

**CARREIRAS**

# Brasileiros à frente da América Latina

*Executivos sentem na pele as diferenças de costumes, e que oportunhol não serve com "los hermanos"*

CAROLINA SANCHEZ MIRANDA  
 SÃO PAULO

Os brasileiros assumem, cada vez com mais frequência, cargos nos quais passam a ser responsáveis, não apenas por suas áreas no Brasil, mas também na América Latina. A princípio, lidar com *los hermanos* parece não ser tarefa muito complicada. Mas a realidade não é bem essa. Na prática, a comunicação não é tão simples e é necessário, sim, a fluência do idioma. Os famosos mal-entendidos causados pelo "portunhol" de fato acontecem.

Além disso, em países como o México, os chefes estrangeiros não são tão bem recebidos assim e as mulheres, muito menos. "A cultura organizacional, assim como a local, é machista e hierarquizada", diz Martha Cavalheiro, hoje vice-presidente de marketing da 20th Century FOX para a América Latina.

Há dois anos, ela foi promovida e seguiu para o México com a missão de assumir a diretoria de marketing da região. Pela frente, ela tinha um chefe e uma equipe mexicanos.

"Aprendi na marra. Não fui em nenhum momento preparada. Até então, não tinha a mínima idéia de que poderia assumir a região", conta Martha. "Tive que fazer uma imersão total na cultura de todo o território que estaria sob minha responsabilidade". Logo de cara, antes mesmo de se mudar para o México, onde ficaria sediada, viajou para dois outros



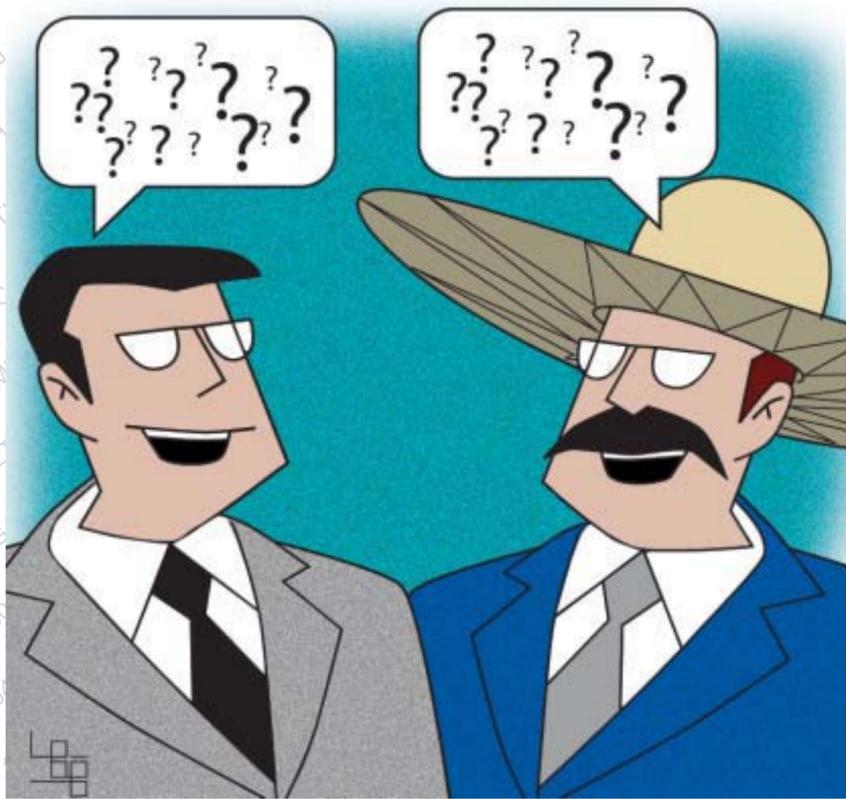
Martha, VP de marketing da FOX

países. E já pôde perceber que cada país tem mercado e culturas absolutamente diferentes.

Ao chegar ao seu novo local de trabalho, a primeira dificuldade que enfrentou foi o idioma. "Não falava nada de espanhol. Por isso, preferi estabelecer um diálogo em inglês", lembra Martha, que arriscava-se apenas no *buenos dias e buenas tardes*. "A gente acha que a comunicação em "portunhol" é possível, mas o fato é que, para nós brasileiros, é muito mais fácil entender o espanhol do que é para eles entender o português."

Em seis meses, a executiva deixou de considerar o idioma uma dificuldade. A companhia contratou um professor que dava aulas para ela duas vezes por semana. O curso durou um ano. "Mas logo no começo eu senti que já estava lidando bem com a língua, por causa da proximidade", diz. "Mesmo que eu respondesse em inglês, pedia que falassem comigo em espanhol."

Apesar de ter o cuidado de falar em inglês enquanto não dominava o idioma, ela confessa que houve muito mal-entendido na comunicação. Situações engraçadas e constrangedoras como usar a palavra *embarazada*, sem saber que não



tem o mesmo significado que em português e acabar dizendo, equivocadamente, que alguém está grávida, acontecem, às vezes, até hoje, segundo Martha.

"A América Latina prega a armadilha de dar a impressão de que não é necessário se preparar para o relacionamento com os países da região", afirmam Andréa Fuks Ribeiro e Vivian Teixeira Leite, sócias da **Going Global**, especializada em treinamentos interculturais. "Os brasileiros pensam que a cultura é muito parecida e por isso não precisam se preparar para enfrentar o choque cultural", concluem.

De acordo com elas, além da comunicação, os executivos enfrentam outras barreiras para exercer a liderança. "Existe resistência em aceitar um chefe estrangeiro", dizem. "Além disso, sempre surge um melindre decorrente da escolha de um brasileiro para liderá-los. É natural se perguntarem por que não escolheram um executivo local."

"No México, mais do que em outros lugares da região, há uma grande resistência em receber estrangeiros", confirma

Martha. Ela explica que isso acontece porque o país tem recebido muitos profissionais de outras regiões, principalmente argentinos, que se mudam para fugir da crise econômica. "A gente vê que os mexicanos se sentem muito ameaçados. Isso é percebido em reuniões."

Marta lembra que foi hostilizada em algumas ocasiões. "Mas como estava com meu emprego garantido e em uma posição privilegiada, não fui muito prejudicada", diz. A executiva superou a resistência da equipe com uma postura firme e, ao mesmo tempo, humilde. "Acho que esse é o segredo. Entender o mercado antes de fazer qualquer coisa. Os locais sabem muito melhor o que está acontecendo."

Além de enfrentar resistências decorrentes de sua condição de estrangeira, ainda teve que passar por situações em que chegou a ser ignorada por ser mulher. "Acharmos que o Brasil é machista, mas lá sim realmente é assim", diz Martha. Segundo ela, era muito frequente estar com outros executivos da empresa em uma reunião com fornecedores, que faziam sua apresentação sem se dirigir a ela, mas apenas aos homens. "O engraçado é que no final, o presidente dizia: essa aqui é a Martha, a diretora de marketing. Ela é quem vai escolher o fornecedor."

Apesar disso, o fato de ter cargo de chefia a privilegiava. "A mesmo tempo em que são muito machistas, vivem em uma sociedade na qual a hierarquia é supermarcada. Então, era respeitada porque era diretora", afirma. Ela dá um exemplo de como o respeito à hierarquia se reproduz nas relações cotidianas. "De jeito nenhum uma empregada doméstica vai te chamar de *tu* (você), mas sim de *usted* (senhor).

Hoje, ela está mais do que acostumada com as peculiaridades da América Latina, mas diz que precisou de sangue-frio para se acostumar com situações como as que passou despercebida por conta de ser mulher. E, para quem tem a mesma missão pela frente, ela recomenda: "Pode parecer clichê, mas funciona: pense globalmente e aja localmente."

## EMPREENDA

### Só tem sucesso quem sabe ouvir

Ricardo Bellino\*



Ao conversar com Alair Martins do Nascimento, o fundador do Grupo Martins — o maior distribuidor atacadista da América Latina — uma frase em particular me chamou a atenção. O empresário, que foi um dos finalistas da edição de 2006 do tradicional prêmio Empreendedor do Ano, conversou comigo em uma entrevista cuja íntegra irá ao ar neste sábado, pela BandNews FM. Quando lhe perguntei de que forma ele havia conseguido transformar um pequeno armazém de secos e molhados em uma potência com faturamento anual superior a R\$ 2 bilhões, Martins respondeu de forma simples e direta: "Sempre gostei muito de ouvir, ouvir, ouvir. Isso contribuiu muito para o nosso crescimento". E acrescentou: "É prazeroso para mim estar sempre aprendendo".

Nas palavras do empresário nota-se um elemento essencial para todos os que querem chegar ao sucesso. Trata-se da inteligência social, assunto que abordei em meu livro "Três Minutos Para o Sucesso" (Campus/Elsevier). O grande educador e psicólogo americano Edward Thorndike definiu a inteligência social como a habilidade que cada indivíduo tem de entender e lidar com outras pessoas. Obviamente, a capacidade de ser um bom ouvinte é um inequívoco

voco sinal de elevado nível de inteligência social. Existem outros indicadores. Verificá-los pode se transformar num útil exercício para avaliar a quantas anda nossa inteligência social. Alguns desses indicadores são:

- Aceitar os outros como eles são. No convívio social, nada é mais desgastante do que tentar modificar as pessoas, ou moldá-las conforme nossos gostos e necessidades. Em vez de tentar forçar os outros a serem o que eles não são, alguém dotado de inteligência social preocupa-se em descobrir como as pessoas podem contribuir, sendo como são.
- Admitir os próprios erros. Do ponto de vista social, poucas "pragas" são piores do que os donos da verdade. Os que nunca reconhecem seus erros acabam afugentando os demais ou oprimindo-os com sua arrogância.
- Mostrar curiosidade e interesse pelas pessoas e pelo mundo em geral. Ninguém que seja do tipo "bitolado", que só fala de um determinado assunto, consegue formar um amplo círculo de amizades, pois a fama de "chato" o persegue.
- Fazer julgamentos justos; ser honesto consigo mesmo e com os outros. Não se engane: o bajulador está na escala mais baixa da inteligência social, bem ao lado daquele que critica de forma ofensiva e indiscriminada.
- Saber transmitir informa-

ções relevantes e distinguir o que é relevante nas informações que recebe. A conversa "mole" não é sinal de uma elevada inteligência social — e dar o mesmo peso a tudo o que se ouve também não é. Na verdade, a falta de objetividade e coerência ao transmitir informações e a falta de discernimento ao ouvi-las e reproduzi-las indicam um baixo nível de inteligência social.

- Saber colocar-se no lugar dos outros. Essa é uma característica essencial para criar empatia. Não é apenas uma questão de ouvir o outro, mas de ouvir de um modo solidário e compreensivo, a ponto de imaginar como seria estar em seu lugar.

#### SADIM - A ARTE DE LEVAR VANTAGEM

Sadim que se preza está sempre tentando levar vantagem em tudo. Porém, para tentar escapar da fama de "aproveitador", ele costuma mascarar sua esperteza com discursos do tipo: "fiz isso para o seu bem", ou "penso apenas no que é melhor para a empresa". Quem quiser que acredite.

\*Sócio-fundador e dealmaker da Trump Realty Brazil e fundador do Inemp, o Instituto do Empreendedor, e da Bellino's Unlimited. Palestrante, autor de diversos livros, apresenta o programa "Empreenda com Ricardo Bellino", na Band-News FM

#### REI SADIM (O ANTI-MIDAS), EM: SEMINÁRIO DA MORDOMIA



## MOVIMENTO

### QoS CONTRATA RAUL PEREIRA PARA GERÊNCIA

A QoS — prestadora de serviços e treinamentos na área de tecnologia da informação e telecomunicações — acaba de nomear Raul Pereira como novo gerente comercial. Pereira tem como objetivo potencializar os negócios da QoS e conquistar novos clientes. Com mais de 20 anos de experiência no mercado de telecom e tecnologia da informação, o executivo atuou na **Embratel**, **Avibras Aeroespacial**, **Citibank**, **Compugraf** e **Daruma Telecom**.



Raul Pereira

### NOGUEIRA COM MAIS PODER NA INTERSYSTEMS

Carlos Eduardo Khül Nogueira, diretor da **InterSystems** para a América Latina, assume o bloco formado por alguns países do BRICS: Brasil, Índia, África do Sul, Chile e Emirados Árabes. Sob o comando do executivo, a operação brasileira tornou-se a quarta maior no mundo, apresentando as maiores taxas de crescimento entre as subsidiárias ao redor do mundo.

### RUTH GOLDBERG ASSUME CARGO NA DIXTAL

A Fundação Dixtal, braço de responsabilidade social da **Dixtal**, empresa nacional especializada em soluções para a área médico-hospitalar, contratou Ruth Goldberg, que atua há mais de seis anos como consultora na área de responsabilidade social, para consolidar a gestão da Fundação. Ruth tem como principal missão o aprimoramento da comunidade do Jardim São Luiz, sede da Fundação. Ela atuou no desenvolvimento do PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais), precursor de iniciativas das corporações para projetos de responsabilidade social.



Ruth Goldberg

## REGISTRO

### TERCO ABRE INSCRIÇÕES PARA SELEÇÃO DE RECÉM-FORMADOS

Até o dia 28, estudantes e recém-formados em administração, economia, direito e ciências contábeis poderão se inscrever no processo seletivo para as 60 vagas de trainees da **Terco Grant Thornton**, empresa especializada em auditoria e consultoria. O programa de treinamento será oferecido nas unidades de São Paulo e de Salvador (BA). Os candidatos de São Paulo devem enviar seus currículos para: [cv@tercogt.com.br](mailto:cv@tercogt.com.br). Para as vagas na Bahia, os dados devem ser enviados para: [cvne@tercogt.com.br](mailto:cvne@tercogt.com.br).

### YAMANA ANUNCIA SEU PROGRAMA DE TRAINEE 2006

A **Yamana Brasil**, empresa especializada em mineração de ouro, abriu inscrições para o seu Programa de Trainee 2006. Os interessados precisam ter concluído seu curso a partir de julho de 2004 ou se formarem até julho deste ano para concorrer a 12 vagas nas áreas de: engenharia, geologia, administração e economia. É preciso conhecimentos de informática, inglês intermediário e disponibilidade para viajar. As inscrições podem ser feitas até 7 de maio no site: [www.ciadetalentos.com.br/yamana](http://www.ciadetalentos.com.br/yamana).

Ligue a assine:

revista **Propaganda marketing**  
 0800 15 45 55

revista **Propaganda marketing**  
 0800 704 41 49

De 2ª a 6ª das 8:30 às 20:00hs