

Formação de Lideranças: novos Modelos de Gestão para Negócios Internacionais

Ricardo Antonio de Arruda Veiga

Carmem Eleonôra C. Amorim Soares¹

Resumo

Tem por objetivo contribuir para as discussões no que se refere à formação de lideranças e aos novos modelos de gestão para negócios internacionais. Aborda inicialmente as mudanças que vêm ocorrendo com a aceleração da globalização e a motivação para buscar a competência.

Com relação ao enfoque da gestão é mostrado que no cenário atual, o capital humano, o conhecimento e o capital financeiro se transformaram no maior diferencial competitivo entre as organizações e as nações de todo o mundo e, aos países desenvolvidos o que os torna competitivos é a consciência da importância dos investimentos em educação, sem o que a pesquisa e o desenvolvimento científico-tecnológico ficam comprometidos.

A educação corporativa demonstra que no processo de gestão do conhecimento e do capital intelectual, os meios de aprendizado devem estar alinhados com as necessidades das corporações, as informações são democratizadas, o conhecimento e a experiência devem ser repassados, as melhores práticas precisam ser difundidas, a cultura da educação corporativa deve ser sistêmica.

No item de formação de lideranças é destacado que uma organização bem-sucedida deve ser capaz de formar líderes em todos os níveis. Onde a responsabilidade da administração superior da organização a criação de um clima que propicie a formação de lideranças são responsáveis para fazer o diferencial competitivo no mercado globalizado.

O comércio internacional tem crescido, nos últimos anos, a taxas superiores às da produção global de bens e serviços, assim a prática de gestão em negócios internacionais torna-se cada vez necessária, tanto para formar líderes como aquecer o mercado.

No caso *Confea* é comentado que o Conselho vem aprofundando as questões sobre o tema investindo em Projetos de Modelo de Gestão para Excelência Corporativa (MGEC), de Educação Corporativa e Articulação com o Sistema de Formação Profissional e, Articulação com Organizações Nacionais e Internacionais. Como conclusão destaca-se que é salutar aplicar novas idéias de colaboradores, pois é uma maneira eficaz de motivá-los, o que pode melhorar a gestão. Pois a crescente concorrência, de serviços e produtos tanto nacionais quanto importados, com um mercado mais exigente e, sem o controle de preços governamental, o tipo de negócio mais adequado tende a ser aquele que o líder se sinta mais confortável e confiante para negociar.

¹ Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - *Confea*. (raveiga@uol.com.br e carmem@confea.org.br) - www.confea.org.br.

1. Contexto

As mudanças que vêm ocorrendo nas últimas décadas têm demonstrado a supremacia econômica, sendo a globalização, responsável pela discussão entre as nações no sentido de disciplinar as regras de convivência internacional, tanto no âmbito comercial e financeiro, quanto no político e econômico.

A globalização não é apenas uma tendência, mas uma necessidade imposta pela conjuntura atual. A década de noventa mostrou que devido a esse fenômeno as nações se reuniram para disciplinar as regras de convivência internacional tanto no âmbito comercial e financeiro, quanto no político e econômico. Vale salientar o lado positivo com o estabelecimento do intercâmbio cultural e comercial entre nações, facilitado pelo avanço dos meios de comunicação, ferramentas necessárias ao desenvolvimento do planeta, que empregam tecnologias a serviço da humanidade. Podemos ainda observar que os bens de consumo, a moda, a medicina, enfim a vida e o comportamento do ser humano sofrem influência direta da globalização.

Esse fenômeno não é dos países e, sim, das atividades econômicas, pois as organizações concorrerem de maneira global por fatias de mercado dentro do seu domínio e, os países competem para abrigar os participantes desse sucesso. A concorrência está preocupada e, apresenta uma grande fonte de ansiedade para executivos, organizações e nações inteiras.

Como exemplo, citamos produtos que são concebidos em um país, fabricados em diversos países e comercializados em vários continentes. Tudo isso tem como objetivo baixar custos de produção, aumentar a produtividade, assim produtos semelhantes são encontrados em qualquer parte do mundo.

O lado negativo da globalização que penaliza países em desenvolvimento é a sua condição de consumir produtos industrializados que os tornam dependentes dos países desenvolvidos e exportadores de matérias-primas sem valor agregado. Quando muito a mão-de-obra barata é empregada para fazer funcionar processos modernos sem domínio sobre a tecnologia importada. Além do mais, os países menos desenvolvidos têm menos poder de barganha e ficam prejudicados por atitudes unilaterais como a Europa que protege escandalosamente suas atividades agrícolas e, os Estados Unidos protegem sua produção de aço para satisfazer aos sindicatos, bem como sua produção de suco de laranja.

Dentro dessa visão o Brasil ciente da necessidade de promover o desenvolvimento, bem como modernizar sua economia para ampliar a oferta e qualidade dos bens e serviços firmou diversos acordos, com o compromisso é harmonizar suas legislações, nas áreas pertinentes, para obtenção da integração. Assim como outros acordos firmados a partir do bloco Mercosul com a União Européia, países da África e Ásia.

As mudanças são ocasionadas especialmente por novas formas de competição e por novos competidores, tais como: a globalização de mercados, os processos de fabricação, as cadeias produtivas, a reestruturação industrial, a volatilidade dos capitais e as mudanças tecnológicas que resultam em inovações de produtos e processos.

As competências que contribuem para que uma organização seja competitiva hoje, não significam mais uma garantia para seu sucesso futuro, e nem mesmo para sua própria sobrevivência. O aprendizado contínuo deve ser uma preocupação constante de toda e qualquer organização, pois ele permite uma constante atualização da base do conhecimento da organização e recriação das habilidades e atitudes.

A sociedade exige uma prestação de serviços com qualidade e eficiência, cultura já incrustada na iniciativa privada de organizações cidadãs responsáveis, e que deve ser incorporada pelas

organizações públicas para incrementar o desempenho e a eficácia organizacional voltada para uma gestão de classe mundial.

2. Enfoque da gestão

Os desafios do novo século exigem uma urgente, profunda e ampla reestruturação das organizações que signifique, no contexto democrático atual, um pacto entre governo, organizações, academia e sociedade, visando a elevação dos níveis de acesso e permanência, e do padrão de qualidade.

No cenário atual o capital humano, o conhecimento e o capital financeiro, transformaram-se no maior diferencial competitivo entre as organizações e as nações de todo o mundo. No caso dos países desenvolvidos que formam o maior grupo de alinhamento econômico é constatado que os investimentos em pesquisa, inovação e preparação de recursos humanos contribuiu para torná-los potências mundiais.

O que é comum aos países desenvolvidos que os tornam competitivos é a consciência da importância dos investimentos em educação, sem o que a pesquisa e o desenvolvimento científico-tecnológico ficam comprometidos.

Para alcançar o desenvolvimento, os países devem investir no sistema educacional, na organização do trabalho, no conhecimento científico-tecnológico e se adequar aos padrões de qualidade, de eficiência e de eficácia, para ter lugar assegurado no mundo globalizado.

A adoção de qualquer modelo de gestão é constituída de elementos integrados e interatuantes que concorrem para a construção de organizações de alto desempenho. O inter-relacionamento desses elementos dá movimento e direção ao sistema de gestão e produz sinergia que potencializa a capacidade de planejar, organizar, decidir, executar e controlar a produção de resultados.

A liderança é o elemento motor do movimento organizacional, atua nas definições estratégicas, na motivação e na provisão dos meios; seus principais instrumentos são à vontade, a decisão e o exemplo. Portanto, o desafio mundial é formar lideranças para a gestão de negócios internacionais, por ser esta uma realidade apontada pelos cenários.

Segundo Jorge Fornari, as competências organizacionais são divididas em três. A primeira é aquela oriunda da escola, chamada também de competência técnica, o que se diz que a organização age mais pelo parecer técnico. A segunda é denominada de Competência Humana onde prevalecem as relações interpessoais como fonte de estímulo para os gestores. Já a terceira é o que ele conceitua de Competência Conceitual /Organizacional sendo assim, um processo de aprendizagem, por meio dela se gerencia a cultura, os valores, o sentido organizacional, e as questões operacionais com “foco no cliente”. Atualmente já se fala que a terceira competência é baseada na capacidade de lidar com o lado abstrato da gestão.

3. Negócios Internacionais

O comércio internacional causa e efeito da tendência globalizante, tem crescido, nos últimos anos, a taxas superiores às da produção global de bens e serviços. De 1950 a 1980, o crescimento médio do comércio mundial superou sistematicamente o da produção em mais de dois pontos percentuais, elevando o grau de abertura da maior parte das economias.

A negociação se dá quando as partes envolvidas demonstram diferenças em seus objetivos. É preciso, portanto, que as partes discutam, cedam em algumas de suas posições, até chegar a

um acordo aceitável para os envolvidos. As diferenças de objetivos se dão, entre outros fatores, também pelas diferenças culturais entre as partes.

Segundo Ricardo Caldas as estratégias usadas pelos negociadores estão diretamente ligadas à cultura a que pertencem. Muitas vezes, interpreta-se essa situação segundo o prisma cultural de origem, podendo ser a estratégia do parceiro de negócio interpretada de forma contrária daquela pretendida. O estudo das diferenças culturais de negociação internacional de países que são parceiros comerciais, para que tais diferenças não acabem por gerar resultados desagradáveis na negociação. Faz-se mister que o negociador internacional profissional, quando enfrenta uma negociação no exterior, preste muita atenção em aspectos predominantes (tais como o sistema de valores, a organização social, os fatores lingüísticos, educativos e estéticos predominantes), que influem no processo de negociação iniciado, evitando o conflito com a outra parte.

A produtividade e a robotização industrial, por sua vez, fez com que a produção explodisse em volume, variedade, qualidade e com isto modificar radicalmente a diversidade e a oferta de produtos. A tecnologia incorporou novas formas de comunicação e levou a mídia a diversificar-se. Mas a medida que as suas necessidades básicas são atendidas, o homem cria novas aspirações e desejos na mesma medida em que se tornava mais exigente em termos de consumo.

Cada dia cresce mais a participação na formação Produto Nacional a importância absoluta e percentual das prestações de serviços. Basta notar que os serviços se tornaram hoje um dos pontos mais discutidos nos acordos de comércio internacional.

Além disso, temos de pensar como se comportará o mundo frente às seguintes possíveis premissas:

- A evolução da tecnologia especialmente às relacionadas com a informática e os meios de comunicação;
- A intensificação do comércio internacional, a formação de blocos econômicos e a globalização;
- A importância que os serviços passaram a ter quanto à “adquirir, gerar, distribuir e aplicar conhecimento”;
- A provável abundância na produção de bens e serviços (robotização e informação on-line), a custos menores;
- Todo o avanço científico deste século que ainda não foi transformado em ciência aplicada ou tecnologia;
- O aumento da concorrência interna e externa;
- A legislação tendo um enfoque mais social e dirigido à defesa do consumidor e do meio ambiente.

Um dos principais fatores de sucesso em uma negociação ou acordo é decorrente do quanto se prepara, planeja ou define-se uma linha de ação. Lembrando das necessidades e disponibilidades de nosso cliente ou contraparte, das qualidades e limitações de nossa posição, de nossos serviços ou produtos e, das variáveis que afetam direta ou indiretamente a negociação ou o acordo, etc.

Registra-se que é importante que se tenha em mente quais as informações que devem ser levantadas, a qualidade das fontes de que se originam e sua contribuição para a análise. Portanto precisam ter viabilidade econômica, relevância e precisão.

4. Educação Corporativa

Na era do Conhecimento as organizações estão preocupadas com os atributos necessários ao sistema competitivo e, para isto nada melhor que investir no aprendizado, na educação contínua, na capacidade de atualização e na recriação como instrumentos que focalizem a educação e o treinamento associados para aumentar o capital humano.

A aprendizagem gera habilidades de criar, absorver e assimilar novos conhecimentos, beneficiando-se, também das experiências anteriores. As inovações dependem de um nível pré-existente de conhecimento e entendimento. Sabe-se que a maior fonte de conhecimento encontra-se fora dos limites de uma organização. Ela tem que se preparar para buscar, compreender e internalizar este ao conhecimento externo.

Há de se reconhecer que para que a educação corporativa ascenda é necessário atender algumas premissas do processo de gestão do conhecimento e do capital intelectual como: os meios de aprendizado devem estar alinhados com as necessidades das corporações, as informações são democratizadas, o conhecimento e a experiência devem ser repassados, as melhores práticas precisam ser difundidas, a cultura da educação corporativa deve ser sistêmica.

5. Lideranças no cenário futuro

No atual cenário internacional, as organizações vêm buscando mudanças para o processo de gestão do trabalho. Ressalta-se que os aspectos do exercício da liderança e da gerência passaram a ter maior relevância na comunicação e nas expectativas dos acionistas, dos empresários, bem como do capital, com relação ao empenho de seus colaboradores e seus resultados. Com certeza esta pode ser a razão por que os resultados das organizações, provavelmente, serão diferenciados, mesmo, em alguns casos, empregando tecnologias de gestão semelhantes.

Uma organização bem-sucedida deve ser capaz de formar líderes em todos os níveis. Formação de líderes requer apoio e encorajamento e não punições pelos erros involuntários. É parte da responsabilidade da administração superior da organização a criação de um clima que propicie a formação de lideranças. Isto se faz pelo exemplo, pela orientação e pela delegação de responsabilidades pelas decisões, pela criação de um clima de confiança recíproca.

Na prática as organizações têm buscado especialistas em comportamento humano, no intuito de descobrir a essência daquilo que tornou alguns homens famosos por sua eficácia pessoal como líderes, já que se está vivendo um período de transição, da era da tecnoprodutividade para a era do conhecimento, onde a capacidade de liderar o capital intelectual das organizações não é mais um diferencial competitivo no mercado globalizado.

Carolina Sanchez Miranda revela que em recente pesquisa sobre as melhores organizações para líderes -com 550 companhias globais com uma média de 27 mil funcionários - feita pela Hewitt Associates, em parceria com o The RBL Group e a revista Fortune, 75% dos profissionais de recursos humanos estão preocupados com a capacidade de suas empresas em formar futuros líderes.

Geralmente grande parte das organizações está mais focada em resolver o problema da falta de pessoas qualificadas no presente do que em dedicar tempo a identificar potenciais líderes e desenvolvê-los. Além da urgência em lidar com a situação imediata, outros pontos críticos são a falta de reflexão sobre as competências de que as organizações precisarão a médio e longo prazo e, em alguns casos, a inexistência de um banco de dados com informações qualificadas sobre o perfil dos profissionais que estão na organização.

A pesquisa da Hewitt, além de indicar as vinte melhores empresas para líderes (veja tabela 1) demonstra que essas organizações olham para além dos limites tradicionais a fim de anteciparem a próxima onda de expansão, preparando-se ativamente para ela, isto é, identificando a expansão para novos mercados como segundo desafio, seguido pela globalização e pressão de controlar os custos.

TABELA 1

O levantamento mostrou que a característica dominante que separa as melhores das demais é o fato de que as primeiras fazem da liderança uma parte imprescindível de sua estrutura organizacional.

Na ótica de Zanon da Hewitt, na maioria das empresas que melhor desenvolvem suas lideranças, a área de recursos humanos atua como um catalisador e facilitador para buscar seus talentos, porém a receita ideal não existe. O que o RH não pode deixar de fazer, na visão dele, é garantir que os gerentes identifiquem as lacunas que os profissionais de sua equipe têm e providenciar o treinamento adequado para eles e percebendo as necessidades da companhia e ir moldando e preparando as pessoas.

Matias da IBM relata que a integração de ferramentas de gestão e transmissão de conhecimentos entre gerações de executivos é alguns dos obstáculos na formação de líderes. Um dos desafios é garantir a transmissão de conhecimento entre as gerações de executivos, o grande ativo desses profissionais mais experientes é o tipo de conhecimento que possuem, que não pode ser encontrado em cursos ou livros, mas que só se aprende compartilhando idéias. Mas as atuais lideranças têm cada vez menos tempo e paciência para fazer esse exercício. Ele comenta que uma solução que sua encontrou para aproveitar esse ativo é preparar entrevistas e vídeos com esses profissionais falando sobre as principais decisões de negócios que já tomaram. Outros os aproveitam em programas de *coaching*.

Enquanto não se chega a esse patamar, o diretor de desenvolvimento organizacional da Caliper, George Brough, recomenda ações pontuais para iniciar um programa eficaz de desenvolvimento de lideranças. Exemplifica que como uma das metas reunião da diretoria para determinar as competências comportamentais de que se precisará no futuro. Para isso, talvez seja necessária uma campanha do RH para a sensibilização da direção da empresa em relação à importância do assunto.

Na formação de líderes, deve-se ter especial preocupação com as pessoas que possuem as capacidades que constituem o núcleo das competências da organização. Dispendios nessas competências devem ser considerados investimentos e não custos. Selecionar sempre os melhores e com melhor potencial. Treinar e desenvolver essas pessoas nas competências básicas da organização, que a diferenciam dos competidores. Reter essas pessoas por meio de motivações adequadas, conhecendo-as e dando-lhes oportunidades de se realizarem profissionalmente.

Com relação há alguns anos atrás, as oportunidades são maiores porque o movimento em direção ao mercado livre abriu muitos mercados nacionais anteriormente protegidos. O potencial para exportação e para o investimento direto no exterior é maior hoje do que em qualquer outra época. O ambiente está mais complexo porque os administradores atuais têm de lidar com os desafios de se realizar negócios em países com culturas radicalmente diferentes e coordenar operações dispersas globalmente. Por fim, o ambiente é o mais competitivo porque, além dos concorrentes domésticos, o administrador tem de lidar com concorrentes estrangeiros eficientes em custos.

A Natura, primeira colocada na América Latina no ranking da Hewitt, foi impulsionada a estruturar seu programa de desenvolvimento de lideranças pelo desafio do crescimento e da in-

ternacionalização. A companhia mirou-se em empresas que possuem um reconhecido trabalho de excelência na identificação e aprimoramento de seus talentos, como a General Electric (GE).

O objetivo da fabricante nacional de cosméticos foi criar um ambiente no qual líderes formam outros líderes e os talentos conhecem muito bem o jeito Natura, seus negócios e seus principais processos. Outra premissa da empresa foi ter uma avaliação de desempenho clara e objetiva, diretamente ligada a um sistema de conseqüências e feedback em todos os níveis da organização. Um fator determinante, na visão da própria companhia, para o sucesso de seu programa de desenvolvimento de lideranças é o *coaching*.

Um líder que tenha como foco negociação internacional deve possuir qualidades básicas de um administrador, mas principalmente de forma reforçada ter atributos inerentes à eficiência, capacidade de traçar metas e prioridades, capacidade de adaptação rápida à mudança, ter o conhecimento das normas e dos padrões econômicos internacionais, domínio do idioma inglês e das técnicas de *network*, o que o torna mais estável nessa posição. O líder deve estar apto a aprender mais, procurando absorver informações, avaliá-las e aplicá-las na organização. Reconhecer e identificar novos talentos e como desenvolvê-los, motivando e mostrando a importância do trabalho realizado por eles e assim, desenvolvendo os pontos fortes e atenuando os pontos fracos do novo talento para saber delegar a ele e aos outros as tarefas corretas.

6. O Caso Confea

Durante a última década a inserção do Sistema *Confea/Crea* nas discussões relacionadas à globalização onde, viabilizar o intercâmbio técnico-científico, buscar o desenvolvimento e a valorização profissional, fortalecer a troca de experiências na área do ensino, discutir e estabelecer parâmetros e convênios que permitam a integração das atividades profissionais de diferentes países são algumas das ações do *Confea* para o conseqüente acesso a mercados, especialmente na identificação de informações e oportunidades para os profissionais brasileiros.

Neste contexto o Sistema *Confea/Crea* vem desenvolvendo programas, projetos e ações com o intuito de formar e capacitar profissionais e lideranças para atuarem internacionalmente. O primeiro passo foi à formação de negociadores internacionais para atuar no fórum MERCOSUL, como curso semipresencial, dada a necessidade de adotar medidas destinadas ao estabelecimento progressivo da integração para que sejam garantidos a livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos instada no Tratado de Assunção.

Coube, no Brasil, ao *Confea* a condução Comissão de Integração da Agrimensura, Agronomia, Arquitetura e Engenharia para o MERCOSUL (CIAM), que hoje se encontra na vanguarda do processo de integração dos serviços profissionais no Cone Sul, com um arcabouço legal de trinta e seis resoluções, das quais destacam-se: código de ética, metas para intercâmbio de informações, serviços profissionais temporários, critérios únicos e de validade nacional e, comissões especiais por especialidade.

As maiores contribuições da Comissão são o documento sobre o mecanismo para o exercício profissional temporário, propondo que a mobilidade profissional seja implementada no MERCOSUL com as condições necessárias para o registro e o exercício profissional, respeitando os princípios de reciprocidade e consenso, bem como participando ativamente no processo de preparação das negociações como organização convidada de diversos fóruns governamentais e empresariais, a exemplo o do Grupo de Exportação de Serviços de Engenharia do Fórum de Competitividade, a interação com a Federação **Interamericana da Indústria da Construção (FIIC)**, por meio da **Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC)**, da discussão de acor-

dos com outros blocos e países, ou nos encontros precedentes às reuniões da Organização Mundial do Comércio (OMC).

Como a finalidade de buscar a integração e conseqüente mobilidade profissional, o *Confea* vem desenvolvendo ações com diversas instituições internacionais sendo filiado à Federação Mundial das Organizações de Engenharia (FMOI), desde 1999, organização que possui mais de 90 instituições em todo o mundo. Além de participar de missões nas Convenções Mundiais de Engenheiros, Convenções da União Pan-americana de Associações de Engenheiros (UPADI), discussões internacionais acerca do exercício profissional como as Jornadas sobre Acreditação de Cursos de Engenharia, na Ordem dos Engenheiros de Portugal e apresentação de trabalhos em congressos técnicos, bem como divulgação da regulamentação, legislação e fiscalização do Sistema *Confea/Crea*.

Outra iniciativa importante do *Confea* no cenário internacional é a assinatura de parcerias e convênios com instituições estrangeiras para cooperação técnico-científica, intercâmbio de informações e tecnologias, troca de experiências no exercício profissional, na educação, processos de fiscalização. As parcerias realizadas entre *Confea* e a Ordem dos Engenheiros de Portugal, a de Moçambique e a de Angola seguem a linha da reciprocidade de tratamento de profissionais de Engenharia entre os países de língua portuguesa, consolidando o mercado para os brasileiros que lá exercem atividades abrindo o campo para o exercício profissional nesses países e compatibilizando as normas para que eles venham trabalhar no Brasil.

Para intensificar este processo o *Confea* vem investindo em Projetos de Modelo de Gestão para Excelência Corporativa (MGEC), de Educação Corporativa e Articulação com o Sistema de Formação Profissional e, Articulação com Organizações Nacionais e Internacionais.

O MGEC pretende elaborar e implantar um modelo de gestão com foco em resultados que oriente para a excelência corporativa do Sistema *Confea/Crea* e Mútua, orientado pelos fundamentos do GESPÚBLICA. O projeto não vai indicar como fazer, mas o que se deve fazer para se chegar a excelência em gestão voltada à obtenção de resultados que seja viável e aplicável em todo o Sistema *Confea/Crea* e Mútua. Como produtos:

- Modelo de Gestão para a Excelência Corporativa;
- Regulamento para aplicação do Modelo de Gestão para a Excelência Corporativa;
- Plano de Implantação do Modelo de Gestão para a Excelência Corporativa

No que tange ao Projeto Educação Corporativa e Articulação com o Sistema de Formação Profissional o objetivo é desenvolver ações de fomento à educação continuada, apoiando, por meio de parcerias, projetos ou programas de destinados ao aperfeiçoamento e à atualização de profissionais do Sistema *Confea/Crea* e Mútua. Como produtos:

- Diretrizes de Educação Continuada para o Sistema *Confea/Crea* e Mútua;
- Catálogo de cursos de aperfeiçoamento e de atualização para profissionais do Sistema *Confea/Crea* oferecidos por *Creas*, instituições de ensino, entidades e demais organizações;
- Estudo detalhado de viabilidade da criação de fundo de recursos financeiros destinado a projetos ou programas de educação continuada desenvolvidos pelo Sistema.

O Projeto Articulação com Organizações Nacionais e Internacionais tem por objetivo propor uma política de integração entre os atores do Sistema *Confea/Crea* com as organizações externas. Como produtos:

- Plano de Integração com os organismos do Sistema (conjunto de propostas de ações, mecanismos de integração e meios eficazes de comunicação a serem implantados no relacionamento com os diversos organismos), em sintonia com as organizações externas.

Assim o *Confea* consolida-se como uma instituição que busca a inserção competitiva, num mundo caracterizado pela consolidação de blocos regionais de comércio e no qual a capacitação tecnológica é cada vez mais importante para o progresso econômico e social, onde a melhoria das condições de vida dos habitantes da região deve ser estabelecida pela coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais entre os países participantes, em termos de comércio exterior e política agropecuária, industrial, fiscal, monetária, cambial, de serviços, de transporte e de comunicações com a harmonização das legislações respectivas e a adoção de política comercial unificada com outros países.

7. Conclusões

As organizações precisam buscar a excelência de classe mundial, o que significa se tornar umas melhores do mundo naquilo que faz. Para conseguir isso, a administração deve entender inteiramente o que acontece na organização e o que os clientes querem.

Com a crescente concorrência, de serviços e produtos tanto nacionais quanto importados, com um mercado mais exigente e, sem o controle de preços governamental, o tipo de negócio mais adequado tende a ser aquele que o líder se sinta mais confortável e confiante para negociar.

A formação das lideranças para negócios internacionais induz as organizações que fortaleçam suas competências operacionais, gerenciais e tecnológicas, garantindo a disseminação interna do conhecimento.

Essa disseminação para as práticas de Gestão do Conhecimento contribuirá para suporte gerencial, com a finalidade de divulgar entre os profissionais as experiências e melhores práticas na área. Outra questão a ser suscitada é a integração entre os diversos ambientes de conhecimento, sem limitações impostas pelas fronteiras organizacionais.

Mas não se deve esquecer que o líder deve respeitar os valores dos nacionais de cada país, não procurar agredi-lo ou intimidá-lo com posições que este jamais poderá aceitar. O bom líder internacional busca posições de consenso entre as partes, sem abrir mão de valores que considera essenciais e cedendo em questões que considera como secundárias (ou não essenciais).

Quando a gestão é competente, o aperfeiçoamento das práticas internas da organização a partir de exemplos das organizações de Classe Mundial é uma ferramenta importante assim como o incentivo aos estudos de *benchmarking* de práticas de Gestão do Conhecimento. Alinhados ao fortalecimento das competências operacionais e gerenciais, o domínio da e a inovação tecnológica são vantagens competitivas.

É salutar aplicar novas idéias de colaboradores, pois é uma maneira eficaz de motivá-los, o que pode melhorar a gestão. Motivar é também fundamental para o sucesso de uma equipe. Premiar-los ou ouvi-los com compreensão, transmite segurança o que os fazem adquirir paixão e comprometimento pelo que fazem.

Referências

CALDAS, Ricardo W. *Introdução à globalização: noções básicas de economia, marketing e globalização*. São Paulo, Instituto Brasileiro de Direito Constitucional, 1998.

SOARES, Carmem Eleonora C. Amorim, et alii. *O Mercosul e os Serviços Temporários*. Brasília, CONFEA, CIAM - Comitê Executivo-Brasil, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Administração: princípios e tendência*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOMES, Jorge Fornari. *A terceira competência: um convite à revisão do seu modelo de gestão*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FERREIRA, José Rincón; BENETTI, Gilberto, et. Alii (Orgs.). *O futuro da indústria: educação corporativa - reflexões e práticas: coletânea de artigos*. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2005.

O FUTURO DA INDÚSTRIA: educação corporativa: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2006.

MIRANDA, Carolina Sanchez. *Quando a liderança tira o sono do RH*. São Paulo: Ed. Segmento, 2007.

NAISBITT, Jonh. *O líder do Futuro*. Trad. de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.