eu posso dizer que se calhar no Chile, por exemplo, não estava a liderar ninguém, mas estava a liderar projetos onde precisava de trabalhar com pessoas e a cultura se calhar chilena ou latino-americana é um bocado do estilo é para fazer, mas se calhar faço depois. Então aí tive que ser mais ditatorial, diria assim, e tentar fazer perceber que aquilo era uma coisa importante para a empresa no computo global da empresa. Então, a expectativa era que isto fosse executado dentro dos prazos definidos e que os processos que nesse momento estávamos a desenhar, tinham que ser executados em 100% dos casos e não quando lhes apetecessem. Foi um bocado difícil conseguir passar essa mensagem, mas quando os resultados se começam a ver a única coisa que tens a fazer é quando tiveres uma equipa é que os resultados se vejam, porque é muito bonito falar, mas depois não há resultados. O respeito pela liderança perde-se muito rapidamente, então quando faz alguma coisa aliada depois a bons resultados, é mais fácil teres o "buy in" das pessoas.

Entrevistador: Sentiste que essas experiências ao longo da tua carreira e o desenvolvimento da tua inteligência cultural aumentaram a tua confiança para agora estares a gerir equipas culturalmente diversas?

PESSOA 4: Sem dúvida, sem dúvida, acho que toda a minha experiência profissional, as culturas por onde eu passei me fizeram ser o melhor profissional hoje. Poder facilmente perceber como falar com pessoas de diferentes cultura, ajuda a ser um líder global mais eficaz.

Entrevistador: E em que aspetos concretos é que sentes hoje mais confiança ou segurança em termos de liderança de equipas?

PESSOA 4: Sinto que tenho a experiência para "back me up", certo? A minha experiência profissional, os resultados que eu alcancei dão outro certo tipo de credibilidade, principalmente no primeiro contacto. Enão ter essa credibilidade que eu já fiz isso, eu já passei por isso e quando eu passei por isso, foi assim que eu executei, e como é que conseguimos ter resultados. Isso acho que ajudou muito, ainda para mais ter estado em muitos países, eu estive por vezes envolvido em projetos globais onde a minha ação, eu não era líder, digamos, de uma equipa global, mas a minha ação ia ter um impacto direto em culturas em

diferentes países. Então saber como depois se calhar, comunicar quando estou a falar com pessoas da Ásia, ou saber como falar quando estou a falar com pessoas da América Latina ou como falar quando estou a falar com alemães? Ou com Americanos. É diferente, a postura é completamente diferente. Tem de ser diferente para que depois a execução seja similar. Certo, tu com um alemão, tens que dar muito mais o porquê de alguma coisa do que um asiático ou se calhar um latino-americano. Se calhar o latino-americano, tens que falar mais pelo tema mais emocional, certo? De como é que aquilo vai impactar a vida seja dele, da empresa ou do cliente e se calhar no alemão, vai ter que falar mais como aquilo tecnicamente vai permitir que o resultado seja alcançado de uma maneira mais eficaz. E como já vivi na América Latina, já vivi na Alemanha, já vivi na China, já vivi nos Estados Unidos, consigo ter essa perceção e consigo adaptar muito rapidamente a minha mensagem com quem eu estou a falar.

Entrevistador: Então, atualmente, sentes que o teu estilo de liderança se tornou mais flexível?

PESSOA 4: Sim, sem dúvida. Eu adapto muito bem ao contexto onde estou inserido e acho que é isso que também me permite ter sucesso. Que é onde eu estou, tentar perceber muito rapidamente, perceber onde estou inserido, tentar adaptar como eu lidero à expectativa, seja do país, seja da empresa e da cultura da empresa. Também é diferente, não há culturas empresariais completamente diferentes, estando agora na EMPRESA A ou estando anteriormente na EMPRESA B o estilo e a cultura da empresa é 70

Entrevistador: E se tivesses de nomear 2 ou 3 maiores impactos destas experiências no teu estilo de liderança, quais é que seriam?

PESSOA 4: Ser direto. Eu acho que nós, se calhar como portugueses, por vezes tentamos rodeios um bocado e acho que aquela parte de ser assertivo, assertivo é a palavra certa. A assertividade é uma coisa que continuo a desenvolver, mas sou muito mais assertivo hoje, do que era se calhar há 2 ou 3 anos atrás. Isso foi passado muito por aquela pessoa, por aquela minha mentora brasileira. Ela é muito assertiva, certo? Tenta deixar tudo muito claro para que depois não haja azos a interpretações. Isso é uma das coisas. Depois eu acho que aquele mentor uruguaio, a parte da criatividade, tentar procurar soluções sem muitos recursos, não é, porque ele criou empresas financiadas do próprio bolso, então ele tem que ser muito inteligente em como usa os recursos e como usar as ferramentas que estão ao seu dispor para poder atingir os resultados e poder liderar também tendo em conta que os recursos que ele tem e que ele vai oferecer à equipa não são tão bons como de outras empresas. Então eu tento sempre otimizar a parte do custo na minha liderança ou a parte da abundância de recursos. Eu gosto sempre de trabalhar com menos e dar mais e tento sempre passar isso à minha equipa. Há equipa que eles dizem para nós fazermos isso precisamos de 3 ou 4 pessoas, precisamos de investimento de não sei quanto dinheiro. Se

calhar no futuro podes, mas para uma prova de conceito, precisamos de ser mais criativos, precisamos de ser mais inovadores e tomar mais risco. Isso é uma coisa que eu acho que me impactou bastante deles os 2. E depois se calhar eu diria que é a parte de liderança, que tu como líder teres o network necessário para oferecer à tua equipa para poder ultrapassar obstáculos. O que é que eu quero dizer com isso? Tu como líder, normalmente tens uma rede de contatos, não só de experiência, mas rede de contatos que permite em qualquer problema, tu saberes a qual pessoa tens que te dirigir para que te possa dar o suporte necessário. Então eu acho que uma pessoa como líder também tem de promover e tem mais do que nada é fazer essa ligação entre as várias áreas. Eu não sei se é um estilo de liderança, mas pode ser, porque eu acho que há líderes que querem pôr tudo nos ombros deles e fazerem tudo sozinhos. Eu acho que para mim tem que ser tu poderes dar oportunidade às pessoas para elas encontrarem soluções independentemente e quando conectas pessoas normalmente, as soluções acontecem de uma maneira muito mais orgânica do que seres tu sempre a estar a definir quais é que são essas soluções? Então eu digo que se calhar essas 3, acho que são, digamos, as tiveram um, impacto maior em mim até agora.

Entrevistador: E por fim, olhando para o teu percurso, o que é que foi mais determinante para adaptares o teu estilo de liderança? Dirias que foi a experiência Internacional em si, as tuas características enquanto pessoa ou a formação que tu foste tendo ao longo da tua carreira?

PESSOA 4: Eu acho que são as características inatas. Até hoje em dia falo com os amigos e eu dentro do campo, sempre assumo aqui no futebol, a liderança de uma maneira muito natural. Ou quando estou com os amigos e vamos almoçar, só eu a escolher o restaurante, não é só porque eu gosto de comer bem como um bom português, mas também porque eles veem em mim uma pessoa que se toma decisões de uma maneira mais fácil do que outras pessoas. As outras pessoas se calhar precisam de estar a falar durante uma hora para tomar uma decisão. Eu tomo a decisão em pouco tempo, porque consigo muitas vezes, se calhar, perceber o que é que as pessoas estão à procura, qual é o problema e tento então de focar me na solução. Eu sou muito "solutions oriented", tomo decisões muito facilmente e vivo muito bem com as decisões que eu tomo. Então eu diria que isso é mais inato, do que provavelmente a parte da experiência profissional que eu tenho, que me ajuda a poder "back it up" mais do que nada. Mas eu acho que é mais inato do que outra coisa.

Apêndice 6 - Relatório NVivo (O Ponto de Partida)

Name: Codes\\1 Contexto e experiência internacional\Duração ou Função

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [0,96% Coverage]

Reference 1 - 0,96% Coverage

por acaso morei em mais países, também morei nos Estados Unidos e depois tive alguns projetos onde tive que morar na Eslováquia e na Suíça, mas foram períodos de tempo mais curtos

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [0,47% Coverage]

Reference 1 - 0,47% Coverage

Criámos a empresa e eu estive lá 12 anos, não em permanência, ia e vinha consoante as necessidades do período das capacitações.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [2,21% Coverage]

Reference 1 - 2,21% Coverage

E depois foi na EMPRESA C o expoente máximo em que eu fui de facto expatriada e, portanto, vivi com uma família fora, mas eu estive também a dar apoio durante quase 2 anos a Itália. Eles eram uma referência na altura no mercado, mas estavam a passar um mau momento, digamos, e como Portugal era "*best in class*", apesar de ser um país pequenino em termos do mercado e de consumo do produto que eram gelados, era "*best in class*". E na altura, pediram-me se eu estaria disponível para fazer um apoio de 15 em 15 dias, passava uma semana em Itália, durante estes quase 2 anos para os ajudar a fazer um bocadinho essa uma transição

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [3,10% Coverage]

Reference 1 - 2,10% Coverage

Na empresa anterior liderava uma equipa que era, sei lá, era um turco, uma tinha família de Porto Rico, uma pessoa de família polaca e outra de uma família de Hong Kong. Então, apesar de eles estarem nos Estados Unidos e já há muito tempo, digamos, envolvidos na liderança americana, sentia, ainda assim, que devido à cultura onde eles foram criados, o meu estilo de liderança com uns e com outros tinha de ser adaptável,

Reference 2 - 1,00% Coverage

Chegando à China, claro, é culturalmente super diferente do que eu estava habituado e, rapidamente não, mas acho que, depois de estar lá 2 anos, percebi que não era para eu ficar lá durante muito tempo

Name: Codes\\1 Contexto e experiência internacional\Países ou Mercados

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [0,96% Coverage]

Reference 1 - 0,96% Coverage

por acaso morei em mais países, também morei nos Estados Unidos e depois tive alguns projetos onde tive que morar na Eslováquia e na Suíça, mas foram períodos de tempo mais curtos

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,59% Coverage]

Reference 1 - 1,59% Coverage

trabalhei ao mais alto nível, trabalhei com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, Comércio e Artesanato, o Ministério das Pescas. Portanto, nós tínhamos essa possibilidade de fazer e eles chamavam consultoria, mas era formação, capacitação. Aquilo que eu gostei naquela altura foi da possibilidade de ser formação no local de trabalho. Nós aqui chamávamos a formação "*on-job*", que era para equipas ligadas a estes ministérios

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [3,32% Coverage]

Reference 1 - 1,11% Coverage

Fiz o estágio em Espanha e de facto, mais uma vez muito interessante, porque eu fui para um banco e para a área de marketing do banco e de facto, na altura eu não tinha essa noção, estando em Portugal, mas estando em Espanha, percebi que a banca em Portugal estava muito à frente daquilo que era a banca espanhola

Reference 2 - 2,21% Coverage

E depois foi na EMPRESA C o expoente máximo em que eu fui de facto expatriada e, portanto, vivi com uma família fora, mas eu estive também a dar apoio durante quase 2 anos a Itália. Eles eram uma referência na altura no mercado, mas estavam a passar um mau momento, digamos, e como Portugal era "*best in class*", apesar de ser um país pequenino em termos do mercado e de consumo do produto que eram gelados, era "*best in class*". E na altura, pediram-me se eu estaria disponível para fazer um

apoio de 15 em 15 dias, passava uma semana em Itália, durante estes quase 2 anos para os ajudar a fazer um bocadinho essa uma transição

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 4 references coded [4,36% Coverage]

Reference 1 - 1,27% Coverage

a minha cultura liderança hoje em dia é bem marcada pela diferença nas Estados Unidos da América. Um estilo de liderança onde não há muitas hierarquias, certo? Onde tudo é questionável? Onde a pessoa mais baixa pode questionar o CEO sobre o quer que seja

Reference 2 - 0,91% Coverage

Eu vivi isso muito na China quando estive lá nos meus primeiros anos de vida profissional, onde em reuniões com gerência, não havia ninguém que lhe questionasse o porquê, como, então

Reference 3 - 1,17% Coverage

no Chile, por exemplo, não estava a liderar ninguém, mas estava a liderar projetos onde precisava de trabalhar com pessoas e a cultura se calhar chilena ou latino-americana é um bocado do estilo é para fazer, mas se calhar faço depois

Reference 4 - 1,02% Coverage

como já vivi na América Latina, já vivi na Alemanha, já vivi na China, já vivi nos Estados Unidos, consigo ter essa perceção e consigo adaptar muito rapidamente a minha mensagem com quem eu estou a falar.

Name: Codes\\1 Contexto e experiência internacional\Percurso profissional

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [3,20% Coverage]

Reference 1 - 3,20% Coverage

Na EMPRESA A foi importante porque eu tinha pouca exposição, portanto a exposição que tive teve um grande impacto inicial, mas também por outro lado, os projetos que eu fiz eram mais baseados na Europa, portanto, as diferenças culturais ou os gaps não eram tão grandes.

Na EMPRESA B eu estava numa função num escritório onde efetivamente a exposição cultural era mais ampla e, portanto, aí tive que ajustar mais um pouco.

Mas eu tenho que dizer que a experiência que eu tenho agora na EMPRESA C também, porque é o sítio onde estou há mais tempo, mas também porque é o cargo que é realmente global

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [2,11% Coverage]

Reference 1 - 2,11% Coverage

comecei a trabalhar com uma empresa de consultoria onde fazia projetos de investimento e passado 5 anos.
Portanto, já aos 30 anos, criei a minha própria empresa também com essa vertente dos projetos de investimento, trabalhar com os quadros comunitários de apoio na altura e também a formação profissional.
No meio desta caminhada e à medida que ia crescendo o negócio íamos tentando alargar. Era eu e mais 2 sócias, e íamos tentando alargar a nossa abrangência naquilo que era o negócio em si. E surgiu a oportunidade de fazer uma missão empresarial à Guiné-Bissau

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [6,76% Coverage]

Reference 1 - 2,43% Coverage

quando eu estava a estudar e ter feito parte da ASSOCIAÇÃO A, tal como tu, e o modelo da ASSOCIAÇÃO A como acho que te disse na altura, era um modelo totalmente diferente do que existe agora, portanto, ou seja, foi verdadeiramente a minha primeira experiência com a internacionalização, não é, no contexto em que na altura, o teres que angariar estágios em empresas nacionais para estudantes estrangeiros. Preparar estudantes portugueses para irem estagiar para empresas noutros países e obviamente também, enfim, toda a estrutura internacional que a própria ASSOCIAÇÃO A tinha e que te obrigava a expor no fundo a não só, personalidades distintas ou línguas distintas, mas muito à cultura

Reference 2 - 2,67% Coverage

decidi arriscar e mudei de empresa, fui para uma multinacional, mudei de cidade. Queria mesmo algo disruptivo, e entrei na EMPRESA C, e esta exposição, enfim, hoje um bocadinho diferente, mas na altura uma multinacional com muitas categorias, muita boa prática, quer internacional para o país e vice-versa. Ou seja, também fazíamos muitas coisas, muitas coisas interessantes que eram depois copiadas para outros países. Portanto, eu tive também essa oportunidade de apresentar e ou defender, ou vender entre aspas, as boas práticas do que se fazia em Portugal, a outros países. E toda essa cultura não é, de conseguir trabalhar com horários distintos do nosso, com formas de pensar absolutamente distintas, culturas muito diferentes, para o mesmo objetivo

Reference 3 - 1,66% Coverage

mesmo quando eu saí do Roterdão e voltei para Portugal, e voltei para uma empresa onde já tinha estado, mas é uma empresa completamente diferente hoje em dia do que era, eu não fui para a mesma área, portanto, eu aceitei um desafio numa área que eu nunca tinha estado e fui crescendo nesse desafio em termos de responsabilidade. Portanto, eu vim para ser responsável pela área dos mercados externos, ou seja, mais uma vez muito contacto com vários países, várias culturas

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 3 references coded [4,16% Coverage]

Reference 1 - 2,10% Coverage

Na empresa anterior liderava uma equipa que era, sei lá, era um turco, uma tinha família de Porto Rico, uma pessoa de família polaca e outra de uma família de Hong Kong. Então, apesar de eles estarem nos Estados Unidos e já há muito tempo, digamos, envolvidos na liderança americana, sentia, ainda assim, que devido à cultura onde eles foram criados, o meu estilo de liderança com uns e com outros tinha de ser adaptável,

Reference 2 - 0,91% Coverage

Eu vivi isso muito na China quando estive lá nos meus primeiros anos de vida profissional, onde em reuniões com gerência, não havia ninguém que lhe questionasse o porquê, como, então

Reference 3 - 1,15% Coverage

Eu tirei estudos orientais porque naquela altura como a China estava em grande crescimento, e continua a estar, achei que podia ser uma maneira fácil de eu poder conseguir entrar nesse mercado, num mercado de trabalho internacional

Name: Codes\\1 Contexto e experiência internacional\Primeiro contacto com o contexto internacional

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,92% Coverage]

Reference 1 - 1,92% Coverage

eu desde antes começar a trabalhar, sempre tive muita curiosidade como é que as culturas funcionavam no mundo. Então eu viajei imenso e uma das coisas que eu ficava sempre interessado era tentar pôr me sempre no lugar das outras pessoas quando as conhecia nas culturas delas. Imagina quando eu comecei a trabalhar, eu se calhar já tinha ido para aí a 90 países

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [2,11% Coverage]

Reference 1 - 2,11% Coverage

comecei a trabalhar com uma empresa de consultoria onde fazia projetos de investimento e passado 5 anos.
Portanto, já aos 30 anos, criei a minha própria empresa também com essa vertente dos projetos de investimento, trabalhar com os quadros comunitários de apoio na altura e também a formação profissional.
No meio desta caminhada e à medida que ia crescendo o negócio íamos tentando alargar. Era eu e mais 2 sócias, e íamos tentando alargar a nossa abrangência naquilo que era o negócio em si. E surgiu a oportunidade de fazer uma missão empresarial à Guiné-Bissau

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [2,43% Coverage]

Reference 1 - 2,43% Coverage

quando eu estava a estudar e ter feito parte da ASSOCIAÇÃO A, tal como tu, e o modelo da ASSOCIAÇÃO A como acho que te disse na altura, era um modelo totalmente diferente do que existe agora, portanto, ou seja, foi verdadeiramente a minha primeira experiência com a internacionalização, não é, no contexto em que na altura, o teres que angariar estágios em empresas nacionais para estudantes estrangeiros. Preparar estudantes portugueses para irem estagiar para empresas noutros países e obviamente também, enfim, toda a estrutura internacional que a própria ASSOCIAÇÃO A tinha e que te obrigava a expor no fundo a não só, personalidades distintas ou línguas distintas, mas muito à cultura

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

Eu vivi isso muito na China quando estive lá nos meus primeiros anos de vida profissional, onde em reuniões com gerência, não havia ninguém que lhe questionasse o porquê, como, então

Name: Codes\\1 Contexto e experiência internacional\Tipo de experiência internacional

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [4,15% Coverage]

Reference 1 - 0,96% Coverage

por acaso morei em mais países, também morei nos Estados Unidos e depois tive alguns projetos onde tive que morar na Eslováquia e na Suíça, mas foram períodos de tempo mais curtos

Reference 2 - 3,20% Coverage

Na EMPRESA A foi importante porque eu tinha pouca exposição, portanto a exposição que tive teve um grande impacto inicial, mas também por outro lado, os projetos que eu fiz eram mais baseados na Europa, portanto, as diferenças culturais ou os gaps não eram tão grandes.

Na EMPRESA B eu estava numa função num escritório onde efetivamente a exposição cultural era mais ampla e, portanto, aí tive que ajustar mais um pouco.

Mas eu tenho que dizer que a experiência que eu tenho agora na EMPRESA C também, porque é o sítio onde estou há mais tempo, mas também porque é o cargo que é realmente global

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [2,06% Coverage]

Reference 1 - 0,47% Coverage

Criámos a empresa e eu estive lá 12 anos, não em permanência, ia e vinha consoante as necessidades do período das capacitações.

Reference 2 - 1,59% Coverage

trabalhei ao mais alto nível, trabalhei com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, Comércio e Artesanato, o Ministério das Pescas. Portanto, nós tínhamos essa possibilidade de fazer e eles chamavam consultoria, mas era formação, capacitação. Aquilo que eu gostei naquela altura foi da possibilidade de ser formação no local de trabalho. Nós aqui chamávamos a formação "*on-job*", que era para equipas ligadas a estes ministérios

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [5,98% Coverage]

Reference 1 - 1,11% Coverage

Fiz o estágio em Espanha e de facto, mais uma vez muito interessante, porque eu fui para um banco e para a área de marketing do banco e de facto, na altura eu não tinha essa noção, estando em Portugal, mas estando em Espanha, percebi que a banca em Portugal estava muito à frente daquilo que era a banca espanhola

Reference 2 - 2,67% Coverage

decidi arriscar e mudei de empresa, fui para uma multinacional, mudei de cidade. Queria mesmo algo disruptivo, e entrei na EMPRESA C, e esta exposição, enfim, hoje um bocadinho diferente, mas na altura uma multinacional com muitas categorias, muita boa prática, quer internacional para o país e vice-versa. Ou seja, também fazíamos muitas coisas, muitas coisas interessantes que eram depois copiadas para outros países. Portanto, eu tive também essa oportunidade de apresentar e ou defender, ou vender entre aspas, as boas práticas do que se fazia em Portugal, a outros países. E toda essa cultura não é, de conseguir trabalhar com horários distintos do nosso, com formas de pensar absolutamente distintas, culturas muito diferentes, para o mesmo objetivo

Reference 3 - 2,21% Coverage

E depois foi na EMPRESA C o expoente máximo em que eu fui de facto expatriada e, portanto, vivi com uma família fora, mas eu estive também a dar apoio durante quase 2 anos a Itália. Eles eram uma referência na altura no mercado, mas estavam a passar um mau momento, digamos, e como Portugal era "*best in class*", apesar de ser um país pequenino em termos do mercado e de consumo do produto que eram gelados, era "*best in class*". E na altura, pediram-me se eu estaria disponível para fazer um apoio de 15 em 15 dias, passava uma semana em Itália, durante estes quase 2 anos para os ajudar a fazer um bocadinho essa uma transição

Name: Codes\\2 Desafio cultural e reação inicial\Choque cultural

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [4,56% Coverage]

Reference 1 - 2,74% Coverage

No meio disto tudo o que é que eu concluí? Que baixei de nível, assim numa linguagem muito clara. Porque é que eu digo isso?

Nós vamos daqui habituados às nossas metodologias, à evolução e ao rigor, porque nós aqui já trabalhávamos com certificações de qualidade e teríamos obviamente que cumprir os requisitos das certificações, as auditorias e por aí fora, e chegas a um país onde não tens rigorosamente nada. Quando te apercebes que efetivamente há aqui a necessidade obrigatória de baixares o nível, que foi uma das coisas que tu disseste, nós temos que adequar a nossa forma de estar, a nossa linguagem ao contexto e às pessoas com quem estamos a trabalhar, caso contrário, nós não conseguimos atingir absolutamente objetivo nenhum

Reference 2 - 1,82% Coverage

Olha, fui pedida em casamento muitas vezes. Porque as pessoas viam-me sozinha e achavam que eu quero uma pessoa disponível. Portanto, eu tinha que me saber defender sozinha deste tipo de abordagem. Obviamente que eu quando fui para lá, não estava a imaginar uma coisa destas, mas à medida que elas iam-me acontecendo eu tinha que arranjar alguma forma de sair airosamente das situações e não arranjar problemas maiores, porque depois imagina que alguém me faz mal, não é por qualquer motivo.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage

como é que tu consegues criar alianças? Como é que consegues ajudar ser uma facilitadora sem criares ruturas? Como é que crias aqui um espírito colaborativo num ambiente que obviamente tinha ali o orgulho um bocadinho ferido? Foi de facto uma experiência que eu diria, moldou bastante o meu estilo de liderança daí para a frente

Reference 2 - 0,88% Coverage

em Roterdão, um dos mercados mais difíceis com o que eu trabalhei foi o mercado francês. Lá está, cultura. Como, digamos, o meu estilo não estava a conseguir surtir efeitos em termos daquilo que eram os resultados na implementação de muitos projetos

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [1,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

Eu vivi isso muito na China quando estive lá nos meus primeiros anos de vida profissional, onde em reuniões com gerência, não havia ninguém que lhe questionasse o porquê, como, então

Reference 2 - 1,00% Coverage

Chegando à China, claro, é culturalmente super diferente do que eu estava habituado e, rapidamente não, mas acho que, depois de estar lá 2 anos, percebi que não era para eu ficar lá durante muito tempo

Name: Codes\\2 Desafio cultural e reação inicial\Episódio desafiante

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,91% Coverage]

Reference 1 - 1,91% Coverage

tínhamos um colega nosso que era japonês e eu sei que os japoneses não falam se não forem perguntados. Nós já estávamos ao fim do dia 1 e ele não tinha aberto a boca. E eu no dia 2 falei com um moderador, olha, tem apenas em atenção que normalmente os japoneses não falam se não forem perguntados, portanto, pergunta se ele tem algo a dizer se tem feedback

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [9,33% Coverage]

Reference 1 - 3,74% Coverage

Isto para mim foi uma realidade que no início me custou muito, me custou e eu tinha horas de trabalho a fio, imagina, eu levava mais ou menos as coisas preparadas daqui, porque normalmente era aqui contratada. Imagina, eu vinha para cá e um Ministério qualquer voltava-me a enviar um convite. E dizia-me que agora a capacitação era para X pessoas neste Ministério nestas nesta temática e que as habilitações daquelas pessoas até eram todos licenciados. Começava a preparar as coisas aqui naturalmente, até porque depois há grandes dificuldades estruturais nestes países. A Internet, por exemplo, era sempre um problema grande, porque nem sempre eu tinha acesso à mesma. Então eu levava o máximo que podia daqui para que depois lá, à medida que fosse necessitando adaptar os meus conteúdos, eu tivesse matéria suficiente.

E às vezes era um balde de água gelada. Eu chegava à frente do grupo, apesar deles serem todos licenciados, supostamente já trabalhavam naquela área há X tempo, há mais de uma década,

Reference 2 - 5,59% Coverage

Pelas 2 razões, olha, a primeira de tudo, eu nunca tinha viajado sozinha e eu já tinha quase 40 anos na altura, portanto, queria perceber que tipo de pessoa era eu sozinha num país que não conhecia, onde não tinha amigos, não tinha retaguarda familiar, não conhecia absolutamente ninguém. E isso foi importante para mim, porque nós, quando estamos no nosso meio de uma forma ou de outra, nós temos amigos em todo o lado, não é? Ou um familiar que nos ajuda se tivermos uma situação mais rigorosa. Imagina de repente, tens um problema qualquer de saúde. Nós sabemos que temos aqui alguém e tal. Lá não tens propriamente isso. Portanto, eu primeiro que tudo queria perceber que tipo de pessoa era eu sozinha num contexto destes.

Se gostava, se me sentia confortável sair para todo o lado e apanhar um táxi e ir falar com pessoas que eu nunca vi, que não conhecia, falar até com quem encontrava na rua, sentava-me a tomar um café. Eu não tinha lá amigos, como eu te disse, não é, a não ser alguns contactos que tinham ficado aqueles 5 dias que me estavam a ver lá e que vinham falar comigo. Porque depois lá as pessoas também são muito abertas e, portanto, isso também aconteceu e acarinharam-me e ficaram contentes por eu dizer que lá estava outra vez e que ia criar uma empresa, provavelmente, etc. Mas eu gostava de saber se

eu enquanto pessoa perceber se me sentia bem, porque como te digo, uma coisa é seres empresário na Europa. Outra coisa é seres uma mulher empresária, ainda conta muito, em África.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 5 references coded [9,58% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage

como é que tu consegues criar alianças? Como é que consegues ajudar ser uma facilitadora sem criares ruturas? Como é que crias aqui um espírito colaborativo num ambiente que obviamente tinha ali o orgulho um bocadinho ferido? Foi de facto uma experiência que eu diria, moldou bastante o meu estilo de liderança daí para a frente

Reference 2 - 3,58% Coverage

Roterdão foi um bocadinho na continuidade, mas com um desafio adicional porque eu fazia parte de uma equipa global sediada em vários pontos do mundo. Eu fui alocada à Europa e, portanto, eu tinha também que dar apoio, ainda que a minha vertente era chamada "*customer marketing*", ou seja, era trazer os "*customers shoes*" para a arena do marketing, não é? Ou seja, para que as equipas de marketing não estivessem muito afastadas daquilo que é a realidade dos clientes e dos consumidores. Portanto tinha que gerir aqui muito daquilo que é o conhecimento de cada uma das áreas. Mais uma vez, o orgulho é o fator de diferenciação, porque todos os países me diziam: "Mas isso pode funcionar em França, mas não vai funcionar em Itália, porque nós somos diferentes. Não vai funcionar em Portugal, porque somos diferentes". E conseguires de facto, motivar e mover as equipas muitas vezes a fazer a implementação de projetos, a medirem, a avaliarem, e depois então a falar se tiver feito sentido, foi também muito desafiante

Reference 3 - 1,90% Coverage

Olha as 2 situações quer de Roma, quer de Roterdão, porque no fundo eu não tinha uma equipa direta, eu encaixei dentro de uma equipa, mas depois eu tinha que entregar através dos outros e, portanto, isso muda muito. Uma coisa é tu teres uma equipa direta, enfim, por melhor ou pior estilo de liderança que tens é mais fácil, digamos, entregar através dos outros teoricamente e, portanto, não teres uma equipa e conseguires à mesma resultados é de facto algo que me permitiu, se calhar, desafiar mais e moldar mais este perfil de liderança

Reference 4 - 2,06% Coverage

Um deles teve a ver com a pandemia. Na altura da pandemia, eu fiz parte do gabinete de crise e era uma situação muito nova, não é? Na altura estava era responsável pela área dos mercados externos e reportava ao administrador e ao pelouro comercial e, portanto, eu tinha o chapéu do gabinete de crise

e depois estava obviamente também nas reuniões desta área comercial e, portanto, houve uma altura em que senti que a área comercial, nomeadamente o meu chefe da altura, estava a pôr em causa as decisões que o gabinete de crise estava a tomar e que tinha sido mandatado para as tomar.

Reference 5 - 0,88% Coverage

em Roterdão, um dos mercados mais difíceis com o que eu trabalhei foi o mercado francês. Lá está, cultura. Como, digamos, o meu estilo não estava a conseguir surtir efeitos em termos daquilo que eram os resultados na implementação de muitos projetos

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,37% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

tenho o caso com um elemento da minha equipa da Turquia, onde eu tentei durante vários meses pedir que ele trouxesse ideias, que ele trouxesse mais inovação à empresa, e era um feedback sem lucro. Estás a ver? Nunca vinha nada do outro lado

Reference 2 - 1,17% Coverage

no Chile, por exemplo, não estava a liderar ninguém, mas estava a liderar projetos onde precisava de trabalhar com pessoas e a cultura se calhar chilena ou latino-americana é um bocado do estilo é para fazer, mas se calhar faço depois

Name: Codes\\2 Desafio cultural e reação inicial\Mal-entendido intercultural

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,59% Coverage]

Reference 1 - 1,59% Coverage

nós estávamos em Berlim num campo de formação e acho que alguém pediu um prato de aperitivos, não é, que vem com queijo e com alguns enchidos e, claro, os enchidos estavam a tocar no queijo, e como o enchido tem porco nenhum dos muçulmanos comeu e nós nem sequer pensamos nisso. São pequenas coisas

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 3 references coded [5,86% Coverage]

Reference 1 - 3,74% Coverage

Isto para mim foi uma realidade que no início me custou muito, me custou e eu tinha horas de trabalho a fio, imagina, eu levava mais ou menos as coisas preparadas daqui, porque normalmente era aqui contratada. Imagina, eu vinha para cá e um Ministério qualquer voltava-me a enviar um convite. E dizia-me que agora a capacitação era para X pessoas neste Ministério nestas nesta temática e que as habilitações daquelas pessoas até eram todos licenciados. Começava a preparar as coisas aqui naturalmente, até porque depois há grandes dificuldades estruturais nestes países. A Internet, por exemplo, era sempre um problema grande, porque nem sempre eu tinha acesso à mesma. Então eu levava o máximo que podia daqui para que depois lá, à medida que fosse necessitando adaptar os meus conteúdos, eu tivesse matéria suficiente.

E às vezes era um balde de água gelada. Eu chegava à frente do grupo, apesar deles serem todos licenciados, supostamente já trabalhavam naquela área há X tempo, há mais de uma década,

Reference 2 - 0,61% Coverage

Eu tive as coisas mais hilariantes lá. Olha, fui pedida em casamento muitas vezes. Porque as pessoas viam-me sozinha e achavam que eu quero uma pessoa disponível.

Reference 3 - 1,52% Coverage

fui mal julgada muitas vezes porque diziam assim. O quê? Uma mulher sozinha empresária aqui? O que é que tu fizeste em Portugal? Não podes estar em Portugal? Eu não posso estar em Portugal?! Como? Achavam que eu que tinha cometido algum crime, achavam que eu aqui financeiramente tinha tido algum problema. Então eu comecei a levar registo criminal, declaração de não devedora às finanças e à segurança social

Name: Codes\\2 Desafio cultural e reação inicial\Reação inicial

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [2,74% Coverage]

Reference 1 - 2,74% Coverage

No meio disto tudo o que é que eu concluí? Que baixei de nível, assim numa linguagem muito clara. Porque é que eu digo isso?

Nós vamos daqui habituados às nossas metodologias, à evolução e ao rigor, porque nós aqui já trabalhávamos com certificações de qualidade e teríamos obviamente que cumprir os requisitos das certificações, as auditorias e por aí fora, e chegas a um país onde não tens rigorosamente nada. Quando te apercebes que efetivamente há aqui a necessidade obrigatória de baixares o nível, que foi uma das coisas que tu disseste, nós temos que adequar a nossa forma de estar, a nossa linguagem ao

contexto e às pessoas com quem estamos a trabalhar, caso contrário, nós não conseguimos atingir absolutamente objetivo nenhum

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [2,06% Coverage]

Reference 1 - 2,06% Coverage

Um deles teve a ver com a pandemia. Na altura da pandemia, eu fiz parte do gabinete de crise e era uma situação muito nova, não é? Na altura estava era responsável pela área dos mercados externos e reportava ao administrador e ao pelouro comercial e, portanto, eu tinha o chapéu do gabinete de crise e depois estava obviamente também nas reuniões desta área comercial e, portanto, houve uma altura em que senti que a área comercial, nomeadamente o meu chefe da altura, estava a pôr em causa as decisões que o gabinete de crise estava a tomar e que tinha sido mandatado para as tomar.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,37% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

tenho o caso com um elemento da minha equipa da Turquia, onde eu tentei durante vários meses pedir que ele trouxesse ideias, que ele trouxesse mais inovação à empresa, e era um feedback sem lucro. Estás a ver? Nunca vinha nada do outro lado

Reference 2 - 1,17% Coverage

Então aí tive que ser mais ditatorial, diria assim, e tentar fazer perceber que aquilo era uma coisa importante para a empresa no computo global da empresa. Então, a expectativa era que isto fosse executado dentro dos prazos definidos

Name: Codes\\2 Desafio cultural e reação inicial\Resistência da equipa

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage

como é que tu consegues criar alianças? Como é que consegues ajudar ser uma facilitadora sem criares ruturas? Como é que crias aqui um espírito colaborativo num ambiente que obviamente tinha ali o orgulho um bocadinho ferido? Foi de facto uma experiência que eu diria, moldou bastante o meu estilo de liderança daí para a frente

Reference 2 - 0,89% Coverage

no caso francês, pela barreira que eu sentia, tive que ser muito mais próxima. Mas muito mais próxima para poder ter factos reais, conhecimento do mercado, que me ajudaram a depois ser um bocadinho mais inquisitiva, digamos a fazer as questões certas.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,20% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

tenho o caso com um elemento da minha equipa da Turquia, onde eu tentei durante vários meses pedir que ele trouxesse ideias, que ele trouxesse mais inovação à empresa, e era um feedback sem lucro. Estás a ver? Nunca vinha nada do outro lado

Apêndice 7 - Relatório NVivo (O Motor da Adaptação)

Name: Codes\\3 CQ motivacional\Autoeficácia ou confiança para agir

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [3,18% Coverage]

Reference 1 - 1,78% Coverage

A resposta é sim, claro que sim. Sinto-me mais confiante na parte da liderança e no aspeto de conseguir-me colocar mais facilmente na posição da outra pessoa que está à minha frente, apesar de sermos completamente diferentes e com isso, gerar confiança de ambas as partes e alavancar essa confiança para conseguir retirar performance

Reference 2 - 1,40% Coverage

quando uma pessoa está muito insegura, tende a ser mais "*commander in control*" porque tu tens de assegurar que tudo é feito bem e feito a tempo. Quando tu tens mais confiança no que fazes, não estás tão preocupado em falhar e então também deixas os outros falhar

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,60% Coverage]

Reference 1 - 0,60% Coverage

toda a minha experiência acumulada, e o ajustar daquilo que eu era enquanto líder, permitiu-me liderar uma equipa que era, na minha opinião, muito boa em termos técnicos

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,21% Coverage]

Reference 1 - 1,24% Coverage

Eu sou muito adaptável. Acho que é uma das razões porque tenho tido tanto sucesso é que eu adapto-me muito bem ao contexto onde estou. Eu tento sempre perceber o contexto onde estou inserido e tentar adaptar o meu estilo de trabalho àquele contexto

Reference 2 - 0,97% Coverage

Sinto que tenho a experiência para "*back me up*", certo? A minha experiência profissional, os resultados que eu alcancei dão outro certo tipo de credibilidade, principalmente no primeiro contacto

Name: Codes\\3 CQ motivacional\Envolvimento com a equipa local

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [2,60% Coverage]

Reference 1 - 1,71% Coverage

as viagens me deram uma capacidade de sempre que eu conhecia alguém, eu conseguia sempre ter uma palavra sobre onde aquela pessoa vinha. Era raro as pessoas que eram de um sítio onde eu não tinha estado.
Então essa parte, o facto de eu ter experienciado a cultura delas no país delas, criava imediatamente ali uma ponte

Reference 2 - 0,89% Coverage

eu complementava isso com ler ou pesquisa e depois com interações pessoais, como às vezes íamos almoçar fora ou uma conversa que fosse mais fora do âmbito do trabalho

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 3 references coded [11,93% Coverage]

Reference 1 - 5,79% Coverage

Recordo-me de uma coisa, ao contrário, eu fui contratada na altura também por o Ministério do Comércio e Artesanato para dar uma formação em negociação Internacional e eu na altura disse ao senhor que essa capacitação eu não estou assim tão à vontade.
Porque, na verdade, não é a minha área direta. E ele dizia, ai não, mas é capaz porque nas outras também foi capaz de dar e eles gostavam da minha forma de trabalhar e entenderam que seria eu a pessoa que tinha que ir.

E eu fui. E fiquei bastante preocupada quando vi que o grupo era de representantes da Guiné-Bissau nas mais diversas instituições internacionais. Estamos a falar de União Europeia, União Africana, CEDEAO, UEMOA. Gente que vinha, imagina dos Estados Unidos, da França, da Espanha, mais dos países nórdicos, de alguns até mais para a América do Sul e que vieram a Bissau ter formação em português porque eles lá tinham uma grande dificuldade.

Alguns tinham formação em inglês e não falavam bem inglês, outros tinham formação em francês e não falavam bem francês, outros nem espanhol e por aí fora. Como eles eram todos guineenses, falantes da língua portuguesa, entendeu esse Ministério fazer uma capacitação que os juntasse a todos em Bissau para fazermos esta capacitação. E eu fiquei bastante assustada porque pensei assim, eu metade destas instituições que eu tenho aqui representantes eu não os conheço. Então eu ia para casa

tinha que estudar horas a fio para me inteirar do máximo de informação possível, para não ser apanhada desprevenida com alguma partilha que alguém fizesse.

Reference 2 - 1,44% Coverage

foi uma experiência extremamente rica para mim, que me valeu muito enquanto pessoa, fez-me crescer, fez-me sentir uma pessoa diferente, mais útil, porque nós, o que lhes damos eles aproveitam tudo. E não estou a falar de bens materiais, estou a falar do conhecimento. Eles têm sede em saber e, portanto, eu dei muito mais do que aquilo que estava à espera naquelas primeiras experiências

Reference 3 - 4,71% Coverage

elas nem sequer sabem ler e escrever, nunca tiveram instrução escolar. E encontrei muitas assim, que nem o nome delas conseguiam assinar, mas no fundo faziam bolos para fora, faziam comida para fora, vendiam na feira, legumes, etc, e tinham pequenos negócios e em simultâneo, o que é que eu fazia? Capacitação, sempre ao lado delas e explicava-lhes como é que elas haveriam de pôr, imagina, os produtos devidamente organizados para serem mais chamativos e o mercado, no fundo, se sentir atraído por vir ali à banquinha delas e não à banquinha do lado.
Uma coisa que era importante era a literacia financeira, porque elas juntavam o dinheiro do negócio com o dinheiro pessoal. O dinheiro era só um no fundo, não é? E, portanto, elas nunca tinham dinheiro só para o negócio nem nunca tinham dinheiro só para casa.

E, portanto, havia muitas vezes a dificuldade de fazer face a um pagamento de uma taxa ou de uma multa ou do que fosse, porque elas nunca tinham dinheiro. Elas usavam o dinheiro para as coisas do dia a dia. Portanto, essa parte da literacia financeira também foi algo que eu que eu andei a incutir durante muito tempo e elas tinham que saber o que é que tinham como ordenado para casa e tinham que saber governar com aquele valor e o resto era da empresa

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [2,47% Coverage]

Reference 1 - 0,85% Coverage

passei a estar mais presente, com muito mais frequência estar presencialmente com as equipas em Paris, mesmo em França como um todo, portanto, fazia muitas visitas. Eu não precisei de ser assertiva, digamos, o que precisei foi de me aproximar

Reference 2 - 0,77% Coverage

Sim, ou seja, ajudou muito. Eu consegui trabalhar com pessoas que estavam a acordar quando eu me estava a deitar do outro lado do mundo, e fazíamos chamadas e aprendia um bocadinho sobre essas pessoas, as suas famílias.

Reference 3 - 0,84% Coverage

o facto de pedir para trazer alguma coisa sobre como é que é estas férias, na vossa cidade ou na vossa família, permitia mesmo à distância ter alguma pista sobre que tipo/estilo de família era, quais eram os atos, o que é que valorizavam

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,47% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

Primeiro procuro conhecê-los individualmente, certo? Acho que a parte do indivíduo, conhecer primeiro como é que eles são ao certo como pessoas, como estão, o que é que os move, certo? Tento sempre também perceber quais são as fortalezas dessa pessoa e também ver o que é que ele espera do líder

Name: Codes\\3 CQ motivacional\Interesse pessoal

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [3,30% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

Há uma variável que da minha perspetiva é a relação e gestão de relações numa empresa no contexto de trabalho e até em performance.

Fala-se muito hoje em dia de liderar com empatia. Uma pessoa não consegue ter empatia se não conseguir entender o outro lado

Reference 2 - 1,92% Coverage

eu desde antes começar a trabalhar, sempre tive muita curiosidade como é que as culturas funcionavam no mundo. Então eu viajei imenso e uma das coisas que eu ficava sempre interessado era tentar pôr me sempre no lugar das outras pessoas quando as conhecia nas culturas delas. Imagina quando eu comecei a trabalhar, eu se calhar já tinha ido para aí a 90 países

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [0,84% Coverage]

Reference 1 - 0,84% Coverage

eu primeiro que tudo queria perceber que tipo de pessoa era eu sozinha num contexto destes.

Se gostava, se me sentia confortável sair para todo o lado e apanhar um táxi e ir falar com pessoas que eu nunca vi, que não conhecia

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 4 references coded [6,60% Coverage]

Reference 1 - 2,67% Coverage

decidi arriscar e mudei de empresa, fui para uma multinacional, mudei de cidade. Queria mesmo algo disruptivo, e entrei na EMPRESA C, e esta exposição, enfim, hoje um bocadinho diferente, mas na altura uma multinacional com muitas categorias, muita boa prática, quer internacional para o país e vice-versa. Ou seja, também fazíamos muitas coisas, muitas coisas interessantes que eram depois copiadas para outros países. Portanto, eu tive também essa oportunidade de apresentar e ou defender, ou vender entre aspas, as boas práticas do que se fazia em Portugal, a outros países. E toda essa cultura não é, de conseguir trabalhar com horários distintos do nosso, com formas de pensar absolutamente distintas, culturas muito diferentes, para o mesmo objetivo

Reference 2 - 0,82% Coverage

eu acho que o treino é algo muito importante e, mais do que a experiência internacional, eu se calhar o que vejo no meu percurso foi sempre o procurar desafiar-me a ter projetos novos, e novos desafios, e quase mudar constantemente

Reference 3 - 1,66% Coverage

mesmo quando eu saí do Roterdão e voltei para Portugal, e voltei para uma empresa onde já tinha estado, mas é uma empresa completamente diferente hoje em dia do que era, eu não fui para a mesma área, portanto, eu aceitei um desafio numa área que eu nunca tinha estado e fui crescendo nesse desafio em termos de responsabilidade. Portanto, eu vim para ser responsável pela área dos mercados externos, ou seja, mais uma vez muito contacto com vários países, várias culturas

Reference 4 - 1,45% Coverage

o lado da curiosidade, ou seja, para mim sempre foi muito importante perceber o porquê. Ou seja, mas porquê? Quer dizer, se porque é que me estão a dizer que aqui não funciona ou porque aqui existe este hábito, porque é que se faz desta maneira. E não numa lógica de fazer a pergunta para depois dizer, sim, mas a partir de agora vai funcionar, mas muito no sentido genuíno de perceber o porquê mesmo das coisas

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 1,62% Coverage

até na China, eu estava a começar a carreira profissional, não tinha muito que reportar, estava mais a aprender do que do que poder influenciar muito, mas eu sempre perguntava. E era dos únicos estrangeiros que estavam lá naquela empresa, então eu era dos únicos que eu perguntava mas porquê? Expliquem-me o porquê da decisão

Name: Codes\\3 CQ motivacional\Motivação profissional

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [2,39% Coverage]

Reference 1 - 2,39% Coverage

por uma questão de performance, não é. Porque se uma pessoa estiver a falar numa língua diferente, não vai conseguir, se calhar, avançar tão rápido, não vai ter o mesmo entendimento do problema e o output depois também pode ser pior, portanto, eu acho é algo que eu sempre tentei ser tolerante e ter consideração por uma questão de valores e educação, mas depois também por outra questão de performance, portanto, de tirar melhor output do trabalho

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [0,59% Coverage]

Reference 1 - 0,59% Coverage

Também para ver como é que o negócio, o próprio negócio se desenrolava enquanto eu, mulher no negócio, porque em África quase não existem Mulheres empresárias

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,74% Coverage]

Reference 1 - 0,74% Coverage

eu vou ouvir, eu vou compreender, mas mesmo assim não vou deixar de não me desafiar e de não motivar para que também façam o caminho. Isto faz-te crescer muito a ouvir o outro a ajustar, mas sem perder o norte.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,15% Coverage]

Reference 1 - 1,15% Coverage

Eu tirei estudos orientais porque naquela altura como a China estava em grande crescimento, e continua a estar, achei que podia ser uma maneira fácil de eu poder conseguir entrar nesse mercado, num mercado de trabalho internacional

Name: Codes\\3 CQ motivacional\Vontade de aprender

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [1,54% Coverage]

Reference 1 - 0,65% Coverage

Eu gosto muito de ler, portanto, eu informo-me muito também à parte que é para tentar já ter algum entendimento da cultura

Reference 2 - 0,89% Coverage

eu complementava isso com ler ou pesquisa e depois com interações pessoais, como às vezes íamos almoçar fora ou uma conversa que fosse mais fora do âmbito do trabalho

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [5,79% Coverage]

Reference 1 - 5,79% Coverage

Recordo-me de uma coisa, ao contrário, eu fui contratada na altura também por o Ministério do Comércio e Artesanato para dar uma formação em negociação Internacional e eu na altura disse ao senhor que essa capacitação eu não estou assim tão à vontade. Porque, na verdade, não é a minha área direta. E ele dizia, ai não, mas é capaz porque nas outras também foi capaz de dar e eles gostavam da minha forma de trabalhar e entenderam que seria eu a pessoa que tinha que ir.

E eu fui. E fiquei bastante preocupada quando vi que o grupo era de representantes da Guiné-Bissau nas mais diversas instituições internacionais. Estamos a falar de União Europeia, União Africana, CEDEAO, UEMOA. Gente que vinha, imagina dos Estados Unidos, da França, da Espanha, mais dos países nórdicos, de alguns até mais para a América do Sul e que vieram a Bissau ter formação em português porque eles lá tinham uma grande dificuldade.

Alguns tinham formação em inglês e não falavam bem inglês, outros tinham formação em francês e não falavam bem francês, outros nem espanhol e por aí fora. Como eles eram todos guineenses, falantes da língua portuguesa, entendeu esse Ministério fazer uma capacitação que os juntasse a todos em Bissau para fazermos esta capacitação. E eu fiquei bastante assustada porque pensei assim, eu metade destas instituições que eu tenho aqui representantes eu não os conheço. Então eu ia para casa

tinha que estudar horas a fio para me inteirar do máximo de informação possível, para não ser apanhada desprevenida com alguma partilha que alguém fizesse.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [1,45% Coverage]

Reference 1 - 1,45% Coverage

o lado da curiosidade, ou seja, para mim sempre foi muito importante perceber o porquê. Ou seja, mas porquê? Quer dizer, se porque é que me estão a dizer que aqui não funciona ou porque aqui existe este hábito, porque é que se faz desta maneira. E não numa lógica de fazer a pergunta para depois dizer, sim, mas a partir de agora vai funcionar, mas muito no sentido genuíno de perceber o porquê mesmo das coisas

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 1,62% Coverage

até na China, eu estava a começar a carreira profissional, não tinha muito que reportar, estava mais a aprender do que do que poder influenciar muito, mas eu sempre perguntava. E era dos únicos estrangeiros que estavam lá naquela empresa, então eu era dos únicos que eu perguntava mas porquê? Expliquem-me o porquê da decisão

Apêndice 8 - Relatório NVivo (O Processo de Sentido)

Name: Codes\\4 Reflexão e aprendizagem (ELT)\Aprendizagem consolidada

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [9,63% Coverage]

Reference 1 - 5,86% Coverage

Eu estudava imenso. Recordo-me de uma coisa, ao contrário, eu fui contratada na altura também por o Ministério do Comércio e Artesanato para dar uma formação em negociação Internacional e eu na altura disse ao senhor que essa capacitação eu não estou assim tão à vontade. Porque, na verdade, não é a minha área direta. E ele dizia, ai não, mas é capaz porque nas outras também foi capaz de dar e eles gostavam da minha forma de trabalhar e entenderam que seria eu a pessoa que tinha que ir.

E eu fui. E fiquei bastante preocupada quando vi que o grupo era de representantes da Guiné-Bissau nas mais diversas instituições internacionais. Estamos a falar de União Europeia, União Africana, CEDEAO, UEMOA. Gente que vinha, imagina dos Estados Unidos, da França, da Espanha, mais dos países nórdicos, de alguns até mais para a América do Sul e que vieram a Bissau ter formação em português porque eles lá tinham uma grande dificuldade.

Alguns tinham formação em inglês e não falavam bem inglês, outros tinham formação em francês e não falavam bem francês, outros nem espanhol e por aí fora. Como eles eram todos guineenses, falantes da língua portuguesa, entendeu esse Ministério fazer uma capacitação que os juntasse a todos em Bissau para fazermos esta capacitação. E eu fiquei bastante assustada porque pensei assim, eu metade destas instituições que eu tenho aqui representantes eu não os conheço. Então eu ia para casa tinha que estudar horas a fio para me inteirar do máximo de informação possível, para não ser apanhada desprevenida com alguma partilha que alguém fizesse

Reference 2 - 3,77% Coverage

Portanto, tudo isso nos leva a perceber que em qualquer tipo de contexto, sobretudo quando nós vamos para fora, mesmo que se fala a mesma língua, nós temos que ter 2 coisas em mente. Primeiro que tudo é cultura, apesar de serem países que inclusivamente até tivemos lá nós portugueses durante tantos anos e que supostamente também a cultura seria muito idêntica à nossa ou a forma de estar, não é, de todo, são completamente diferentes e, portanto, nós temos que ter essa noção e temos que ter a capacidade de nos adaptar.
Perceber o que é que podemos dizer e o que não podemos dizer. Aquilo que nós aqui brincamos ou às vezes aquelas brincadeiras que nós temos em grupo, temos que ter cuidado nestes locais com aquilo que dizemos, porque as nossas palavras têm sentidos diferentes.

Por outro lado, é o nível de conhecimento, porque as licenciaturas, dependendo dos sítios onde elas são efetivamente frequentadas e concluídas, o nível não é o mesmo. E o problema da língua é o maior handicap na minha perspetiva.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 4 references coded [6,39% Coverage]

Reference 1 - 1,74% Coverage

eu acho que hoje em dia há muita metodologia, muita formação que te permite conheceres-te um bocadinho, ou seja, como é que nós somos enquanto perfis de liderança, que pontos é que podemos melhorar, também há muita metodologia de feedback. Portanto, eu acho que, se tiveres a capacidade, de estares aberto a perceberes um bocadinho qual é o teu perfil, quais são os teus gaps, o que é que podes fazer e sobretudo, ouvir feedback, ouvir e a dar, obviamente, se calhar este impacto existe à mesma

Reference 2 - 1,75% Coverage

eu não tinha expertise técnica na área comercial, mas aí senti pela primeira vez que toda a minha experiência acumulada, e o ajustar daquilo que eu era enquanto líder, permitiu-me liderar uma equipa que era, na minha opinião, muito boa em termos técnicos, mas que, com uma boa orquestração, e eu acho que aí foi de facto a grande consciencialização de que quando tu enveredas por uma carreira de gestão, a liderança, de facto, é que faz a diferença, independentemente do teu conhecimento técnico

Reference 3 - 0,96% Coverage

Esta disciplina e este hábito criado, foi se calhar aquilo que me permitiu ganhar este conhecimento, perceber o estilo de liderança que eu tinha, se era ajustado ou não, se tinha que melhorar, se sim, o que é que eu tinha que melhorar, e foi no fundo quase como um atleta.

Reference 4 - 1,93% Coverage

muitas vezes tu enquanto pessoa, mas também enquanto líder, tens que tomar determinadas decisões, que pese embora a quem quer que esteja à tua frente, não é? Ou seja, pese embora ele fosse meu chefe hierárquico, não é? Eu tinha assumido uma função que foi mandatada por parte do conselho de administração da empresa e, portanto, havia ali uma colisão. E às vezes tens que tomar decisões, neste caso, foi pôr o meu lugar à disposição. A mensagem passou, portanto, não foi necessário eu pôr o meu lugar à disposição depois, a mensagem foi entendida.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 5 references coded [9,90% Coverage]

Reference 1 - 1,11% Coverage

Com as minhas equipas eu sempre promovo a comunicação aberta onde todos devem contribuir com ideias. E não digo que é um dos "*KPIs*", mas é uma das coisas em que eu os meço todos os anos, é pelas ideias novas que eles trazem

Reference 2 - 2,70% Coverage

Aqui onde estou agora tenho uma equipa com uma brasileira, uma cubana-americana e uma alemã que são as que me reportam diretamente, mas já estão muito mais preparadas, ou já estão há muito tempo aqui ou já têm estilos de liderança parecidos ao meu, então funciona muito melhor. Há muito mais aquela troca de ideias, elas não têm problema nenhum em desafiar-me quando elas acham que eu estou errado, então no mesmo país, o teu estilo de liderança pode ser o mesmo, mas podes ter que o adaptar ou não, dependendo da equipa onde estás inserido

Reference 3 - 1,88% Coverage

Eu tenho mentores, não mentores, digamos assim, no sentido onde me foi apontado, mas sim eu vejo como mentores, certo? E aprendo muito e ouço muito quando eles falam e da maneira que eles dirigem. Tem uma pessoa brasileira, por exemplo, que é um modelo de liderança pela responsabilidade que ela traz, pelas palavras, ou as ações, se calhar são mais importantes que as palavras

Reference 4 - 1,00% Coverage

Então isso é uma coisa que eu tenho feito muito é tentar sempre todas as semanas, todas as reuniões que temos de equipa relembrar quais é que são as prioridades, quais é que são os prazos estabelecidos

Reference 5 - 3,21% Coverage

aquele mentor uruguaio, a parte da criatividade, tentar procurar soluções sem muitos recursos, não é, porque ele criou empresas financiadas do próprio bolso, então ele tem que ser muito inteligente em como usa os recursos e como usar as ferramentas que estão ao seu dispor para poder atingir os resultados e poder liderar também tendo em conta que os recursos que ele tem e que ele vai oferecer à equipa não são tão bons como de outras empresas.
Então eu tento sempre otimizar a parte do custo na minha liderança ou a parte da abundância de recursos. Eu gosto sempre de trabalhar com menos e dar mais e tento sempre passar isso à minha equipa

Name: Codes\\4 Reflexão e aprendizagem (ELT)\Mudança de modelo mental

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 4 references coded [9,58% Coverage]

Reference 1 - 1,63% Coverage

eu acho que há 2 perspetivas.
Uma é informação e por informação, posso dizer culturas às quais estás exposto.
Essa é uma variável, mas eu acho que outra variável é como é que tu depois fazes interpretação ou como é que tu utilizas essa informação ou essa exposição para ajustar o teu estilo de liderança

Reference 2 - 2,79% Coverage

eu no início, não sei se era uma coisa portuguesa, mas eu tinha muito medo de dar feedback ou de dizer algo mal ou magoar as pessoas. Depois acho que a meio da minha carreira fiquei muito assertivo em que para mim, os sentimentos não contam os números é que falam, portanto, eu era muito racional a dar o feedback e acho que agora, lá está, tem a ver também com experiência e maturidade.

Há uma frase que diz que "*it's better to be kind than right*" e ter um pouco mais de empatia e tentar perceber onde a outra pessoa vem

Reference 3 - 3,28% Coverage

foi de um exercício de um curso que eu fiz em Paris. Este exercício era uma equipa de experts financeiros que nos deram problema para resolver. Nós éramos 4 equipas de malta com backgrounds completamente diferentes, tanto cultural como de skills. Tinhas malta de vários países do mundo e malta de vários backgrounds de tanto engenharia, marketing etc. Em todos os exercícios que fizemos, as 4 equipas bateram sempre a equipa de experts. Para mim isso foi "*mind blowing*", porque diz-te que trazer esta diversidade de pensamento cria perspetivas diferentes e essas perspetivas diferentes criam um valor acrescentado

Reference 4 - 1,89% Coverage

O meu estilo de liderança ao início era mais "*commander in control*", OK? Portanto, eu tinha que estar mais em cima das coisas e tinha que ter o controlo do que fazíamos e da qualidade do que fazíamos.

Efetivamente, eu estou muito mais tolerante no sentido em que para mim é muito mais importante a equipa falhar e aprender do que estar sempre comandada

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 3 references coded [5,74% Coverage]

Reference 1 - 1,34% Coverage

temos que olhar para o grupo. Temos que perceber em que contexto é que eles trabalham, que no fundo competências eles têm e depois chegas a uma conclusão que muitas vezes não é aquela que tu, na verdade, deverias ter ou pensarias que ias ter, e tens que adequar tudo aquilo que estavas a pensar fazer à linguagem e às necessidades reais daquele grupo de trabalho

Reference 2 - 3,77% Coverage

Portanto, tudo isso nos leva a perceber que em qualquer tipo de contexto, sobretudo quando nós vamos para fora, mesmo que se fala a mesma língua, nós temos que ter 2 coisas em mente. Primeiro que tudo é cultura, apesar de serem países que inclusivamente até tivemos lá nós portugueses durante tantos anos e que supostamente também a cultura seria muito idêntica à nossa ou a forma de estar, não é, de todo, são completamente diferentes e, portanto, nós temos que ter essa noção e temos que ter a capacidade de nos adaptar.
Perceber o que é que podemos dizer e o que não podemos dizer. Aquilo que nós aqui brincamos ou às vezes aquelas brincadeiras que nós temos em grupo, temos que ter cuidado nestes locais com aquilo que dizemos, porque as nossas palavras têm sentidos diferentes.

Por outro lado, é o nível de conhecimento, porque as licenciaturas, dependendo dos sítios onde elas são efetivamente frequentadas e concluídas, o nível não é o mesmo. E o problema da língua é o maior handicap na minha perspetiva.

Reference 3 - 0,62% Coverage

eu mudo o chip, eu sou 2 pessoas. Eu mal chego ao aeroporto de Lisboa e vou para a fila do avião de Bissau eu já penso diferente, já penso mais como eles do que como eu

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [2,79% Coverage]

Reference 1 - 0,76% Coverage

novas tendências, novas formas de pensar, novas formas de atuar de maneira até colaborativa quando aquilo que se vivia muito na altura em Portugal, era uma relação muito tensa, digamos, entre a produção e o retalho

Reference 2 - 0,59% Coverage

muitas vezes cresces quando fazes barreira e dizes não, desde que esse não tenha obviamente um fundamento com os valores e com aquilo que são os valores da organização.

Reference 3 - 1,44% Coverage

claramente aumentou, inclusive o nosso nível de compreensão com os outros com o mundo.Eu lembro de muitas vezes de comentarmos, ainda hoje, às vezes falamos nisso, quando ouço na televisão aqui a falar do serviço nacional de saúde, quanto mau é o nosso serviço nacional de saúde e eu penso, tipo, se vivessem na Holanda iam valorizar 10 vezes ou 15 vezes o que nós temos em Portugal, não é, porque não existe

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,68% Coverage]

Reference 1 - 0,60% Coverage

os líderes têm que se adaptar a isso, não é? Os líderes também não podem esperar ou tentar mudar culturalmente as pessoas

Reference 2 - 2,08% Coverage

Eu acho que aquela parte da responsabilidade, é que eu sempre fui, mas se calhar não exigia tanto às minhas equipas. Hoje em dia mudou. Eu acho que porque no final das contas, eu sendo um líder da equipa ou departamento, eu não faço tudo sozinho. Então eu preciso também que a minha equipa execute as ações e os projetos que têm que fazer no tempo necessário. Eu acho que aí eu tenho sido cada vez mais intransigente

Name: Codes\\4 Reflexão e aprendizagem (ELT)\Observação reflexiva

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [2,14% Coverage]

Reference 1 - 1,34% Coverage

temos que olhar para o grupo. Temos que perceber em que contexto é que eles trabalham, que no fundo competências eles têm e depois chegas a uma conclusão que muitas vezes não é aquela que tu, na verdade, deverias ter ou pensarias que ias ter, e tens que adequar tudo aquilo que estavas a pensar fazer à linguagem e às necessidades reais daquele grupo de trabalho

Reference 2 - 0,79% Coverage

mas eu percebia 2 coisas diferentes.

A primeira era a dificuldade da língua, apesar de falarmos português, é completamente diferente. Muitos deles não dominam o português, a compreensão, muito menos na escrita.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [1,01% Coverage]

Reference 1 - 1,01% Coverage

Gosto de dizer bem, eu podia ter feito isso de maneira diferente. Eu devia ter estado atenta. Eu devia ter percebido que hoje, se calhar este conjunto de pessoas ia estar com a cabeça noutro sítio, portanto, não iam estar tão atentos e podia ter utilizado outra tática ou outra técnica

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,47% Coverage]

Reference 1 - 0,75% Coverage

Eu tento sempre me modelar muito em pessoas que eu acho que, digamos, já passaram pelo que eu passei e que admiro o estilo de liderança dessas pessoas.

Reference 2 - 1,71% Coverage

se estou noutro país, tentar perceber também junto de outros chefes, como é o estilo de liderança, de uma forma mais observacional, se calhar não tão direito, mas perceber, estando em outras reuniões, como é que estas reuniões acontecem? Também tento sempre observar muito, eu não gosto de chegar e mudar tudo, porque a empresa tem uma cultura

Name: Codes\\4 Reflexão e aprendizagem (ELT)\Pedido de feedback

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [1,47% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

Muito feedback, ou seja, na EMPRESA B foi a primeiro, o primeiro local onde eu tive quer formação consistente e anual quer a prática. Fazíamos uma avaliação intercalar a meio do ano e uma avaliação no final do ano de feedback, feedback e feedforward, ou seja, darmos feedback, mas também pedirmos feedback, e definirmos alguns planos de ação, ou seja, o que é que eu tenho que melhorar para endereçar determinada área

Name: Codes\\4 Reflexão e aprendizagem (ELT)\Revisão de pressupostos

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,34% Coverage]

Reference 1 - 1,34% Coverage

temos que olhar para o grupo. Temos que perceber em que contexto é que eles trabalham, que no fundo competências eles têm e depois chegas a uma conclusão que muitas vezes não é aquela que tu, na verdade, deverias ter ou pensarias que ias ter, e tens que adequar tudo aquilo que estavas a pensar fazer à linguagem e às necessidades reais daquele grupo de trabalho

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [5,64% Coverage]

Reference 1 - 3,58% Coverage

Roterdão foi um bocadinho na continuidade, mas com um desafio adicional porque eu fazia parte de uma equipa global sediada em vários pontos do mundo. Eu fui alocada à Europa e, portanto, eu tinha também que dar apoio, ainda que a minha vertente era chamada "*customer marketing*", ou seja, era trazer os "*customers shoes*" para a arena do marketing, não é? Ou seja, para que as equipas de marketing não estivessem muito afastadas daquilo que é a realidade dos clientes e dos consumidores. Portanto tinha que gerir aqui muito daquilo que é o conhecimento de cada uma das áreas. Mais uma vez, o orgulho é o fator de diferenciação, porque todos os países me diziam: "Mas isso pode funcionar em França, mas não vai funcionar em Itália, porque nós somos diferentes. Não vai funcionar em Portugal, porque somos diferentes". E conseguires de facto, motivar e mover as equipas muitas vezes a fazer a implementação de projetos, a medirem, a avaliarem, e depois então a falar se tiver feito sentido, foi também muito desafiante

Reference 2 - 1,05% Coverage

dei por mim muitas vezes a pensar, e se eu fosse francesa ou se eu fosse alemão, ou seja, e se eu estivesse a passar por esta situação e se de facto aquilo que me estão a dizer faz sentido à luz da cultura, portanto, obriga-nos a pôr-nos no lugar dos outros, mas sem perder um bocadinho obstinação

Reference 3 - 1,01% Coverage

Gosto de dizer bem, eu podia ter feito isso de maneira diferente. Eu devia ter estado atenta. Eu devia ter percebido que hoje, se calhar este conjunto de pessoas ia estar com a cabeça noutro sítio, portanto, não iam estar tão atentos e podia ter utilizado outra tática ou outra técnica

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,24% Coverage]

Reference 1 - 1,24% Coverage

Então o que eu decidi fazer foi uma ação, mais eu defino o que tu fazes, e aí sim começou a correr melhor. Porque percebi que não estava dentro se calhar do naipe dele, poder ou sentir-se à vontade de trazer para mim as ideias que ele que ele tinha

Name: Codes\\4 Reflexão e aprendizagem (ELT)\Suspensão de julgamento

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 1,27% Coverage

existe sempre uma tendência para uma pessoa naturalmente gravitar para a nossa cultura, para os valores com os quais crescemos, pois é a capacidade que nós temos de ajustar, a capacidade que nós temos de ler, que faz realmente a diferença

Reference 2 - 0,77% Coverage

Existem culturas em que eu sou mais de pé atrás relativamente ao que vejo do que outras, mas parto sempre do benefício da dúvida e vou avaliando

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [5,37% Coverage]

Reference 1 - 3,58% Coverage

Roterdão foi um bocadinho na continuidade, mas com um desafio adicional porque eu fazia parte de uma equipa global sediada em vários pontos do mundo. Eu fui alocada à Europa e, portanto, eu tinha também que dar apoio, ainda que a minha vertente era chamada "*customer marketing*", ou seja, era trazer os "*customers shoes*" para a arena do marketing, não é? Ou seja, para que as equipas de marketing não estivessem muito afastadas daquilo que é a realidade dos clientes e dos consumidores. Portanto tinha que gerir aqui muito daquilo que é o conhecimento de cada uma das áreas. Mais uma vez, o orgulho é o fator de diferenciação, porque todos os países me diziam: "Mas isso pode funcionar em França, mas não vai funcionar em Itália, porque nós somos diferentes. Não vai funcionar em Portugal, porque somos diferentes". E conseguires de facto, motivar e mover as equipas muitas vezes a fazer a implementação de projetos, a medirem, a avaliarem, e depois então a falar se tiver feito sentido, foi também muito desafiante

Reference 2 - 1,05% Coverage

dei por mim muitas vezes a pensar, e se eu fosse francesa ou se eu fosse alemão, ou seja, e se eu estivesse a passar por esta situação e se de facto aquilo que me estão a dizer faz sentido à luz da cultura, portanto, obriga-nos a pôr-nos no lugar dos outros, mas sem perder um bocadinho obstinação

Reference 3 - 0,74% Coverage

eu vou ouvir, eu vou compreender, mas mesmo assim não vou deixar de não me desafiar e de não motivar para que também façam o caminho. Isto faz-te crescer muito a ouvir o outro a ajustar, mas sem perder o norte.

Name: Codes\\5 CQ cognitiva\Conhecimento cultural

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 6 references coded [9,48% Coverage]

Reference 1 - 0,65% Coverage

Eu gosto muito de ler, portanto, eu informo-me muito também à parte que é para tentar já ter algum entendimento da cultura

Reference 2 - 1,71% Coverage

as viagens me deram uma capacidade de sempre que eu conhecia alguém, eu conseguia sempre ter uma palavra sobre onde aquela pessoa vinha. Era raro as pessoas que eram de um sítio onde eu não tinha estado.
Então essa parte, o facto de eu ter experienciado a cultura delas no país delas, criava imediatamente ali uma ponte

Reference 3 - 1,43% Coverage

existe a parte cultural da pessoa, mas depois também existem a cultura e os valores ao ADN da empresa e tu quando estás do contexto empresarial, tens que diferenciar ambos, porque o ADN da empresa e por exemplo, a empresa em que estou agora é os leadership principles

Reference 4 - 1,91% Coverage

tínhamos um colega nosso que era japonês e eu sei que os japoneses não falam se não forem perguntados. Nós já estávamos ao fim do dia 1 e ele não tinha aberto a boca.

E eu no dia 2 falei com um moderador, olha, tem apenas em atenção que normalmente os japoneses não falam se não forem perguntados, portanto, pergunta se ele tem algo a dizer se tem feedback

Reference 5 - 1,40% Coverage

eu sei que se eu estiver a falar com um indiano ele vai-me sempre dizer que sim, que tenho razão, nunca me vai desafiar. Então às vezes tenho que ser eu a puxar, olha podes me desafiar e se calhar isto pode não estar bem, estás à vontade para dizer o que pensas

Reference 6 - 2,39% Coverage

a terceira seria a comunicação e o estilo de comunicação, não é? Porque tens certas culturas, por exemplo, como a americana, que tu não podes dar muitos detalhes. Tu tens que ser muito objetivo quando queres transmitir uma mensagem. Se tentas ir detalhe, vais perder a audiência. Mas, por exemplo, se eu estou com uma equipa de japoneses ou de indianos, eles gostam de detalhe. Então a minha comunicação tem que se ajustar dependendo da audiência

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [2,92% Coverage]

Reference 1 - 2,92% Coverage

Portanto, tudo isso nos leva a perceber que em qualquer tipo de contexto, sobretudo quando nós vamos para fora, mesmo que se fala a mesma língua, nós temos que ter 2 coisas em mente. Primeiro que tudo é cultura, apesar de serem países que inclusivamente até tivemos lá nós portugueses durante tantos anos e que supostamente também a cultura seria muito idêntica à nossa ou a forma de estar, não é, de todo, são completamente diferentes e, portanto, nós temos que ter essa noção e temos que ter a capacidade de nos adaptar.
Perceber o que é que podemos dizer e o que não podemos dizer. Aquilo que nós aqui brincamos ou às vezes aquelas brincadeiras que nós temos em grupo, temos que ter cuidado nestes locais com aquilo que dizemos, porque as nossas palavras têm sentidos diferentes.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 7 references coded [7,10% Coverage]

Reference 1 - 1,11% Coverage

Fiz o estágio em Espanha e de facto, mais uma vez muito interessante, porque eu fui para um banco e para a área de marketing do banco e de facto, na altura eu não tinha essa noção, estando em Portugal,

mas estando em Espanha, percebi que a banca em Portugal estava muito à frente daquilo que era a banca espanhola

Reference 2 - 0,76% Coverage

novas tendências, novas formas de pensar, novas formas de atuar de maneira até colaborativa quando aquilo que se vivia muito na altura em Portugal, era uma relação muito tensa, digamos, entre a produção e o retalho

Reference 3 - 1,19% Coverage

a primeira é o estar atento ao outro. E quando eu falo do outro, não estou só a falar individual, ou seja, estou a falar mesmo numa equipa. Perceber o clima que se vive, as dinâmicas que se vive, ou seja, quase como uma lógica de observador e tentar mapear esse estado das equipas, sejam elas equipas só de portugueses ou multiculturais

Reference 4 - 0,89% Coverage

sempre que havia uma argumentação ou uma explicação de determinado projeto, eu conseguia dizer que percebo o que é que estou a dizer. Eu estive nesta loja ou estive naquela reunião, vi isto, mas, faltou isto, podem-me explicar porque é que não fizeram

Reference 5 - 0,89% Coverage

no caso francês, pela barreira que eu sentia, tive que ser muito mais próxima. Mas muito mais próxima para poder ter factos reais, conhecimento do mercado, que me ajudaram a depois ser um bocadinho mais inquisitiva, digamos a fazer as questões certas.

Reference 6 - 0,84% Coverage

o facto de pedir para trazer alguma coisa sobre como é que é estas férias, na vossa cidade ou na vossa família, permitia mesmo à distância ter alguma pista sobre que tipo/estilo de família era, quais eram os atos, o que é que valorizavam

Reference 7 - 1,44% Coverage

claramente aumentou, inclusive o nosso nível de compreensão com os outros com o mundo.Eu lembro de muitas vezes de comentarmos, ainda hoje, às vezes falamos nisso, quando ouço na televisão aqui a falar do serviço nacional de saúde, quanto mau é o nosso serviço nacional de saúde e eu penso, tipo,

se vivessem na Holanda iam valorizar 10 vezes ou 15 vezes o que nós temos em Portugal, não é, porque não existe

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 5 references coded [7,98% Coverage]

Reference 1 - 2,10% Coverage

Na empresa anterior liderava uma equipa que era, sei lá, era um turco, uma tinha família de Porto Rico, uma pessoa de família polaca e outra de uma família de Hong Kong. Então, apesar de eles estarem nos Estados Unidos e já há muito tempo, digamos, envolvidos na liderança americana, sentia, ainda assim, que devido à cultura onde eles foram criados, o meu estilo de liderança com uns e com outros tinha de ser adaptável,

Reference 2 - 1,37% Coverage

Com uma pessoa normalmente do Leste Asiático, China, Hong Kong, Japão, Coreia eles estão à espera mais de uma liderança "*top down*", onde o líder marca o caminho, e eles executam basicamente. Onde o feedback que uma pessoa espera praticamente é muito mais difícil de se obter

Reference 3 - 1,71% Coverage

se estou noutro país, tentar perceber também junto de outros chefes, como é o estilo de liderança, de uma forma mais observacional, se calhar não tão direito, mas perceber, estando em outras reuniões, como é que estas reuniões acontecem? Também tento sempre observar muito, eu não gosto de chegar e mudar tudo, porque a empresa tem uma cultura

Reference 4 - 1,97% Coverage

tu com um alemão, tens que dar muito mais o porquê de alguma coisa do que um asiático ou se calhar um latino-americano. Se calhar o latino-americano, tens que falar mais pelo tema mais emocional, certo? De como é que aquilo vai impactar a vida seja dele, da empresa ou do cliente e se calhar no alemão, vai ter que falar mais como aquilo tecnicamente vai permitir que o resultado seja alcançado

Reference 5 - 0,83% Coverage

não há culturas empresariais completamente diferentes, estando agora na EMPRESA A ou estando anteriormente na EMPRESA B o estilo e a cultura da empresa é 70% diferente

Name: Codes\\5 CQ cognitiva\Normas e valores locais

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [3,15% Coverage]

Reference 1 - 1,56% Coverage

procuro perceber primeiro de onde é que a pessoa vem.

Quais são os valores da pessoa? Portanto, o que é que é importante para essa pessoa? E depois, uma pessoa às vezes não dá tanta importância a isso, mas tento sempre perceber um pouco as crenças religiosas e as crenças políticas da pessoa

Reference 2 - 1,59% Coverage

nós estávamos em Berlim num campo de formação e acho que alguém pediu um prato de aperitivos, não é, que vem com queijo e com alguns enchidos e, claro, os enchidos estavam a tocar no queijo, e como o enchido tem porco nenhum dos muçulmanos comeu e nós nem sequer pensamos nisso. São pequenas coisas

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 3 references coded [6,27% Coverage]

Reference 1 - 0,85% Coverage

Por outro lado, é o nível de conhecimento, porque as licenciaturas, dependendo dos sítios onde elas são efetivamente frequentadas e concluídas, o nível não é o mesmo. E o problema da língua é o maior handicap na minha perspetiva.

Reference 2 - 4,71% Coverage

elas nem sequer sabem ler e escrever, nunca tiveram instrução escolar. E encontrei muitas assim, que nem o nome delas conseguiam assinar, mas no fundo faziam bolos para fora, faziam comida para fora, vendiam na feira, legumes, etc, e tinham pequenos negócios e em simultâneo, o que é que eu fazia? Capacitação, sempre ao lado delas e explicava-lhes como é que elas haveriam de pôr, imagina, os produtos devidamente organizados para serem mais chamativos e o mercado, no fundo, se sentir atraído por vir ali à banquinha delas e não à banquinha do lado.
Uma coisa que era importante era a literacia financeira, porque elas juntavam o dinheiro do negócio com o dinheiro pessoal. O dinheiro era só um no fundo, não é? E, portanto, elas nunca tinham dinheiro só para o negócio nem nunca tinham dinheiro só para casa.

E, portanto, havia muitas vezes a dificuldade de fazer face a um pagamento de uma taxa ou de uma multa ou do que fosse, porque elas nunca tinham dinheiro. Elas usavam o dinheiro para as coisas do dia a dia. Portanto, essa parte da literacia financeira também foi algo que eu que eu andei a incutir durante muito tempo e elas tinham que saber o que é que tinham como ordenado para casa e tinham que saber governar com aquele valor e o resto era da empresa

Reference 3 - 0,71% Coverage

tu vais num avião de Lisboa para Bissau e vês N empresários, as Mulheres estão ligadas a ONGs. Empresárias existe meia dúzia delas, e fixadas lá, nem por isso, só se casarem e ficarem para lá,

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [1,25% Coverage]

Reference 1 - 1,25% Coverage

O fazer alguns pedidos para pessoas com quem eu não estava com regularidade, mas dizer amanhã vamos começar a reunião com um slide, cada um faz um slide sobre o que é que é Páscoa na sua cidade, na sua família. Enfim, tinha lá está que ter alguma sensibilidade, dizia esta época festiva, sobre "Easter holidays", portanto, nunca ir para o lado religioso

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 4 references coded [4,70% Coverage]

Reference 1 - 1,27% Coverage

a minha cultura liderança hoje em dia é bem marcada pela diferença nas Estados Unidos da América. Um estilo de liderança onde não há muitas hierarquias, certo? Onde tudo é questionável? Onde a pessoa mais baixa pode questionar o CEO sobre o quer que seja

Reference 2 - 1,37% Coverage

Com uma pessoa normalmente do Leste Asiático, China, Hong Kong, Japão, Coreia eles estão à espera mais de uma liderança "*top down*", onde o líder marca o caminho, e eles executam basicamente. Onde o feedback que uma pessoa espera praticamente é muito mais difícil de se obter

Reference 3 - 0,90% Coverage

Espera um líder mais "*hands on*" ou mais distante, quer um "*micromanager*". Eu não sou bom "*micromanager*", mas há algumas pessoas que assim exigem até por um tema mais cultural mesmo

Reference 4 - 1,17% Coverage

no Chile, por exemplo, não estava a liderar ninguém, mas estava a liderar projetos onde precisava de trabalhar com pessoas e a cultura se calhar chilena ou latino-americana é um bocado do estilo é para fazer, mas se calhar faço depois

Name: Codes\\5 CQ cognitiva\Regras de ouro

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 4 references coded [4,79% Coverage]

Reference 1 - 1,43% Coverage

existe a parte cultural da pessoa, mas depois também existem a cultura e os valores ao ADN da empresa e tu quando estás do contexto empresarial, tens que diferenciar ambos, porque o ADN da empresa e por exemplo, a empresa em que estou agora é os leadership principles

Reference 2 - 1,40% Coverage

eu sei que se eu estiver a falar com um indiano ele vai-me sempre dizer que sim, que tenho razão, nunca me vai desafiar. Então às vezes tenho que ser eu a puxar, olha podes me desafiar e se calhar isto pode não estar bem, estás à vontade para dizer o que pensas

Reference 3 - 0,78% Coverage

eu aí não desenho a equipa intencionalmente na cultura, desenho a equipa intencionalmente no mérito e performance, a cultura é algo que vem depois

Reference 4 - 1,19% Coverage

eu parto sempre do princípio em que toda a gente é um "*high performance*" e eu tenho automaticamente confiança, mas quando começam a falhar, então aí se calhar é onde eu volto um bocadinho mais para aquela parte do controlo

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [5,19% Coverage]

Reference 1 - 3,77% Coverage

Portanto, tudo isso nos leva a perceber que em qualquer tipo de contexto, sobretudo quando nós vamos para fora, mesmo que se fala a mesma língua, nós temos que ter 2 coisas em mente. Primeiro que tudo é cultura, apesar de serem países que inclusivamente até tivemos lá nós portugueses durante

tantos anos e que supostamente também a cultura seria muito idêntica à nossa ou a forma de estar, não é, de todo, são completamente diferentes e, portanto, nós temos que ter essa noção e temos que ter a capacidade de nos adaptar.
Perceber o que é que podemos dizer e o que não podemos dizer. Aquilo que nós aqui brincamos ou às vezes aquelas brincadeiras que nós temos em grupo, temos que ter cuidado nestes locais com aquilo que dizemos, porque as nossas palavras têm sentidos diferentes.

Por outro lado, é o nível de conhecimento, porque as licenciaturas, dependendo dos sítios onde elas são efetivamente frequentadas e concluídas, o nível não é o mesmo. E o problema da língua é o maior handicap na minha perspetiva.

Reference 2 - 1,42% Coverage

Cuidado com o que vestimos. Nós, mulheres, não podemos andar lá como andamos aqui vestidas.

Houve uma vez que eu tive que ir ao Ministério e não tinha levado casaco, porque estava muito calor e o meu vestido era todo tapado. Não tinha decote nem nada. Só que era por aqui, assim pelo ombro. E a senhora disse que não me deixava entrar. Eu tive que ir ao hotel com casaco para lá ir

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,87% Coverage]

Reference 1 - 0,87% Coverage

quando tu enveredas por uma carreira de gestão, a liderança, de facto, é que faz a diferença, independentemente do teu conhecimento técnico. Tens é que saber montar uma equipa que reúna as valências técnicas necessárias para atingir os objetivos

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 6 references coded [7,71% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

Com uma pessoa normalmente do Leste Asiático, China, Hong Kong, Japão, Coreia eles estão à espera mais de uma liderança "*top down*", onde o líder marca o caminho, e eles executam basicamente. Onde o feedback que uma pessoa espera praticamente é muito mais difícil de se obter

Reference 2 - 0,60% Coverage

os líderes têm que se adaptar a isso, não é? Os líderes também não podem esperar ou tentar mudar culturalmente as pessoas

Reference 3 - 1,31% Coverage

O respeito, o respeito é inegociável. A parte de que já disse anteriormente que é, termos um fórum aberto, onde há troca de ideias, é fulcral para o bom desempenho do departamento e da equipa. A responsabilidade certo, o que uma pessoa tem de fazer, tem de fazer

Reference 4 - 0,98% Coverage

eu tento sempre fazer 2 coisas, conhecer o indivíduo, perceber como é que na cultura a liderança é executada e depois disso é que eu entro e começo a definir quais é que são os meus não-negociáveis

Reference 5 - 1,48% Coverage

Foi um bocado difícil conseguir passar essa mensagem, mas quando os resultados se começam a ver a única coisa que tens a fazer é quando tiveres uma equipa é que os resultados se vejam, porque é muito bonito falar, mas depois não há resultados. O respeito pela liderança perde-se muito rapidamente

Reference 6 - 1,97% Coverage

tu com um alemão, tens que dar muito mais o porquê de alguma coisa do que um asiático ou se calhar um latino-americano. Se calhar o latino-americano, tens que falar mais pelo tema mais emocional, certo? De como é que aquilo vai impactar a vida seja dele, da empresa ou do cliente e se calhar no alemão, vai ter que falar mais como aquilo tecnicamente vai permitir que o resultado seja alcançado

Name: Codes\\6 CQ comportamental\Ajuste de feedback

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [2,79% Coverage]

Reference 1 - 2,79% Coverage

eu no início, não sei se era uma coisa portuguesa, mas eu tinha muito medo de dar feedback ou de dizer algo mal ou magoar as pessoas. Depois acho que a meio da minha carreira fiquei muito assertivo em que para mim, os sentimentos não contam os números é que falam, portanto, eu era muito racional a dar o feedback e acho que agora, lá está, tem a ver também com experiência e maturidade.

Há uma frase que diz que "*it's better to be kind than right*" e ter um pouco mais de empatia e tentar perceber onde a outra pessoa vem

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,20% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

tive que quase traduzir em português para português, o que é que eu queria dizer com determinadas perguntas numa ficha básica que os punha a fazer. Portanto, tudo isto são competências que nós temos que efetivamente adquiri-las não é? E da melhor maneira. Portanto, temos que baixar o nível até ao nível que as pessoas têm

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,84% Coverage]

Reference 1 - 0,84% Coverage

No fim, imagina, de uma reunião de uma apresentação ou de algo que possa acontecer, tu chamares a pessoa à parte e perguntares, como é que te sentiste? Como é que te avalias? Achas que havia alguma coisa que poderias ter feito diferente?

Name: Codes\\6 CQ comportamental\Ajuste do tom e da formalidade

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [4,12% Coverage]

Reference 1 - 2,70% Coverage

marcarem uma reunião ao início da tarde. Imagina tipo 2 horas da tarde e eu estava 2 horas à espera ou 3 porquê? A pessoa tinha ido dormir a sesta e não me tinha dito e eu estava aquelas horas ali à espera, desesperada e de repente a pessoa vinha com a maior tranquilidade e dizia-me assim, desculpe eu fui dormir a sesta e adormeci. Olhe, só acordei agora. O que a gente vai dizer, eu estou ali 2 horas ou 3 à espera e o que é que eu vou dizer? Não vou insultar a pessoa, não é? Comecei a ter que me adaptar e quando me diziam: Olha, a reunião é às 2. Eu dizia: Olha às 2 não vou poder se pudesse ser às 4? Porque eu já sabia que eles dormiam a sesta e se atrasassem um bocadinho, não havia problema nem para eles nem para mim

Reference 2 - 1,42% Coverage

Cuidado com o que vestimos. Nós, mulheres, não podemos andar lá como andamos aqui vestidas.

Houve uma vez que eu tive que ir ao Ministério e não tinha levado casaco, porque estava muito calor e o meu vestido era todo tapado. Não tinha decote nem nada. Só que era por aqui, assim pelo ombro. E a senhora disse que não me deixava entrar. Eu tive que ir ao hotel com casaco para lá ir

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [1,50% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

Depois dessa observação e desse conhecimento é definir ações que te permitam galvanizar, e ou energizar, ou eliminar, também pode ser, algumas situações que possam existir de uma maneira muito aberta e com algum divertimento.

Reference 2 - 0,71% Coverage

Também um bocadinho as próprias dinâmicas, ou seja, como é que tu manténs uma reunião produtiva e atenta online? Portanto, foram coisas, por exemplo, que eu aprendi muito antes de destas fases do COVID

Name: Codes\\6 CQ comportamental\Comunicação direta vs indireta

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [3,30% Coverage]

Reference 1 - 1,52% Coverage

fui mal julgada muitas vezes porque diziam assim. O quê? Uma mulher sozinha empresária aqui? O que é que tu fizeste em Portugal? Não podes estar em Portugal? Eu não posso estar em Portugal?! Como? Achavam que eu que tinha cometido algum crime, achavam que eu aqui financeiramente tinha tido algum problema. Então eu comecei a levar registo criminal, declaração de não devedora às finanças e à segurança social

Reference 2 - 1,78% Coverage

O tempo deles não é igual ao nosso, andam devagar, devagarinho. Se não fizerem hoje, fazem amanhã. Nós não, já somos mais apressados. Vamos tratar de uma coisa que aqui se calhar demorava 2 dias lá dura 2 meses. Tens que arranjar forma de eles perceberem que tu precisas mesmo daquilo, com subtileza. Olhe, eu vou-me embora na sexta-feira precisava mesmo disto. Já te vais embora e não podes ficar? Não posso ficar. Tenho mesmo que deixar este resolvido.

E eu conseguia resolver.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [1,81% Coverage]

Reference 1 - 0,93% Coverage

eu tive uma atitude na altura que foi uma conversa pessoal com a chefia. Na altura disse que eu me ia dirigir ao presidente da empresa e que ia pôr o meu lugar à disposição no gabinete de crise, porque não concordava com aquilo que estava a se estava a acontecer

Reference 2 - 0,89% Coverage

sempre que havia uma argumentação ou uma explicação de determinado projeto, eu conseguia dizer que percebo o que é que estou a dizer. Eu estive nesta loja ou estive naquela reunião, vi isto, mas, faltou isto, podem-me explicar porque é que não fizeram

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,88% Coverage]

Reference 1 - 1,88% Coverage

Ser direto. Eu acho que nós, se calhar como portugueses, por vezes tentamos rodeios um bocado e acho que aquela parte de ser assertivo, assertivo é a palavra certa. A assertividade é uma coisa que continuo a desenvolver, mas sou muito mais assertivo hoje, do que era se calhar há 2 ou 3 anos atrás. Isso foi passado muito por aquela pessoa, por aquela minha mentora brasileira

Name: Codes\\6 CQ comportamental\Flexibilidade não verbal

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,85% Coverage]

Reference 1 - 0,85% Coverage

passei a estar mais presente, com muito mais frequência estar presencialmente com as equipas em Paris, mesmo em França como um todo, portanto, fazia muitas visitas. Eu não precisei de ser assertiva, digamos, o que precisei foi de me aproximar

Name: Codes\\6 CQ comportamental\Flexibilidade verbal

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 3 references coded [5,69% Coverage]

Reference 1 - 1,91% Coverage

tínhamos um colega nosso que era japonês e eu sei que os japoneses não falam se não forem perguntados. Nós já estávamos ao fim do dia 1 e ele não tinha aberto a boca.
E eu no dia 2 falei com um moderador, olha, tem apenas em atenção que normalmente os japoneses não falam se não forem perguntados, portanto, pergunta se ele tem algo a dizer se tem feedback

Reference 2 - 1,40% Coverage

eu sei que se eu estiver a falar com um indiano ele vai-me sempre dizer que sim, que tenho razão, nunca me vai desafiar. Então às vezes tenho que ser eu a puxar, olha podes me desafiar e se calhar isto pode não estar bem, estás à vontade para dizer o que pensas

Reference 3 - 2,39% Coverage

a terceira seria a comunicação e o estilo de comunicação, não é? Porque tens certas culturas, por exemplo, como a americana, que tu não podes dar muitos detalhes. Tu tens que ser muito objetivo quando queres transmitir uma mensagem. Se tentas ir detalhe, vais perder a audiência. Mas, por exemplo, se eu estou com uma equipa de japoneses ou de indianos, eles gostam de detalhe. Então a minha comunicação tem que se ajustar dependendo da audiência

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,20% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

tive que quase traduzir em português para português, o que é que eu queria dizer com determinadas perguntas numa ficha básica que os punha a fazer. Portanto, tudo isto são competências que nós temos que efetivamente adquiri-las não é? E da melhor maneira. Portanto, temos que baixar o nível até ao nível que as pessoas têm

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [1,25% Coverage]

Reference 1 - 1,25% Coverage

O fazer alguns pedidos para pessoas com quem eu não estava com regularidade, mas dizer amanhã vamos começar a reunião com um slide, cada um faz um slide sobre o que é que é Páscoa na sua cidade, na sua família. Enfim, tinha lá está que ter alguma sensibilidade, dizia esta época festiva, sobre "Easter holidays", portanto, nunca ir para o lado religioso

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,97% Coverage]

Reference 1 - 1,97% Coverage

tu com um alemão, tens que dar muito mais o porquê de alguma coisa do que um asiático ou se calhar um latino-americano. Se calhar o latino-americano, tens que falar mais pelo tema mais emocional, certo? De como é que aquilo vai impactar a vida seja dele, da empresa ou do cliente e se calhar no alemão, vai ter que falar mais como aquilo tecnicamente vai permitir que o resultado seja alcançado

Apêndice 9 - Relatório NVivo (A Ação e Adaptação)

Name: Codes\\7 CQ metacognitiva\Leitura do contexto em tempo real

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,91% Coverage]

Reference 1 - 1,91% Coverage

tínhamos um colega nosso que era japonês e eu sei que os japoneses não falam se não forem perguntados. Nós já estávamos ao fim do dia 1 e ele não tinha aberto a boca.
E eu no dia 2 falei com um moderador, olha, tem apenas em atenção que normalmente os japoneses não falam se não forem perguntados, portanto, pergunta se ele tem algo a dizer se tem feedback

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,78% Coverage]

Reference 1 - 1,78% Coverage

O tempo deles não é igual ao nosso, andam devagar, devagarinho. Se não fizerem hoje, fazem amanhã. Nós não, já somos mais apressados. Vamos tratar de uma coisa que aqui se calhar demorava 2 dias lá dura 2 meses. Tens que arranjar forma de eles perceberem que tu precisas mesmo daquilo, com subtileza. Olhe, eu vou-me embora na sexta-feira precisava mesmo disto. Já te vais embora e não podes ficar? Não posso ficar. Tenho mesmo que deixar este resolvido.

E eu conseguia resolver.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 4 references coded [4,74% Coverage]

Reference 1 - 1,19% Coverage

a primeira é o estar atento ao outro. E quando eu falo do outro, não estou só a falar individual, ou seja, estou a falar mesmo numa equipa. Perceber o clima que se vive, as dinâmicas que se vive, ou seja, quase como uma lógica de observador e tentar mapear esse estado das equipas, sejam elas equipas só de portugueses ou multiculturais

Reference 2 - 1,83% Coverage

Sim, várias vezes isso eu diria que aconteceu muito frequentemente, mas por exemplo, N vezes que me aconteceu e que me acontece, mesmo numa equipa como, por exemplo, a equipa que eu tenho agora, há ciclos, não é? Portanto, há ciclos em que as coisas funcionam todas muito bem, há outras em que tu não precisas ser tão interventivo, vais acompanhando um bocadinho mais à distância, há

alturas em que notas que o ritmo e a forma de trabalhar está a precisar de um bocadinho de uma intervenção e, portanto, eu intervenho

Reference 3 - 0,89% Coverage

sempre que havia uma argumentação ou uma explicação de determinado projeto, eu conseguia dizer que percebo o que é que estou a dizer. Eu estive nesta loja ou estive naquela reunião, vi isto, mas, faltou isto, podem-me explicar porque é que não fizeram

Reference 4 - 0,84% Coverage

o facto de pedir para trazer alguma coisa sobre como é que é estas férias, na vossa cidade ou na vossa família, permitia mesmo à distância ter alguma pista sobre que tipo/estilo de família era, quais eram os atos, o que é que valorizavam

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,53% Coverage]

Reference 1 - 1,53% Coverage

Sim, sem dúvida. Eu adapto muito bem ao contexto onde estou inserido e acho que é isso que também me permite ter sucesso. Que é onde eu estou, tentar perceber muito rapidamente, perceber onde estou inserido, tentar adaptar como eu lidero à expectativa, seja do país, seja da empresa e da cultura da empresa

Name: Codes\\7 CQ metacognitiva\Monitorização de pressupostos

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 3 references coded [2,76% Coverage]

Reference 1 - 1,27% Coverage

existe sempre uma tendência para uma pessoa naturalmente gravitar para a nossa cultura, para os valores com os quais crescemos, pois é a capacidade que nós temos de ajustar, a capacidade que nós temos de ler, que faz realmente a diferença

Reference 2 - 0,72% Coverage

meu nível de "*awareness*" faz com que quando eu esteja a falar com alguém, seja muito mais intencional em tentar adaptar um pouco mais

Reference 3 - 0,77% Coverage

Existem culturas em que eu sou mais de pé atrás relativamente ao que vejo do que outras, mas parto sempre do benefício da dúvida e vou avaliando

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [0,62% Coverage]

Reference 1 - 0,62% Coverage

eu mudo o chip, eu sou 2 pessoas. Eu mal chego ao aeroporto de Lisboa e vou para a fila do avião de Bissau eu já penso diferente, já penso mais como eles do que como eu

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [6,08% Coverage]

Reference 1 - 3,58% Coverage

Roterdão foi um bocadinho na continuidade, mas com um desafio adicional porque eu fazia parte de uma equipa global sediada em vários pontos do mundo. Eu fui alocada à Europa e, portanto, eu tinha também que dar apoio, ainda que a minha vertente era chamada "*customer marketing*", ou seja, era trazer os "*customers shoes*" para a arena do marketing, não é? Ou seja, para que as equipas de marketing não estivessem muito afastadas daquilo que é a realidade dos clientes e dos consumidores. Portanto tinha que gerir aqui muito daquilo que é o conhecimento de cada uma das áreas. Mais uma vez, o orgulho é o fator de diferenciação, porque todos os países me diziam: "Mas isso pode funcionar em França, mas não vai funcionar em Itália, porque nós somos diferentes. Não vai funcionar em Portugal, porque somos diferentes". E conseguires de facto, motivar e mover as equipas muitas vezes a fazer a implementação de projetos, a medirem, a avaliarem, e depois então a falar se tiver feito sentido, foi também muito desafiante

Reference 2 - 1,05% Coverage

dei por mim muitas vezes a pensar, e se eu fosse francesa ou se eu fosse alemão, ou seja, e se eu estivesse a passar por esta situação e se de facto aquilo que me estão a dizer faz sentido à luz da cultura, portanto, obriga-nos a pôr-nos no lugar dos outros, mas sem perder um bocadinho obstinação

Reference 3 - 1,45% Coverage

o lado da curiosidade, ou seja, para mim sempre foi muito importante perceber o porquê. Ou seja, mas porquê? Quer dizer, se porque é que me estão a dizer que aqui não funciona ou porque aqui existe este hábito, porque é que se faz desta maneira. E não numa lógica de fazer a pergunta para depois dizer,

sim, mas a partir de agora vai funcionar, mas muito no sentido genuíno de perceber o porquê mesmo das coisas

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 1,62% Coverage

até na China, eu estava a começar a carreira profissional, não tinha muito que reportar, estava mais a aprender do que do que poder influenciar muito, mas eu sempre perguntava. E era dos únicos estrangeiros que estavam lá naquela empresa, então eu era dos únicos que eu perguntava mas porquê? Expliquem-me o porquê da decisão

Name: Codes\\7 CQ metacognitiva\Planeamento intercultural

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,56% Coverage]

Reference 1 - 1,56% Coverage

procuro perceber primeiro de onde é que a pessoa vem.

Quais são os valores da pessoa? Portanto, o que é que é importante para essa pessoa? E depois, uma pessoa às vezes não dá tanta importância a isso, mas tento sempre perceber um pouco as crenças religiosas e as crenças políticas da pessoa

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 4 references coded [9,47% Coverage]

Reference 1 - 0,65% Coverage

temos que baixar o nível até ao nível que as pessoas têm e, por isso foram experiências que me levaram a ter muitas vezes o dobro do trabalho daquele que eu achava que ia ter

Reference 2 - 5,86% Coverage

Eu estudava imenso. Recordo-me de uma coisa, ao contrário, eu fui contratada na altura também por o Ministério do Comércio e Artesanato para dar uma formação em negociação Internacional e eu na altura disse ao senhor que essa capacitação eu não estou assim tão à vontade. Porque, na verdade, não é a minha área direta. E ele dizia, ai não, mas é capaz porque nas outras também foi capaz de dar e eles gostavam da minha forma de trabalhar e entenderam que seria eu a pessoa que tinha que ir.

E eu fui. E fiquei bastante preocupada quando vi que o grupo era de representantes da Guiné-Bissau nas mais diversas instituições internacionais. Estamos a falar de União Europeia, União Africana, CEDEAO, UEMOA. Gente que vinha, imagina dos Estados Unidos, da França, da Espanha, mais dos países nórdicos, de alguns até mais para a América do Sul e que vieram a Bissau ter formação em português porque eles lá tinham uma grande dificuldade.

Alguns tinham formação em inglês e não falavam bem inglês, outros tinham formação em francês e não falavam bem francês, outros nem espanhol e por aí fora. Como eles eram todos guineenses, falantes da língua portuguesa, entendeu esse Ministério fazer uma capacitação que os juntasse a todos em Bissau para fazermos esta capacitação. E eu fiquei bastante assustada porque pensei assim, eu metade destas instituições que eu tenho aqui representantes eu não os conheço. Então eu ia para casa tinha que estudar horas a fio para me inteirar do máximo de informação possível, para não ser apanhada desprevenida com alguma partilha que alguém fizesse

Reference 3 - 0,27% Coverage

Se nós vamos com a mentalidade de Portugal para lá, não nos damos bem.

Reference 4 - 2,70% Coverage

marcarem uma reunião ao início da tarde. Imagina tipo 2 horas da tarde e eu estava 2 horas à espera ou 3 porquê? A pessoa tinha ido dormir a sesta e não me tinha dito e eu estava aquelas horas ali à espera, desesperada e de repente a pessoa vinha com a maior tranquilidade e dizia-me assim, desculpe eu fui dormir a sesta e adormeci. Olhe, só acordei agora. O que a gente vai dizer, eu estou ali 2 horas ou 3 à espera e o que é que eu vou dizer? Não vou insultar a pessoa, não é? Comecei a ter que me adaptar e quando me diziam: Olha, a reunião é às 2. Eu dizia: Olha às 2 não vou poder se pudesse ser às 4? Porque eu já sabia que eles dormiam a sesta e se atrasassem um bocadinho, não havia problema nem para eles nem para mim

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [3,14% Coverage]

Reference 1 - 1,01% Coverage

Gosto de dizer bem, eu podia ter feito isso de maneira diferente. Eu devia ter estado atenta. Eu devia ter percebido que hoje, se calhar este conjunto de pessoas ia estar com a cabeça noutro sítio, portanto, não iam estar tão atentos e podia ter utilizado outra tática ou outra técnica

Reference 2 - 0,89% Coverage

no caso francês, pela barreira que eu sentia, tive que ser muito mais próxima. Mas muito mais próxima para poder ter factos reais, conhecimento do mercado, que me ajudaram a depois ser um bocadinho mais inquisitiva, digamos a fazer as questões certas.

Reference 3 - 1,25% Coverage

O fazer alguns pedidos para pessoas com quem eu não estava com regularidade, mas dizer amanhã vamos começar a reunião com um slide, cada um faz um slide sobre o que é que é Páscoa na sua cidade, na sua família. Enfim, tinha lá está que ter alguma sensibilidade, dizia esta época festiva, sobre "Easter holidays", portanto, nunca ir para o lado religioso

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 3 references coded [4,17% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

Primeiro procuro conhecê-los individualmente, certo? Acho que a parte do indivíduo, conhecer primeiro como é que eles são ao certo como pessoas, como estão, o que é que os move, certo? Tento sempre também perceber quais são as fortalezas dessa pessoa e também ver o que é que ele espera do líder

Reference 2 - 1,71% Coverage

se estou noutro país, tentar perceber também junto de outros chefes, como é o estilo de liderança, de uma forma mais observacional, se calhar não tão direito, mas perceber, estando em outras reuniões, como é que estas reuniões acontecem? Também tento sempre observar muito, eu não gosto de chegar e mudar tudo, porque a empresa tem uma cultura

Reference 3 - 0,98% Coverage

eu tento sempre fazer 2 coisas, conhecer o indivíduo, perceber como é que na cultura a liderança é executada e depois disso é que eu entro e começo a definir quais é que são os meus não-negociáveis

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Ajuste ao contexto local

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,19% Coverage]

Reference 1 - 1,19% Coverage

eu parto sempre do princípio em que toda a gente é um "*high performance*" e eu tenho automaticamente confiança, mas quando começam a falhar, então aí se calhar é onde eu volto um bocadinho mais para aquela parte do controlo

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,44% Coverage]

Reference 1 - 1,44% Coverage

Sempre, em todos os contextos. É como dar aulas na universidade. Imagina que eu já tenho 10 anos de professora de uma determinada cadeira.

E eu tenho as aulas preparadas porque aquilo é sempre a mesma coisa. O conteúdo é sempre igual. As pessoas são todas diferentes, os grupos são todos diferentes, as necessidades, anseios e aquilo que são os objetivos de cada um são todos diferentes.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 4 references coded [5,38% Coverage]

Reference 1 - 1,90% Coverage

Olha as 2 situações quer de Roma, quer de Roterdão, porque no fundo eu não tinha uma equipa direta, eu encaixei dentro de uma equipa, mas depois eu tinha que entregar através dos outros e, portanto, isso muda muito. Uma coisa é tu teres uma equipa direta, enfim, por melhor ou pior estilo de liderança que tens é mais fácil, digamos, entregar através dos outros teoricamente e, portanto, não teres uma equipa e conseguires à mesma resultados é de facto algo que me permitiu, se calhar, desafiar mais e moldar mais este perfil de liderança

Reference 2 - 0,79% Coverage

Depois dessa observação e desse conhecimento é definir ações que te permitam galvanizar, e ou energizar, ou eliminar, também pode ser, algumas situações que possam existir de uma maneira muito aberta e com algum divertimento.

Reference 3 - 1,83% Coverage

Sim, várias vezes isso eu diria que aconteceu muito frequentemente, mas por exemplo, N vezes que me aconteceu e que me acontece, mesmo numa equipa como, por exemplo, a equipa que eu tenho agora, há ciclos, não é? Portanto, há ciclos em que as coisas funcionam todas muito bem, há outras em que tu não precisas ser tão interventivo, vais acompanhando um bocadinho mais à distância, há alturas em que notas que o ritmo e a forma de trabalhar está a precisar de um bocadinho de uma intervenção e, portanto, eu intervenho

Reference 4 - 0,85% Coverage

passei a estar mais presente, com muito mais frequência estar presencialmente com as equipas em Paris, mesmo em França como um todo, portanto, fazia muitas visitas. Eu não precisei de ser assertiva, digamos, o que precisei foi de me aproximar

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 6 references coded [8,93% Coverage]

Reference 1 - 2,10% Coverage

Na empresa anterior liderava uma equipa que era, sei lá, era um turco, uma tinha família de Porto Rico, uma pessoa de família polaca e outra de uma família de Hong Kong. Então, apesar de eles estarem nos Estados Unidos e já há muito tempo, digamos, envolvidos na liderança americana, sentia, ainda assim, que devido à cultura onde eles foram criados, o meu estilo de liderança com uns e com outros tinha de ser adaptável,

Reference 2 - 2,70% Coverage

Aqui onde estou agora tenho uma equipa com uma brasileira, uma cubana-americana e uma alemã que são as que me reportam diretamente, mas já estão muito mais preparadas, ou já estão há muito tempo aqui ou já têm estilos de liderança parecidos ao meu, então funciona muito melhor. Há muito mais aquela troca de ideias, elas não têm problema nenhum em desafiar-me quando elas acham que eu estou errado, então no mesmo país, o teu estilo de liderança pode ser o mesmo, mas podes ter que o adaptar ou não, dependendo da equipa onde estás inserido

Reference 3 - 1,24% Coverage

Então o que eu decidi fazer foi uma ação, mais eu defino o que tu fazes, e aí sim começou a correr melhor. Porque percebi que não estava dentro se calhar do naipe dele, poder ou sentir-se à vontade de trazer para mim as ideias que ele que ele tinha

Reference 4 - 0,90% Coverage

Espera um líder mais "*hands on*" ou mais distante, quer um "*micromanager*". Eu não sou bom "*micromanager*", mas há algumas pessoas que assim exigem até por um tema mais cultural mesmo

Reference 5 - 1,17% Coverage

Então aí tive que ser mais ditatorial, diria assim, e tentar fazer perceber que aquilo era uma coisa importante para a empresa no computo global da empresa. Então, a expectativa era que isto fosse executado dentro dos prazos definidos

Reference 6 - 0,83% Coverage

não há culturas empresariais completamente diferentes, estando agora na EMPRESA A ou estando anteriormente na EMPRESA B o estilo e a cultura da empresa é 70% diferente

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Estilo Auto-protetor

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Estilo Autónomo

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,89% Coverage]

Reference 1 - 1,89% Coverage

O meu estilo de liderança ao início era mais "*commander in control*", OK? Portanto, eu tinha que estar mais em cima das coisas e tinha que ter o controlo do que fazíamos e da qualidade do que fazíamos.

Efetivamente, eu estou muito mais tolerante no sentido em que para mim é muito mais importante a equipa falhar e aprender do que estar sempre comandada

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,93% Coverage]

Reference 1 - 0,93% Coverage

eu tive uma atitude na altura que foi uma conversa pessoal com a chefia. Na altura disse que eu me ia dirigir ao presidente da empresa e que ia pôr o meu lugar à disposição no gabinete de crise, porque não concordava com aquilo que estava a se estava a acontecer

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

tu poderes dar oportunidade às pessoas para elas encontrarem soluções independentemente e quando conectas pessoas normalmente, as soluções acontecem de uma maneira muito mais orgânica

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Estilo diretivo ou carismático

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,93% Coverage]

Reference 1 - 0,93% Coverage

eu tive uma atitude na altura que foi uma conversa pessoal com a chefia. Na altura disse que eu me ia dirigir ao presidente da empresa e que ia pôr o meu lugar à disposição no gabinete de crise, porque não concordava com aquilo que estava a se estava a acontecer

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 3 references coded [3,41% Coverage]

Reference 1 - 1,24% Coverage

Então o que eu decidi fazer foi uma ação, mais eu defino o que tu fazes, e aí sim começou a correr melhor. Porque percebi que não estava dentro se calhar do naipe dele, poder ou sentir-se à vontade de trazer para mim as ideias que ele que ele tinha

Reference 2 - 1,00% Coverage

Então isso é uma coisa que eu tenho feito muito é tentar sempre todas as semanas, todas as reuniões que temos de equipa relembrar quais é que são as prioridades, quais é que são os prazos estabelecidos

Reference 3 - 1,17% Coverage

Então aí tive que ser mais ditatorial, diria assim, e tentar fazer perceber que aquilo era uma coisa importante para a empresa no computo global da empresa. Então, a expectativa era que isto fosse executado dentro dos prazos definidos

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Estilo participativo

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 1,62% Coverage

para mim não existem chefes, apesar de na função pública existir o chefe de divisão, existir o diretor, etc, o chefe para mim é uma pessoa como outra qualquer que trabalha em prol do grupo, tem responsabilidades perante um grupo de trabalho, mas que eu tive necessidade de trabalhar com as pessoas e, portanto, nós devemo-nos pôr ao nível das pessoas. Isso é um estilo de liderança que eu acho que é o fundamental na minha forma de estar

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 4 references coded [5,63% Coverage]

Reference 1 - 0,74% Coverage

eu vou ouvir, eu vou compreender, mas mesmo assim não vou deixar de não me desafiar e de não motivar para que também façam o caminho. Isto faz-te crescer muito a ouvir o outro a ajustar, mas sem perder o norte.

Reference 2 - 1,98% Coverage

Eu não sei se tu conheces o perfil insight, que é um perfil já há muitos anos te permite, digamos, catalogar entre se és uma pessoa mais verde, ou seja, muito orientada para as pessoas mais amarela, ou seja, mais tipo um líder motivador, um bocadinho um teste de personalidade, mas associado muito ao teu perfil enquanto é líder ou gestor e, portanto, eu por perfil sou uma pessoa que gosto muito de entregar através dos outros. Mas tenho um perfil muito de motivador, portanto, gosto de ir à frente, gosto de ser a primeira a tentar aliciar a equipa a ir atrás

Reference 3 - 1,08% Coverage

às vezes, eu senti muitas vezes isso, nem sequer preciso de ser eu a dizer. Ou seja, pelo facto de expor isto e agregar isto e de motivar as pessoas a pensarem desta maneira, sozinhas elas encontram este estas alianças e caminham muito mais rápido e os resultados também são muito mais fortes e mais rápidos

Reference 4 - 1,83% Coverage

Sim, várias vezes isso eu diria que aconteceu muito frequentemente, mas por exemplo, N vezes que me aconteceu e que me acontece, mesmo numa equipa como, por exemplo, a equipa que eu tenho agora, há ciclos, não é? Portanto, há ciclos em que as coisas funcionam todas muito bem, há outras em que tu não precisas ser tão interventivo, vais acompanhando um bocadinho mais à distância, há alturas em que notas que o ritmo e a forma de trabalhar está a precisar de um bocadinho de uma intervenção e, portanto, eu intervenho

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 4 references coded [4,06% Coverage]

Reference 1 - 1,11% Coverage

Com as minhas equipas eu sempre promovo a comunicação aberta onde todos devem contribuir com ideias. E não digo que é um dos "*KPIs*", mas é uma das coisas em que eu os meço todos os anos, é pelas ideias novas que eles trazem

Reference 2 - 1,31% Coverage

O respeito, o respeito é inegociável. A parte de que já disse anteriormente que é, termos um fórum aberto, onde há troca de ideias, é fulcral para o bom desempenho do departamento e da equipa. A responsabilidade certo, o que uma pessoa tem de fazer, tem de fazer

Reference 3 - 0,72% Coverage

Eu sou uma pessoa muito curiosa, por isso eu também espero que a minha equipe seja curiosa e possam sempre ter aquela abertura de fazer perguntas

Reference 4 - 0,91% Coverage

tu poderes dar oportunidade às pessoas para elas encontrarem soluções independentemente e quando conectas pessoas normalmente, as soluções acontecem de uma maneira muito mais orgânica

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Liderança eficaz ou ineficaz

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

a base de tudo está nessa empatia criada e que as pessoas criem confiança umas com as outras para poderem falar livremente, poderem contribuir, poderem ter o à vontade de dizer, mas eu não me sinto bem a fazer isto

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 5 references coded [9,22% Coverage]

Reference 1 - 3,58% Coverage

Roterdão foi um bocadinho na continuidade, mas com um desafio adicional porque eu fazia parte de uma equipa global sediada em vários pontos do mundo. Eu fui alocada à Europa e, portanto, eu tinha também que dar apoio, ainda que a minha vertente era chamada "*customer marketing*", ou seja, era trazer os "*customers shoes*" para a arena do marketing, não é? Ou seja, para que as equipas de marketing não estivessem muito afastadas daquilo que é a realidade dos clientes e dos consumidores. Portanto tinha que gerir aqui muito daquilo que é o conhecimento de cada uma das áreas. Mais uma vez, o orgulho é o fator de diferenciação, porque todos os países me diziam: "Mas isso pode funcionar em França, mas não vai funcionar em Itália, porque nós somos diferentes. Não vai funcionar em Portugal, porque somos diferentes". E conseguires de facto, motivar e mover as equipas muitas vezes a fazer a implementação de projetos, a medirem, a avaliarem, e depois então a falar se tiver feito sentido, foi também muito desafiante

Reference 2 - 1,75% Coverage

eu não tinha expertise técnica na área comercial, mas aí senti pela primeira vez que toda a minha experiência acumulada, e o ajustar daquilo que eu era enquanto líder, permitiu-me liderar uma equipa que era, na minha opinião, muito boa em termos técnicos, mas que, com uma boa orquestração, e eu acho que aí foi de facto a grande consciencialização de que quando tu enveredas por uma carreira de gestão, a liderança, de facto, é que faz a diferença, independentemente do teu conhecimento técnico

Reference 3 - 1,08% Coverage

às vezes, eu senti muitas vezes isso, nem sequer preciso de ser eu a dizer. Ou seja, pelo facto de expor isto e agregar isto e de motivar as pessoas a pensarem desta maneira, sozinhas elas encontram este estas alianças e caminham muito mais rápido e os resultados também são muito mais fortes e mais rápidos

Reference 4 - 1,93% Coverage

muitas vezes tu enquanto pessoa, mas também enquanto líder, tens que tomar determinadas decisões, que pese embora a quem quer que esteja à tua frente, não é? Ou seja, pese embora ele fosse meu chefe hierárquico, não é? Eu tinha assumido uma função que foi mandatada por parte do conselho de administração da empresa e, portanto, havia ali uma colisão. E às vezes tens que tomar decisões, neste caso, foi pôr o meu lugar à disposição. A mensagem passou, portanto, não foi necessário eu pôr o meu lugar à disposição depois, a mensagem foi entendida.

Reference 5 - 0,88% Coverage

em Roterdão, um dos mercados mais difíceis com o que eu trabalhei foi o mercado francês. Lá está, cultura. Como, digamos, o meu estilo não estava a conseguir surtir efeitos em termos daquilo que eram os resultados na implementação de muitos projetos

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,68% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

tenho o caso com um elemento da minha equipa da Turquia, onde eu tentei durante vários meses pedir que ele trouxesse ideias, que ele trouxesse mais inovação à empresa, e era um feedback sem lucro. Estás a ver? Nunca vinha nada do outro lado

Reference 2 - 1,48% Coverage

Foi um bocado difícil conseguir passar essa mensagem, mas quando os resultados se começam a ver a única coisa que tens a fazer é quando tiveres uma equipa é que os resultados se vejam, porque é muito bonito falar, mas depois não há resultados. O respeito pela liderança perde-se muito rapidamente

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Liderança Humana

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [2,51% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

Há uma variável que da minha perspetiva é a relação e gestão de relações numa empresa no contexto de trabalho e até em performance.

Fala-se muito hoje em dia de liderar com empatia. Uma pessoa não consegue ter empatia se não conseguir entender o outro lado

Reference 2 - 1,14% Coverage

A adaptabilidade ou agilidade. Quando estás a fazer negócios no mundo global tu não podes ser rígido na forma como comunicas, da forma como interages com as múltiplas culturas. E eu diria também a parte da empatia

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 1,62% Coverage

para mim não existem chefes, apesar de na função pública existir o chefe de divisão, existir o diretor, etc, o chefe para mim é uma pessoa como outra qualquer que trabalha em prol do grupo, tem responsabilidades perante um grupo de trabalho, mas que eu tive necessidade de trabalhar com as pessoas e, portanto, nós devemo-nos pôr ao nível das pessoas. Isso é um estilo de liderança que eu acho que é o fundamental na minha forma de estar

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 5 references coded [6,86% Coverage]

Reference 1 - 1,19% Coverage

a primeira é o estar atento ao outro. E quando eu falo do outro, não estou só a falar individual, ou seja, estou a falar mesmo numa equipa. Perceber o clima que se vive, as dinâmicas que se vive, ou seja,

quase como uma lógica de observador e tentar mapear esse estado das equipas, sejam elas equipas só de portugueses ou multiculturais

Reference 2 - 0,84% Coverage

No fim, imagina, de uma reunião de uma apresentação ou de algo que possa acontecer, tu chamares a pessoa à parte e perguntares, como é que te sentiste? Como é que te avalias? Achas que havia alguma coisa que poderias ter feito diferente?

Reference 3 - 1,36% Coverage

É também importante que as pessoas se desenvolvam muito com o conhecimento real daquilo que é um negócio e não haja um afastamento e quase distanciamento em que quem está numa fábrica ou quem está numa linha, ou quem esta numa loja, não tem qualquer tipo de contacto com a gestão. É algo que eu também nunca vivi, porque as empresas por onde passei sempre criaram muito esta proximidade

Reference 4 - 1,25% Coverage

O fazer alguns pedidos para pessoas com quem eu não estava com regularidade, mas dizer amanhã vamos começar a reunião com um slide, cada um faz um slide sobre o que é que é Páscoa na sua cidade, na sua família. Enfim, tinha lá está que ter alguma sensibilidade, dizia esta época festiva, sobre "Easter holidays", portanto, nunca ir para o lado religioso

Reference 5 - 2,22% Coverage

eu fiz várias ações de formação sobre "mentoring" e "coaching", mas mais sobre mentoria, sou mentora não só da Universidade do Minho, mas mesmo dentro da empresa, e de facto, aí também é um crescimento muito interessante em termos de estilo de liderança que também uma experiência internacional é fenomenal. Como é que tu tens um mentor de um outro país qualquer que não conheces, duma outra cultura e ou vice-versa, como é que tu ajustas um bocadinho isso ao perfil das pessoas que são umas mais passivas, outras mais reservadas, e como é que tu crias aqui um clima de confiança para haver um plano de desenvolvimento individual.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 1 reference coded [1,47% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

Primeiro procuro conhecê-los individualmente, certo? Acho que a parte do indivíduo, conhecer primeiro como é que eles são ao certo como pessoas, como estão, o que é que os move, certo? Tento sempre também perceber quais são as fortalezas dessa pessoa e também ver o que é que ele espera do líder

Name: Codes\\8 Adaptação da liderança (GLOBE)\Orientação para a equipa

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 1,62% Coverage

para mim não existem chefes, apesar de na função pública existir o chefe de divisão, existir o diretor, etc, o chefe para mim é uma pessoa como outra qualquer que trabalha em prol do grupo, tem responsabilidades perante um grupo de trabalho, mas que eu tive necessidade de trabalhar com as pessoas e, portanto, nós devemo-nos pôr ao nível das pessoas. Isso é um estilo de liderança que eu acho que é o fundamental na minha forma de estar

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 4 references coded [3,19% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage

como é que tu consegues criar alianças? Como é que consegues ajudar ser uma facilitadora sem criares ruturas? Como é que crias aqui um espírito colaborativo num ambiente que obviamente tinha ali o orgulho um bocadinho ferido? Foi de facto uma experiência que eu diria, moldou bastante o meu estilo de liderança daí para a frente

Reference 2 - 0,37% Coverage

Tens é que saber montar uma equipa que reúna as valências técnicas necessárias para atingir os objetivos

Reference 3 - 1,08% Coverage

às vezes, eu senti muitas vezes isso, nem sequer preciso de ser eu a dizer. Ou seja, pelo facto de expor isto e agregar isto e de motivar as pessoas a pensarem desta maneira, sozinhas elas encontram este estas alianças e caminham muito mais rápido e os resultados também são muito mais fortes e mais rápidos

Reference 4 - 0,58% Coverage

se eu tiver uma equipa dinâmica e oleada, eu ganho por isso, e essas pessoas ganham isso, mas a empresa ou a associação ou o quer que seja como um todo também ganha

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 3 references coded [7,25% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

E tem um outro modelo que é um uruguaio que criou já várias empresas, empresas de milionárias, e o estilo de liderança dele é muito mais de tentar criar nas empresas aquele sentido que é como se a empresa fosse de todos os empregados, e para todos remarem para o mesmo lado, muito mais criativo

Reference 2 - 3,21% Coverage

aquele mentor uruguaio, a parte da criatividade, tentar procurar soluções sem muitos recursos, não é, porque ele criou empresas financiadas do próprio bolso, então ele tem que ser muito inteligente em como usa os recursos e como usar as ferramentas que estão ao seu dispor para poder atingir os resultados e poder liderar também tendo em conta que os recursos que ele tem e que ele vai oferecer à equipa não são tão bons como de outras empresas.
Então eu tento sempre otimizar a parte do custo na minha liderança ou a parte da abundância de recursos. Eu gosto sempre de trabalhar com menos e dar mais e tento sempre passar isso à minha equipa

Reference 3 - 2,57% Coverage

a parte de liderança, que tu como líder teres o network necessário para oferecer à tua equipa para poder ultrapassar obstáculos. O que é que eu quero dizer com isso? Tu como líder, normalmente tens uma rede de contatos, não só de experiência, mas rede de contatos que permite em qualquer problema, tu saberes a qual pessoa tens que te dirigir para que te possa dar o suporte necessário. Então eu acho que uma pessoa como líder também tem de promover e tem mais do que nada é fazer essa ligação entre as várias áreas

Apêndice 10 - Relatório NVivo (O Impacto Final e Fatores Explicativos)

Name: Codes\\9 Resultados e impacto\Aplicação em Portugal

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,52% Coverage]

Reference 1 - 1,52% Coverage

Posso-te falar também a adaptação, que também é fundamental a adaptação aos vários contextos, às várias, aos vários contextos e aqui incluo as culturas, porque nós agora também temos uma realidade aqui diferente em Portugal, não é? Temos grupos muito heterogéneos, cada vez mais com pessoas que vêm de todos os lados que estão a tentar integrar-se aqui. Nós temos essa obrigação de os fazer sentir integrados

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [3,89% Coverage]

Reference 1 - 1,66% Coverage

mesmo quando eu saí do Roterdão e voltei para Portugal, e voltei para uma empresa onde já tinha estado, mas é uma empresa completamente diferente hoje em dia do que era, eu não fui para a mesma área, portanto, eu aceitei um desafio numa área que eu nunca tinha estado e fui crescendo nesse desafio em termos de responsabilidade. Portanto, eu vim para ser responsável pela área dos mercados externos, ou seja, mais uma vez muito contacto com vários países, várias culturas

Reference 2 - 2,22% Coverage

eu fiz várias ações de formação sobre "mentoring" e "coaching", mas mais sobre mentoria, sou mentora não só da Universidade do Minho, mas mesmo dentro da empresa, e de facto, aí também é um crescimento muito interessante em termos de estilo de liderança que também uma experiência internacional é fenomenal. Como é que tu tens um mentor de um outro país qualquer que não conheces, duma outra cultura e ou vice-versa, como é que tu ajustas um bocadinho isso ao perfil das pessoas que são umas mais passivas, outras mais reservadas, e como é que tu crias aqui um clima de confiança para haver um plano de desenvolvimento individual.

Name: Codes\\9 Resultados e impacto\Aumento de confiança

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 1 reference coded [1,78% Coverage]

Reference 1 - 1,78% Coverage

A resposta é sim, claro que sim. Sinto-me mais confiante na parte da liderança e no aspeto de conseguir-me colocar mais facilmente na posição da outra pessoa que está à minha frente, apesar de

sermos completamente diferentes e com isso, gerar confiança de ambas as partes e alavancar essa confiança para conseguir retirar performance

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,44% Coverage]

Reference 1 - 1,44% Coverage

foi uma experiência extremamente rica para mim, que me valeu muito enquanto pessoa, fez-me crescer, fez-me sentir uma pessoa diferente, mais útil, porque nós, o que lhes damos eles aproveitam tudo. E não estou a falar de bens materiais, estou a falar do conhecimento. Eles têm sede em saber e, portanto, eu dei muito mais do que aquilo que estava à espera naquelas primeiras experiências

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [2,79% Coverage]

Reference 1 - 0,77% Coverage

Sim, ou seja, ajudou muito. Eu consegui trabalhar com pessoas que estavam a acordar quando eu me estava a deitar do outro lado do mundo, e fazíamos chamadas e aprendia um bocadinho sobre essas pessoas, as suas famílias.

Reference 2 - 0,58% Coverage

se eu tiver uma equipa dinâmica e oleada, eu ganho por isso, e essas pessoas ganham isso, mas a empresa ou a associação ou o quer que seja como um todo também ganha

Reference 3 - 1,44% Coverage

claramente aumentou, inclusive o nosso nível de compreensão com os outros com o mundo.Eu lembro de muitas vezes de comentarmos, ainda hoje, às vezes falamos nisso, quando ouço na televisão aqui a falar do serviço nacional de saúde, quanto mau é o nosso serviço nacional de saúde e eu penso, tipo, se vivessem na Holanda iam valorizar 10 vezes ou 15 vezes o que nós temos em Portugal, não é, porque não existe

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,25% Coverage]

Reference 1 - 1,28% Coverage

Sem dúvida, sem dúvida, acho que toda a minha experiência profissional, as culturas por onde eu passei me fizeram ser o melhor profissional hoje. Poder facilmente perceber como falar com pessoas de diferentes cultura, ajuda a ser um líder global mais eficaz

Reference 2 - 0,97% Coverage

Sinto que tenho a experiência para "*back me up*", certo? A minha experiência profissional, os resultados que eu alcancei dão outro certo tipo de credibilidade, principalmente no primeiro contacto

Name: Codes\\9 Resultados e impacto\Impacto no estilo atual

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [2,80% Coverage]

Reference 1 - 0,41% Coverage

impacto diria EMPRESA A, mas depois performance e maturidade diria EMPRESA C

Reference 2 - 2,39% Coverage

a terceira seria a comunicação e o estilo de comunicação, não é? Porque tens certas culturas, por exemplo, como a americana, que tu não podes dar muitos detalhes. Tu tens que ser muito objetivo quando queres transmitir uma mensagem. Se tentas ir detalhe, vais perder a audiência. Mas, por exemplo, se eu estou com uma equipa de japoneses ou de indianos, eles gostam de detalhe. Então a minha comunicação tem que se ajustar dependendo da audiência

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 4 references coded [4,81% Coverage]

Reference 1 - 1,44% Coverage

foi uma experiência extremamente rica para mim, que me valeu muito enquanto pessoa, fez-me crescer, fez-me sentir uma pessoa diferente, mais útil, porque nós, o que lhes damos eles aproveitam tudo. E não estou a falar de bens materiais, estou a falar do conhecimento. Eles têm sede em saber e, portanto, eu dei muito mais do que aquilo que estava à espera naquelas primeiras experiências

Reference 2 - 1,52% Coverage

trouxe muito isto de África, trouxe isto para aqui, porque eu acho que nós, antes de sermos líderes, somos uma pessoa. Portanto, sendo uma pessoa com as suas próprias características, a sua forma de estar, os seus valores, aquilo em que acredita, portanto, nós somos essa pessoa e depois alguém nos diz que nós somos o líder, o líder da equipa ou alguém nos responsabiliza por isso ou por um grupo de trabalho

Reference 3 - 0,34% Coverage

a empatia é sempre, a relação com as pessoas e a persistência. Não desistir, não desanimar.

Reference 4 - 1,52% Coverage

Posso-te falar também a adaptação, que também é fundamental a adaptação aos vários contextos, às várias, aos vários contextos e aqui incluo as culturas, porque nós agora também temos uma realidade aqui diferente em Portugal, não é? Temos grupos muito heterogéneos, cada vez mais com pessoas que vêm de todos os lados que estão a tentar integrar-se aqui. Nós temos essa obrigação de os fazer sentir integrados

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 3 references coded [4,30% Coverage]

Reference 1 - 1,36% Coverage

É também importante que as pessoas se desenvolvam muito com o conhecimento real daquilo que é um negócio e não haja um afastamento e quase distanciamento em que quem está numa fábrica ou quem está numa linha, ou quem esta numa loja, não tem qualquer tipo de contacto com a gestão. É algo que eu também nunca vivi, porque as empresas por onde passei sempre criaram muito esta proximidade

Reference 2 - 0,71% Coverage

Também um bocadinho as próprias dinâmicas, ou seja, como é que tu manténs uma reunião produtiva e atenta online? Portanto, foram coisas, por exemplo, que eu aprendi muito antes de destas fases do COVID

Reference 3 - 2,22% Coverage

eu fiz várias ações de formação sobre "mentoring" e "coaching", mas mais sobre mentoria, sou mentora não só da Universidade do Minho, mas mesmo dentro da empresa, e de facto, aí também é um crescimento muito interessante em termos de estilo de liderança que também uma experiência internacional é fenomenal. Como é que tu tens um mentor de um outro país qualquer que não conheces, duma outra cultura e ou vice-versa, como é que tu ajustas um bocadinho isso ao perfil das pessoas que são umas mais passivas, outras mais reservadas, e como é que tu crias aqui um clima de confiança para haver um plano de desenvolvimento individual.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [3,84% Coverage]

Reference 1 - 1,27% Coverage

a minha cultura liderança hoje em dia é bem marcada pela diferença nas Estados Unidos da América. Um estilo de liderança onde não há muitas hierarquias, certo? Onde tudo é questionável? Onde a pessoa mais baixa pode questionar o CEO sobre o quer que seja

Reference 2 - 2,57% Coverage

a parte de liderança, que tu como líder teres o network necessário para oferecer à tua equipa para poder ultrapassar obstáculos. O que é que eu quero dizer com isso? Tu como líder, normalmente tens uma rede de contatos, não só de experiência, mas rede de contatos que permite em qualquer problema, tu saberes a qual pessoa tens que te dirigir para que te possa dar o suporte necessário. Então eu acho que uma pessoa como líder também tem de promover e tem mais do que nada é fazer essa ligação entre as várias áreas

Name: Codes\\9 Resultados e impacto\Maior flexibilidade

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [1,85% Coverage]

Reference 1 - 0,72% Coverage

meu nível de "*awareness*" faz com que quando eu esteja a falar com alguém, seja muito mais intencional em tentar adaptar um pouco mais

Reference 2 - 1,14% Coverage

A adaptabilidade ou agilidade. Quando estás a fazer negócios no mundo global tu não podes ser rígido na forma como comunicas, da forma como interages com as múltiplas culturas. E eu diria também a parte da empatia

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [4,12% Coverage]

Reference 1 - 3,77% Coverage

Portanto, tudo isso nos leva a perceber que em qualquer tipo de contexto, sobretudo quando nós vamos para fora, mesmo que se fala a mesma língua, nós temos que ter 2 coisas em mente. Primeiro que tudo é cultura, apesar de serem países que inclusivamente até tivemos lá nós portugueses durante tantos anos e que supostamente também a cultura seria muito idêntica à nossa ou a forma de estar, não é, de todo, são completamente diferentes e, portanto, nós temos que ter essa noção e temos que ter a capacidade de nos adaptar.

Perceber o que é que podemos dizer e o que não podemos dizer. Aquilo que nós aqui brincamos ou às vezes aquelas brincadeiras que nós temos em grupo, temos que ter cuidado nestes locais com aquilo que dizemos, porque as nossas palavras têm sentidos diferentes.

Por outro lado, é o nível de conhecimento, porque as licenciaturas, dependendo dos sítios onde elas são efetivamente frequentadas e concluídas, o nível não é o mesmo. E o problema da língua é o maior handicap na minha perspetiva.

Reference 2 - 0,34% Coverage

a empatia é sempre, a relação com as pessoas e a persistência. Não desistir, não desanimar.

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 1 reference coded [0,82% Coverage]

Reference 1 - 0,82% Coverage

eu acho que o treino é algo muito importante e, mais do que a experiência internacional, eu se calhar o que vejo no meu percurso foi sempre o procurar desafiar-me a ter projetos novos, e novos desafios, e quase mudar constantemente

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,55% Coverage]

Reference 1 - 1,02% Coverage

como já vivi na América Latina, já vivi na Alemanha, já vivi na China, já vivi nos Estados Unidos, consigo ter essa perceção e consigo adaptar muito rapidamente a minha mensagem com quem eu estou a falar.

Reference 2 - 1,53% Coverage

Sim, sem dúvida. Eu adapto muito bem ao contexto onde estou inserido e acho que é isso que também me permite ter sucesso. Que é onde eu estou, tentar perceber muito rapidamente, perceber onde estou inserido, tentar adaptar como eu lidero à expectativa, seja do país, seja da empresa e da cultura da empresa

Name: Codes\\9 Resultados e impacto\Maturidade de liderança

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 3 references coded [5,08% Coverage]

Reference 1 - 0,41% Coverage

impacto diria EMPRESA A, mas depois performance e maturidade diria EMPRESA C

Reference 2 - 2,79% Coverage

eu no início, não sei se era uma coisa portuguesa, mas eu tinha muito medo de dar feedback ou de dizer algo mal ou magoar as pessoas. Depois acho que a meio da minha carreira fiquei muito assertivo em que para mim, os sentimentos não contam os números é que falam, portanto, eu era muito racional a dar o feedback e acho que agora, lá está, tem a ver também com experiência e maturidade.

Há uma frase que diz que "*it's better to be kind than right*" e ter um pouco mais de empatia e tentar perceber onde a outra pessoa vem

Reference 3 - 1,89% Coverage

O meu estilo de liderança ao início era mais "*commander in control*", OK? Portanto, eu tinha que estar mais em cima das coisas e tinha que ter o controlo do que fazíamos e da qualidade do que fazíamos.

Efetivamente, eu estou muito mais tolerante no sentido em que para mim é muito mais importante a equipa falhar e aprender do que estar sempre comandada

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,44% Coverage]

Reference 1 - 1,44% Coverage

foi uma experiência extremamente rica para mim, que me valeu muito enquanto pessoa, fez-me crescer, fez-me sentir uma pessoa diferente, mais útil, porque nós, o que lhes damos eles aproveitam tudo. E não estou a falar de bens materiais, estou a falar do conhecimento. Eles têm sede em saber e, portanto, eu dei muito mais do que aquilo que estava à espera naquelas primeiras experiências

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 8 references coded [10,67% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage

como é que tu consegues criar alianças? Como é que consegues ajudar ser uma facilitadora sem criares ruturas? Como é que crias aqui um espírito colaborativo num ambiente que obviamente tinha ali o orgulho um bocadinho ferido? Foi de facto uma experiência que eu diria, moldou bastante o meu estilo de liderança daí para a frente

Reference 2 - 1,90% Coverage

Olha as 2 situações quer de Roma, quer de Roterdão, porque no fundo eu não tinha uma equipa direta, eu encaixei dentro de uma equipa, mas depois eu tinha que entregar através dos outros e, portanto, isso muda muito. Uma coisa é tu teres uma equipa direta, enfim, por melhor ou pior estilo de liderança que tens é mais fácil, digamos, entregar através dos outros teoricamente e, portanto, não teres uma equipa e conseguires à mesma resultados é de facto algo que me permitiu, se calhar, desafiar mais e moldar mais este perfil de liderança

Reference 3 - 1,75% Coverage

eu não tinha expertise técnica na área comercial, mas aí senti pela primeira vez que toda a minha experiência acumulada, e o ajustar daquilo que eu era enquanto líder, permitiu-me liderar uma equipa que era, na minha opinião, muito boa em termos técnicos, mas que, com uma boa orquestração, e eu acho que aí foi de facto a grande consciencialização de que quando tu enveredas por uma carreira de gestão, a liderança, de facto, é que faz a diferença, independentemente do teu conhecimento técnico

Reference 4 - 0,96% Coverage

Esta disciplina e este hábito criado, foi se calhar aquilo que me permitiu ganhar este conhecimento, perceber o estilo de liderança que eu tinha, se era ajustado ou não, se tinha que melhorar, se sim, o que é que eu tinha que melhorar, e foi no fundo quase como um atleta.

Reference 5 - 1,02% Coverage

Isso também era de alguma maneira reconhecido nas empresas seguintes e também agora na empresa onde estou, ou seja, isso também te permite depois fazer o teu desenvolvimento, ou seja, a tua evolução enquanto profissional, os projetos que te dão, os desafios que estão dentro da organização

Reference 6 - 1,93% Coverage

muitas vezes tu enquanto pessoa, mas também enquanto líder, tens que tomar determinadas decisões, que pese embora a quem quer que esteja à tua frente, não é? Ou seja, pese embora ele fosse meu chefe hierárquico, não é? Eu tinha assumido uma função que foi mandatada por parte do conselho de administração da empresa e, portanto, havia ali uma colisão. E às vezes tens que tomar decisões, neste caso, foi pôr o meu lugar à disposição. A mensagem passou, portanto, não foi necessário eu pôr o meu lugar à disposição depois, a mensagem foi entendida.

Reference 7 - 0,59% Coverage

muitas vezes cresces quando fazes barreira e dizes não, desde que esse não tenha obviamente um fundamento com os valores e com aquilo que são os valores da organização.

Reference 8 - 1,36% Coverage

experiência internacional, eu diria até curiosamente sobretudo a parte obviamente da Holanda, foi a mais transformacional até num plano mais até pessoal. Porque envolveu a minha família, não é? Ou seja, nós mudamos de país, mudamos de cidade, escola, mudança de trabalho, cultura que não me impactava só a mim, enquanto profissional, enquanto pessoa, mas também toda a minha família.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [3,95% Coverage]

Reference 1 - 2,08% Coverage

Eu acho que aquela parte da responsabilidade, é que eu sempre fui, mas se calhar não exigia tanto às minhas equipas. Hoje em dia mudou. Eu acho que porque no final das contas, eu sendo um líder da equipa ou departamento, eu não faço tudo sozinho. Então eu preciso também que a minha equipa execute as ações e os projetos que têm que fazer no tempo necessário. Eu acho que aí eu tenho sido cada vez mais intransigente

Reference 2 - 1,88% Coverage

Ser direto. Eu acho que nós, se calhar como portugueses, por vezes tentamos rodeios um bocado e acho que aquela parte de ser assertivo, assertivo é a palavra certa. A assertividade é uma coisa que continuo a desenvolver, mas sou muito mais assertivo hoje, do que era se calhar há 2 ou 3 anos atrás. Isso foi passado muito por aquela pessoa, por aquela minha mentora brasileira

Name: Codes\\99 Fatores explicativos\Apoio organizacional

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [1,52% Coverage]

Reference 1 - 0,88% Coverage

tivemos reuniões ao mais alto nível que nos abriram todas as possibilidades de instalação de uma empresa e de uma entidade formadora e que nos ajudariam de facto a procurar os destinatários mais adequados para aquilo que quiséssemos levar

Reference 2 - 0,63% Coverage

E ele dizia, ai não, mas é capaz porque nas outras também foi capaz de dar e eles gostavam da minha forma de trabalhar e entenderam que seria eu a pessoa que tinha que ir

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 5 references coded [7,04% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

Muito feedback, ou seja, na EMPRESA B foi a primeiro, o primeiro local onde eu tive quer formação consistente e anual quer a prática. Fazíamos uma avaliação intercalar a meio do ano e uma avaliação no final do ano de feedback, feedback e feedforward, ou seja, darmos feedback, mas também pedirmos feedback, e definirmos alguns planos de ação, ou seja, o que é que eu tenho que melhorar para endereçar determinada área

Reference 2 - 0,96% Coverage

Esta disciplina e este hábito criado, foi se calhar aquilo que me permitiu ganhar este conhecimento, perceber o estilo de liderança que eu tinha, se era ajustado ou não, se tinha que melhorar, se sim, o que é que eu tinha que melhorar, e foi no fundo quase como um atleta.

Reference 3 - 1,02% Coverage

Isso também era de alguma maneira reconhecido nas empresas seguintes e também agora na empresa onde estou, ou seja, isso também te permite depois fazer o teu desenvolvimento, ou seja, a tua evolução enquanto profissional, os projetos que te dão, os desafios que estão dentro da organização

Reference 4 - 1,36% Coverage

É também importante que as pessoas se desenvolvam muito com o conhecimento real daquilo que é um negócio e não haja um afastamento e quase distanciamento em que quem está numa fábrica ou quem está numa linha, ou quem esta numa loja, não tem qualquer tipo de contacto com a gestão. É algo que eu também nunca vivi, porque as empresas por onde passei sempre criaram muito esta proximidade

Reference 5 - 2,22% Coverage

eu fiz várias ações de formação sobre "mentoring" e "coaching", mas mais sobre mentoria, sou mentora não só da Universidade do Minho, mas mesmo dentro da empresa, e de facto, aí também é um crescimento muito interessante em termos de estilo de liderança que também uma experiência internacional é fenomenal. Como é que tu tens um mentor de um outro país qualquer que não

conheces, duma outra cultura e ou vice-versa, como é que tu ajustas um bocadinho isso ao perfil das pessoas que são umas mais passivas, outras mais reservadas, e como é que tu crias aqui um clima de confiança para haver um plano de desenvolvimento individual.

Name: Codes\\99 Fatores explicativos\Características pessoais

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [4,59% Coverage]

Reference 1 - 1,68% Coverage

tu podes estar exposto a muitas culturas, mas depois seres uma pessoa muito rígida na forma como processas essa informação. Possivelmente o output pode não ser muito espetacular. Por outro lado podes ter menos exposição, mas és uma pessoa extremamente tolerante a absorver todas essas aprendizagens e a te ajustares

Reference 2 - 2,91% Coverage

Eu acho que as viagens para mim foi se calhar a parte mais importante, mais marcante. Mas lá está, as viagens foi apenas o recetor de informação e como eu disse ao início, podes receber a informação, mas depois como tratas essa informação depende. Portanto, as viagens foram muito importantes porque deu-me a informação, mas depois a minha forma de tratar essa informação acho que foi mais apoiada, se calhar nos valores e educação que tive. Sempre fui muito curioso pelo mundo, de falar com outras pessoas. A minha mãe cresceu fora de Portugal

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

eu nunca tinha viajado sozinha e eu já tinha quase 40 anos na altura, portanto, queria perceber que tipo de pessoa era eu sozinha num país que não conhecia, onde não tinha amigos, não tinha retaguarda familiar, não conhecia absolutamente ninguém

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 4 references coded [3,87% Coverage]

Reference 1 - 0,82% Coverage

eu acho que o treino é algo muito importante e, mais do que a experiência internacional, eu se calhar o que vejo no meu percurso foi sempre o procurar desafiar-me a ter projetos novos, e novos desafios, e quase mudar constantemente

Reference 2 - 1,98% Coverage

Eu não sei se tu conheces o perfil insight, que é um perfil já há muitos anos te permite, digamos, catalogar entre se és uma pessoa mais verde, ou seja, muito orientada para as pessoas mais amarela, ou seja, mais tipo um líder motivador, um bocadinho um teste de personalidade, mas associado muito ao teu perfil enquanto é líder ou gestor e, portanto, eu por perfil sou uma pessoa que gosto muito de entregar através dos outros. Mas tenho um perfil muito de motivador, portanto, gosto de ir à frente, gosto de ser a primeira a tentar aliciar a equipa a ir atrás

Reference 3 - 0,59% Coverage

muitas vezes cresces quando fazes barreira e dizes não, desde que esse não tenha obviamente um fundamento com os valores e com aquilo que são os valores da organização.

Reference 4 - 0,48% Coverage

E eu acho que um bocadinho de tudo, mas se calhar, obviamente, muito do traço pessoal, da tal ambição, sem ser desmedida, mas de crescer.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 6 references coded [6,00% Coverage]

Reference 1 - 1,24% Coverage

Eu sou muito adaptável. Acho que é uma das razões porque tenho tido tanto sucesso é que eu adapto-me muito bem ao contexto onde estou. Eu tento sempre perceber o contexto onde estou inserido e tentar adaptar o meu estilo de trabalho àquele contexto

Reference 2 - 0,56% Coverage

Nunca deixando o que é o único em mim, não é, que é o sentido de trabalho, um bocado o perfeccionismo, a inovação

Reference 3 - 0,72% Coverage

Eu sou uma pessoa muito curiosa, por isso eu também espero que a minha equipe seja curiosa e possam sempre ter aquela abertura de fazer perguntas

Reference 4 - 0,20% Coverage

Eu acho que são as características inatas

Reference 5 - 1,92% Coverage

Até hoje em dia falo com os amigos e eu dentro do campo, sempre assumo aqui no futebol, a liderança de uma maneira muito natural. Ou quando estou com os amigos e vamos almoçar, só eu a escolher o restaurante, não é só porque eu gosto de comer bem como um bom português, mas também porque eles veem em mim uma pessoa que se toma decisões de uma maneira mais fácil do que outras pessoas

Reference 6 - 1,35% Coverage

Eu sou muito "*solutions oriented*", tomo decisões muito facilmente e vivo muito bem com as decisões que eu tomo. Então eu diria que isso é mais inato, do que provavelmente a parte da experiência profissional que eu tenho, que me ajuda a poder "*back it up*" mais do que nada

Name: Codes\\99 Fatores explicativos\Experiência internacional

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [3,52% Coverage]

Reference 1 - 2,91% Coverage

Eu acho que as viagens para mim foi se calhar a parte mais importante, mais marcante. Mas lá está, as viagens foi apenas o recetor de informação e como eu disse ao início, podes receber a informação, mas depois como tratas essa informação depende. Portanto, as viagens foram muito importantes porque deu-me a informação, mas depois a minha forma de tratar essa informação acho que foi mais apoiada, se calhar nos valores e educação que tive. Sempre fui muito curioso pelo mundo, de falar com outras pessoas. A minha mãe cresceu fora de Portugal

Reference 2 - 0,61% Coverage

o dinheiro que gastei em viagens foi semelhante ou maior do que um MBA, mas teve mais valor para mim do que um MBA

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 1 reference coded [1,38% Coverage]

Reference 1 - 1,38% Coverage

Criámos a empresa e eu estive lá 12 anos, não em permanência, ia e vinha consoante as necessidades do período das capacitações.

E trabalhei ao mais alto nível, trabalhei com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, Comércio e Artesanato, o Ministério das Pescas. Portanto, nós tínhamos essa possibilidade de fazer e eles chamavam consultoria, mas era formação, capacitação

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [2,18% Coverage]

Reference 1 - 1,36% Coverage

experiência internacional, eu diria até curiosamente sobretudo a parte obviamente da Holanda, foi a mais transformacional até num plano mais até pessoal. Porque envolveu a minha família, não é? Ou seja, nós mudamos de país, mudamos de cidade, escola, mudança de trabalho, cultura que não me impactava só a mim, enquanto profissional, enquanto pessoa, mas também toda a minha família.

Reference 2 - 0,83% Coverage

era o chegar a casa e perceber como é que tem sido a escola, desafios do meu marido que se desempregou para ir comigo, e depois teve lá que fazer o seu percurso. Perceber como é que funciona a segurança social, as escolas, enfim, tudo

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [2,64% Coverage]

Reference 1 - 1,28% Coverage

Sem dúvida, sem dúvida, acho que toda a minha experiência profissional, as culturas por onde eu passei me fizeram ser o melhor profissional hoje. Poder facilmente perceber como falar com pessoas de diferentes cultura, ajuda a ser um líder global mais eficaz

Reference 2 - 1,35% Coverage

Eu sou muito "*solutions oriented*", tomo decisões muito facilmente e vivo muito bem com as decisões que eu tomo. Então eu diria que isso é mais inato, do que provavelmente a parte da experiência profissional que eu tenho, que me ajuda a poder "*back it up*" mais do que nada

Name: Codes\\99 Fatores explicativos\Formação recebida

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [3,65% Coverage]

Reference 1 - 0,37% Coverage

por isso é que eu digo que este livro The Culture Map ajudou-me imenso

Reference 2 - 3,28% Coverage

foi de um exercício de um curso que eu fiz em Paris. Este exercício era uma equipa de experts financeiros que nos deram problema para resolver. Nós éramos 4 equipas de malta com backgrounds completamente diferentes, tanto cultural como de skills. Tinhas malta de vários países do mundo e malta de vários backgrounds de tanto engenharia, marketing etc. Em todos os exercícios que fizemos, as 4 equipas bateram sempre a equipa de experts. Para mim isso foi "*mind blowing*", porque diz-te que trazer esta diversidade de pensamento cria perspetivas diferentes e essas perspetivas diferentes criam um valor acrescentado

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [3,22% Coverage]

Reference 1 - 1,74% Coverage

eu acho que hoje em dia há muita metodologia, muita formação que te permite conheceres-te um bocadinho, ou seja, como é que nós somos enquanto perfis de liderança, que pontos é que podemos melhorar, também há muita metodologia de feedback. Portanto, eu acho que, se tiveres a capacidade, de estares aberto a perceberes um bocadinho qual é o teu perfil, quais são os teus gaps, o que é que podes fazer e sobretudo, ouvir feedback, ouvir e a dar, obviamente, se calhar este impacto existe à mesma

Reference 2 - 1,47% Coverage

Muito feedback, ou seja, na EMPRESA B foi a primeiro, o primeiro local onde eu tive quer formação consistente e anual quer a prática. Fazíamos uma avaliação intercalar a meio do ano e uma avaliação no final do ano de feedback, feedback e feedforward, ou seja, darmos feedback, mas também pedirmos feedback, e definirmos alguns planos de ação, ou seja, o que é que eu tenho que melhorar para endereçar determinada área

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 5 references coded [9,19% Coverage]

Reference 1 - 0,75% Coverage

Eu tento sempre me modelar muito em pessoas que eu acho que, digamos, já passaram pelo que eu passei e que admiro o estilo de liderança dessas pessoas.

Reference 2 - 1,88% Coverage

Eu tenho mentores, não mentores, digamos assim, no sentido onde me foi apontado, mas sim eu vejo como mentores, certo? E aprendo muito e ouço muito quando eles falam e da maneira que eles dirigem. Tem uma pessoa brasileira, por exemplo, que é um modelo de liderança pela responsabilidade que ela traz, pelas palavras, ou as ações, se calhar são mais importantes que as palavras

Reference 3 - 1,47% Coverage

E tem um outro modelo que é um uruguaio que criou já várias empresas, empresas de milionárias, e o estilo de liderança dele é muito mais de tentar criar nas empresas aquele sentido que é como se a empresa fosse de todos os empregados, e para todos remarem para o mesmo lado, muito mais criativo

Reference 4 - 1,88% Coverage

Ser direto. Eu acho que nós, se calhar como portugueses, por vezes tentamos rodeios um bocado e acho que aquela parte de ser assertivo, assertivo é a palavra certa. A assertividade é uma coisa que continuo a desenvolver, mas sou muito mais assertivo hoje, do que era se calhar há 2 ou 3 anos atrás. Isso foi passado muito por aquela pessoa, por aquela minha mentora brasileira

Reference 5 - 3,21% Coverage

aquele mentor uruguaio, a parte da criatividade, tentar procurar soluções sem muitos recursos, não é, porque ele criou empresas financiadas do próprio bolso, então ele tem que ser muito inteligente em como usa os recursos e como usar as ferramentas que estão ao seu dispor para poder atingir os resultados e poder liderar também tendo em conta que os recursos que ele tem e que ele vai oferecer à equipa não são tão bons como de outras empresas.
Então eu tento sempre otimizar a parte do custo na minha liderança ou a parte da abundância de recursos. Eu gosto sempre de trabalhar com menos e dar mais e tento sempre passar isso à minha equipa

Name: Codes\\99 Fatores explicativos\O que foi mais determinante

<Files\\Transcricao_PESSOA1> - § 2 references coded [3,52% Coverage]

Reference 1 - 2,91% Coverage

Eu acho que as viagens para mim foi se calhar a parte mais importante, mais marcante. Mas lá está, as viagens foi apenas o recetor de informação e como eu disse ao início, podes receber a informação, mas depois como tratas essa informação depende. Portanto, as viagens foram muito importantes

porque deu-me a informação, mas depois a minha forma de tratar essa informação acho que foi mais apoiada, se calhar nos valores e educação que tive. Sempre fui muito curioso pelo mundo, de falar com outras pessoas. A minha mãe cresceu fora de Portugal

Reference 2 - 0,61% Coverage

o dinheiro que gastei em viagens foi semelhante ou maior do que um MBA, mas teve mais valor para mim do que um MBA

<Files\\Transcricao_PESSOA2> - § 2 references coded [0,88% Coverage]

Reference 1 - 0,61% Coverage

queria perceber que tipo de pessoa era eu sozinha num país que não conhecia, onde não tinha amigos, não tinha retaguarda familiar, não conhecia absolutamente ninguém

Reference 2 - 0,26% Coverage

eu achei que deveria vir fazer alguma coisa que também me acrescentasse

<Files\\Transcricao_PESSOA3> - § 2 references coded [1,84% Coverage]

Reference 1 - 0,48% Coverage

E eu acho que um bocadinho de tudo, mas se calhar, obviamente, muito do traço pessoal, da tal ambição, sem ser desmedida, mas de crescer.

Reference 2 - 1,36% Coverage

experiência internacional, eu diria até curiosamente sobretudo a parte obviamente da Holanda, foi a mais transformacional até num plano mais até pessoal. Porque envolveu a minha família, não é? Ou seja, nós mudamos de país, mudamos de cidade, escola, mudança de trabalho, cultura que não me impactava só a mim, enquanto profissional, enquanto pessoa, mas também toda a minha família.

<Files\\Transcricao_PESSOA4> - § 2 references coded [1,56% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage

Eu acho que são as características inatas

Reference 2 - 1,35% Coverage

Eu sou muito "*solutions oriented*", tomo decisões muito facilmente e vivo muito bem com as decisões que eu tomo. Então eu diria que isso é mais inato, do que provavelmente a parte da experiência profissional que eu tenho, que me ajuda a poder "*back it up*" mais do que nada