

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAELLA DAS NEVES BARBOSA**

**EXPATRIAÇÃO DE BRASILEIROS: AS IMPLICAÇÕES DAS  
CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NA ADAPTAÇÃO EM  
DESIGNAÇÕES INTERNACIONAIS**

**Porto Alegre  
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAELLA DAS NEVES BARBOSA**

**EXPATRIAÇÃO DE BRASILEIROS: AS IMPLICAÇÕES DAS  
CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NA ADAPTAÇÃO EM  
DESIGNAÇÕES INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS como requisito à obtenção do Título de Mestre.

Recursos Humanos

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre**

**2010**

**Rafaella das Neves Barbosa**

**EXPATRIAÇÃO DE BRASILEIROS: AS IMPLICAÇÕES DAS  
CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NA ADAPTAÇÃO EM  
DESIGNAÇÕES INTERNACIONAIS**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração - PPGA  
da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul – UFRGS como requisito à  
obtenção do Título de Mestre. Recursos  
Humanos**

**Orientadora: Elaine Di Diego Antunes**

Conceito final:  
Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Beatriz Scheffer Garay – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia Generali da Costa – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Orientador – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

- Ao meu esposo Marcelo Garcia, pela paciência e compreensão nesta fase em que estive tão alheia, assim como em tantos outros momentos.
- A Marinês Steffanello, amiga e colega de mestrado da área de sistemas, que desde a entrevista de seleção do mestrado me ajudou de tantas maneiras que não caberiam nesta página de agradecimentos.
- Agradeço a minha orientadora Elaine Di Diego Antunes, que arriscou junto comigo nesta empreitada e que sempre se mostrou solícita e compreensiva.

Brasilidade! Um sentimento tão  
profundo que vive na superfície...

Ercílio Rosa

## RESUMO

Diversos fatores como a globalização, a rapidez dos avanços tecnológicos, a economia informal, entre outros, proporcionam um ambiente convidativo para que as empresas expandam seus negócios além das fronteiras de seus países de origem. Este processo de internacionalização afeta a forma de gerenciamento dos processos organizacionais e com isso, surgem demandas de competências e de profissionais específicas a atender a internacionalização. A expatriação atende diversas necessidades do processo de internacionalização. Entretanto, os processos de expatriação são complexos e exigem atenção e dedicação especial das áreas de gestão de pessoas das organizações. Isso porque o processo de expatriação envolve fatores relacionados a adaptação cultural do expatriado e de sua família. Esta dissertação teve por intenção entender quais são as implicações das características culturais brasileiras na adaptação cultural de expatriados brasileiros. A abordagem do tema expatriação sob a ótica de uma problemática regional enseja aprofundar o conhecimento de um tema pouco explorado sob uma perspectiva que leve em consideração as características culturais peculiares aos brasileiros sendo uma forma de valorização das identidades locais com resposta às tendências globalizantes. O método utilizado foi o estudo de caso com uma empresa multinacional. A pesquisa teve caráter qualitativo e foi utilizada técnica de entrevista semi-estruturada e de análise de conteúdo na interpretação dos depoimentos dos 6 entrevistados. Os resultados da pesquisa evidenciam que as características sociais da cultura brasileira têm influência positiva nas designações no que diz respeito à aceitação de culturas diferentes e de formas de viver e trabalhar distintas. Aparentemente, o brasileiro gosta de se expor a diversidade cultural. Entretanto, em países com cultura muito conservada e fechada, as características sociais referentes à índole relacional pesam contra, tendo em vista que nestes países a cultura é muito diferente do Brasil. A empresa por sua vez pode influenciar no processo incentivando a participação em treinamentos interculturais assim como atentando para o processo de repatriação.

## **ABSTRACT**

Several factors such as globalization, fast technological advances, the informal economy and other ones, offer an inviting environment for companies to expand their businesses beyond the borders of their original countries. This process of internationalization affects the way the organizational management processes and demands for specific professional skills. The expatriation attempts many internationalization needs. However, the process of expatriation is complex and requires special attention and dedication of the areas of Human Resources management organizations. The expatriation process involves factors related to cultural adaptation of the expatriate and his family. This research had the intention to understand what are the implications of Brazilian cultural characteristics in the adaptation of Brazilians assignees. The theme expatriation, from the perspective of a regional issue, brings about greater understanding of a topic not well explored from a perspective that consider the cultural characteristics and intend to be a form to appreciate local identities in response to globalizing trends. The method used was a case study of a multinational company. The research was qualitative and has used technique of semi-structured interviews and content analysis in the interpretation of the testimonies of six respondents. The survey results show that the social characteristics of Brazilian culture have positive influence on assignments with regard to the acceptance of different cultures and ways of living and work differently. Apparently, the Brazilians like to be exposed to cultural diversity. However, in countries with very well preserved and closed culture, the social characteristics related to the relational nature weigh against, given that these countries the culture is very different from Brazil. The company can influence the process by encouraging participation in intercultural training as well as observing the process of repatriation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Estratégia de internacionalização <i>versus</i> modelo de expatriação....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 – Processo de expatriação segundo Tanure, Evans e Pucik. ....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 1 – Principais motivos de expatriação: a empresa brasileira .....</b>	<b>21</b>
<b>Quadro 2 – As dimensões e orientações para desenvolvimento e/ou preparação para o ajustamento do expatriado no país estrangeiro.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3 – Posicionamento do Brasil segundo modelo e pesquisa de Hofstede (1980) .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 4 – Modelo simplificado da exposição das idéias de Hampden-Turner e Trompenaars sobre os dilemas das dimensões e posicionamento diante dos dilemas. ....</b>	<b>34</b>
<b>Quadros 3 e 4 – Expectativas da empresa com relação a expatriação .....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 5 – Expectativas da empresa com relação a expatriação .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 5 – Fluxograma das etapas iniciais da expatriação e do processo de adaptação cultural e ajustamento.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 6 – síntese dos resultados.....</b>	<b>98</b>



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	9
1.2. OBJETIVOS .....	13
1.3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	13
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
2.1. EXPATRIAÇÃO .....	16
2.2. RAZÕES PARA EXPATRIAÇÃO.....	19
2.3. PRÁTICAS E POLÍTICAS PARA A EXPATRIAÇÃO .....	22
2.4. INTERCULTURALIDADE, MULTICULTURALIDADE E CULTURA .....	26
2.5. ADAPTAÇÃO CULTURAL.....	35
2.6. APRENDIZAGEM INTERCULTURAL .....	36
2.7. CHOQUES CULTURAIS .....	38
2.8. CONTRATO PSICOLÓGICO .....	41
2.9. AJUSTAMENTO CULTURAL .....	43
2.10. TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS.....	48
2.11. TRAÇOS BRASILEIROS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL.....	52
2.12. CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NORUEGUESAS .....	56
<b>3. PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS.....</b>	<b>58</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	58
3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO.....	59
3.3. COLETA DE INFORMAÇÕES.....	63
3.4. PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	65
3.5. ANÁLISE DOS DADOS .....	66
3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	67
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS E RELAÇÃO COM AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS .....	70
4.2. IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NAS ETAPAS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO.....	85
4.3. INFLUÊNCIA DA EMPRESA DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO .....	91
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>94</b>
5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	98
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....</b>	<b>109</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa refere-se às características culturais brasileiras com o processo de expatriação de brasileiros. O processo de expatriação é complexo e bastante influenciado pela questão da cultura e adaptação. São diversos os fatores que poderão influenciar na adaptação em uma cultura diferente como por exemplo: a personalidade, a forma da expatriação, o país para onde se é designado, a aceitação e apoio de familiares. Nesta pesquisa, buscou-se especialmente identificar os traços culturais brasileiros e suas possíveis influências em todas as fases do processo de expatriação.

Neste capítulo tem-se a contextualização e a problematização do tema e questão central deste trabalho. Logo a seguir será apresentado o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa deste estudo. No capítulo 2 será apresentada a revisão de literatura organizada em tópicos, no capítulo 3 serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, no capítulo 4 os resultados obtidos e no capítulo 5 as considerações finais.

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com Freitas (2000), a consolidação do capitalismo como o sistema econômico hegemônico e a ideologia neo-liberal como a referência para as economias do planeta marcam a década de 90. Os anos 90 significaram a retomada dos esforços de recomposição econômica alinhados à internacionalização, com surgimento de empresas e mercado mundiais.

Acordos internacionais e a criação de blocos econômicos como a União Européia, o NAFTA e o MERCOSUL, assim como o fortalecimento de diversas economias emergentes, impulsionaram a rápida expansão de empresas e uma grande quantidade de investimentos estrangeiros que fomentaram a adoção de estratégias como alianças, aquisições, *joint-ventures* e fusões, assim como o surgimento de uma força de trabalho diversa e geograficamente espalhada.

Ainda, fluxos migratórios crescentes, deram origem a um ambiente de trabalho cada vez mais heterogêneo, que exigiram o desenvolvimento de novas habilidades comunicativas e de negociação para a formação e a coordenação de equipes multiculturais.

Sendo assim, diversos fatores como a globalização, a rapidez dos avanços tecnológicos, a economia informal entre outros, proporcionam cada vez mais um ambiente convidativo para que as empresas expandam seus negócios além das fronteiras de seus países de origem. Este processo de internacionalização afeta a forma de gerenciamento dos processos organizacionais e com isso, surgem demandas de competências e de profissionais específicas a atender a internacionalização.

A despeito da interligação mundial proporcionada pela globalização, grande parte da produção das empresas é feita em território físico. Deste modo, as áreas de gestão de pessoas devem estar prontas para recrutar e selecionar pessoas preparadas para atender a designações internacionais. O novo universo organizacional exige a convivência de equipes multiculturais, com formação sempre em andamento, detentora de competências raras, com grande mobilidade geográfica e grande potencial de adaptação. A expatriação é uma meio pelo qual pode se obter profissionais com estas competências, ou ainda, é um meio pelo qual é possível desenvolvê-las.

A expatriação atende diversas necessidades do processo de internacionalização. Entretanto, os processos de expatriação são complexos e exigem atenção e dedicação especial das áreas de gestão de pessoas das organizações. Isso porque o processo de expatriação envolve fatores relacionados a adaptação cultural do expatriado e de sua família.

Todo expatriado se depara com o desafio de enfrentar a uma nova atividade ou organização e conviver com outras culturas. Segundo Cuche (1996, p. 36 apud MACHADO; HERNANDES; 2004, p. 54), conhecimento, percepção e aceitação de novos valores culturais são fatores necessários e que muitas vezes só são obtidos a partir da relação com o outro, em processos de interação e de aceitação mútua.

Por ter dimensões continentais, o Brasil apresenta grande diversidade interna, que é um traço cultural importante de sua cultura. Junto a forte mistura cultural obtida no decorrer da história, a diversidade passa a ser um norteador por onde a identidade cultural brasileira se produz.

Relacionando os traços da cultura brasileira a um processo de expatriação, buscou-se entender de que maneira as formas de se relacionar dos brasileiros influenciam em sua adaptação em outros países.

O objeto de estudo é uma empresa do setor químico, multinacional centenária, líder mundial na produção e venda de fertilizantes químicos, presente em uma área geográfica grande e dispersa, cuja matriz da subsidiária brasileira localiza-se em Porto Alegre. A empresa possui atualmente um quadro de aproximadamente 1.200 funcionários no Brasil e 8.000 funcionários no mundo e neste estudo será chamada de Empresa Fertilizer.

A Fertilizer tem sua casa matriz localizada na Noruega e sua atuação está voltada para o fornecimento de soluções para a nutrição de cultivos através de fertilizantes químicos e produtos a base nitrogênio. Está presente em aproximadamente cinco países, vende para aproximadamente 120 países e possui aproximadamente 200 plantas/terminais/armazéns. Os segmentos de negócio são divididos em *downstream* (mistura de fertilizantes), *upstream* (fabricação de fertilizantes) e *industrial* (fabricação de produtos a base de nitrogênio).

A história da Fertilizer inicia-se em 1905, com a primeira produção de fertilizantes de nitrogênio em uma usina de teste em Notodden na Noruega. A produção foi baseada na invenção Birkeland Eydia usando energia hidroelétrica para extrair nitrogênio do ar. Assim a Norsky Hydro foi fundada em 02 de dezembro de 1905.

Desde o início da expansão da Fertilizer para outros mercados além da Noruega foram feitas expatriações. Entretanto, a formalização destes contratos era feita através da demissão dos expatriados no país de origem e admissão no país de destino. Por isso, muitos dados referentes a expatriações mais antigas se perderam. O primeiro registro formal de expatriação data de 1990. No Brasil os primeiros expatriados vieram em 1977 com a abertura do escritório no Rio de Janeiro e o primeiro expatriado brasileiro foi enviado para a Noruega em 2001 e é um dos entrevistados deste trabalho. Desde 2001, foram realizadas 12 (doze) expatriações de brasileiros pela Fertilizer. Seis destes participaram desta pesquisa. Atualmente a Fertilizer tem 4 expatriados em outros países, como Noruega, México e África. Três dos atuais expatriados participaram deste trabalho. Dos doze expatriados brasileiros designados pela Fertilizer Brasil, dois deles não fazem mais parte da companhia. Todos os outros que retornaram continuam a trabalhar na empresa.

Entre 1999 e 2003 a Fertilizer adquiriu a Adubos Trevo no Brasil, sendo que no momento da aquisição a Adubos Trevo tinha 70 anos de história, era a terceira maior produtora de fertilizantes no Brasil e contava com 800 funcionários em 10 unidades, com suas principais operações em Rio Grande (RS). Em 2006 a Fertilizer seguiu com sua expansão no Brasil, incorporando a empresa Fertibrás, marca forte no centro-oeste e nordeste do país, e tornando-se a segunda maior empresa do setor de fertilizantes do país.

Este trabalho teve por interesse principal responder a seguinte questão: Quais as implicações das características culturais de brasileiros na adaptação cultural em outros países? A cultura peculiar do Brasil, fruto da influência de vários povos, é um dos fatores que instigam o entendimento do modo de agir e pensar do brasileiro e seus reflexos nas interações com outras culturas no contexto social e de trabalho.

Através de estudo da literatura específica buscou-se ter embasamento para determinar as principais características culturais brasileiras e identificá-las nos relatos dos entrevistados. Buscou-se ainda identificar as características culturais nas etapas do processo de adaptação e verificar se a organização pode intensificar ou amenizar características que possam interferir positivamente ou negativamente na adaptação dos designados brasileiros no exterior. A importância do tema está na ausência de pesquisas que busquem entender especificamente os efeitos de peculiaridades regionais em designações internacionais, especificamente da cultura brasileira.

Portanto, há o interesse em verificar como a identidade cultural brasileira permeada por características culturais tais como solidariedade, índole relacional, adaptabilidade e abertura ao novo, concentração de poder, personalismo, paternalismo, postura de espectador, formalismo, impunidade, lealdade pessoal, evitar conflito e flexibilidade, para citar algumas, interferem em designações internacionais. Busca-se entender de que forma se dão os processos de interação e de aceitação mútua e de que maneira influenciam na adaptação cultural em outro país.

Logo a seguir será apresentado o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa deste estudo.

## 1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é verificar quais são as implicações das características culturais de brasileiros na adaptação em outros países em designações internacionais.

### 1.2.1. Objetivos Específicos

Com os objetivos específicos, pretende-se:

- a) analisar as percepções de brasileiros expatriados sobre a adaptação em outro país;
- b) identificar as etapas do processo de adaptação pelas quais os designados da empresa estudada passam e analisar de que forma as características culturais se manifestam e interferem nestas etapas
- c) identificar como a organização pode intervir no processo de adaptação.

## 1.3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O tema em questão possui relevância científica, social e cultural. A abordagem do tema expatriação sob a ótica de uma problemática regional enseja aprofundar o conhecimento de um tema pouco explorado sob uma perspectiva que leve em consideração as características culturais peculiares aos brasileiros. Sendo assim, pesquisas com este escopo, são mais uma forma de valorização das identidades locais com resposta às tendências globalizantes.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa procura contribuir para o entendimento da relação entre expatriação e adaptação do indivíduo em outras localidades e outras culturas. As investigações sobre expatriação fazem-se presentes na teoria organizacional, de relações internacionais e de gestão de pessoas. Já alguns anos, têm sido estudadas as variáveis que afetam a adaptação a

diferentes contextos culturais. Entre estas, a título de exemplo, as diferentes formas de gerir o espaço entre diversas culturas (Hall, 1990; Lewis, 1992; Fukuyama, 1995), sendo estas apontadas como responsáveis pela performance dos mesmos e, como consequência, pelo andamento dessa mesma internacionalização (Black e Gregersen, 1991; Selmer, 2003, entre outros), embora sejam apontadas algumas deficiências metodológicas a certas abordagens quanto à percentagem de casos de insucesso existentes (quando o expatriado retorna antes do previsto ou não atende as expectativas da expatriação) (Harzing, 2002).

A maior parte da literatura aborda a gestão dos recursos humanos, da cultura e do comportamento organizacional e do investimento estrangeiro. A abordagem é normalmente na rentabilização dos recursos, na perda de referenciais culturais (choque cultural), e nas variáveis que podem afetar a designação (preparação e formação). Todavia as investigações sobre cultura e expatriação ainda mostram-se insipientes no que tange às questões específicas de brasileiros no exterior.

Assim, esta pesquisa visa a contribuir para o aperfeiçoamento teórico da área, ao focar a expatriação e a influência das características culturais brasileiras em outros países. Esta contribuição pretende suscitar debates em torno deste assunto, e sua aplicação nas organizações, explorando dimensões ainda inexploradas de uma maneira analítica. Em termos práticos, espera-se que o presente estudo possa oferecer subsídios para a atuação dos dirigentes das organizações, de modo a criar meios coerentes com a peculiaridade cultural do Brasil, de permear os processos de adaptação de brasileiros no exterior.

Para Rodrigues e Duarte (1999), estudar as diferenças culturais de cada país pode ajudar a evitar choques culturais nos processos de adaptação cultural e, conseqüentemente, no ajustamento de expatriados.

Para a empresa estudada, este trabalho contribui com informações sobre a experiência destes expatriados. Ter estas informações é importante considerando que para os próximos anos a empresa tem planos de aumentar o número de expatriados, visando disseminar a cultura globalmente e também como uma forma de retenção de talentos. Atualmente a expatriação na Fertilizer pode ser uma etapa do desenvolvimento de lideranças, mas não é um item mandatário da política de desenvolvimento de lideranças.

O plano da Fertilizer para os próximos anos é ter um programa de retenção de talentos alinhando com o programa de desenvolvimento de lideranças e que a expatriação seja de fato uma das etapas de todo esse processo. Portanto, para que a experiência da expatriação possa ser bem aproveitada pelos brasileiros que serão enviados para o exterior, é interessante que a empresa possa dispor de informações focadas sobre as expatriações anteriores, de modo que a questão da adaptação não seja um empecilho ou tenha cada vez menos impactos a permanência do expatriado no exterior, ou ao cumprimento de sua missão.

Para esta pesquisadora, este trabalho trouxe um aprofundamento importante no conhecimento sobre o assunto expatriação e, portanto, com reflexos não somente no desenvolvimento acadêmico, mas como profissional do mercado não acadêmico também. Além disso, dar a possibilidade aos expatriados a conversar e compartilhar suas experiências a uma profissional da área de Recursos Humanos da empresa para quem prestam serviço aumentou o grau de credibilidade e aproximou bastante a relação dos os expatriados com a empresa. Este fator está estritamente relacionado a questão da comunicação, abertura e liberdade de se expressar e fazer colocações e contribuições baseadas na experiências que eles obtiveram. E assim, este fator contribuiu positivamente tanto para empresa, quanto para os expatriados, quanto para esta pesquisadora.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas as teorias que norteiam e se relacionam com o interesse desta pesquisa e que deram o embasamento teórico que permeou os resultados encontrados. O capítulo está dividido em tópicos assim dispostos: expatriação, razões para expatriação, práticas e políticas para expatriação, interculturalidade, adaptação cultural, aprendizagem intercultural, choques culturais, contrato psicológico, ajustamento cultural, traços culturais brasileiros, traços brasileiros no âmbito organizacional e características culturais norueguesas.

### 2.1. EXPATRIAÇÃO

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), as transferências internacionais sustentam a integração global de modos diferentes e complementares. Primeiramente possibilitam que as empresas evitem as patologias provocadas pela centralização excessiva, podendo as decisões ser tomadas localmente, mas como uma perspectiva global. Em segundo lugar, possibilitam que padrões da matriz sejam passados para as filiais pelos expatriados. E em terceiro lugar, promovem a difusão de valores compartilhados.

Segundo McCall Jr. e Hollenbeck (2003), os romanos enviavam expatriados para “administrar” as suas subsidiárias por todo o império. As atribuições dos expatriados iniciais eram muito diferentes dos expatriados de hoje nas organizações. Enquanto os primeiros eram responsáveis pela segurança, controle e cobrança de impostos, os últimos, auxiliados pela evolução tecnológica em várias áreas do conhecimento, são responsáveis por transmitir a cultura organizacional para as suas subsidiárias.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), expatriação não é um conceito novo e tem sido instrumento de controle organizacional desde os primórdios da civilização. Na Roma Antiga, assim como em Portugal, Holanda e Inglaterra, a colonização de terras distantes se amparava em preparar representantes de confiança para administrar subsidiárias.

No início da era moderna da expatriação, a administração de negócios internacionais era feita por um departamento que cuidava das exportações, licenciamento e filiais em outros países. A função da área de recursos humanos era selecionar a equipe que ocuparia postos no exterior, encontrando pessoas familiarizadas com os produtos, tecnologia, organização e cultura da empresa. (TANURE; EVANS; PUCIK; 2007).

Caligiuri e Di Santo (apud NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD; 2008) definem a expatriação como a transferência de um profissional de um país para o outro, para exercer uma determinada função, durante um período predefinido e mediante um processo formal e legal. Esse processo é balizado por um contrato formal que define as condições específicas de transferência. Esta é a definição de expatriação que balizou esta pesquisa.

Trata-se de um processo caro, pois implica em uma série de custos para atrair os melhores candidatos; é um processo demorado, uma vez que apreender um novo código cultural e construir uma nova forma de vida não se faz de um dia para o outro; é um processo arriscado, pois ainda não foi inventado um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho. Apesar destas restrições, esta alternativa tem sido utilizada em larga medida pelas empresas.

Entre os desafios da gestão de pessoas no apoio para o processo de expatriação, encontram-se a capacidade de identificar e desenvolver profissionais que possam atuar globalmente, ou seja, atuar em ambientes culturalmente diferentes, convivendo com a diversidade aí implícita. Apresentam-se assim como fatores relevantes o desenvolvimento e implementação de processos e políticas especialmente voltados para os processos de expatriação dos funcionários brasileiros em suas operações no exterior.

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), o perfil de competências que deve ter o expatriado e qual será o seu papel depende da estratégia de internacionalização da empresa. Levando em consideração as estratégias de internacionalização de Ghoshal e Barlett (2000 apud TANURE; EVANS; PUCIK; 2007, p. 178) foi possível desenvolver um modelo que contempla as diversas possibilidades de estratégias e que podem demandar perfis diferentes de expatriação.



**Figura 1 – Estratégia de internacionalização versus modelo de expatriação.**

Fonte: Tanure, Evans e Pucik, (2007, p. 178)

Na empresa Multidoméstica, os controles são simples e sendo assim o expatriado deve ser um Empreendedor Local, funcionando como canal de comunicação da matriz. Na empresa Global, o expatriado deve ser um Replicador, garantindo a ligação da filial com a matriz. Na empresa Transnacional, as decisões estratégicas são compartilhadas e o expatriado deve se um “Membro da Rede”. Já na empresa Internacional Emergente, as decisões são centralizadas na matriz e o expatriado deve ser Implementador/Controlador replicando o modelo da matriz.

O processo de expatriação de uma organização, no conceito de Tung (1988, p.241), é “o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma.”

A descrição das etapas do processo de expatriação, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007) leva em consideração a identificação da estratégia de internacionalização (como já citado anteriormente), a clareza do objetivo da

expatriação, a seleção, preparação e orientação dos candidatos escolhidos para a expatriação e, finalmente, a gestão da carreira, desenvolvimento, desempenho e remuneração dos expatriados. Além disso, Tanure, Evans e Pucik (2007) acreditam que o treinamento intercultural, realizado antes da mudança definitiva do expatriado para o novo país, pode ajudar muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente.



**Figura 2 – Processo de expatriação segundo Tanure, Evans e Pucik.**  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2. RAZÕES PARA EXPATRIAÇÃO

De acordo com os pesquisadores Edström e Galbraith (1994), uma vez que a empresa está iniciando ou já se encontra em processo de internacionalização, existem três principais razões para o envio de funcionários para as operações no exterior, ou seja, para realizar uma expatriação. As três principais razões são: preencher uma posição, desenvolver a liderança, ou realizar algum processo de desenvolvimento organizacional.

Sobre a razão de expatriar um funcionário a fim de preencher uma posição, relaciona-se primeiramente ao fato de não existirem profissionais locais com as habilidades requeridas. Isso pode ocorrer quando há necessidade de algum tipo específico de conhecimento, ou quando uma empresa está iniciando suas operações e um determinado país.

A segunda razão tem como objetivo o desenvolvimento profissional e pessoal do gerente. As características do cargo devem ter certo alinhamento com as do candidato, mas a situação deve permitir espaço para o aprendizado. Uma transferência internacional pode trazer o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, competências gerenciais e, especialmente, habilidades de relacionamento.

Finalmente, a terceira razão para a expatriação tem como objetivo a manutenção ou desenvolvimento da estrutura ou modelo organizacional. Neste tipo de transferência, o gerente que ocupar uma posição-chave na operação local irá contribuir mais ativamente em um nível estratégico, fortalecendo sua identificação com a organização, e aumentando o nível de autonomia desta operação. A expatriação permite que as diretrizes que regem uma organização em um determinado país sejam efetivadas nas suas subsidiárias ao redor do mundo. Isto porque colaboradores que já incorporaram a cultura organizacional são encarregados de transmiti-la e de efetivá-la nas unidades internacionais.

Segundo Black e Gregersen e Halcrow (1999), as principais razões pelas quais as empresas enviam expatriados para missões no estrangeiro são: abrir novos mercados; facilitar uma fusão ou aquisição; instalar novas tecnologias e sistemas; aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam; desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; transferir conhecimento para profissionais locais; aprender e gerar idéias inovadoras; e gerar novos conhecimentos para a organização ou adquirir habilidades que ajudarão no desenvolvimento de lideranças globais.

Segundo Baruch, Steele e Quantrill (2002), existem três situações básicas para expatriação. Primeiro, as necessidades específicas do negócio, como a transferência de conhecimento. Neste caso, são enviadas pessoas com habilidades ou experiências específicas. Também é utilizada quando estas habilidades específicas faltam na operação de destino. A segunda razão é o desenvolvimento de carreira, que significa dar a gerentes promissores a oportunidade de ir ao exterior para ganhar experiência na autonomia e na auto-suficiência das atividades gerenciais. Na terceira razão está o controle sobre operações no exterior, que significa manter a subsidiária em linha com o sentido organizacional da matriz. Isto normalmente é feito por gerentes seniores.

Vance e Paik (2006) também apontam como possíveis objetivos da expatriação o preenchimento de habilidades críticas não existentes na operação

local, além da concomitante transferência das habilidades gerenciais dominadas pelo expatriado. Desta forma, se obtém maior coordenação e controle por parte da matriz e assegura-se que a subsidiária tenha desempenho compatível com as expectativas e consistência com a estratégia da empresa.

Tanure, Evans e Pucik (2007) apontam que historicamente as designações cumpriam dois papéis: um papel no qual o expatriado era designado por um período longo para cumprir atividades de operação e/ou vigilância nas filiais e o outro papel de solucionador de problemas em designações curtas. Entretanto atualmente as expatriações têm cada vez mais o cunho de aprendizagem e não de ensino. Portanto, cresce o número de designações de curto prazo com o intuito de aprimoramento profissional, orientadas principalmente para programas de planejamento de carreira para jovens gestores. Ainda segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), no Brasil as principais razões que levam as empresas a expatriar é a necessidade de controlar subsidiárias por meio de pessoas de confiança.

Visão da empresa	Visão do expatriado
Confiança	Desenvolvimento
Implementação da operação	Disseminação da cultura
Implementação de nova atividade	Transferência de conhecimento
Preencher <i>gap</i>	Confiança

**Quadro 1 – Principais motivos de expatriação: a empresa brasileira**

Fonte: Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 180)

Por parte dos expatriados geralmente a motivação é a expectativa de desenvolvimento de carreira. A falta de consistência de objetivos pode gerar muitos problemas que aparecem na repatriação, pois a expectativa do repatriado de ter um salto na carreira – nutrida desde o início da discussão sobre sua expatriação – muitas vezes não corresponde à visão da empresa.

### 2.3. PRÁTICAS E POLÍTICAS PARA A EXPATRIAÇÃO

As empresas mundiais definem políticas que variam desde uma homogeneização de tratamento, com um mínimo de ajuste às leis e costumes locais, até uma completa diferenciação de práticas na forma como seus recursos humanos são geridos nas diversas unidades. Questões como desenho de carreiras e de promoções, treinamento e desenvolvimento, acabam tendo um peso tão significativo quanto à própria política de salários praticada.

Em face de uma maior complexidade do ambiente, as empresas têm buscado aumentar o seu repertório de conhecimentos e habilidades, o que tem sido obtido, em parte, graças a uma maior mobilidade dos quadros gerenciais e de especialistas que se deslocam para implantar ou dar impulso a novos projetos, complementando as competências locais.

Portanto, um dos fatores de maior relevância para a gestão internacional de pessoas tem sido encontrar o profissional que preencha tanto os requisitos mínimos para a realização da tarefa em designação internacional, como possua as características para a adaptação a novos ambientes culturais. Com isso, as empresas têm privilegiado a contratação de pessoas que possuam experiência internacional e características pessoais voltadas para processos de mudança e adaptação em ambientes multiculturais (FREITAS, 2000).

A vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como respeito à uma realidade diferente da sua. Na medida em que grupos diferentes estarão em ação conjuntamente, o potencial de mal-entendidos e de conflitos cresce, exigindo uma forte capacidade comunicativa e de negociação. Lidar com o novo, com múltiplas perspectivas, demanda uma alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, ao mesmo tempo uma baixa ansiedade para tolerância à ambigüidades e o estresse resultante do isolamento e da falta imediata de *feedback*. Este perfil profissional também privilegiará as habilidades relacionais e/ou interpessoais, sensibilidade cultural, empatia, autonomia e humildade, que traduzida significa: saber escutar, admitir seus preconceitos, não se desesperar com equívocos, aprender com os próprios erros etc (FREITAS, 2001).

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), apenas uma minoria de multinacionais utiliza testes padronizados e avaliações de perfil psicológico, proficiência cultural e disposição da família para expatriação. Isso porque estes métodos nem sempre são válidos apesar de numerosos. Quando estes métodos são utilizados não servem para descartar o candidato, mas sim para fornecer informações objetivas que dêem condições ao candidato de analisar os fatores que podem influenciar na sua designação.

O método mais comum de seleção é apenas a entrevista. Muitas empresas envolvem pessoas da empresa anfitriã ou ainda promovem uma visita de orientação antes da concretização da missão. Essas visitas evitam que o candidato acabe em uma designação com surpresas desagradáveis e permite que tanto empresa quanto candidato avaliem a adequação da designação aos seus interesses. Na fase de “preparação e orientação dos candidatos”, o funcionário que será expatriado, assim como sua família, pode receber uma preparação prévia, ou seja, um treinamento intercultural, antes da sua mudança definitiva para o novo país, e que poderá ajudar muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 181).

Existe uma diferença entre a percepção da importância da preparação prévia do expatriado através do treinamento intercultural, compartilhada tanto pelos próprios expatriados e famílias, quanto pelas áreas de gestão de pessoas, e a baixa implementação prática desta modalidade de preparação. O comprometimento insuficiente com o treinamento e o aperfeiçoamento dos futuros expatriados é uma das críticas mais comuns às práticas de gestão de pessoas nas empresas multinacionais.

Mendenhall e Oddou (1985) identificaram quatro dimensões que devem ser observadas na avaliação ou preparação do expatriado ao novo ambiente. As quatro dimensões são: auto-orientação, orientação para os outros, percepção do ambiente, e dificuldade ou grau de distância cultural. Outros seis tipos de conteúdos de programas de treinamento intercultural apontados por Tung (1982) são: aprendizagem do novo idioma; noções sobre o novo ambiente (geografia, clima, moradia, ensino); orientação cultural (instituições, valores), assimilação cultural (descrição de episódios que podem trazer conflitos interculturais); sensibilizações para desenvolvimento de maior flexibilidade nas atitudes; e finalmente, a própria experiência no novo local.



Dimensão	Orientações
Auto-orientação	O expatriado que possa contar auto-estima, autoconfiança e saúde psicológica desenvolvidas poderá: a) encontrar atividades que possam trazer prazer e felicidade no país estrangeiro, funcionando como substitutos às que ele tinha em seu país de origem; b) lidar com o stress natural da entrada em uma cultura não familiar; c) realizar plenamente o propósito profissional de sua expatriação.
Orientação para os outros	Expressa a habilidade para interagir efetivamente com funcionários locais, a capacidade de se comunicar (considerando diferenças de linguagem, sociais) e de construir amizades.
Percepção do ambiente	Permite ao expatriado interpretar corretamente as razões e causas dos comportamentos dos locais, prever reações e reduzir, portanto, o nível de incerteza nas relações interpessoais.
Distância cultural	Conhecer e considerar os aspectos relacionados à dificuldade ou grau desta distância cultural em relação ao país de origem (idioma, linguagem nos negócios, cultura, economia, nível de educação) nas decisões de negócios e na condução da vida cotidiana.

**Quadro 2 – As dimensões e orientações para desenvolvimento e/ou preparação para o ajustamento do expatriado no país estrangeiro.**

Fonte: Adaptado de Mendenhall e Oddou (1985)

Uma missão de expatriação envolve, portanto, não somente a adaptação a um novo ambiente de trabalho, mas também a adaptação a aspectos culturais e de estilo de vida presentes no novo país. Sendo assim, o expatriado e sua família precisam aprender a lidar com as diferenças que cotidianamente se apresentarão, confrontando a realidade vivida em seu país de origem com a do novo país de moradia.

Importante mencionar que a preparação prévia do expatriado, como fator potencializador de sua adaptação no país estrangeiro, possui fundamental relevância também para a própria empresa, dada a importância da expatriação como fator essencial para a integração global das empresas que operam além de suas fronteiras nacionais.

Mesmo que as empresas saibam da necessidade de realizar um processo de expatriação cuidadoso (seleção eficaz, políticas e programas de treinamento adequados) é importante criar um plano de remuneração que preste suporte à intenção estratégica da empresa e que seja flexível suficiente em locais específicos (Bohlander, Snell, e Sherman, 2005). Programas de remuneração, retenção e compensação são fundamentais por serem a recompensa tangível pelos serviços, o reconhecimento e a subsistência (Bohlander *et al.*, 2005). As políticas de remuneração estabelecem uma relação direta entre a estratégia da organização e o

exercício de atividades direcionadas ao alcance dos objetivos almejados. Segundo Bohlander *et al.* (2005), a remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos empregados. De forma direta, a remuneração se concretiza por meio de salários, incentivos, bonificações e comissões. De forma indireta, a remuneração compreende os inúmeros benefícios oferecidos pela organização, como programas de reconhecimento e horários de trabalho flexíveis.

Na gestão internacional de pessoas, as políticas e práticas de remuneração precisam considerar leis e práticas de trabalho, bem como costumes locais e condições econômicas de cada país estrangeiro onde a organização atua. Nesse sentido, Bohlander *et al.* (2005) afirmam que uma filosofia norteadora para a concepção de sistemas de pagamentos internacionais deve pensar globalmente e agir localmente. Na elaboração de um plano de remuneração, é preciso encontrar um equilíbrio entre a filosofia e a estratégia da corporação com as exigências e tradições culturais locais. Assim, para que o desenvolvimento internacional da política de remuneração sustente tanto os objetivos corporativos quanto os locais, é fundamental que ela seja consistente com a estratégia global, a estrutura e as necessidades da corporação. Por conseguinte, é preciso considerar que o sistema de remuneração internacional se torne proporcional aos custos permitidos em cada país. Em vista disso, as multinacionais estão se tornando mais cuidadosas em relação aos gastos com profissionais internacionais e com a manutenção de executivos talentosos na arena global (Rugman e Hodgetts, 2003).

Quanto aos aspectos legais, algumas etapas são importantes antes da ida do profissional para o exterior. É importante verificar se, para atividade profissional a ser realizada, será necessário solicitar um visto, que tipo de atividade o profissional prestará e quanto tempo ele permanecerá no exterior. É preciso checar quanto tempo é necessário para a autorização de trabalho e concessão do visto e se o profissional terá vínculo empregatício com a empresa do país receptor ou não. Adicionalmente, é necessário determinar de forma serão administradas as questões referentes a encargos trabalhistas, assim como os aspectos previdenciários e fiscais do expatriado.

## 2.4. INTERCULTURALIDADE, MULTICULTURALIDADE E CULTURA

O conceito de interculturalidade diferencia-se do conceito de multiculturalidade (ou multiculturalismo). Este último conceito – multiculturalismo – surgiu para dar conta das demandas dos novos movimentos sociais que, num mundo globalizado, percebiam não serem mais as questões sócio-econômicas que guiavam o debate político, e sim as demandas por reconhecimento cultural e identitário (BARBOSA; VELOSO; 2007, p.60).

Enquanto o conceito de multiculturalidade enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana, o conceito de interculturalidade enfatiza que a comunicação entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação (BARBOSA; VELOSO; 2007, p.60-61)

A noção de interculturalidade está ligada à idéia de tradução de uma cultura para outra. Considera-se uma concepção da relação entre culturas, e da relação entre diferentes, baseada na compreensão do outro. Ao considerar a multiculturalidade, está se considerando encontrar modos de acomodar tais diferenças sem, no entanto, perder algum grau de coesão e unidade .

Muitas são as definições de cultura elaboradas por diversos autores da antropologia e outras ciências sociais ao estudarem o comportamento humano em sociedade. Por meio de estudos empíricos, Kluckhohn e Kroeberg (*apud* Black e Mendenhall, 1990, p. 120) identificaram 160 definições de cultura, o que os levou a concluir que a cultura consiste de padrões comportamentais que são adquiridos e transmitidos por símbolos ao longo do tempo, que se tornam, geralmente, partilhados dentro de um grupo e são comunicados a novos membros do grupo a fim de servir como um guia cognitivo ou cópia para futuras ações.

Segundo Joly (1993), a cultura é um conjunto de crenças que dá sentido à vida do homem. Ela regulamenta as relações entre as pessoas, pois lhes fornece modelos de interação adquiridos por meio da socialização primária e secundária. Cultura e a sociedade são duas instâncias que formam a base para a inserção do

indivíduo em diferentes meios e com diferentes graus. Entender os vários elementos que constituem a definição de cultura permite uma melhor compreensão dos relacionamentos pessoais e organizacionais entre diferentes culturas.

Segundo Child & Faulkner (1998) o conceito de cultura refere-se a uma programação mental que ocorre durante a infância, e é reforçada durante o tempo de vida de um indivíduo em uma sociedade específica. Hofstede (1980) foca o aspecto de a cultura estar na mente e sublinha que ela é aprendida e compartilhada dentro do coletivo social.

Hill (2005) ressalta que a cultura corresponde a um sistema de valores e normas que são compartilhados por um grupo de pessoas e que juntos constituem a forma de viver. Valores significam idéias abstratas sobre o que o grupo acredita ser bom, direito e desejável, enquanto que as normas são regras sociais e orientações que determinam um comportamento apropriado em situações particulares.

O modelo de Rokeach (1979) adicionou precisão na descrição de valores, situações. Este modelo enxerga os valores como uma programação mental aprendida que resulta da vivência em determinado contexto cultural (ROKEACH; 1979 apud NICHOLSON E STEPINA; 1998).

A idéia de cultura que este estudo levou em consideração é a de que a cultura, com suas crenças e valores, produzidas nos limites de normas e regras de uma sociedade, vão com o homem quando ele migra para outro país. E este outro país terá outra sociedade com outras normas e com pessoas com cultura, crenças e valores diferentes.

Em se tratando de cultura nacional, atualmente os modelos relevantes de classificação para os estudos em administração são classificados quanto ao número de variáveis que são utilizadas para se fazer tal classificação.

Os modelos que utilizam apenas uma variável são denominados de modelos de dimensão única e os modelos que utilizam mais de uma variável são denominados modelos de dimensão múltipla (MORDEN, 1999).

Morden (1999) fez o um sumário sobre os principais modelos de classificação de cultura nacional. Segundo este autor, os principais modelos de dimensão única são dos seguintes autores:

- a) Hall (1990): neste modelo há a diferenciação entre culturas de alto e baixo contexto. Este é definido em termos de como os indivíduos e sua sociedade buscam informação e conhecimento. Os indivíduos das culturas

de alto contexto obtêm informações para tomada de decisão e negociação através de redes de informação pessoal tais como amigos, parentes e pessoas conhecidas. E, os indivíduos de culturas de baixo contexto obtêm informações para tomada de decisão e negociação com base em pesquisa, ou seja, através de bases de dados e fontes de informação (jornais, revistas, livros).

- b) Lewis (1992): este autor diferencia culturas monocêntricas e policêntricas. Os indivíduos de culturas monocêntricas concentram-se em uma coisa de cada vez dentro de uma escala de tempo e consideram o tempo como um recurso escasso. Já os indivíduos de culturas policêntricas são flexíveis e despreocupados com o tempo, fazem muitas coisas ao mesmo tempo, freqüentemente, sem planejá-las.
- c) Fukuyama (1995): tal autor identifica e compara sociedades de baixa e alta confiança. Sociedades de alta confiança organizam seu ambiente de trabalho com maior flexibilidade, orientação para o grupo, e com maior delegação de responsabilidade para os menores níveis hierárquicos da organização. As sociedades de baixa confiança, ao contrário, lidam com seus trabalhadores com uma série de regras burocráticas com menor delegação de poder aos níveis hierárquicos mais baixos.

De acordo com Morden (1999), os principais modelos de dimensão múltipla são o modelo de Hofstede (1980) e Hampden-Turner & Trompenaars (1996).

As empresas globais se defrontam com múltiplas realidades culturais à medida que se instalam em diferentes países e não possuem controle sobre essas variáveis. As influências das culturas locais sobre a cultura empresarial são significativas, como demonstraram as pesquisas de Hofstede (1980), restando a necessidade, cada vez mais percebida, de uma consideração ampla das variáveis culturais e suas influências sobre os objetivos organizacionais.

Hofstede (1980) define cultura como sendo uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou de uma categoria de indivíduos de outra. Esta definição assume que a cultura é determinada pelo convívio em sociedade através da qual instituições como família, escola e comunidade processam o aprendizado dos valores culturais de um grupo de pessoas.

Assim, para Hofstede (1980), cultura não é herdada geneticamente, mas sim aprendida e derivada do ambiente social de um indivíduo. A cultura deve ser

distinguida da natureza humana e da personalidade do indivíduo. Natureza humana é aquilo que todos os seres humanos possuem e se constitui através da herança genética. A habilidade humana de sentir medo, alegria, raiva, tristeza, amor, sentir necessidade de associação com os outros, a facilidade de observar o ambiente e falar sobre isto com todos os outros humanos fazem parte da natureza humana. Entretanto, a personalidade é o conjunto pessoal de programas mentais que o indivíduo não divide com nenhum outro ser. A personalidade é em parte herdada e em parte aprendida. Esta última é determinada pela modificação trazida pela cultura e também por experiências pessoais de cada indivíduo.

Em seu estudo realizado em uma multinacional americana com filiais em vários países do mundo, encontrou significativas diferenças tanto no comportamento quanto nas atitudes de empregados e executivos de diferentes países que trabalhavam para a mesma organização. A sua descoberta mais importante refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho.

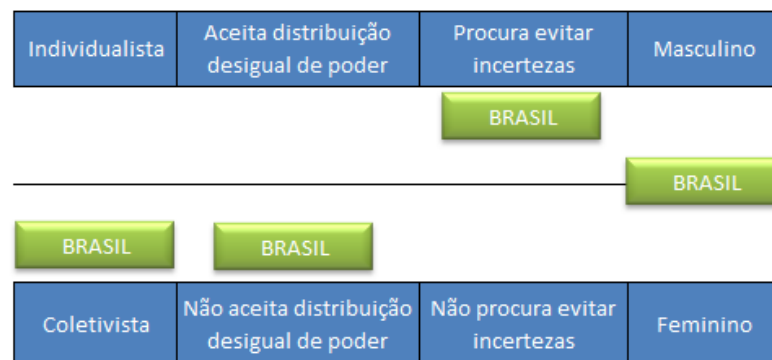
Sua primeira intenção tinha como objetivo a caracterização da cultura de uma empresa específica, com atuação em vários países, mas, como resultado de suas pesquisas, conseguiu identificar padrões nacionais de cultura, fazendo de seus estudos um dos mais relevantes referenciais sobre cultura nacional.

Em seu trabalho, Hofstede (1980) descobriu que a população pesquisada pode ser situada ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância do poder, nível em que se evita a incerteza, e masculinidade e feminilidade. Estas dimensões têm sido analisadas de duas formas: a mesma empresa em diversos países ou a maneira como equipes multiculturais se posicionam em relação a estas variáveis. Estas são especialmente levadas em consideração no caso de análise da compatibilidade cultural de empresas em processos de fusão ou aquisição.

Fala-se em individualismo em sociedades onde os laços entre os indivíduos são poucos, e as pessoas se definem mais como indivíduos do que como grupos. O coletivismo, ao contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são interligadas e as redes sociais são bem mais profundas. A segunda dimensão, denominada de distância do poder, apresenta a forma como as pessoas de menor poder das organizações aceitam a distribuição desigual do mesmo. A terceira dimensão, que se refere ao nível em que se procura evitar incertezas, mede o

incômodo dos indivíduos frente a situações ambíguas, assim como a forma pela qual essas situações são evitadas. Enfim, no que se refere à quarta dimensão, ou seja, a masculinidade ou feminilidade, se busca identificar a forma como a sociedade entende que sejam os papéis dos homens e das mulheres. Para o autor, as sociedades masculinas definem os papéis em termos de gênero com muito mais rigor do que as femininas.

O Brasil foi um dos países estudados por este autor, e os resultados de sua pesquisa apontam para o país como uma sociedade coletivista, contudo não se colocando entre as mais coletivistas; da mesma forma, ele é caracterizado por possuir uma distância de poder muito grande; o Brasil aparece também como uma das nações onde é maior a busca por evitar a incerteza; e, finalmente, o país encontra-se na dimensão feminino, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão.



**Figura 3 – Posicionamento do Brasil segundo modelo e pesquisa de Hofstede (1980)**

Fonte: Elaborado pelo autor

Hampden-Turner e Trompenaars (2000) possuem vários estudos sobre o impacto das diferentes orientações de valores presentes nas culturas nacionais em administração. Os autores observaram executivos com ocupações similares em mais de trinta empresas espalhadas por cinquenta países e suas publicações são frutos de mais de 20 anos de pesquisas acadêmicas e empíricas.

Segundo estes autores, cultura é a maneira pela qual um grupo de pessoas resolve determinados problemas universais. Assim, diferentes culturas distinguem-se

uma das outras mediante as soluções específicas que escolhem para determinados problemas universais que são revelados a elas na forma de dilemas. Todas as pessoas de qualquer lugar do mundo são confrontadas por determinados problemas universais relacionados com pessoas, com a passagem do tempo e com o ambiente.

Com base nas soluções específicas a estes problemas universais, Hampden-Turner e Trompenaars (2000) identificaram sete importantes dimensões sobre as quais diferentes culturas se contrapõem:

a) Individualismo *versus* comunitarismo

Esta dimensão analisa se os indivíduos consideram-se primariamente como indivíduos ou como parte de um grupo. Portanto, o indivíduo pode considerar mais importante o seu próprio interesse, podendo contribuir com a comunidade quando e se eles desejarem, ou podem considerar mais importante os interesses da comunidade, visto que esta é constituída por muitos indivíduos. Cabe ressaltar que o conceito de comunidade varia para diferentes sociedades. Portanto, para cada sociedade em particular é necessário identificar o grupo com o qual os indivíduos possuem maior identificação. Em suma, esta dimensão analisa se a orientação primária do indivíduo é para si mesmo ou para os objetivos e metas comuns de sua comunidade;

b) Universalismo *versus* particularismo

Esta dimensão define como os indivíduos julgam o comportamento de outra pessoa. Em sociedades universalistas, os indivíduos sentem-se obrigados a seguir os padrões que são universalmente aceitos pela sua cultura. Em sociedades particularistas, os indivíduos acreditam que devem obrigações particulares às pessoas que eles conhecem. Desta forma, uma conduta universalista ou baseada em regras tende a resistir às exceções que podem distorcer ou enfraquecer uma regra estabelecida, pois há um receio de que fazer exceções possa conduzir o sistema ao colapso. Já uma conduta particularista ressalta a natureza excepcional das circunstâncias em questão, ou seja, ao julgar o comportamento de uma determinada pessoa argumenta-se que esta não é um “cidadão”, mas um amigo, irmão, cônjuge ou filho, a qual se deve sustentar, proteger ou perdoar os seus erros, não importando o que as regras estabelecem;

c) Neutro *versus* afetivo



Esta dimensão analisa a predominância da razão ou da emoção nos relacionamentos interpessoais. Os membros de culturas que são afetivamente neutras não demonstram seus sentimentos, mas em geral mantêm-nos cuidadosamente controlados e dominados. No entanto, em culturas altamente afetivas as pessoas demonstram seus sentimentos claramente mediante uma risada, um sorriso, expressões faciais e gestos. Ao analisar esta dimensão, cabe ressaltar que a quantidade de emoção que as pessoas demonstram é freqüentemente resultado de uma convenção. Por isso, deve-se ter cuidado ao interpretar as diferenças entre culturas afetivas e neutras. Em uma cultura neutra os indivíduos controlam seus sentimentos, reprimem a alegria e a tristeza, pois eles preocupam-se em não parecerem expansivos. Já em uma cultura afetiva os indivíduos amplificam seus sentimentos e geralmente os sinalizam de forma mais acentuada;

d) Status alcançado *versus* status atribuído

As diferentes sociedades conferem status aos seus membros de maneiras distintas. Neste sentido, esta dimensão avalia o critério utilizado pelos indivíduos para outorgar status às pessoas. Status alcançado consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga status às pessoas com base nas suas realizações, especialmente na esfera profissional. Status atribuído consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga status às outras pessoas em virtude da sua idade, classe social, sexo, origem, e outras características e atributos os quais os indivíduos não possuem opção de escolha. Em resumo, status alcançado refere-se ao que a pessoa realiza e status atribuído refere-se ao que a pessoa é;

e) Específico *versus* difuso

Esta dimensão analisa se um indivíduo se envolve com áreas específicas da vida das outras pessoas ou se um indivíduo se envolve difusamente em várias áreas de suas vidas simultaneamente. Em sociedades específicas o trabalho e a vida pessoal de um indivíduo são acentuadamente separados. Mas em sociedades difusas o trabalho e a vida pessoal de um indivíduo tendem a permear um ao outro.

f) Tempo seqüencial *versus* sincrônico

Esta dimensão analisa qual a importância que diferentes culturas dão para o passado, presente e futuro. De acordo com esta dimensão, diferentes pessoas podem ser mais ou menos atraídas pelas orientações do passado, presente ou futuro. Além disso, esta dimensão refere-se à visão que um indivíduo tem sobre o conceito de tempo, que pode ser dividida em duas diferentes idéias:

- tempo é seqüencial com uma série de eventos passados,
- tempo é sincrônico, no qual o passado, presente e futuro são inter-relacionados e as idéias sobre o futuro e as memórias do passado juntas moldam a ação presente,

Uma diferença importante entre uma cultura sincrônica e uma seqüencial é que os indivíduos da primeira preferem desempenhar várias atividades em paralelo, e os indivíduos da segunda preferem realizar uma tarefa somente depois de terminado a tarefa anterior;

g) Internamente orientado *versus* externamente orientado

Esta dimensão refere-se à atitude do ser humano em relação ao ambiente. As duas orientações desta dimensão são:

- internamente orientado: engloba sociedades cujos membros acreditam que podem controlar o ambiente se impondo sobre o mesmo,
- externamente orientado: engloba sociedades cujos membros acreditam que o ser humano faz parte da natureza e deve concordar com suas regras, direções e forças.

Em culturas internamente orientadas os indivíduos acreditam que possuem o controle do que acontece com eles. No entanto, em culturas externamente orientadas os indivíduos acreditam que o controle do que acontece com eles está em forças externas, como a sorte ou o acaso (ROBBINS, 2002). Neste sentido, esta dimensão compara indivíduos que acreditam que pode modelar outras pessoas e o ambiente com aqueles que se vêem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.

Em suma, Hampden-Turner e Trompenaars (1996) propõem que diferentes culturas resolvem problemas comuns ou dilemas universais de maneiras bastante

distintas. Para cada dilema universal há duas soluções opostas que consistem nas orientações de valores culturais.

Estas, portanto, determinam o modo pelo qual cada cultura se distingue das outras. No entanto, um indivíduo pode ter três tipos de posicionamento diante de orientações de valores culturais opostas:

- a) Reconciliação: consiste na capacidade de incorporar valores opostos, ou seja, as orientações de valores de outras pessoas são integradas às da pessoa (no caso deste estudo o expatriado). Portanto, não há a necessidade deste abandonar os seus valores quando confrontado com um indivíduo que possui orientações de valores opostos.
- b) Polarização: os indivíduos insistem em seus próprios valores e ignoram, se opõem ou até mesmo negam a preferência de valor oposta de outra pessoa.
- c) Compromisso: as pessoas concedem, dividindo as diferenças de orientações de valores. Diante de circunstâncias excepcionais, um indivíduo concede parte de seus valores desde que a outra parte também faça o mesmo (Hampden-Turner e Trompenaars apud MIURA, 2001).

Dilemas		
Individualismo	X	Comunitarismo
Universalismo	X	Particularismo
Neutro	X	Afetivo
Status alcançado	X	Status atribuído
Específico	X	Difuso
Tempo sequencial	X	Tempo sincrônico
Internamente orientado	X	Externamente orientado
Posicionamento diante dos dilemas		
Reconciliação		
Polarização		
Compromisso		

**Figura 4 – Modelo simplificado da exposição das idéias de Hampden-Turner e Trompenaars sobre os dilemas das dimensões e posicionamento diante dos dilemas.**

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Kogut e Singh (1988), os estudos sobre gerenciamento de subsidiárias têm demonstrado que as diferenças entre culturas nacionais resultam em diferenças organizacionais, práticas administrativas e expectativas do empregado. Para os autores, quanto mais culturalmente distantes são dois países,

mais distantes serão, em média, suas culturas organizacionais. A distância cultural pode ser considerada como limitadora do ajustamento internacional de expatriados.

Para Rodrigues e Duarte (1999), o entendimento da cultura nacional ajuda na representação dos traços mais comuns e gerais que definem a cultura local (do país estrangeiro) e que se expressam por meio de valores e do comportamento de pessoas ou grupos em organizações, atividades de colaboração internacional ou negócios. Levar em conta as diferenças culturais de cada país e, principalmente, respeitá-las pode ajudar a evitar choques culturais nos processos de interação intercultural e, conseqüentemente, no ajustamento de expatriados.

## 2.5. ADAPTAÇÃO CULTURAL

A adaptação cultural faz parte de um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas e empregados que trabalham atravessando fronteiras. O aumento do número de deslocamento de profissionais para países estrangeiros a trabalho e de empresas que possuem negócios em diversos países, têm exigido um grande esforço dos indivíduos, grupos de trabalho e gestores na compreensão das diferenças culturais internas e externas ao ambiente organizacional. Neste sentido, a discussão sobre os aspectos culturais no estudo da expatriação é comportada por várias dimensões que, no seu conjunto, permitem a compreensão do fenômeno.

Tung (1981) afirma que a habilidade de adaptar-se às culturas novas é um dos fatores mais importantes que contribuem para uma experiência de expatriação. Uma atribuição internacional é determinada pela adaptação do expatriado e sua família às novas circunstâncias vivenciadas (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Viver em um novo ambiente e cultura, principalmente, em um país estrangeiro é uma experiência desafiadora, que caracteriza, basicamente, a situação de expatriação. Uma missão no exterior é uma mudança que requer do expatriado reestruturação, desenvolvimento e adaptação em resposta às exigências do novo ambiente.

Quando expatriados entram a primeira vez em uma cultura, há incerteza sobre os comportamentos que são considerados aceitáveis. Num primeiro momento,

os expatriados podem descobrir que muitos comportamentos considerados aceitáveis no seu país de origem não são aceitáveis no país de destino e que o contrário também pode ser verdadeiro (BLACK; GREGERSEN; ODDOU, 1991). É importante levar este dado em consideração, pois quando um indivíduo deixa uma condição familiar e entra em uma não-familiar, velhas rotinas são interrompidas criando incertezas psicológicas. Esta interrupção invoca um desejo por reduzir a incerteza inerente à nova situação, especialmente, em consideração a novos comportamentos que podem ser requeridos ou esperados. Neste estágio, vários fatores podem aumentar ou diminuir a incerteza e causam também um aumento ou diminuição no choque cultural.

As diferenças culturais, portanto, dificultam a negociação intercultural, o estabelecimento e gerenciamento de negócios internacionais, o gerenciamento de times multiculturais e a adaptação de expatriados em designações internacionais. Segundo Nicholson e Stepina (1998), o entendimento das diferenças culturais é a base para qualquer tentativa de interação intercultural. Em suma, a compreensão das diferenças culturais é crucial para facilitar a interação entre pessoas de diferentes nacionalidades. Pesquisadores de várias áreas têm conduzido estudos sobre a natureza e a função dos valores culturais.

Para esta pesquisa considerou-se a adaptação cultural como o processo todo de adaptação, considerando a passagem pelas diversas fases e etapas, desde a aprendizagem cultural, do choque cultural e de especificações do contrato psicológico (itens esses que serão detalhados a seguir) e que por fim resultam no ajustamento cultural.

## 2.6. APRENDIZAGEM INTERCULTURAL

Segundo Marschan e Welsch (1997), administrar interculturalidade é providenciar para pessoas de diferentes lugares e culturas, mais do que conhecimento técnico. Entretanto, de um modo geral, a aprendizagem intercultural tem sido limitada a questão do idioma. Outros aspectos culturais devem ser levados em consideração além do idioma, ainda que precisem dele para se expressar.

De acordo com Freitas (2000) um fator importante da experiência intercultural reside na maneira como as pessoas envolvidas são confrontadas pelas formas diferentes de representar, pensar, perceber e interpretar fatos e gestos do cotidiano, mas que estão enraizados numa herança passada.

Alguns aspectos essenciais do processo de aprendizagem, mais especificamente relacionados com a experiência intercultural, segundo Okamba (1994) são:

- a) **INTERAÇÃO:** interação é a unidade mínima de trocas sociais através das quais cada membro age se comporta em função do outro; ou seja, a ação de um ator é influenciada pela presença do outro. A interação só é possível em um contexto no qual os atores troquem idéias, experiências, aprendam, se conheçam, produzam ou reproduzam seus valores e normas para construir alguma coisa e que mantenham algo como referência ou denominador comum que permita essa construção. Interação é algo que só é possível ser desenvolvido e mantido na relação com o outro. O intercultural só acontece na vivência.
- b) **APRENDIZAGEM:** processo cognitivo contínuo, resultado da interação do indivíduo e de seu ambiente. A aprendizagem comporta dois aspectos: o conteúdo e os afetos a eles ligados. Uma parcela dos conteúdos pode ser classificada como informações e dados objetivamente organizados; outra parcela, diz respeito às emoções associadas aos conteúdos. A aprendizagem ocorre através de dois processos complementares:
  - **assimilação:** processo no qual o indivíduo, através de seus esquemas mentais, aprende e reage às solicitações do meio. A observação do comportamento do outro pode ensinar qual o comportamento permitido em um determinado ambiente desconhecido. A imitação é uma das formas pelas quais se assimila questões comportamentais.
  - **acomodação:** processo através do qual o indivíduo muda as suas estruturas cognitivas uma vez que sejam inapropriadas ao mundo exterior. Especialmente em situações interculturais, o indivíduo é freqüentemente confrontado com a necessidade de modificar o que ele tinha como certo e definitivo em outro

contexto, ou seja: o certo e adequado variam de acordo com o local e o grupo.

- c) **ACULTURAÇÃO:** é o processo através do qual duas culturas distintas se influenciam, resultado de um compromisso ou de um consenso negociado, no qual os envolvidos cooperam para atingir seus objetivos. No que diz respeito à administração intercultural, o processo de aculturação é particularmente valioso nos casos de aquisição e fusão de empresas de diferentes matrizes culturais.

A aculturação, para os articulistas, é mais complexa do que sugerem modelos recentes, pois não é meramente o resultado de dois grupos culturais que estão em contato. No senso comum, aculturação “refere-se às mudanças que ocorrem nos indivíduos ou nos grupos em resposta às demandas ambientais” (PADILLA E PEREZ; 2003).

Ainda de acordo com Padilla e Perez (2003), há uma variedade de fatores que influenciam os diferentes modos que as pessoas se aculturam. Para os autores, existem muitas condições sociais e ambientais ou limitações que podem determinar as estratégias disponíveis aos indivíduos ou grupos no processo de acomodação dos recém-chegados. São elas: estrutura e função familiar, aderência a certas religiões, crenças e práticas, gênero, força dos relacionamentos entre os grupos majoritários e minoritários, características de personalidade e o início da idade de contato intergrupar.

## 2.7. CHOQUES CULTURAIS

Segundo Camilleri (1989), o encontro de duas culturas diferentes pode provocar estranheza nos dois lados. Na verdade, não se pode falar de encontro de duas culturas, pois na verdade é um encontro de pessoas, de indivíduos concretos e não de uma abstração, e sendo assim o que existe é o encontro de pessoas com culturas diferentes. A convivência entre elas somente será possível se houver o estabelecimento de um mínimo de interação e a definição de um denominador mínimo comum.

Segundo Freitas (2000) do ponto de vista das populações locais, o estrangeiro sempre foi alguém superior ou inferior que veio com a intenção de invadir, explorar, colonizar. Hoje o estrangeiro é visto de uma maneira diferente e podendo agregar algo ao país de destino assim como aprender algo. Entretanto, fatores econômicos e sociais podem trazer novamente a imagem ameaçadora do estrangeiro.

A palavra choque vem no sentido de exemplificar uma experiência psicológica e emocional que o profissional expatriado pode vivenciar. O choque é um estado cuja intensidade e duração variam de pessoa para pessoa, dependendo da dinâmica de suas produções intrapsíquicas. Compreender o choque cultural leva à questão da identidade pessoal, que é produto da personalidade e da cultura.

De acordo com Freitas (2000; p.28):

A identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem este sentimento interno. Este é composto dos sentidos de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência. O sentimento de identidade habita todo ser dotado de consciência de si mesmo. Um núcleo identitário se constitui como a fonte de coerência interna que caracteriza um ser que tem consciência de existência própria.

De acordo com Freitas (1999) identidade é uma autocategorização que pode variar de acordo com critérios tais como: nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura, história etc. Faz parte do desenho do humano a necessidade do outro para a construção de sua auto-referência, portanto o outro está presente todo o tempo quando falamos de identidade (RUANO-BORABALAN; 1998 apud FREITAS; 2000, p.28). Dessa necessidade decorrem dois aspectos:

- a) Necessidade de reconhecimento como um indivíduo único, singular e subjetivamente diferente de qualquer outro;
- b) necessidade de fazer parte de algum grupo que garanta o reconhecimento de si como parte de algo maior.



Estas duas formas de reconhecimento são intrínsecas ao homem e constituem um grande motor para a sua ação, porém o desejo pode ser expresso de formas diferentes, variando de acordo com os símbolos e valores próprios de cada cultura.

O contato com outra cultura expõe o indivíduo a riscos, à consciência de perdas e o coloca em confronto consigo próprio; o desconhecimento mesmo das coisas mais básicas pode causar um abalo em sua auto-estima pelo simples fato de sentir-se incompetente em lidar com algo tão corriqueiramente vital.

Considerar-se impotente, reduzido a um ínfimo, um sujeito acuado, ignorante nas pequenas coisas, não traz nenhum benefício à auto-estima de ninguém, ao contrário dá-lhe o sentimento de ser “defeituoso”, de não compreender e não ser compreendido corretamente. (FREITAS; 2000, p. 29)

Especialmente os adultos, que já têm domínio do mundo, quando se defrontam com o desconhecido e com o qual não conseguem lidar com humor, costumam se fragilizar por medo de cometer erros, de ser ridículo, de chamar negativamente a atenção, de declarar a sua ignorância sobre o campo de referências do outro, por vergonha de fazer perguntas ou ser curioso. Há a necessidade de compreender o que se passa na experiência, de nominar as coisas, de tentar controlar ou reduzir as incertezas e as zonas do desconhecido, e é assim que as pessoas quando não têm o domínio das referências do outro, costumam preencher as lacunas com as suas próprias referências, o que certamente é uma boa fonte de mal-entendidos e de angústias (AMADO apud FREITAS; 2000, p. 30)

Sobre o choque cultural, Read (1995) faz uma síntese:

- a) perda de pontos de referências familiares de noções de contexto, tempo e espaço;
- b) ruptura na comunicação interpessoal e na impossibilidade de estabelecer e manter um contato por conta dos problemas de contexto, códigos e de tradução,
- c) crise de identidade pessoal: cada um percebe o mundo de uma certa maneira e organiza e utiliza as informações de acordo com esta percepção. Quando se está numa situação intercultural, este sistema

não permite compreender o que os novos estímulos querem dizer e não se sabe como lidar com a situação; existe o caos e a necessidade de uma nova organização.

As culturas latinas são mais emocionais em comparação com as germânicas ou anglo-saxãs, nas quais a discrição sobre os sentimentos é o comportamento socialmente adequado. Este fator é importante porque indica fonte de ansiedades presente nas experiências multiculturais: o grau de intimidade, de informalidade, o contato físico permitido ou reprimido, a expressão de alegria, tristeza ou solidariedade.

Então quando um expatriado e/ou sua família buscam o contato com outros de sua terra estão compartilhando a cumplicidade de quem se compreende emocionalmente. Segundo Morin e Kern (1995, p. 76):

A pátria é um termo masculino/feminino que unifica em si o materno e o paterno. O componente matripatriótico confere valor materno à mae-pátria, terra-mãe, para a qual se dirige naturalmente o amor, e confere poder paterno ao Estado ao qual se deve obediência incondicional. A pertença a uma pátria efetua a comunhão fraterna dos "filhos da pátria". Essa fraternidade mitológica é capaz de congregar milhões de indivíduos que não têm laços consangüíneos. E assim, a nação instaura em sua dimensão moderna o calor do vínculo da família, do clã ou da tribo, perdido exatamente por causa da civilização moderna que tende a atomizar os homens.

## 2.8. CONTRATO PSICOLÓGICO

De acordo com Freitas (2000) o contrato psicológico é um conjunto de expectativas não expressas e que existe na interface do indivíduo e da organização. Sendo de natureza eminentemente subjetiva, e dado que nenhuma organização é dotada de subjetividade, ele é definido a partir da perspectiva do indivíduo e não da organização, ainda que esta seja a responsável por fornecer o contexto no qual essas expectativas serão referenciadas, realizadas ou frustradas.

As razões de não cumprimento da missão que permeiam estudos sobre expatriação giram em torno de problemas de adaptação da família, em particular a da esposa. Esses estudos também dão conta da grande negligência por parte das

empresas sobre este aspecto e da falta de suporte para o expatriado e sua família. (LEWIS; 1997, p. 279-293)

Os indivíduos criam expectativas sobre a maneira como serão tratados e apoiados antes, durante e depois da experiência de expatriação. O expatriado espera que a empresa se responsabilize pelas suas necessidades e de sua família. Além disso, logo no início da designação, o expatriado tem uma vida além do trabalho mais curta, porque deixou no país de origem sua família, amigos, e coisas que gostava de fazer. Assim a influência do empregador é grande uma vez que é a única referência que ele têm para se situar no novo mundo. Se a expatriação foi vista como alternativa para a carreira do executivo, ela também foi vislumbrada e avaliada como uma necessidade da empresa - através daquela pessoa escolhida - para lidar melhor com alguma dificuldade localizada.

Portanto, no início da expatriação geralmente os expatriados trabalham mais do que a carga horária prevista, o que é bastante prejudicial se a família o acompanhou na expatriação, uma vez que não têm praticamente nenhum contato externo. Nas designações em que os familiares não acompanham trabalhar além do previsto passa a ser uma forma de evitar reconhecer o medo do desconhecido, de ter que se confrontar com o estabelecimento de uma rotina pessoal na qual ele ainda não decifra grandes coisas do cotidiano e não conta com ninguém. Como todas as questões domésticas assumem uma relevância enorme, uma prática cada vez mais comum é a de morar em edifícios que dispõem de todos os serviços para os seus clientes. Esta alternativa pode funcionar bem no início da expatriação, mas após algum tempo, a impessoalidade característica de hotéis acaba surtindo efeitos negativos para a adaptação. Muitos dos problemas de adaptação podem ser prevenidos com alguns cuidados por parte da empresa, entre eles: equilíbrio do tempo do expatriado, especialmente no início, de forma que ele tenha oportunidade de desenvolver contatos com pessoas fora do ambiente de trabalho; a recepção pelo empregador local e a definição clara sobre quem é o responsável local pelo seu suporte; o treinamento que pode ser efetivado em diferentes momentos. (FREITAS; 2000, p. 34)

Uma outra questão muito importante esta relacionada a repatriação. É pertinente pensar que há algum tipo de negligência no processo de expatriação de uma empresa, existe grandes chances da repatriação ser bastante complicada para o expatriado. A pessoa, quando retorna, tem aquela expectativa de rever tudo o que

deixou para trás, o que já era conhecido e familiar. Ela espera ser recebida saudosamente e com interesse e atenção pelos que ficaram. Mas nem sempre é isso que acontece. Normalmente as pessoas que passam por uma experiência internacional como a expatriação, adquirem outros conhecimentos, perspectivas, opiniões. E muitas vezes a receptividade a este expatriado que retorna não é tão acolhedora quanto ele imaginou. Se ser maltratado por estranhos já é ruim, ser ignorado por pessoas que fazem parte da sua vida é algo muito pior. Infelizmente para este tipo de acontecimento não existe preparação que possa ajudar, talvez pelo simples fato de que a pessoa que está voltando, trazendo consigo tanta expectativa de aconchego, não consiga sequer conceber a idéia de que não esteja sendo tão ansiosamente aguardada. Os estudos feitos têm demonstrado que esse preço nunca foi considerado e que o estado depressivo que pode ocorrer neste momento é muito mais perigoso do que o vivido em terras estranhas (FREITAS; 2000, p. 36).

Ainda, no trabalho também os expatriados quando voltam podem encontrar uma série de dificuldades que vão desde o ressentimento de colegas até o fato de terem a sua experiência de alguns anos completamente invalidada pela indiferença dos chefes a respeito de suas novas habilidades e vivências.

## 2.9. AJUSTAMENTO CULTURAL

Para Ali, Van der Zee e Sanders (2003), o ajustamento pode ser considerado como o resultado do processo da adaptação. Existem várias esferas do ajustamento sendo possível fazer distinção entre elas. Uma distinção pode ser feita entre o ajustamento psicológico e sociocultural (SEARLE; WARD; 1990). O ajustamento psicológico refere-se aos resultados psicológicos que influenciam na saúde mental e na satisfação pessoal e permitem ao indivíduo manter certa “normalidade” da matriz dinâmica de componentes da personalidade (sistemas comportamentais, ideacionais e emocionais); a pessoa bem ajustada psicologicamente vive confortavelmente consigo mesma e com os outros (SAWREY; TELFORD, 1971, p. 57).

O ajustamento sociocultural refere-se aos resultados psicológicos que ligam indivíduos a seu novo contexto externo, tais como a habilidade de tratar dos problemas diários, particularmente nas áreas de vida familiar, trabalho e escola. A

soma dos indicadores de ajustamento psicológico e sociocultural remete a uma outra dimensão do ajustamento denominada interação intercultural. Esta dimensão foi definida como a habilidade de tratar com pessoas de outras culturas e pode ser considerada como uma sub-dimensão do ajuste sociocultural. De acordo com Ali (2003), o ajustamento intercultural pode ser definido como o grau de conforto psicológico com relação a vários aspectos do país de destino.

Segundo Wang (2002), muitos estudos têm identificado importantes fatores que precedem o ajustamento intercultural de expatriados. Por exemplo, estudiosos têm verificado que a distância cultural (fator cultural) é negativamente relacionada com ajustamento do expatriado. Por outro lado, as práticas de gestão de recursos humanos, como compensação, seleção, treinamento e suporte oferecido pela organização (fatores organizacionais) apresentam uma relação positiva. A personalidade, as características demográficas e a questão familiar (fatores individuais) também estão relacionados com o ajustamento do expatriado.

Para Tung (1981), as variáveis que contribuem para o sucesso ou falha de um ajustamento podem ser agrupadas em:

- a) traços de personalidade ou habilidades relacionais – este fator não é limitado pelo conhecimento de outras culturas, mas inclui as habilidades relacionadas a viver e trabalhar entre pessoas cujos sistemas de valores, crenças, costumes, maneiras e hábitos de conduzir os negócios podem ser muito diferentes do seu próprio;
- b) variáveis ambientais – o expatriado precisa compreender os sistemas políticos, de leis e estruturas socioeconômicas que constituem o macro ambiente no país anfitrião e operar dentro deles;
- c) situação familiar – se refere a habilidade da família do expatriado (a esposa, em particular) em ajustar-se vivendo em um ambiente estrangeiro.

Os trabalhos de Black, Mendenhall e Oddou (1991) são considerados os mais relevantes sobre o assunto e identificam três variáveis consistentes relativas ao ajustamento de expatriados:

- a) a dimensão do eu, ou habilidades orientadas pelo eu, incluindo habilidades que permitem o expatriado manter sua saúde mental e bem-estar psicológico, auto-eficácia e efetivo gerenciamento do estresse;

- b) a dimensão do relacionamento, ou habilidades de relacionamento, as habilidades necessárias para promover relacionamentos com a maioria dos nativos; e
- c) a dimensão da percepção, ou habilidades de percepção, que abrangem as capacidades cognitivas que permitem ao expatriado perceber e avaliar corretamente o ambiente do anfitrião.

Na literatura sobre expatriação, é possível verificar que existe uma grande preocupação por parte dos autores em como identificar fatores que permitam reduzir a incerteza no processo de ajustamento. De acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991), os indivíduos com elevada auto-eficácia são os que, provavelmente, apresentarão melhor ajustamento às situações novas porque possuem maior probabilidade de exibir novos comportamentos. Boas habilidades de relacionamento também são associadas a um dos fatores centrais para a redução de incertezas no processo de ajustamento. Para os autores, possuir boas habilidades relacionais facilita a interação com o anfitrião e, conseqüentemente, reduz a incerteza melhorando o ajustamento.

A adaptação da família e do cônjuge são fatores importantes aos expatriados em suas missões (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987, BLACK; STEPHENS, 1989, DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991, SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). Em vários sentidos o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do expatriado. O expatriado, geralmente, chega a uma nova atribuição com um papel definido, com um conjunto de responsabilidades e um sistema de sustentação organizacional estabelecido (ALI; 2003). Durante a semana, no horário de expediente, sua vida profissional e pessoal encontra continuidade na empresa, onde conta com uma rede de relações que lhe fornece suporte e informações do país de origem. Estas vantagens não estão disponíveis a esposa e aos outros familiares, pois não têm acesso à continuidade organizacional e experimentam um maior contato com a cultura local (ALI, 2003, PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2004).

De acordo com Shaffer and Harrison (2001), os principais fatores responsáveis pela adaptação das esposas dos expatriados numa atribuição internacional podem ser divididos em três grupos:

- a) fatores individuais, tais como fluência na língua, mudanças na condição de emprego (carreira), auto-eficácia em geral, e eficácia social;

- b) fatores ambientais, tais como a novidade cultural (pouca diferença entre a cultura do país de origem e o novo país), condições favoráveis de vida, certeza da duração da atribuição, a orientação social do país hospedeiro (que inclui fatores legais, econômicos, sociais, demográficos e políticos), os estilos cognitivos e psicossociológicos do novo país, o sistema de valores e crenças, os padrões de comunicação dominante (língua, dialetos e a comunicação não verbal);
- c) fatores de relacionamento interpessoal: (i) os relacionamentos familiares – suporte prolongado da família, ajustamento do expatriado e outros familiares; e (ii) contatos extras – tamanho da rede, distância do suporte e profundidade do suporte da empresa.

O entendimento das questões culturais, psicológicas e sociais envolvidas em um processo de expatriação, principalmente, as relacionadas ao ajustamento intercultural contribuem para o melhor gerenciamento da força de trabalho pelas organizações, auxiliando os expatriados a lidar com as situações novas que vão encontrar no ambiente estrangeiro.

Expatriados também diferem à medida que abraçam ou defendem a sua cultura em relação à cultura do país anfitrião, ou seja, alguns estarão à margem ou acima do normal ao longo das dimensões culturais do local, influenciando o ajuste (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). Para Selmer e Leung (2003), as nuances culturais são fundamentais ao sucesso de missões estrangeiras. Uma falta de compreensão do que constitui o comportamento, estilos e práticas apropriados às regras dos locais de trabalho e país hospedeiro poderiam conduzir expatriados a serem etiquetados como, insensíveis, sem consideração e mesmo ineficazes (SELMER; LEUNG, 2003).

Quando o expatriado chega ao país de destino ele se junta a um grupo que já estava em operação; ele é pressionado a correr contra o tempo para reduzir a distância entre o que os outros já sabem e o tudo que ele ignora; esta fase pode ser mais ou menos rápida e dolorosa a depender do nível de abertura, cooperação e disponibilidade do grupo local; mas a atitude de quem chega é também responsável por uma parcela do comportamento e reação do grupo.

Joly (1993, p. 83-124) define quatro momentos fundamentais do processo de ajustamento cultural:

- a) **ENCANTAMENTO:** especialmente para expatriados que vão trabalhar em países emergentes, o que se sobressai no início é o grande potencial existente, as novas oportunidades e o muito que se tem para fazer. Ele provavelmente encontrará ali o espaço para desenvolver-se e sente-se gratificado com os desafios; existe também a excitação da descoberta dos segredos, dos mistérios, das sutilezas. Se a empresa foi cuidadosa com o processo e o profissional soube negociar as condições de seu contrato, aí também está a importância do conforto material superior ao que estava acostumado, das moradias espetaculares e das mordomias. Esta fase é descrita especificamente para o executivo, ainda que os estudos sugiram uma generalização para a família. Quando o expatriado foi empurrado para uma expatriação para manter o emprego, este encantamento não se verifica, pois toda a experiência será gravada pela coação, pelo ressentimento e pela necessidade de sobrevivência pura e simples.
- b) **NEGATIVISMO EXTREMO:** a medida que o expatriado começa a circular, ele começa a se dar conta das diferenças: descobre que o humor é diferente e que palavras e gestos não dizem nada para os locais, da mesma forma que também não compreende qual é a graça do que os outros estão rindo; nem todos os idiomas têm tão claramente definidos nos seus pronomes pessoais os graus de intimidade e fica a confusão sobre que tratamento usar para quem e em que situação; a relação com o tempo pode vir a ser uma grande geradora de irritação e de impaciência, os ritmos são ou mais lento ou mais rápido em relação ao que se estava acostumado. É também nessa fase que o executivo expatriado tem mais informações e maior clareza sobre a situação econômica e social em geral, com desigualdades, estratificação social, injustiças sociais e violências. Neste momento surge a tentação de procurar os seus compatriotas e realizar com eles as sessões de liberação, que significa fundamentalmente falar mal do país hóspede e descarregar todas as frustrações em rituais de desqualificação de quaisquer aspectos da experiência. O encontro com outras pessoas do seu país de origem não é um aspecto negativo, pois trata-se de um mecanismo de defesa contra a ansiedade gerada pelo desconhecido, a



reafirmação de identidade pessoal e de partilha de códigos comuns. O que se constitui numa armadilha perigosa é o fechamento neste círculo, é a auto-exclusão e a recusa em buscar digerir o código local, pois esta atitude reforçará o sentimento de impotência.

- c) **DISTÂNCIA OU INTEGRAÇÃO:** esta fase marca a superação ou não da anterior. Se há a integração é possível que se torne cada vez mais freqüente uma expatriação seguida de outra, sem o retorno ao país de origem, e com isso se inaugura a inversão do profissional expatriado em expatriado profissional.
- d) **CHOQUE DA VOLTA:** A pessoa que está retornando não é mais a mesma que saiu. Os que ficaram continuaram as suas vidas e definiram outros interesses que pode não ter lugar para incluir quem estava longe. Por outro lado, o fato de ter vivenciado situações completamente inesperadas, estimulantes e desafiadoras faz com que o expatriado olhe a sua terra, a sua cidade e seu grupo como provincianos. Uma vez que no exterior ficou exposto e teve que lidar com uma variedade de situações, o expatriado acaba por desenvolver uma série de competências e a ter reforçado o sentimento de autonomia e a iniciativa, portanto quando o seu grupo original não valoriza devidamente a sua experiência, ele se sente tratado como se tivesse apenas feito uma viagem turística, o que lhe provoca uma forte sensação de perda. Na empresa, especialmente se ela não planejou a sua carreira no retorno, suas competências são sub-utilizadas e o seu status reduzido. Se ele for promovido pode encontrar os colegas ressentidos.

## 2.10. TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

De acordo com a pesquisa Cara Brasileira do Sebrae (2002), o Brasil, por ser uma país com dimensões continentais, tem uma grande diversidade interna e complexa. Sendo assim, a diversidade interna pode ser considerada um dos traços culturais mais fortes e mais nítidos da cultura brasileira. Juntamente com a grande

miscigenação de culturas resultante do curso histórico e de formação do Brasil, a diversidade passa a ser o mecanismo pelo qual a identidade brasileira se produz.

Diversos fatores como o grande território, a mistura de raças, a mistura de culturas e inclusive a coexistência de índios primitivos e de pessoas que usufruem dos mesmos padrões de desenvolvimento de sociedades mais avançadas estabelecem no Brasil contrastes que dificilmente se encontra em outros países.

E é provavelmente por este motivo que a cultura do Brasil pode incorporar diversas manifestações culturais sem ser ameaçada. Este fator acaba por minimizar a necessidade de afirmação de expressões culturais excludentes e assim, diminui a possibilidade de conflitos. No Brasil a multiculturalidade é também multirracialidade, ambas traços da cultura brasileira e que resultam na miscigenação, o que no Brasil parece funcionar bem. E como bem se pode verificar em Ianni (2002), a grande especificidade do Brasil consistirá, na verdade, em sua própria “inespecificidade” (em função de sua evidente diversidade cultural). As condições geográficas, climáticas e históricas continuarão a criar elementos que caracterizam o “espírito brasileiro”, que se configura em forte marca cultural.

Pode-se dizer que a cultura brasileira é representada pela solidariedade e pela índole relacional, isso porque as relações sobrepõem os indivíduos em grau de importância. Sendo assim, a sociedade brasileira é movimentada por uma cultura na qual as relações sociais são muito importantes. Tudo que envolve relacionamento leva a esta especificidade do Brasil que se manifesta através da comida, da arte, e das relações pessoais. A consequência é uma sociedade coletivista, o individualismo soa como algo negativo.

Considerando a importância de valores como lealdade, personalidade e respeito para com os amigos, frutos de tradições de cordialidade e relacionamento, é natural que o brasileiro não goste de solidão. Assim, a solidão é encarada com forma de isolamento e castigo, que é evitada por causar sofrimento (IANNI, 2002).

Esse comportamento, que leva a índole relacional tão em consideração, acaba se recriando no ambiente organizacional. Com isso, os negócios parecem exigir que haja amizade entre as partes, mesmo que isso não garanta o cumprimento do contrato firmado. Além disso, as decisões acabam levando em consideração a opinião de amigos, familiares e deixam de ser decisões individuais, passando a ser coletivas. Esta constatação é pertinente a situação de brasileiros

expatriados, tendo em vista que é possível que a opinião da família e amigos tenha um peso muito maior na cultura brasileira do que em outras culturas.

Segundo ainda a pesquisa do Sebrae (2002), a forma de colonização do Brasil (com a imposição de uma Estado) e a postura da elite política de modernizar de cima para baixo, conferem ao brasileiro paciência, a inventividade e a capacidade de mover-se entre os diversos códigos de comportamento. Isso também vale para interpretação e cumprimentos das leis, que igualmente foram impostas pelo governo a sociedade. A questão das leis, regras e normas, que parecem nunca terem sido adequadas a realidade brasileira, pode ter sido a precursora do "jeitinho brasileiro". O "jeitinho" é uma forma de conviver em uma sociedade tão contrastante, em que leis, normas e regras, por muito tempo e em sua maioria não faziam sentido, e eram superadas através do "jeitinho".

E diante de tantos contrastes e diversidades, o brasileiro aprendeu a estar mais aberto ao que é novo e a mudanças e de um modo geral, costuma enfrentar dificuldades sob uma perspectiva positiva.

Na linha de pesquisa da identidade nacional, Da Matta (1994) revela o Brasil, os brasileiros e sua cultura através de suas festas populares, manifestações religiosas, desfiles carnavalescos e paradas militares, leis e regras e costumes. Por que para ele, cultura é o modo de fazer as coisas, a redução do interesse público do cidadão à problemática familiar, às relações pessoais de compadrio e cordialidade.

Da Matta (1994) faz uma interpretação dualista da cultura brasileira. Ele procura relacionar duas leituras antagônicas da realidade brasileira: uma "institucionalista", que destaca os macroprocessos políticos e econômicos, segundo a lógica da economia política clássica e implicando, por isso mesmo, alguma forma de diagnóstico pessimista do Brasil; e outra "culturalista", cuja ênfase seria concedida ao elemento cotidiano dos usos e costumes, da nossa tradição familística ou "da casa", na linguagem de Da Matta (1994). Sua própria perspectiva seria, portanto, superadora e sintetizadora dessas perspectivas parciais, unindo-as e relacionando-as como duas faces de uma mesma moeda, transformando essas visões unilaterais num "dualismo" articulado.

A dualidade entre a casa e a rua é decorrentes da oposição entre indivíduo e pessoa na medida em que indicam espaços privilegiados onde cada uma dessas modalidades de relações sociais se realizam. Se a casa é espaço privado das

relações familiares e da vida afetiva, dela se exclui a desordem e a competição do mercado da rua. Quando em casa, no mundo protegido das relações familiares, no máximo se presta um serviço, ao contrário da concepção saxã de trabalho como qualquer obra ou atividade produtiva visando prosperidade. O patrão latino é o titular dos direitos de propriedade de seu servo, responsável moral pela sua própria conduta e destino sociais, o que embaça a própria relação econômica do contrato trabalhista.

No plano da convivência social, Antonil apud Da Matta (1994) afirmava que o Brasil é um inferno para os negros, um purgatório para os brancos e um paraíso para os mulatos. Nenhum direito e todos os deveres para os escravos negros; todos os direitos como privilégios para os brancos a custa dos deveres de manutenção da ordem; e um mundo utópico e marginal à lei para os mulatos que, aliás, se chamam assim por serem ambíguos e híbridos por excelência, como mulos. Os mulatos são a representação de como a diversidade funciona bem no Brasil assim como representam as relações mal resolvidas de preconceitos e desigualdades sociais.

A própria comida brasileira básica, o feijão com arroz, passa a ser grande metáfora social, uma vez que é misturar o preto no branco, direitos e deveres, público e privado. O brasileiro insiste no entendimento do Estado enquanto matéria, uma vez que cabe à mulher o domínio da ordem da casa, dos modos à mesa, da hospitalidade e afeto sobre o domínio da rua, do mercado e do trabalho, da política e das leis do mundo masculino representado pela pátria.

No caso das leis gerais e da repressão, vale o código burocrático ou a vertente impessoal e universalizante, igualitária, do sistema. Mas no caso das situações concretas, daquelas que a apresentadas pela vida, vale o código das relações e da moralidade pessoal, tomando a vertente do "jeitinho" e da solidariedade como eixo de ação. Na primeira escolha, a unidade é o indivíduo; na segunda, a pessoa. A pessoa merece solidariedade e um tratamento diferencial. O indivíduo, ao contrário, é o sujeito da lei, foco abstrato para quem as regras e a repressão foram feitos.

## 2.11. TRAÇOS BRASILEIROS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Motta e Caldas (1977) identificaram cinco traços brasileiros que podem ser analisados no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Sucintamente, estes traços demonstram a tendência à centralização do poder dentro das organizações brasileiras, uma busca e valorização dos relacionamentos pessoais, e uma forte flexibilidade e adaptabilidade nos processos de tomada de decisão.

Prates e Barros (1997), em uma pesquisa realizada com empresas brasileiras, identificaram alguns traços comuns no estilo brasileiro de administrar. Para eles, os principais traços culturais presentes na empresa brasileira são:

- a) concentração de poder - denota uma estrutura típica do autoritarismo baseada na hierarquização/subordinação;
- b) personalismo – refere-se ao magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou poder de ligações (relações com outras pessoas) e não por sua competência para o trabalho; os cidadãos brasileiros se diferenciam pela hierarquia e pelas relações pessoais;
- c) paternalismo - a combinação da concentração do poder com o personalismo gera o paternalismo em suas duas vertentes – o patriarcalismo e o patrimonialismo; o patriarca é aquele que tudo pode e, a quem, os membros do clã pedem e obedecem; o patrimonialismo consiste em dar aos bens públicos uso pessoal e familiar – é a face supridora e afetiva do patriarca, às custas do tesouro público.
- d) postura de espectador – a concentração do poder e o paternalismo induzem a uma postura do espectador, onde a falta de teor crítico das respostas revelam as principais vertentes do mutismo; são também traços culturais típicos da postura do espectador: a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças.
- e) formalismo – apresentado no sentido de uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas, de par com uma prática distorcida,

apoiada em outros procedimentos programados para burlar as normas estabelecidas;

- f) impunidade – quando as lideranças se resguardam sob a impunidade o sistema jurídico institucional perde credibilidade – neste ponto há uma inversão – ao invés de premiar as condutas éticas, os procedimentos aéticos são premiados com a impunidade; as leis só existem para os que não tem poder e os direitos individuais são monopólios de poucos; sob a perspectiva de punição, o prêmio é a impunidade;
- g) lealdade pessoal – a coesão social no Brasil é muito marcada por este traço cultural; o membro do grupo valoriza mais sua lealdade ao líder e aos outros membros do grupo do que, às causas, obrigações e responsabilidades perante o próprio grupo;
- h) evitar conflito – a relação entre pessoas, em situação de desigualdade de poder, tende a criar certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e baixa capacidade de iniciativa; esta mesma desigualdade de poder e forte dependência pode representar uma fonte permanente de conflito que, no caso brasileiro, é tratado pelo recurso de relações pessoais de intermediação (triangulação) entre líderes e liderados buscando uma permanente evitação / conciliação de conflitos;
- i) flexibilidade – representa uma categoria que pode ser analisada sob dois enfoques: adaptabilidade e criatividade; adaptabilidade – é uma capacidade criativa que se exercita dentro de limites pré-fixados. Este contorno restritivo é o processo que decorre em conseqüência das regras e normas do subsistema institucional – deste confronto entre formalismo e lealdade a pessoas emerge o “jeitinho” sendo a própria criatividade; criatividade – este traço traz consigo a inovação como elemento gerador de igualdade entre os indivíduos.

Nesta mesma linha, os estudos de Urdan e Urdan (2001), sobre estilo gerencial brasileiro e suas semelhanças e diferenças com os estilos gerenciais de europeus latinos e anglo-saxões, salientam que na gestão brasileira predomina a orientação para o empregado. Segundo eles, isso significa dizer que, no exercício de suas funções, o gerente demonstra interesse pela satisfação e pelo compromisso dos subordinados com o trabalho, respeita as idéias e os sentimentos dos

funcionários. Essa característica possui ampla relação com os traços culturais de paternalismo e lealdade às pessoas apresentadas por Prates e Barros e demonstram que é possível definir traços e comportamentos padrões que são orientados pela cultura nacional do indivíduo.

Uma outra proposta de leitura sobre a gestão brasileira é apresentada por Tanure (2007) por meio de um modelo composto por quatro subsistemas: formal, informal, líderes e liderados. As articulações destes subsistemas originam algumas características relevantes como a concentração de poder, oriunda da força militar tradicionalista; a lealdade pessoal, onde as relações pessoais são superiores às profissionais e a postura de espectador dos subordinados, com manifestações de baixa iniciativa e transferência de responsabilidade para o líder.

Quanto ao “jeitinho brasileiro”, muitas vezes é entendido como a imposição do conveniente sobre o certo, assim como outras vezes é interpretado pelo ponto de vista da inventividade e a criatividade, caracterizando o brasileiro pela alta capacidade de adaptação às situações mais inesperadas.

Ramos (1966), afirma que "o “jeitinho” é uma categoria central da sociedade brasileira", mas não com atribuições a caráter nacional, porque o “jeitinho” e outros mecanismos denominados por ele de "processos crioulos" também são característicos de outros povos latino-americanos. Segundo Ramos (1966), o formalismo seria a estratégia de sobrevivência que resulta no “jeitinho”, no sentido de superar uma fase de subdesenvolvimento, de modo que as tensões sociais existentes possam ser adiadas através da criação de leis e decretos que impliquem em modificações formais de aspectos sociais, políticos e econômicos.

Entretanto Ramos (1966) acredita que o “jeitinho” estaria condenado ao desaparecimento. Isto porque fatores que influenciariam a continuidade dessa categoria, como o império dos clãs e das famílias nas sociedades, estaria comprometido. Outro fator de influência que colaboraria para o desaparecimento do “jeitinho” seria a crescente impessoalidade das relações sociais, fruto direto do processo de industrialização da sociedade brasileira.

Para Campos (1967), o “jeitinho” não é uma instituição legal e nem ilegal, é um sistema "paralegal", e leva em consideração a existência de três fatores principais que seriam o aspecto histórico, a forma como a lei é encarada e o aspecto religioso. Quanto ao aspecto histórico, o “jeitinho” estaria ligado ao fato do

feudalismo ter vigorado mais tempo nos países latinos, com características de desigualdade jurídica.

Quanto à forma de encarar a lei, o “jeitinho” acabaria por criar um descompasso entre o comportamento e a norma. Acaba-se por descumprir a lei como uma condição de sobrevivência e de preservação do corpo social.

E quanto ao aspecto religioso, o protestantismo procura evitar a tensão social através da modificação de normas éticas. Por outro lado, as sociedades latinas regidas pelo catolicismo de rígidos controles éticos e morais, cria condições para o surgimento do “jeitinho” como válvula de escape e como forma de contornar as tensões sociais (Campos, 1967, p.15) .

Torres (1973) analisa o jeito como uma maneira de ser tipicamente brasileira, condicionada por fatores particulares e históricos que moldaram a sociedade nesta filosofia. O jeito se traduz na capacidade de adaptação a situações difíceis ou inesperadas. Segundo Torres (1973), o “jeitinho” brasileiro incorpora várias causas, com raízes no tipo de formação recebida, nos desafios encontrados pelos colonizadores, na formação humanística dada pelos jesuítas e também na crença brasileira nos dons naturais e nas qualidades inatas das pessoas. A mestiçagem também é vista como fator a influenciar este traço do brasileiro, assim como o “caráter português”, que segundo Torres (1973), possui uma “tolerância com a corrupção”, já famosa na Europa desde o século XVII.

De acordo com Barbosa (2006), o “jeitinho brasileiro” é algo universal dentro da sociedade brasileira. Na pesquisa de Barbosa (2006) o “jeitinho” foi definido como uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade

Ainda, segundo Barbosa (2006), o “jeitinho brasileiro” não só é um mecanismo de ajuste à realidade institucional brasileira, mas também um elemento de identidade social positiva e negativa. Portanto, “longe de ser algo escuso, embaraçoso, o “jeitinho” é reconhecido, admitido, louvado e condenado” (Barbosa, 2006, p.26). Barbosa (2006) acredita que o “jeitinho” está longe de ser fruto de estruturas de relações arcaicas e pré-industriais, e que por este motivo estaria fadado ao desaparecimento. Ainda acrescenta que atualmente o “jeitinho” permanece presente nos domínios urbanos e impessoais, onde impera a



representação da racionalidade e a igualdade. Ele nasce do encontro da regra impessoal com a personalidade do sistema.

Barbosa (2006) procura demonstrar que o “jeitinho” implica em custos e benefícios para a sociedade brasileira. Do ponto de vista econômico, o jeito provoca alocação de recursos, aumentando os custos da produção ou na má qualidade do produto, além da injustiça social ao permitir que certas empresas e indivíduos não obedeçam à lei. Os aspectos corruptos do “jeitinho” retardam também a eficiência administrativa, além de causar prejuízo moral grande, expresso no desrespeito constante às leis. Também, pelo fato dessa instituição funcionar como válvula de escape, ela acaba por impedir o surgimento de uma pressão social efetiva que leve a mudanças tão necessárias no aparato legal e administrativo.

Por outro lado, os benefícios do “jeitinho” podem ser encontrados nos aspectos em que ele proporciona um mecanismo mais eficiente no processo de desenvolvimento, ao permitir que se solucionem impasses legais e administrativos a um custo relativamente baixo.

## 2.12. CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NORUEGUESAS

De acordo com Ericksen (1993), a Noruega é um país periférico da Europa pouco afetado pelos acontecimentos e conflitos que ocorreram a partir do Renascimento, e que, portanto, seguiu seu próprio curso no quesito desenvolvimento. A Noruega nunca foi uma potência colonial independente, nem um sistema feudal generalizado. Sem burguesia e aristocratas fortes, o crescente nacionalismo norueguês assumiu um caráter diferente do de outros países europeus no século 19. Com orientação rural e igualitária, tende a exaltar formas de vida simples ao invés da grandeza urbana ou do orgulho militar do estado. Mesmo porque, não havia muito orgulho militar ou grandeza de estado a exaltar uma vez que a Noruega foi parte periférica do reino Dinamarquês durante séculos.

A política do país é marcada por uma ideologia democrática peculiar, que pode-se rotular como individualismo igualitário. A igualdade e integridade do indivíduo são altamente valorizadas. A ideologia do individualismo igualitário exprime-se através de uma forte suspeita contra alpinistas sociais e rejeição formal

da hierarquia social. A idéia do igualitarismo norueguês inspirou e continua a justificar as disposições legais para a igualdade entre os sexos, um sistema progressivo de tributação e de um setor rural altamente subsidiado (ERICKSEN, 1993).

Outra característica da Noruega é o compromisso formal de justiça e consenso. Os noruegueses tendem a não estar dispostos a aceitar divergências e tendem a se ater aos fatos e evitar a inclusão de fatores pessoais ou de outros aspectos formalmente irrelevantes para a situação. Considerando que a honestidade e a sinceridade são valores importantes na definição do norueguês de si mesmo, os noruegueses parecem ter medo de fazer promessas de amizade que eles podem quebrar no futuro. Os estrangeiros, por vezes se queixam de que os noruegueses são difíceis de fazer amizade, que guardam zelosamente seu espaço pessoal e parecem preocupados e com um pouco de medo quando confrontado com estranhos (ERICKSEN, 1993).

Podemos perceber que as características culturais da Noruega diferem bastante das características culturais brasileiras. Segundo autores mencionados na revisão de literatura, o Brasil é uma sociedade coletivista e fortemente marcada por uma grande desigualdade social, diferentemente da Noruega, que é individualista igualitária. Além disso, a cultura norueguesa parece ser bem menos relacional que a brasileira, assim como a tolerância do norueguês ao que lhe é estranho parece também ser menor do que a do brasileiro, segundo traços culturais. Os noruegueses possuem uma cultura organizacional muito forte, processos e protocolos consistentes para as atividades diárias. Os brasileiros, por sua vez, são incrivelmente flexíveis e criativos (HOVE, 2009, p.79).

### **3. PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS**

Neste capítulo está descrito o tipo de pesquisa, estratégia de pesquisa utilizada, forma de coleta de informações, descrição dos participantes do estudo, análise dos dados obtidos e as limitações do método.

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

O estudo é de caráter exploratório-descritivo visando desenvolver o conhecimento científico acerca do tema expatriação e obter informações sobre uma temática ainda pouco abordada em pesquisas brasileiras na área de gestão de pessoas. A pesquisa exploratória é adequada quando a compreensão do fenômeno a ser investigado é incipiente. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa. O emprego da pesquisa qualitativa permite analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão da organização e dinâmica das interações grupais através de seus significados para as pessoas (RICHARDSON;1989).

Tendo em vista o objetivo principal desta pesquisa de investigar as implicações das características culturais na adaptação de expatriados brasileiros, foi feito um estudo de caso em uma empresa multinacional que produz fertilizantes químicos. Esta metodologia é de natureza teórico-empírica, e visa investigar uma determinada situação dentro da realidade em que ela ocorre, apresentando maior foco na compreensão dos fatos que na sua quantificação.

Foi feito inicialmente uma revisão bibliográfica e documental, auxiliando a realizar um embasamento teórico e balizar a linha a ser seguida, classificando a empresa em foco. Para análise documental foi utilizado o software Weft QDA versão gratuita 1.0.1. O WEFT-QDA é um software que auxilia a análise de pesquisas de metodologia qualitativa, podendo também ser utilizado para organização de documentos a serem empregados em qualquer revisão bibliográfica.

### 3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

Este estudo foi desenvolvido segundo a metodologia de estudo de caso único. Para Yin (1994), é uma categoria das mais relevantes em pesquisa qualitativa, onde se analisa intensivamente um objeto, permitindo que se obtenha um grande número de informações de um único caso. É adequado quando se pretende investigar as questões “como” e “por que” de um conjunto de eventos contemporâneos. Segundo Yin (1994): Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes; e em que múltiplas fontes de evidências são usadas (p. 32).

Segundo Eisenhardt (1989, p. 534 -535), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica, presente dentro de cenários particulares. Pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma teoria.

Triviños (1994, p. 133) define estudo de casos como “uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade de pesquisa que se analisa aprofundadamente”. Creswell (2003) descreve que o estudo de caso envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou por assunto. Yin, (1994) acrescenta ainda que além de contar com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, o estudo de caso acrescenta duas fontes de evidências: observação e entrevistas.

Para a escolha de tal metodologia, Yin (1994) sugere a análise de três fatores: o tipo de problema a ser resolvido, o controle que o investigador possui sobre os acontecimentos e o grau de foco em eventos contemporâneos em contraste com eventos históricos.

Com relação ao primeiro ponto e conforme abordado anteriormente, o tipo de pesquisa deste trabalho é exploratório com nuances descritivas e explicativas, tentando responder como as diversas características da cultura brasileira podem impactar em designações internacionais. Sendo mais relevante então a forma como as principais características culturais brasileiras impactam na adaptação do designado do que como e porque estas características foram sedimentadas, o estudo de caso parece ser mais apropriado.

Sobre o segundo ponto mencionado por Yin (1994), o controle sobre tais fenômenos por parte do investigador é muito pequeno, não podendo interferir diretamente nas decisões das mudanças focadas em adaptação cultural.

Por fim, o trabalho delimita-se a analisar expatriações que ocorreram a menos de um ano sendo portanto completamente contemporâneo, tendo os limites entre o fenômeno e seu contexto muito tênues.

Yin (1994) destaca três situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado:

- a) quando representa o caso decisivo no que tange testar-se uma teoria bem formulada, dado que é necessário um caso único, que satisfaça todas as condições para se confirmar, contestar ou estender uma teoria;
- b) quando trata-se de um caso raro ou extremo;
- c) quando lida com um caso revelador, tendo o investigador a oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível.

Como já mencionado anteriormente, a empresa utilizada como estudo de caso será chamada de Fertilizer pois a gestão atual tem solicitado que a identidade da empresa, assim como dos entrevistados, seja preservada quando possível.

A visão da empresa é (segundo material interno de divulgação): “A Fertilizer ambiciona ser a referência no setor, através de sua alta performance e crescimento.”

Os valores são (segundo material interno de divulgação): Ambição (manter a mente aberta e ter curiosidade para ver oportunidades; desejo de fazer sempre mais e melhor; estabelecer metas ambiciosas e constantemente procurar por melhorias; disposição de ir além do que nos foi proposto e vontade de desafiar o impossível; uma atitude “Posso Fazer”); trabalho em equipe (ter uma visão clara da missão e direção; ser integrador e competente; buscar novas idéias e compartilhar melhores práticas; construir sobre os pontos fortes e equilibrar as fraquezas; reconhecer alta performance e celebrar sucessos); confiança (ser aberto, direto e tratar as pessoas com respeito; ter a coragem de confrontar a realidade e agir; delegar a autoridade, assumir a responsabilidade completa, não culpar os outros; desafiar e ser desafiado, manter a mente aberta; admitir os erros e aprender com eles; dar *feedback* construtivo, honesto e no momento adequado) e responsabilidade (focar nas atividades que agregam valor global; definir metas ambiciosas, sempre buscando

melhorias; realizar os compromissos combinados; ser leal com seus colegas e com as decisões tomadas; implementar políticas e procedimentos mandatários).

Atualmente a Fertilizer conta com 121 expatriados no mundo dispostos conforme quadro a seguir:

Home Country	Assignees
Norway	24
Switzerland	19
Netherlands	17
France	15
Belgium	11
Finland	6
Germany	4
Italy	4
Brazil	3
Trinidad & Tobago	3
Argentina	2
Denmark	2
Singapore	2
South Africa	2
United Kingdom	2
United States	1
Australia	1
Canada	1
Colombia	1
Spain	1
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>

Host Country	Assignees
Belgium	33
Norway	14
Qatar	12
France	6
Libya	5
Netherlands	5
Switzerland	5
Singapore	4
Brazil	3
Italy	3
South Africa	3
Tanzania	3
China	2
Germany	2
Hong Kong	2
Mexico	2
Spain	2
Sweden	2
Trinidad & Tobago	2
Vietnam	2
Angola	1
Argentina	1
Colombia	1
Ghana	1
Ivory Coast	1
Philippines	1
Thailand	1
United Kingdom	1
United States	1
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>

#### Quadros 3 e 4 – Expectativas da empresa com relação a expatiação

Fonte: Material de divulgação interno

Para designações internacionais a Fertilizer busca pessoas com capacidade de interagir e trabalhar em locais com culturas diferentes e em funções igualmente diversas, adaptabilidade a diferentes áreas geográficas e/ou funcionais da Fertilizer,

comprometimento e interesse de mudança geográfica e/ou funcional, objetivos claros, ambição e potencial para desenvolvimento de carreira e bom relacionamento interpessoal e intercultural em linha com os valores da Empresa.

A seleção dos designados pode ser feita através de recrutamento interno (via intranet global), indicação da gestão via suporte do *business partner* (consultor interno de recursos humanos) ou por uma necessidade Plano de Desenvolvimento Individual (LEAD).

Fertilizer proporciona	Expectativas
Aprendizado sobre liderança em uma variedade de ambientes e culturas	Que o designado aceite o contrato para o local e função oferecidos
Desenvolvimento de ampla gama de conhecimentos e competências participando de tarefas desafiadoras	Bons resultados de negócio
	Que o designado contribua para o desenvolvimento da organização da Fertilizer globalmente
	Que a família do designado o apóie integralmente

**Quadro 5 – Expectativas da empresa com relação a expatriação**

Fonte: Material de divulgação interno

A política de expatriação da Fertilizer segue diretrizes globais. A Fertilizer International ASA fica na Noruega e é responsável pela administração dos contratos de curto e longo prazo. A Fertilizer IEC AG fica na Suíça e é responsável pela administração dos contratos dos designados itinerantes (MCA – *Mobile Core Assignees*). A área de serviços de RH locais são assessoradas por consultorias que atendem globalmente e são responsáveis por garantir que os contratos estão sendo cumpridos.

De um modo geral o pacote de remuneração de um expatriado é composto por uma compensação líquida (estima-se quanto a posição a ser assumida no país de destino seria remunerada no país de origem, deduzindo os impostos do país de origem), por valores pagos a compensar as diferenças de custos de vida, por uma compensação pela transferência e por uma compensação para locais mais

adversos. Além da remuneração, são oferecidos benefícios indiretos como moradia e utilidades de acordo com o padrão administrativo local, auxílio transferência, suporte ao cônjuge (educação e desenvolvimento de carreira), educação para os filhos que acompanham na designação (até a faculdade), cobertura médica, transporte, serviços de consultorias especializadas e uma viagem por ano ao país de origem.

Quanto à previdência privada, seguro de vida e seguridade social fica garantida a manutenção no plano de previdência do país de origem por até 5 anos, plano de previdência para o cônjuge, pensão de invalidez permanente para o cônjuge, cobertura médica internacional, seguro de vida por morte acidental e invalidez permanente, seguro de viagem de lazer e negócios e mantida a cobertura da seguridade social.

### 3.3. COLETA DE INFORMAÇÕES

Este trabalho utilizou instrumentos de coleta de dados de origem secundária: documentos, livros e artigos. A fonte consultada para levantamento da pesquisa documental foi, basicamente, o departamento de Recursos Humanos da Fertilizer e seus diversos instrumentos (material interno de divulgação, políticas, procedimentos e processos). A empresa possui um *drive* que contém grande parte das informações de todos subsistemas de RH digitalizados. Além disso, ainda possui pastas físicas armazenadas no escritório central, assim como contratam uma empresa para armazenamento de “arquivo morto”. Esta empresa disponibiliza

As fontes primárias foram entrevistas semi-estruturadas realizadas a partir de um roteiro, sendo que os registros foram feitos por meio de gravações e anotações. O roteiro da entrevista foi feito de modo que ficasse bem abrangente buscando perguntas que pudessem fazer transparecer possíveis manifestações com relação a traços da cultura social brasileira apontados pela pesquisa do Sebrae (2002), que são solidariedade, índole relacional, adaptabilidade e abertura ao novo. Estes traços foram relacionados com as considerações que definem a identidade do Brasil trazidas por Da Matta (1994) que abordam a questão relacional, a importância da casa e de trabalho, a questão da comida e do “jeitinho brasileiro”. Na análise das



entrevistas ainda buscou-se identificar as características organizacionais como as citadas por Prates e Barros (1997) quais sejam: concentração de poder, personalismo, paternalismo, postura de espectador, formalismo, impunidade, lealdade pessoal, evitar conflito e flexibilidade. Buscou-se também incluir perguntas sobre o processo da expatriação. O intuito deste roteiro de relacionar características sociais a características organizacionais é o de levar em consideração que a expatriação não é somente uma transferência internacional, mas sim a transferência internacional com o trabalho como principal motivador. Além disso, buscou-se ainda relacionar a percepção do expatriado sobre seu processo de expatriação com as considerações da literatura estudada. Assim, combinando todas as análises buscou-se identificar que as implicações das características culturais sobre as designações internacionais.

Para esta pesquisa foram realizadas entrevistas de Julho a Outubro de 2009 com 6 (seis) expatriados brasileiros que estão ou estiveram em países como México, África do Sul, Noruega, França, e Espanha. Todos apresentam experiência com projetos internacionais, com no mínimo cinco meses de expatriação e no máximo dez anos, atualmente conduzindo projetos fora do território nacional.

A entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social, como a conversação. “Uma das grandes vantagens da entrevista é, então, sua profundidade” (KERLINGER, 1980, p. 350), além de valorizar a presença do investigador e proporcionar que o sujeito da pesquisa tenha liberdade e espontaneidade e assim enriqueça a investigação, pois, partindo de questionamentos básicos, a entrevista semi-estruturada em profundidade permite que outros questionamentos surjam (TRIVIÑOS, 1994).

Tal técnica tem como objetivo construir conhecimento a respeito dos aspectos relacionados à experiência adquirida pela vivência de um processo de expatriação, onde será explorada a atividade realizada pelos indivíduos e coletadas as informações de forma detalhada (STAKE, 1994).

A entrevista, como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta e razões, conscientes ou inconscientes. A entrevista ainda apresenta algumas vantagens frente a outros métodos, pois o pesquisador pode “sondar” as razões das respostas dadas.

### 3.4. PARTICIPANTES DO ESTUDO

Buscou-se entrevistar todos os 12 expatriados brasileiros da Fertilizer, mas não houve disponibilidade de todos para participação na pesquisa. Dois deles se desvincularam da empresa e não responderam ao contato feito por e-mail. Os outros 4 (quatro) expatriados não se disponibilizaram a participar da pesquisa. Os seis expatriados que foram entrevistados ainda trabalham na Fertilizer.

Entrevistado	Sexo	Tempo de expatriação	Família foi junto?	País
1	Homem	mais de 2 anos	sim	França
2	Homem	menos de 1 ano	sim	África do Sul
3	Mulher	mais de 1 ano	não no primeiro ano	Noruega
4	Homem	1 ano	não	França
5	Homem	mais de 2 anos	sim	Noruega e Espanha
6	Homem	mais de 2 anos	sim	México

**Quadro 4 – Perfil dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor

Os entrevistado 1, 4 e 5 já retornaram de sua expatriação e os entrevistados 2, 3 e 6 ainda estão expatriados. Sendo assim, as entrevistas com os entrevistados 1, 4 e 5 foram feitas presencialmente enquanto as entrevistas com os entrevistados 2, 3 e 6 foram feitas por teleconferência. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino e isso se reproduz na totalidade dos expatriados brasileiros anteriores. De um total de 12 expatriados houve apenas duas mulheres. As expatriações geralmente são de longo prazo. Dos entrevistados, apenas um deles, o entrevistado 4, ficou expatriado apenas por um ano, a título de treinamento para desenvolvimento de carreira. Além disso, a entrevistada 3, foi inicialmente designada por um ano, mas o contrato foi prorrogado. Todos os outros tiveram uma missão específica e foram designados por no mínimo dois anos.

As famílias de todos os entrevistados que ficaram fora do país por mais de dois anos os acompanharam. Apenas designados com expatriações inferiores ou iguais a um ano não tiveram o acompanhamento de familiares.

### 3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Todas as informações obtidas, as políticas da empresa, a literatura, os relatos do entrevistados, tudo foi tratado de forma qualitativa. Estudos qualitativos permitem um relacionamento mais próximo do pesquisador com o fenômeno analisado, propiciando uma análise mais profunda, completa e rica, mas implicando em uma possível subjetividade. Logo, tal tipo de estudo não permitirá generalizações, mas identificará características de forma mais detalhada.

Primeiramente, as informações referentes às características culturais sociais e organizacionais do Brasil foram analisadas de forma a auxiliar no esclarecimento do que efetivamente se estava buscando com esta pesquisa.

A realização das entrevistas com os expatriados da organização foi a forma utilizada para avaliar como estes designados relacionam os fenômenos culturais com os seus processos de expatriação, sendo importante compreender o que estes expatriados percebem como características culturais e, especificamente, quais são as características que eles detém particularmente. Em entrevistas é possível obter o nível de emoção dos entrevistados, bem como seus pensamentos sobre o fato que está acontecendo, suas experiências e percepções. (ROESCH, 1999). Nas entrevistas realizadas para este trabalho foi solicitada a autorização dos entrevistados para a gravação do conteúdo das entrevistas, que foram posteriormente transcritas.

A análise de conteúdo foi a ferramenta utilizada para interpretação das respostas às entrevistas, buscando evitar um entendimento superficial, reduzir a subjetividade e a utilização de intuição no processo interpretativo, procurando realizar uma análise fundamentada de forma lógica. A análise de conteúdo é uma das várias técnicas de pesquisa que poder ser usada na análise de textos. Consiste, na contagem da frequência da aparição de características nos conteúdos das mensagens veiculadas. Uma das atribuições da análise de conteúdo diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que é comunicado. Roesch (1999) expõe que o método busca reunir uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos, por categorias de conteúdo. A técnica apóia-se em métodos estatísticos e *softwares* que auxiliam na descrição dos dados. Essa técnica é definida por Bardin (1977, p.42) como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Para empregar a técnica de análise de conteúdo, faz-se necessário adotar critérios (atributos) de comparabilidade capazes de classificar os dados desta variável de forma ordinal. A técnica torna replicável e valida inferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamento de dados de forma científica e pode ser usada para analisar cada expressão específica, viabilizando analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo às palavras expressas diretamente, mas também àquelas subentendidas no discurso.

### 3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Sobre a metodologia de estudo de caso único, conforme mencionado anteriormente, uma das principais limitações é que não poderão ser realizadas generalizações estatísticas dos resultados encontrados, apenas generalizações analíticas. Além desta limitação, temos ainda as seguintes dificuldades com relação ao levantamento e processamento dos dados:

- a) Existe a limitação da seleção de entrevistados que, dada a impossibilidade de se entrevistar todos os envolvidos no processo, serão selecionados de forma conveniente;
- b) A maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes. Tentou-se evitar ao máximo a indução destas respostas, sabendo do risco envolvido neste processo;
- c) A ligação do pesquisador com a empresa em análise, bem como com os respondentes, pode ter inibido os mesmos de apresentarem todos os fatores relevantes, mas será assumido que os principais foram descritos;

- d) Dada a necessidade de limitar o período da análise e considerando que o estudo não se propõe a analisar o caso sob a perspectiva histórica, alguma mudança relevante pode não ter sido analisada;
- e) Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não existe um processo fechado de sistematização, podendo impactar na interpretação dos resultados;

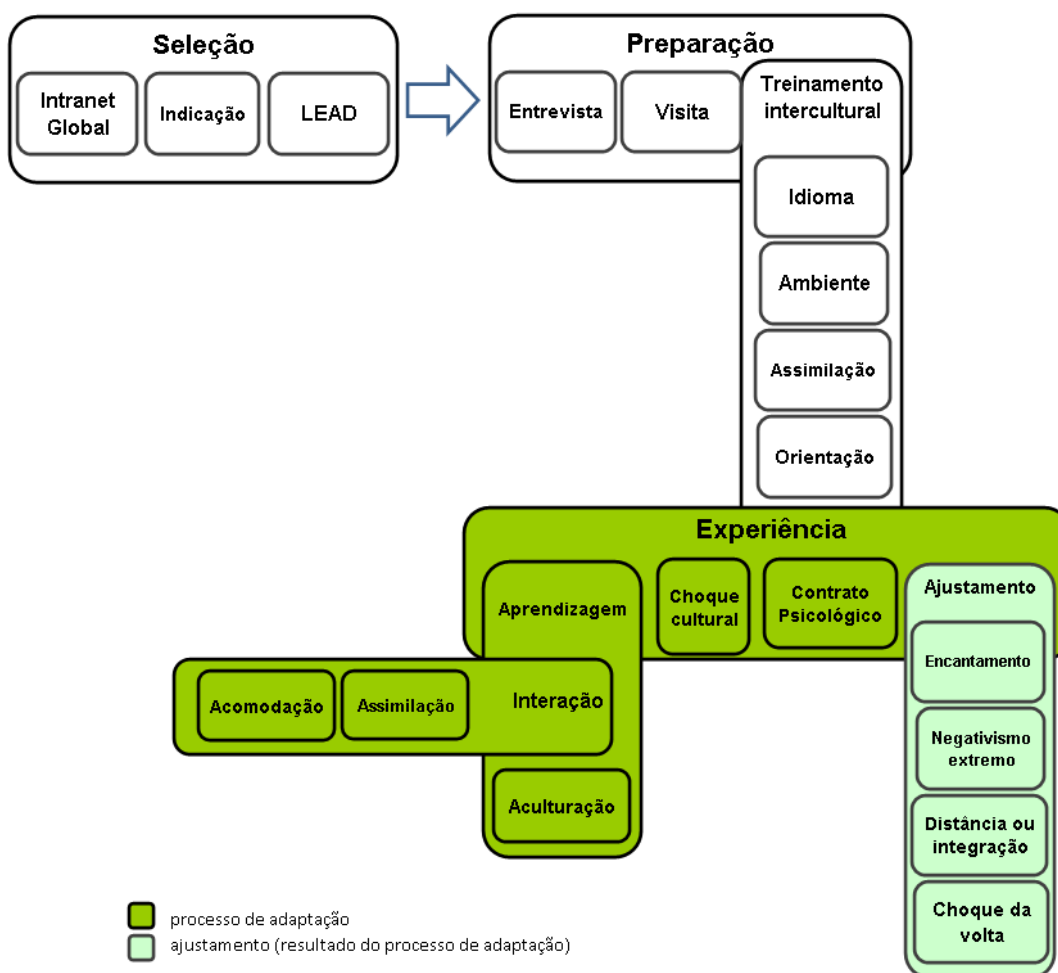
Yin (1994) ainda menciona uma última limitação, oriunda da metodologia de um estudo de caso único, que seria a vulnerabilidade potencial deste tipo de pesquisa acabar não sendo o caso que se imaginava que fosse de início, não tendo as características que se julgam necessárias para que ele seja suficiente por si só.

A intenção inicial do trabalho era fazer uma análise da percepção da gestão internacional da empresa estudada sobre as influências das características culturais brasileiras, assim como fazer uma análise da percepção dos gestores dos expatriados em suas designações. Entretanto, no decorrer desta pesquisa a empresa estudada passou por profundas modificações de estrutura tanto nacional quanto internacionalmente e a gestão internacional atual não se sentiu segura o suficiente para prestar informações sobre percepções de designações da qual não pôde acompanhar. Além disso, apenas dois gestores de designações se mostraram prontamente disponíveis para prestar informações. Os outros gestores se mostraram receosos em dar informações para esta pesquisadora que faz parte da equipe de recursos humanos da empresa estudada.

Os fatos citados acima limitaram o estudo às entrevistas com os expatriados e a percepção deles próprios e por conseguinte, limitam a análise à comparação das experiências e comportamentos vividos pelos próprios designados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados obtidos por meio das entrevistas está organizada em análise das percepções dos entrevistados e relação com as características culturais brasileiras, identificação das características culturais nas etapas do processo de adaptação e influência da empresa no processo de adaptação. Sendo assim, considerando-se o objetivo de identificar as implicações das características culturais brasileiras nos processos de expatriação, os dados são apresentados e analisados a luz da literatura anteriormente citada e das especificações citadas a seguir:



**Figura 5 – Fluxograma das etapas iniciais da expatriação e do processo de adaptação cultural e ajustamento.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 5 tem-se a demonstração e especificação do foco desta pesquisa. Os dados foram analisados e relacionados com as etapas iniciais do processo de expatriação e que precedem o processo de adaptação. Esta análise das etapas iniciais faz-se necessária não somente pela contextualização do tema, mas também por que a adaptação depende de fatores que constam nestas etapas iniciais da designação.

Para Ali, Van der Zee e Sanders (2003), o ajustamento pode ser considerado como o resultado do processo da adaptação. Baseado nisso, este estudo teve foco na adaptação cultural e a definiu como o processo todo de adaptação, considerando a passagem pelas diversas fases e etapas, desde a aprendizagem cultural, do choque cultural e de especificações do contrato psicológico e que por fim resultam no ajustamento cultural (que não foi contemplado na análise). O motivo de não se ter incluído o ajustamento cultural neste trabalho é que este conceito remete de forma relevante a características psicológicas e que ampliariam muito a análise, sob o risco de tornar muito complexa a relação de características culturais com características psicológicas e acabar não respondendo aos objetivos deste estudo.

#### 4.1. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS E RELAÇÃO COM AS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS

Uma das definições de cultura trazidas na revisão de literatura a apresenta como um conjunto de crenças que dá sentido à vida do homem. A cultura regulamenta as relações entre as pessoas, pois lhes fornece modelos de interação adquiridos por meio da socialização primária e secundária. Cultura e a sociedade são duas instâncias que formam a base para a inserção do indivíduo em diferentes meios e com diferentes graus (JOLY; 1993).

Os entrevistados demonstraram de fato manter consigo traços e características culturais marcantes e que por vezes encontraram dificuldades para se manifestar assim como por vezes tiveram efeito positivo no processo de adaptação. Grande parte das dificuldades demonstrou estar relacionada à obtenção de ingredientes ou produtos de uso comum no Brasil, como chimarrão, feijão, carne, preservativos, ou ainda com atividades nos horários livres, que dependem do clima e

da duração dos dias e das noites. Por outro lado, os entrevistados demonstraram estar dispostos a adquirir novos hábitos e atividades encarando como uma experiência de desenvolvimento profissional e pessoal.

Foi possível perceber que os todos os expatriados têm uma identificação bastante significativa com os valores organizacionais da Fertilizer (ambição, trabalho em equipe, confiança e responsabilidade) e conseqüentemente, em alguns momentos, eles parecem ter perfis muito semelhantes como é possível identificar nos trechos transcritos abaixo:

Eu fiquei empolgado com a proposta, porque senti que seria um desafio. Não por causa do trabalho em si, porque a gente nem sabe direito como isso vai ser no começo, mas pela questão de morar fora. É um projeto grande de vida.[...] É bom que tu aprende coisas novas e diferentes e muda a forma como a gente pensa. (Entrevistado 5)

É bom saber que tu foi indicado pra desenvolver um trabalho fora. E ainda mais pra dividir com o pessoal daqui o que eu já fazia aí. Isso me fez sentir valorizado ainda mais porque eu já queria trabalhar fora mesmo. [...] Mas é muito legal poder conviver com o pessoal aqui e ver como as coisas acontecem. (Entrevistado 2)

Eu acho que a expatriação tem haver com a troca de experiências e essencialmente é isso. Tem que acreditar no objetivo da empresa e aproveitar a oportunidade pra crescer junto e aprender. (Entrevistado 4)

Isso aí é da pessoa. Tem que nascer já gostando de novidade e com vontade de fazer as coisas acontecerem. E uma expatriação é isso. Tu fica sem rumo no começo e tudo é muito diferente, mas depois acostuma. (Entrevistado 1)

É uma oportunidade, é complicado, mas tem que aproveitar. Porque a Fertilizer dá todo o suporte pra que tu desenvolva uma bom trabalho. E se tu estiver alinhado com os objetivos da empresa, tu consegue alcançar as tuas metas e é bem recompensado por isso. (Entrevistado 6)

Olha, é um desafio. Mas a gente tem que estar com a cabeça aberta pra aceitar esse desafio porque é bom pro crescimento, sabe. (Entrevistado 3)

Essa identificação forte com os valores da empresa é coerente com a relação que os expatriados mantêm com a empresa. Geralmente o nível de confiança é alto, pois a empresa tem custos altos com uma designação internacional e por isso seleciona pessoas que estejam alinhadas aos seus interesses e valores. Os designados por sua abrem mão de suas vidas no país de origem para cumprir uma missão da empresa, e espera poder contar com a organização para que todo o processo ocorra da melhor maneira possível.



De acordo com estudos de Hofstede (1980), o Brasil é um país com uma sociedade coletivista. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são interligadas e as redes sociais são bem mais profundas. Este dado está em concordância com a descrição de outros autores sobre as características culturais brasileiras, como Da Matta (1994) e Ianni (2002) que apontam uma forte índole relacional como característica cultural do brasileiro. Os entrevistados, em seus depoimentos, expuseram diversas vezes estes traços de coletivismo e índole relacional, ao enfatizarem a importância de suas famílias e amigos, tanto os que os acompanharam na expatriação quanto os que ficaram no Brasil.

A característica apontada por Hofstede (1980) referente à distância do poder não foi identificada nos relatos dos entrevistados. Adicionalmente, a análise dos documentos da empresa demonstrou que dos doze expatriados brasileiros apenas dois eram do sexo feminino, o que caracteriza que o processo está voltado mais para o gênero masculino do que para o feminino, dado este que fica em desacordo com os resultados da pesquisa de Hofstede (1980) quanto a dimensão por gênero e o status do Brasil nesta classificação. Segundo Hofstede (1980) a masculinidade ou feminilidade busca identificar a forma como a sociedade entende que sejam os papéis dos homens e das mulheres. Para o autor, as sociedades masculinas definem os papéis em termos de gênero com muito mais rigor do que as femininas. O Brasil encontra-se na dimensão feminino, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão.

Os entrevistados demonstram apresentar posicionamento de reconciliação e compromisso em dilemas evidentes nos relatos referentes à neutralidade *versus* afetividade e status alcançado *versus* status atribuído. A reconciliação segundo Hampden-Turner e Trompenaars (1996) consiste na capacidade de incorporar valores opostos, ou seja, as orientações de valores de outras pessoas são integradas às da pessoa (no caso deste estudo o expatriado). No compromisso as pessoas concedem, dividindo as diferenças de orientações de valores. Diante de circunstâncias excepcionais, um indivíduo concede parte de seus valores desde que a outra parte também faça o mesmo.

Pode-se identificar uma relação dos posicionamentos diante dos dilemas de Hampden-Turner e Trompenaars (1996) com os processos complementares da aprendizagem por Okamba (1994), como será apresentado a seguir.

Os dilemas referentes à neutralidade *versus* afetividade tem a ver com a predominância da razão ou da emoção nos relacionamentos interpessoais. Os membros de culturas que são afetivamente neutras não demonstram seus sentimentos, mas em geral mantêm-nos cuidadosamente controlados e dominados. Essa é uma das características da cultura norueguesa. No entanto, em culturas altamente afetivas as pessoas demonstram seus sentimentos claramente mediante uma risada, um sorriso, expressões faciais e gestos, características da cultura brasileira. Assim, principalmente os entrevistados que foram expatriados para a Noruega tiveram que ter um posicionamento de reconciliação alinhado ao conceito de assimilação de aprender e reagir às solicitações do meio através da observação do comportamento do outro para verificar qual o comportamento permitido em um determinado ambiente desconhecido:

Os noruegueses são muito reservados. Depois que tu adquire a confiança deles eles passam a ser grandes amigos, mas até lá, eles são muitos fechados e parecem desconfiados. E aí a gente que é mais expansivo acaba tendo que se conter. (Entrevistado 5)

Tudo na Noruega é diferente, o clima, a duração dos dias, a comida, as pessoas. Tudo parece ser muito frio no início. Mas se a gente relutar fica mais difícil eu acho. Tem que ir tentando se adaptar e aproveitar o que eles tem de bom pra oferecer. (Entrevistado 1)

Eu cheguei dando abraço e beijo lá e que vergonha! Eles me olhavam muito esquisito. Tive me mudar meu jeito um pouco no começo até pra não ser mal interpretada. (Entrevistado 3)

De acordo com Black, Gregersen e Oddou (1991), quando expatriados entram a primeira vez em uma cultura, há incerteza sobre os comportamentos que são considerados aceitáveis. Num primeiro momento, os expatriados podem descobrir que muitos comportamentos considerados aceitáveis no seu país de origem não são aceitáveis no país de destino e que o contrário também pode ser verdadeiro.

Já os dilemas referentes a status alcançado *versus* status atribuído têm a ver com o critério utilizado pelos indivíduos para outorgar status às pessoas. Status alcançado consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga status às pessoas com base nas suas realizações, especialmente na esfera profissional. Status atribuído consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga status às outras pessoas em virtude da sua idade, classe social, sexo, origem, e outras características e atributos os quais os indivíduos não possuem opção de escolha.

Pelo relato dos entrevistados foi possível observar que os noruegueses não fazem muitas distinções no tratamento com as pessoas baseados em status, nem alcançado e nem atribuído. Os entrevistados manifestaram achar estranho que diretores os tenham acompanhado em almoços simples ou viagens de trem na classe executiva, porque segundo eles mesmos apontam, no Brasil funciona muito diferente. E de um modo geral a questão da hierarquia e posição social ainda têm grande influência na forma de se relacionar dos brasileiros.

Os entrevistados expatriados para países não latinos mencionaram várias vezes o quanto estes países são diferentes culturalmente e pode-se dizer que a adaptação é mais difícil, conforme Kogut e Singh (1988). Para os autores, quanto mais culturalmente distantes são dois países, mais distantes serão, em média, suas culturas organizacionais.

Em contrapartida as dificuldades que possam se apresentar relacionadas a distância cultural, para os brasileiros a diversidade é um traço marcante, segundo a Pesquisa Cara Brasileira do Sebrae (2002). Este traço pode ser um dos fatores que a amenizam as dificuldades de adaptação em países com maior distância cultural. Dentre os entrevistados, a diversidade se manifesta em parte no aspecto regional: os expatriados são de diferentes regiões do Brasil (Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais), apesar de que todos residiram em Porto Alegre por algum período.

Outras características da cultura brasileira são representadas pela solidariedade e pela índole relacional, expressadas através das relações sociais que sobrepõem os indivíduos em grau de importância. A sociedade brasileira é movimentada por uma cultura na qual as relações sociais são muito importantes. Tudo que envolve relacionamento leva a esta especificidade do Brasil que se manifesta através da comida, da arte, e das relações pessoais.

Os dados obtidos sugerem que a solidariedade do brasileiro no exterior se manifesta de na expectativa de solidariedade por outrem. Em muitas das designações os entrevistados apontaram que já havia outros brasileiros no país de destino e que estes brasileiros os ajudaram a se integrar socialmente. Os relatos de entrevistados que puderam contar com o suporte de outros brasileiros no exterior demonstra que estes tiveram mais facilidade de se adaptar do que os outros em situação diversa. É possível identificar este dados comparando os relatos ilustrados a seguir:

Quando chegamos na África éramos os únicos brasileiros, entende? E aqui eles até falam inglês contigo, mas eles têm muitos dialetos e maioria deles conversa em Africâner. Aí a gente chegou em casa e não sabia o que eram os produtos, somente alguns de marcas mais conhecidas como [...], mas mesmo assim, o inglês da gente era intermediário e muitas vezes mesmo conseguindo alguém que nos explicasse sobre essas coisas básicas em inglês, a gente não entendia, entende? Então no começo foi difícil, ir no supermercado, farmácia, banco, essas coisas. [...] A gente tá acostumado aí no Brasil a conversar e se ajudar, mas aqui ninguém passa a mão na sua cabeça não. E isso a gente sente, entende?( Entrevistado 2)

Na Noruega foi horrível. Eu fui o primeiro expatriado da Fertilizer, que na época era Norsky Hydro, a língua deles é muito difícil, assim como o clima e a comida [...]. No começo eles são muito desconfiados (os noruegueses). Já na Espanha foi uma maravilha, tinha outros brasileiros lá e essa coisa de convivência para os espanhóis ainda é mais forte do que aqui. Claro que já era minha segunda expatriação, idioma e clima bem melhores. (Entrevistado 5)

O fato de ter expectativas por pessoas que sejam solidárias à situação do expatriado parece ficar bem entendida e clara para os entrevistados como uma questão de diferença cultural, como coloca o Entrevistado 2: “— [...] não, não é má vontade e nem é aquele medo de que eu pudesse tomar o lugar deles porque eu fui pra trabalhar sozinho mesmo [...] é o jeito deles mesmo entende?” Este entendimento pode ser fruto do contato com diversidade de culturas já vivenciado no Brasil. E talvez seja a capacidade de ter este tipo de compreensão que confere ao brasileiro uma boa chance de se adaptar bem com culturas de diferentes países apesar das dificuldades.

Sendo assim, foi possível identificar que a questão relacional de fato é bastante importante na cultura brasileira de acordo com os relatos dos entrevistados. Para estudo da índole relacional se fez uso do entendimento de Da Matta, onde os aspectos casa, comida, trabalho e “jeitinho” foram analisados.

#### a) Casa

O apoio da família parece garantir grande parte do início de um processo de expatriação tranqüilo. E considerando a importância das relações familiares e do convívio domiciliar para o brasileiro, o apoio da família é ainda mais importante em designações internacionais. Os entrevistados demonstraram que o processo de convencimento e de negociação do contrato de expatriação pode ser mais difícil com o envolvimento de interesses familiares, entretanto, a permanência no país

de destino e o cumprimento da missão foram bastante beneficiados pelo apoio e companhia da família. Portanto, a constatação de que as decisões de brasileiros acabam levando em consideração a opinião de amigos, familiares e deixam de serem decisões individuais, passando a ser coletivas parece ser bastante pertinente. De fato é possível que a opinião da família e amigos tenha um peso muito maior na cultura brasileira do que em outras culturas.

Eles (família) compraram a idéia junto comigo. Eu disse que ia precisar do apoio deles e que ia ser uma experiência muito boa pra todos nós. E foi realmente. Mas fomos todos juntos (Entrevistado 1)

Ah, nem tinha como imaginar vir pra cá sem eles. Duas filhas pequenas... ia ser muito difícil." (Entrevistado 2)

Foi bem difícil deixar ele aqui. A gente a recém tava montando a casa. E o tempo que fiquei sozinha lá não foi fácil. E olha que foi bem pouquinho porque o meu marido ficou três meses comigo e a minha mãe com a minha irmã ficaram mais outros três meses. E eu sentia falta das minhas coisas sabe. (Entrevistado 3)

Apesar de ser bem comum hoje em dia estudar e trabalhar fora, é complicado ficar longe de casa na primeira vez. Mas eles acharam ótimo, apesar de ser novidade pra eles também (Entrevistado 4)

Logo que os expatriados chegam ao país de destino eles ficam por um tempo em hotéis, flats ou em alguma residência temporária até que possa escolher o melhor lugar para morar efetivamente. Nesta fase, eles parecem não se incomodar com as acomodações e pode-se dizer que isso se dê pelo fato de estarem em uma fase de euforia com a novidade de iniciar uma designação. Entretanto, após certo tempo, eles mudam para residência definitiva e os móveis ou são alugados ou são comprados novos (dependendo do que foi acordado previamente no contrato de expatriação). Neste momento, o expatriado firma sua residência no exterior e de fato inicia sua jornada com uma rotina mais estável e realista.

Quando a gente chegou a gente ficou em um hotel, muito bom, próprio pra família assim, bem espaçoso. Depois que a gente escolheu uma casa pra morar, aí alugamos uns móveis... e enquanto tu não te estabelece completamente parece que não cai a ficha do que já está acontecendo. (Entrevistado 2)

Ah no começo tu sabe que é uma fase de transição e tu nem sente porque é muita novidade. Depois eu sentia falta das minhas coisas [...] (Entrevistado 3)

Um dos benefícios de expatriação da empresa estudada para os contratos de longo prazo é a mudança dos móveis do Brasil para o país de destino. Este benefício pode parecer um tanto supérfluo, entretanto, a possibilidade de reproduzir em outro país o ambiente familiar, que poderá ser chamado de lar, aparenta ter um efeito muito benéfico na adaptação de designados e familiares. O Entrevistado 1 relata: “— para todos os países que nós vamos levamos todos os móveis que temos. É uma maneira de se sentir sempre em casa e manter a sensação de pertencer a algum lugar.” O Entrevistado 2 afirma que: “depois que nossos móveis chegaram, que levou um dois meses isso, aí elas (filhas) se sentiram melhor mais em casa, porque eram as coisas delas, entende?”

Ainda sobre a casa ou lar, o Entrevistado 2 coloca que: “— se eu souber que as minhas filhas estão estudando em um colégio bom, que a minha esposa está segura em casa e confortável, mesmo estando em um lugar diferente a gente fica tranqüilo pra trabalhar sem ter que se preocupar.”

O estudo dos processos de expatriação sob a perspectiva dualista de Da Matta é bastante pertinente. Uma designação internacional, de acordo com o conceito apresentado neste trabalho, tem um motivador profissional com principal propulsor da iniciativa. Isso significa que a sujeito (e sua família muitas vezes) acaba por abrir mão de seu ambiente familiar e de suas rotinas domésticas em prol do seu trabalho.

O que foi possível perceber nos entrevistados é que a simbologia da casa apresentada por Da Matta, se evidencia através da presença da família e da reprodução do ambiente da casa que se tinha no Brasil. Esses dois fatores sendo satisfeitos, boa parte da questão relacional referente à casa e aos relacionamentos domésticos também ficam satisfeitas.

#### b) Comida

Pode se dizer que a comida para o brasileiro muitas vezes é pretexto pra que as pessoas possam ficar juntas. O que foi possível perceber com este estudo foi que em países latinos, em que a comida é parecida com a do

Brasil e o ato de comer também tem cunho relacional, os designados não notam nenhum problema relacionado a este tópico. Entretanto, em países em que a comida é meramente ingerida através do ato de alimentar-se, há uma grande movimentação dos designados de modo a minimizar esta questão que passa a ser um problema.

A minha esposa fica responsável por descobrir ingredientes parecidos com os brasileiros e lugares onde podemos comprar estes ingredientes. (Entrevistado 1)

Agora a gente acostumou mas a comida daqui é muito forte, passamos mal uns dois três dias logo que chegamos. (Entrevistado 2)

A comida daqui é fria, eles comem normalmente um pão diferente com presunto e peixe, mas tudo gelado. E eles não se juntam pra almoçar, cada um almoça na sua própria mesa do trabalho. Pela comida eu até não estranhei muito, porque eu não sou mesmo de grandes comilanças, mas eu sinto falta de almoçar junto e tal, e ver as pessoas felizes comendo. (Entrevistado 3)

A cada mês eu ia pra Suécia de carro comprar comida. Porque na Noruega é tudo frio e muito caro. Na Suécia eu conseguia encontrar feijão. (Entrevistado 5)

A representatividade que a comida apresenta com a questão relacional é bastante forte e se manifestou em cinco dos seis entrevistados. A diferença que existe entre a comida do Brasil e a de outras países, assim como a forma de encarar o ato de comer são fatores que podem causar tanta estranheza quanto um idioma desconhecido.

#### c) Trabalho

Diferente do que expõe Da Matta (1994), os entrevistados não pareceram demonstrar que o trabalho tenha alguma conotação paradoxal em suas vidas. Pode-se entender que esta talvez seja uma característica de grande parte das pessoas que aceitam uma designação internacional uma vez que mudam sua vida, seu lugar e sua casa em função do trabalho. Pode-se ainda sugerir que as empresas devem escolher pessoas que já tenham esta relação de flexibilidade com relação ao trabalho para ser designadas internacionalmente. Identifica-se este dado nos relatos abaixo:

Eu sempre quis trabalhar em outro país. E a minha família apoiou desde sempre a expatriação. E hoje podemos ver como foi bom profissionalmente e pessoalmente, porque ficamos ainda mais unidos. (Entrevistado 2)

Eu recém havia casado e meu marido não podia ir comigo no primeiro ano. Isso foi difícil, mas a gente tem que entender essas coisas. Afinal é uma oportunidade que não podemos desperdiçar. (Entrevistado 3)

Nem pensei duas vezes quando me fizeram a proposta. Tem que gente que sai daqui e vai trabalhar em qualquer coisa no exterior. Eu poder trabalhar em outro país fazendo aquilo que já sei e gosto de fazer é uma oportunidade irrecusável. (Entrevistado 4)

d) “Jeitinho Brasileiro”

Foi possível perceber que o “jeitinho” vinculado ao formalismo, que burla regras não é bem vindo no exterior, principalmente em países não latinos.

Mesmo porque como mesmo coloca Da Matta (1994, p. 81):

Nos Estados Unidos, na França e na Inglaterra, somente para citar três bons exemplos, as regras ou são obedecidas ou não existem. Nessas sociedades, sabe-se que não há prazer algum em escrever normas que contrariam e, em alguns casos, aviltam o bom senso e as regras da própria sociedade, abrindo caminho para a corrupção burocrática e ampliando a desconfiança no poder público. Assim, diante dessa enorme coerência entre a regra jurídica e as práticas da vida diária, o inglês, o francês e o norte-americano param diante de uma placa de trânsito que ordena parar, o que — para nós — parece um absurdo lógico e social [...]

E pode-se verificar no relato dos entrevistados que tentar driblar regras no exterior não tem efeitos positivos.

Lá fora não tem essa de fazer coisas fora da política. Eles são muito corretos e a gente até estranha quando volta porque acaba se acostumando com isso. (Entrevistado 1)

Sabe as políticas todas que a gente tem aí e o monte de problemas que gera porque tem gente que nem sabe que tem política? Aqui não acontece isso. Todo mundo segue o protocolo direitinho. (Entrevistado 2)

Aqui as vezes é meio parecido com Brasil com relação as políticas. Porque as vezes elas deixam os processos meio engessados, assim como aí (Entrevistado 6)

Sob uma análise inicial poderia se pensar que o “jeitinho brasileiro” pudesse ser uma característica importante para expatriados considerando que para Torres



(1973) o jeito se traduz na capacidade de adaptação a situações difíceis ou inesperadas. Entretanto, o que se verifica na prática é que em determinados países, esse lado do “jeitinho” que encontra caminhos de fazer algo em desacordo com normas ou políticas pode ser mal visto e mal interpretado. O que não desmerece o lado do “jeitinho” relacionado à versatilidade e flexibilidade.

Algumas diferenças de comportamento que podem ser mal entendidas em outro país são informadas no treinamento intercultural. A maioria dos entrevistados apontou o treinamento intercultural como um fator tranquilizante, pois trouxeram informações que muitas vezes já haviam sido escutadas ou lidas sobre o país de destino, mas que no treinamento intercultural foram absorvidas de maneira totalmente diferente dado o novo contexto e necessidade. Segundo o Entrevistado 4: “— O treinamento foi muito bom pra mim, mas acho que ainda foi melhor para minha família, que pôde ter conhecimento melhor sobre o local para onde eu estava indo.” Entrevistado 5: “— A gente tava bem consciente do que ia encontrar aqui. A gente passou por treinamento antes e foi bom, porque a gente tinha uma idéia bem distorcida do que iríamos presenciar.” Sendo assim, pode-se dizer que o treinamento intercultural facilita a adaptação uma vez que proporciona tranquilidade ao expatriado e a família, além do conhecimento mais específico do país de destino entre outras preparações que tornam a chegada no outro país menos hostil.

Além disso, no treinamento intercultural algumas das características, hábitos ou costumes brasileiros que podem trazer algum conflito ou constrangimento em alguns países também são abordadas.

Por causa destas diferenças culturais, estar em outro país implica diversas modificações na rotina do dia a dia. Os entrevistados apontaram que a falta de comidas conhecidas, de amigos, de lugares seguros e bons de frequentar e até a falta de conhecimento do idioma, dos programas de TV e dos produtos, tudo isso gera uma grande alteração na rotina do dia a dia por um bom tempo. Muitas destas diferenças são sanadas já no início, na fase de interação. Entretanto, algumas diferenças perduram e demandam mais esforço como as citadas abaixo:

A questão do idioma é essencial. Enquanto tu não domina nada da língua nativa tu te sente um peixe fora d'água. Mas se tu insistir em aprender, tu pode até não sair falando, mas tu entende e te comunica rapidinho. (Entrevistado 1)

Agora eu estou aprendendo dois dialetos. Tem que ser porque eles conversam contigo em inglês, mas entre eles a conversa é na língua deles e aí não dá pra entender nada. [...] As minhas filhas saíram do Brasil sem falar nada de inglês. Agora elas já estão falando super bem, melhor do que eu. [...] Pra ir no supermercado a gente levava as embalagens de casa, com o nome do que era em português pra não se perder e conseguir comprar o que era preciso. (Entrevistado 2)

Aqui anoitece muito cedo. As 16h00 já tá escuro. No inverno então é ainda pior. Aí a gente tem que adaptar o corpo a acordar em outro horário e a dormir em outro horário também. Depois que acostuma aí só fica ruim porque é muito triste ter mais noite do que dia. (Entrevistado 3)

Na Noruega tudo é muito caro. Então pra gente que está acostumado a jantar fora, na Noruega não dá. A gente acabava se juntando na casa de alguém pra fazer uma janta, e isso acabou virando costume." "Eu senti muita falta de informações sobre o Brasil. Naquela época, não se tinha internet igual se tinha agora. Eu tinha internet discada onde eu morava, mas era uma conexão muito ruim. Aí eu sabia de notícias do Brasil através de uma rádio chilena, que transmitia informações da América Latina. (Entrevistado 5)

Tem que readequar tudo. Tens que montar a tua vida toda de novo em dois três meses. Isso vai deste a casa onde você vai morar até saber onde você vai fazer uma consulta médica. Tudo muda. (Entrevistado 6)

Como pode-se perceber os fatores clima e tempo são fatores de difícil adaptação. Outro ponto importante é a falta de informações sobre o que se deixou no país de origem, pois quanto menos informações mais distantes de suas raízes os designados ficam.

Os entrevistados colocaram também que esta questão da adaptabilidade tem um lado que pesa mais sobre o lado dos familiares, uma vez que os próprios expatriados acabam se envolvendo muito com o trabalho e os familiares ficam em casa e aí sim, tem que se adaptar a rotina de vida em outro país.

Em se tratando de trabalho, nenhum dos entrevistados apontou nenhuma dificuldade com relação a atividade que passou a desenvolver no país de destino. Todos comentaram que a forma de trabalhar da empresa em questão é muito parecida em diferentes países. Dois dos entrevistados citaram ter se surpreendido com o fato de que, ao final do expediente, não ficava ninguém no escritório a não ser eles. Este fato pode ter se sobressaído pelo que foi possível identificar na literatura estudada como característica do expatriado de ficar trabalhando até tarde para não ter que encarar tanto tempo de uma nova rotina (FREITAS; 2000).

Todos os entrevistados apresentaram a característica abertura ao novo com bastante intensidade. Em se tratando de designados internacionais esta é uma

característica que propicia a superação do medo (que abala a segurança) e angústia inerentes à ruptura da ligação com a realidade conhecida. Não possuir esta característica pode conferir ao designado não tomar posição diante da nova cultura e atividade. Toda mudança requer renúncia e abertura ao novo. Pode-se identificar esta característica nos relatos dos entrevistados:

A gente sempre gostou de viajar e de conhecer coisas novas. Através da expatriação a gente acabou vivenciando tudo de uma forma mais intensa. (Entrevistado 1)

Eu sempre quis ter uma experiência profissional no exterior. Minha esposa não achou a idéia muito boa no início, mas é uma experiência muito chamativa, entende? (Entrevistado 2)

Eu já tinha morado nos Estados Unidos, gosto de ver como as coisas funcionam em outros lugares e como elas podem ser diferentes. (Entrevistado 3)

Hoje em dia é fundamental que as pessoas tenham pelo menos alguma experiência internacional e se eu puder ir de novo eu vou. (Entrevistado 4)

Eu acho que a gente tem que aproveitar essas oportunidades. Me ofereceram ir para Noruega eu fui, depois me convidaram para ir para Espanha e eu fui também. (Entrevistado 5)

É interessante pensar que tu vais ter a oportunidade de trabalhar e ver como as coisas funcionam em outro país. (Entrevistado 6)

Freitas (2001) aponta que a vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como respeito à uma realidade diferente da sua.

Segundo a pesquisa do Sebrae (2002), a forma de colonização do Brasil (com a imposição de uma Estado) e a postura da elite política de modernizar de cima para baixo, conferem ao brasileiro paciência, a inventividade e a capacidade de mover-se entre os diversos códigos de comportamento. E diante de diversos contrastes frutos de fatores como o grande território do Brasil, a mistura de raças e a mistura de culturas, o brasileiro aprendeu a estar mais aberto ao que é novo e a mudanças.

As informações contidas nos dois parágrafos acima são ilustrativas da principal motivação em iniciar esta pesquisa: de que forma esta capacidade de

adaptação e abertura para o que é novo dos brasileiros influencia em um processo de expatriação, que em sua grande parte tem a ver com adaptação e novidades?

Pelo que pôde ser apurado nas entrevistas, todos os designados que participaram deste estudo mostraram ter disposição a vivenciar experiências profissionais e sociais diferentes e em momento algum manifestaram terem passado por alguma situação que os fizessem pensar em desistir da designação. Pelo contrário, dois deles já estão na sua segunda expatriação e cinco deles tiveram seus contratos de expatriação prorrogados.

Os entrevistados não trouxeram informações relevantes suficientes para que certas características pudessem ser identificadas nos seus relatos, principalmente no que diz respeito às características organizacionais, como as citadas por Motta e Caldas (1977): hierarquia ou personalismo. Um dos possíveis motivos destas características não terem surgido em nenhum momento, pode ser porque estes traços demonstram a tendência à centralização do poder dentro das organizações brasileiras e uma busca e valorização dos relacionamentos pessoais, fatores fortemente contrários aos valores da organização e da cultura norueguesa. As características malandragem, sensualismo e aventureiro estão relacionadas ao jeitinho e a abertura ao novo e neste estudo foram traduzidas desta forma. Outro motivo para o não aparecimento de certas características pode ser um fator específico de empresas multinacionais, em que a cultura organizacional difundida é a da matriz, que neste estudo de caso é norueguesa.

Com relação às características apontadas por Prates e Barros (1997), a relação com concentração de poder denotando autoritarismo baseado na subordinação não foi identificada. Segundo relato dos próprios entrevistados e material de divulgação interno, a cultura da matriz prega a igualdade, sendo que não se costuma apresentar pessoas umas para outras enfatizando o cargo que ela ocupa nos locais onde a cultura global da Fertilizer é mais forte e estabelecida.

Também não foi possível encontrar fatores relevantes à característica de paternalismo e, por conseguinte, também não foram identificados fatores relevantes à postura de espectador que seria induzida pelo paternalismo. De fato, independente de a empresa não ter um perfil determinado para expatriados, ou alguma avaliação de perfil ou competências para designações internacionais, características da postura de espectador como falta de teor crítico das respostas, baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e

tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças, não caberiam ao perfil dos designados a que aceitariam participar de uma expatriação ou que pudessem ser indicados pela gestão.

Outras características como impunidade (quando as lideranças se resguardam sob a impunidade o sistema jurídico institucional; sob a perspectiva de punição, o prêmio é a impunidade), lealdade pessoal (membro do grupo valoriza mais sua lealdade ao líder e aos outros membros do grupo do que, às causas, obrigações e responsabilidades perante o próprio grupo) e evitar conflito (relação entre pessoas, em situação de desigualdade de poder, tende a criar certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e baixa capacidade de iniciativa), também não parecem ser coerentes com os perfis dos profissionais que são convocados a participar de designações internacionais para a empresa estudada.

Tantas características organizacionais não identificadas podem ser fruto de este estudo ter sido feito com uma multinacional norueguesa e quem tem uma cultura organizacional bastante diferente da cultura brasileira. A igualdade e integridade do indivíduo são altamente valorizadas na cultura norueguesa. E como a expatriação é uma relação de trabalho, é possível que o perfil profissional se sobreponha as características culturais. Outra característica da Noruega é o compromisso formal de justiça e consenso. Os noruegueses não se dispõem a aceitar divergências e tendem a se ater aos fatos e evitar a inclusão de fatores pessoais ou de outros aspectos formalmente irrelevantes para a situação. A cultura organizacional da Fertilizer é bastante difundida através de programas com *Fertilizer World* e *Knowlegde Grows* e, além disso, as pessoas convidadas para serem expatriadas atendem a um perfil com características próximas as da cultura organizacional da Fertilizer. Os noruegueses possuem uma cultura organizacional muito forte, processos e protocolos consistentes para as atividades diárias. Os brasileiros, por sua vez, são incrivelmente flexíveis e criativos (HOVE, 2009, p.79).

Outro fator que pode ter influência sobre o não aparecimento de algumas das características é o fato de a pesquisadora trabalhar na área de Recursos Humanos da empresa estudada e isso pode ter intimidado os entrevistados a trazer a tona algumas peculiaridades que em seu critério poderiam significar muita exposição.

O formalismo, apresentado no sentido de uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas apoiada em procedimentos programados para burlar as normas

estabelecidas (o “jeitinho”), também não apareceu enquanto reflexo de características organizacionais brasileiras nos entrevistados. Foi possível identificar apenas que a questão do “jeitinho” no âmbito organizacional também não é bem entendida em outros países, principalmente os não-latinos. Isso porque o “jeitinho brasileiro”, muitas vezes é entendido como a imposição do conveniente sobre o certo, assim como outras vezes é interpretado pelo ponto de vista da inventividade e a criatividade, caracterizando o brasileiro pela alta capacidade de adaptação às situações mais inesperadas.

Alinhado ao lado positivo do jeitinho que muitas vezes é entendido como a imposição do conveniente sobre o certo, assim como outras vezes é interpretado pelo ponto de vista da inventividade e a criatividade, a característica organizacional que teve destaque foi a flexibilidade, que tem seus reflexos sob forma de adaptabilidade, criatividade e inovação. Segundo Prates e Barros (1997), a flexibilidade representa uma categoria que pode ser analisada sob dois enfoques: adaptabilidade e criatividade; adaptabilidade – é uma capacidade criativa que se exercita dentro de limites pré-fixados. Este contorno restritivo é o processo que decorre em consequência das regras e normas do subsistema institucional – deste confronto entre formalismo e lealdade a pessoas emerge o “jeitinho” sendo a própria criatividade; criatividade – este traço traz consigo a inovação como elemento gerador de igualdade entre os indivíduos. Segundo Freitas (2001), lidar com o novo, com múltiplas perspectivas, demanda uma alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, ao mesmo tempo uma baixa ansiedade para tolerância à ambigüidades e o estresse resultante do isolamento e da falta imediata de *feedback* no processo de expatriação.

#### 4.2. IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NAS ETAPAS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

Na pesquisa documental feita na empresa estudada não foi possível encontrar uma política ou padrão que determine exatamente os objetivos que a empresa tem ao iniciar uma expatriação. O que se identificou foi que a seleção dos designados pode ser feita através de recrutamento interno (via intranet global),

indicação da gestão via suporte do *business partner* (consultor interno de recursos humanos) ou por uma necessidade do Plano de Desenvolvimento Individual (LEAD), ou seja, a forma pela qual um designado pode ser escolhido. Entretanto, não há um padrão que determine os objetivos de uma expatriação antes que ela, de fato, esteja sendo negociada.

Considerando que a Fertilizer possui uma alta interação global e que as subsidiárias têm bastante autonomia, a estratégia de internacionalização da empresa estudada, de acordo com Ghoshal e Barlett (2000 apud TANURE; EVANS; PUCIK; 2007, p. 178), seria a de transnacional e, portanto, o expatriado teria características de “membro da rede”. Analisando o histórico dos entrevistados, foi possível verificar que todos os seis expatriados tiveram sua designação iniciada por uma indicação da gestão. Três dos expatriados (Entrevistados 1, 5 e 6) foram enviados como “membros da rede”, com o intuito de exercer posição de liderança e com liberdade para liderar as equipes as quais foram designados usufruindo da experiência de práticas que deram certo em outras localidades. Este objetivo de expatriação está alinhado com uma das razões para expatriar citadas por Edström e Galbraith (1994) e Vance e Paik (2006, p. 118) de preencher uma posição pelo fato de não existirem profissionais locais com as habilidades requeridas além da concomitante transferência das habilidades gerenciais dominadas pelo expatriado.

O entrevistado 2 foi designado por ter sido identificado como alguém que possui competências de negociação importantes para o desenvolvimento do negócio na África do Sul. O objetivo da expatriação do entrevistado 2 está em linha com um dos objetivos citados por Baruch, Steele e Quantrill (2002), ou seja, de sanar as necessidades específicas do negócio transferindo conhecimento. Neste caso, são enviadas pessoas com habilidades ou experiências específicas. E os entrevistados 3 e 4, foram designados para desenvolverem competências globais de acordo com as colocações de Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 176-177) de que as expatriações têm cada vez mais o cunho de aprendizagem e não de ensino. Estas, de fato, são designações de curto prazo com o intuito de aprimoramento profissional, orientadas principalmente para programas de planejamento de carreira para jovens gestores.

A preparação dos entrevistados para a expatriação seguiu um esquema ditado pela Fertilizer International ASA e implementado pela consultoria global contratada. Inicialmente é feita uma entrevista, onde é feita uma explicação prévia dos passos iniciais para iniciar a transferência. Depois os entrevistados fizeram

juntamente com a família, uma viagem para conhecer o local para onde seriam transferidos. E por último expatriados e família participaram de treinamento intercultural e foram assessorados por duas ou três empresas locais contratadas para regularização da documentação e questões relacionadas a mudança.

Considerando os dados citados acima, pode-se verificar que os processos de expatriação dos entrevistados não seguiram rigorosamente as etapas propostas por Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 179-184) que são: a identificação da estratégia de internacionalização, a clareza do objetivo da expatriação, a seleção, preparação e orientação dos candidatos escolhidos para a expatriação e, finalmente, a gestão da carreira, desenvolvimento, desempenho e remuneração dos expatriados.

Nenhum dos entrevistados passou por nenhuma avaliação de perfil ou proficiência durante o processo de expatriação. A empresa Fertilizer não utiliza destes tipos de testes, o que parece estar de acordo com as considerações de Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 181), que apontam que apenas uma minoria de multinacionais utiliza testes padronizados e avaliações de perfil psicológico, proficiência cultural e disposição da família para expatriação. Ainda em concordância com as considerações de Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 181), todos os entrevistados fizeram uma visita de orientação ao país de destino antes da concretização da missão com o intuito de evitar surpresas e verificar se a designação atendia aos interesses de ambas as partes.

Os entrevistados receberam aulas de idioma, aspecto que, segundo Marschan e Welsch (1997), é muitas vezes entendido o único a ser oferecido pelas empresas com o intuito de promover de forma mais fluída a aprendizagem intercultural. A Fertilizer disponibiliza aos expatriados e família a possibilidade de participarem de treinamentos interculturais, como já mencionado anteriormente. Os expatriados que optam por participar dos treinamentos, têm mais um aspecto a favor em uma das etapas da aprendizagem cultural, que segundo Okamba (1994) que são a interação e a aculturação. Neste trabalho foi possível identificar que os entrevistados acharam o treinamento intercultural interessante, no que diz respeito à informação que receberam previamente sobre os países que iriam ser designados.

Os entrevistados que optaram por atender ao treinamento intercultural tiveram a oportunidade de passar pelos itens citados por Tung (1982) que são: aprendizagem do novo idioma; noções sobre o novo ambiente (geografia, clima, moradia, ensino); orientação cultural (instituições, valores), assimilação cultural



(descrição de episódios que podem trazer conflitos interculturais); sensibilizações para desenvolvimento de maior flexibilidade nas atitudes; e finalmente, a própria experiência no novo local.

Na fase de interação, os entrevistados pareceram ser bastante observadores e compreensivos, com relação às diferenças que encontraram nos países de destino o que denota o uma relação com a característica da adaptabilidade vinculada a diversidade. Conforme Freitas (2000, p.22), é um fator importante da experiência intercultural a forma como as pessoas se deparam com diferentes maneiras de pensar, perceber e reagir a fatores cotidianos. Nesta fase, na África do Sul uma situação específica com relação à questão de raças chamou atenção no relato do entrevistado 2:

Eu nunca tinha sofrido preconceito e aqui eu e minha esposa passamos por duas situações estranhas e que deixaram a gente surpreendidos. Nos fomos passear em um lugar que parece um porto e onde há muitos negros. E se tu aparenta muito ser estrangeiro eles ficam te olhando com uma cara muito estranha, como se não fosse pra tu estar ali. Eu não tinha imaginado que isso poderia acontecer, que algum dia eu ia me ver em uma situação de ser alvo de preconceito (Entrevistado 2)

Antonil apud Da Matta (1994) afirmava que o Brasil é um inferno para os negros (...). Assim, como no Brasil o preconceito racial se é voltado para os negros, o entrevistado 2 se mostrou surpreendido por sofrer preconceito sendo branco. Em nenhum momento, nem no treinamento intercultural eles foram informados que esta sensação de preconceito ou o preconceito mesmo poderia ocorrer.

O mesmo entrevistado ainda relatou que ao conversar com as pessoas e comentar que é brasileiro, a reação mudava drasticamente. Ele entende que brasileiros são muito bem recebidos no exterior e que entre os negros da África do Sul principalmente. Entretanto, ele ainda acrescentou que há prós e contras sobre ser brasileiro e conviver com certos estereótipos no exterior, conforme comentário abaixo:

Um rapaz foi fazer uma manutenção elétrica lá em casa e a gente conversando eu falei que era brasileiro. Aí, minha mulher estava em casa e ele foi lá falar com ela e perguntou se ela fazia "aquelas danças". Aí fica chato, né? (Entrevistado 2)

Todos os expatriados apontaram fatores e comportamentos diferentes e que precisaram ser assimilados na fase de interação. A assimilação é o processo pelo

qual a pessoa aprende e reage às solicitações do meio (OKAMBA, 1994). Em expatriações mais longas, como a do entrevistado 6, o processo de acomodação pode ser identificado uma vez que o expatriado é freqüentemente confrontado com a necessidade de modificar o que ele tinha como certo e definitivo e o certo e adequado variam de acordo com o país. Aos processos de assimilação e acomodação se conferem as características brasileiras de adaptabilidade e versatilidade, que tornam estes processos menos difíceis.

Quanto à aculturação, diversos fatores influenciam nas mudanças que ocorrem nas pessoas em resposta às demandas do ambiente (PADILHA; PEREZ, 2003). Os expatriados que tiveram seus contratos de expatriação prorrogados demonstraram estar melhor familiarizados com a cultura e costumes do país de destino. Após residir muito tempo em outro país estes expatriados inclusive não demonstraram vontade de retornar ao Brasil e estendem este sentimento aos seus familiares. Os entrevistados que tiveram o prazo de expatriação limitado e não prorrogável demonstraram encarar a expatriação como uma fase transitória e passageira e relataram suas experiências com relação à convivência com culturas diferentes com características mais informativas do que interativas.

Nesta fase inicial de interação, as características culturais brasileiras relacionadas à abertura ao novo, diversidade, adaptabilidade, versatilidade e flexibilidade, somadas ao perfil e as condições proporcionadas pela empresa, parecem ter proporcionado uma combinação que promoveu a não desistência de nenhum expatriado entrevistado. Todos os entrevistados relataram e comentaram sobre as diferenças culturais que se defrontaram, entretanto, em nenhum momento eles demonstraram que estas diferenças causavam incômodo a ponto de levá-los a pensar em não dar continuidade a suas designações. Segundo Camilleri (1989) o encontro de duas culturas diferentes pode provocar estranheza nos dois lados. Na verdade, o que há é o encontro de duas pessoas e a convivência entre elas somente é possível se houver o estabelecimento de um mínimo de interação e a definição de um denominador mínimo comum.

Com relação ao choque cultural, conforme já mencionado, alguns expatriados, e especialmente o entrevistado 2, tiveram a sensação de ser intrusos no país de destino. Segundo Freitas (2000; p. 27), do ponto de vista das populações locais, o estrangeiro sempre foi alguém superior ou inferior que veio com a intenção de invadir, explorar, colonizar. Outro ponto que está relacionado ao choque cultural

refere-se ao fato de que as culturas latinas são mais emocionais em comparação com as outras, nas quais a discrição sobre os sentimentos é o comportamento socialmente adequado. Este fator pode indicar possíveis fontes de ansiedades presente nas experiências de expatriados: o grau de intimidade, de informalidade, o contato físico permitido ou reprimido, a expressão de alegria, tristeza ou solidariedade. Então quando um expatriado e/ou sua família buscam o contato com outros de sua terra estão compartilhando a cumplicidade de quem se compreende emocionalmente. Este dado foi identificado com clareza no relato do expatriado 5, que em sua primeira expatriação para Noruega apontou que sua maior dificuldade foi descobrir como obter informações sobre o que estava acontecendo no país e acabou descobrindo uma rádio que transmitia em espanhol as notícias da América Latina. Naquela época o acesso a internet não era tão comum e nem tão fácil.

Assim, com relação ao choque cultural, pode-se dizer que os entrevistados obtiveram formas de amenizar estes choques através da relação com outros brasileiros ou latinos que estavam nos países de destino, buscando por comidas parecidas com as do Brasil e buscando formas de ter informações do Brasil. Os expatriados 2 e 3 tiveram a oportunidade de se relacionar com famílias de brasileiros no exterior e o expatriado 5 viajava 200Km da Noruega para Suécia para encontrar ingredientes similares aos brasileiros. De alguma forma todos acabaram dando um “jeitinho” de saciarem suas necessidades sem precisar abdicar da designação.

As definições tratadas no início da designação não incluem muitas vezes cláusulas que atendam as posteriores expectativas dos designados, que fazem parte do contrato psicológico, definido a partir da perspectiva do indivíduo e não da organização. Os designados criam expectativas sobre a maneira como serão tratados e apoiados antes, durante e depois da experiência de expatriação. O expatriado espera que a empresa se responsabilize pelas suas necessidades e de sua família. Os entrevistados confirmaram que a influência da empresa é grande uma vez que é a única referência que eles têm para se situar no novo país.

Entretanto, identificou-se que todos os expatriados entrevistados demonstraram ter esclarecido muito bem suas dúvidas antes mesmo de aceitar a proposta de designação e definir tanto as expectativas deles com relação à empresa assim como o que a empresa esperava da designação. Este dado sugere uma característica apontada por Hofstede (1980) que é o nível em que se evita a incerteza. A terceira dimensão, que se refere ao nível em que se procura evitar

incertezas, mede o incômodo dos indivíduos frente a situações ambíguas, assim como a forma pela qual essas situações são evitadas. No estudo de Hofstede (1980) o Brasil aparece como uma das nações onde é maior a busca por evitar a incerteza.

Finalmente quanto ao ajustamento cultural, que neste estudo seguiu a premissa de Ali, Van der Zee e Sanders (2003) como o resultado do processo da adaptação, considerou-se que todos os entrevistados se ajustaram em suas designações. Isso porque o ajustamento refere-se a habilidade de tratar dos problemas diários, particularmente nas áreas de vida familiar, trabalho e escola assim como a habilidade de tratar com pessoas de outras culturas. Os entrevistados desta pesquisa demonstraram não apenas terem adquirido cada vez mais autonomia durante suas designações, mas também interação suficiente para considerarem a possibilidade de não mais retornar ao Brasil.

#### 4.3. INFLUÊNCIA DA EMPRESA DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

Os relatos apontaram que muitas vezes faltou alguma intervenção da empresa em identificar as dificuldades quanto à adaptação cultural que seriam enfrentadas pelos expatriados, principalmente em países com clima, idioma e cultura muito diferentes, pois nem sempre todos estes itens são abrangidos pelos treinamentos interculturais. Sendo assim, pode-se dizer que a empresa deve garantir que os treinamentos interculturais que está oferecendo atendem as necessidades dos designados. Além disso, a empresa ainda pode tomar medidas ainda mais atenciosas como a relatada abaixo:

uma coisa boa que teve foi que, quando eu cheguei lá, eles haviam colocado etiquetas em inglês nas coisas, tipo sabão em pó, detergente, e depois pra ir no super eu já sabia pela embalagem o quê era o quê e como comprar. Na outra expatriação não teve nada disso, não é sempre que fazem, é que a Norsky Hydro era uma estatal e tinha um preparo muito bom pra receber estrangeiros (Entrevistado 5)

Foi possível identificar que os designados apreciam ações cuidadosas tomadas pela empresa que facilitem sua chegada e estadia em países estrangeiros e que este deve ser um item importante a ser observado principalmente quando no

país de destino não houver outros brasileiros que possam auxiliar o recém chegado. O papel de centralizador da área de Recursos Humanos é essencial para que as informações geradas pelos diversos prestadores de serviços que apóiam o processo de expatriação sejam sintetizadas e transmitidas ao expatriado e família de forma coerente e organizada. A empresa utiliza da contratação de assessorias e consultorias especializadas e muitas informações são fornecidas para os expatriados de formas diversas. Os relatos demonstraram que os expatriados tiveram que acionar muitas empresas para terem certeza dos seus direitos e deveres no contrato de expatriação.

Quase todos expatriados acreditam que as pessoas que os receberam no país de destino não estavam preparadas para receber um expatriado. Portanto, acreditam que a empresa deveria dedicar uma atenção especial este item. A empresa poderia colocar um tutor a disposição do expatriado logo que ele chegasse no país de destino, que o orientasse com relação a nova função assim como com relação a questões da rotina diária.

A maioria dos entrevistados desta pesquisa foram designados acompanhados de suas famílias. Dos seis entrevistados apenas dois ficaram por um período de um ano em outros países e sem familiares. A presença da família é uma forma de amenizar a sensação de solidão, também citada por Ianni (2002) como um fator que pode causar grande desconforto para brasileiros devido à importância de valores como lealdade, personalidade e respeito para com os amigos, frutos de tradições de cordialidade e relacionamento. Assim, benefícios que disponibilizam visitas de familiares ao local onde está o expatriado ou visitas do expatriado ao seu país de origem surtem são importantes para o processo e já são praticados pela empresa estudada e pela maioria das empresas que expatriam.

A garantia de poder reproduzir o mesmo ambiente familiar doméstico do país de origem é um fator que ameniza na fase de interação, principalmente, os efeitos causados pelas características voltadas a índole relacional, coletivismo e solidariedade.

Os entrevistados que já retornam ao Brasil (três deles), acrescentaram que o processo de repatriação pode ser mais difícil do que o da expatriação em si. Como cita a literatura, eles voltaram com expectativas de estarem sendo muito esperados, tanto por seus familiares quanto pela empresa. E na prática não é isso o que acontece. Portanto, ficou a sugestão para que a empresa possa de alguma forma

amenizar o processo de repatriação, dando maior suporte aos expatriados que retornam. Quanto à documentação, os entrevistados citaram que poderia ser dada melhor atenção as questões documentais referentes à situação tributária, previdenciária e trabalhista.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa evidenciam que, as características sociais da cultura brasileira têm influência positiva nas designações no que diz respeito à aceitação de culturas diferentes e de formas de viver e trabalhar distintas. Aparentemente, o brasileiro gosta de se expor a diversidade cultural. A literatura aponta que esta facilidade em conviver com a diferença está relacionada à questão da formação histórica do país.

Entretanto, em países com cultura muito conservada e fechada, as características sociais referentes à índole relacional pesam contra, tendo em vista que nestes países a relação das pessoas com sua casa, comida, amigos é bastante diferente do Brasil. As dificuldades relacionadas à questão da comida, da casa ou das relações domésticas e/ou de amizade não apareceram nesta pesquisa como empecilhos importantes à adaptação. De qualquer forma é necessário acrescentar que os expatriados com contrato de longo prazo foram transferidos com suas famílias e puderam levar todos seus móveis e pertences para o país de destino. Estes podem ter sido fatores amenizadores.

Com relação ao trabalho, todos entrevistados aparentam ter uma relação mais “contemporânea” com o trabalho. Muitos já levavam trabalho para realizar em casa antes de serem expatriados e não consideram essa mistura da casa com o trabalho algo prejudicial. Pelo contrário, acreditam que é através de sua boa relação com o trabalho que podem proporcionar uma boa vida para suas famílias, assim como a experiência de passar por uma transferência internacional, que todos acreditam ser válida e engrandecedora. Inclusive, três dos entrevistados destacaram que melhoraram sua relação com a família com a expatriação, pois se viram em situações atípicas juntos e que muitas vezes tinham que contar um com o outro. Além disso, os entrevistados colocaram que apesar das dificuldades iniciais de adaptação, depois de um tempo ser expatriado passa a ser algo bastante natural para eles e para a família. E ainda relataram que se divertem e aproveitam muito mais o convívio em família do que quando estavam em sua rotina no Brasil.

O “jeitinho brasileiro” em outros países não latinos não é algo bem visto. Pelo menos no que diz respeito à interpretação do “jeitinho” com relação a normas e

regras. Nos relatos dos entrevistados, foi possível identificar o “jeitinho” em formas inusitadas de se adaptar a nova rotina, em meios de se comunicar mesmo sem saber o idioma e em formas de saber notícias do Brasil. Por isso, muito da adaptabilidade identificada nos entrevistados, pode ser fruto do “jeitinho”.

No que diz respeito aos reflexos das características organizacionais, muitos acabam não se verificando nos expatriados. Este pode ser um fator específico de empresas multinacionais, em que a cultura organizacional difundida é a da matriz, que neste estudo de caso é norueguesa.

Não foi possível identificar relação com concentração de poder denotando autoritarismo baseado na hierarquização/subordinação, mesmo porque segundo relato dos próprios entrevistados, a cultura da matriz prega a igualdade, sendo que não se costuma apresentar pessoas umas para outras enfatizando o cargo que ela ocupa nos locais onde a cultura global da Fertilizer é mais forte e estabelecida. Não foi possível também encontrar fatores relevantes à característica de personalismo, paternalismo e conseqüentemente também não foram identificados fatores relevantes à postura de espectador que seria induzida pelo paternalismo. De fato, características da postura de espectador como falta de teor crítico das respostas, a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças, não caberiam ao perfil dos designados à expatriação.

O formalismo, apresentado no sentido de uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas, apoiada em outros procedimentos programados para burlar as normas estabelecidas (o “jeitinho”), também não apareceu enquanto reflexo de características organizacionais brasileiras nos entrevistados. Foi possível identificar apenas que a questão do “jeitinho” no âmbito organizacional também não é bem entendido em outros países, principalmente os não-latinos.

Outras características como impunidade (quando as lideranças se resguardam sob a impunidade o sistema jurídico institucional; sob a perspectiva de punição, o prêmio é a impunidade), lealdade pessoal (membro do grupo valoriza mais sua lealdade ao líder e aos outros membros do grupo do que, às causas, obrigações e responsabilidades perante o próprio grupo) e evitar conflito (relação entre pessoas, em situação de desigualdade de poder, tende a criar certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e baixa capacidade de



iniciativa), não parecem ser coerentes com os perfis dos profissionais que são convocados a participar de designações internacionais para a empresa estudada.

Tantas características organizacionais não identificadas podem ser fruto deste estudo ter sido feito com uma multinacional norueguesa e que tem uma cultura organizacional bastante diferente da cultura brasileira. A cultura organizacional da Fertilizer é bastante difundida através de programas com *Fertilizer World* e *Knowlegde Grows* e além disso, as pessoas convidadas para serem expatriadas atendem a um perfil com características próximas as da cultura organizacional da Fertilizer. A característica organizacional que teve destaque foi a flexibilidade, que tem seus reflexos sob forma de adaptabilidade, criatividade e inovação.

Nas etapas da adaptação cultural identificou-se que diversas características culturais brasileiras podem dificultar a adaptação em países onde a distância cultural é muito grande. Entretanto características como abertura ao novo, adaptabilidade, diversidade, “jeitinho” e flexibilidade, contornam possíveis complicações causadas pela índole relacional, solidariedade e coletivismo.

Quanto à intervenção da organização para amenizar possíveis dificuldades de adaptação, os entrevistados citaram que poderia ser dada melhor atenção as questões documentais referentes à situação tributária, previdenciária e trabalhista. Além disso, os que não passaram por treinamentos interculturais sugeriram que todos os expatriados e famílias usufríssem deste benefício, pois alegam que é um benefício que só tem a agregar. Quase todos expatriados acreditam que as pessoas que os receberam no país de destino não estavam preparadas para receber um expatriado. Portanto, acreditam que a empresa deveria dedicar uma atenção especial este item. Eles ainda acrescentaram que gostariam que a área de recursos humanos fortalecesse seu papel de centralizador das informações e atividades, pois a empresa utiliza da contratação de assessorias e consultorias especializadas e muitas informações são fornecidas para os expatriados de forma não organizada. Os entrevistados que já retornam ao Brasil (três deles), acrescentaram que o processo de repatriação pode ser mais difícil do que o da expatriação em si. Como cita a literatura, eles voltaram com expectativas de estarem sendo muito esperados, tanto por seus familiares quanto pela empresa. E na prática não é isso o que acontece. Portanto, ficou a sugestão para que a empresa possa de alguma forma amenizar o processo de repatriação, dando maior suporte aos expatriados que retornam.

O quadro síntese a seguir resgata de forma sintética os resultados obtidos através deste estudo.

A coluna 1 – Características culturais brasileiras – traz as características culturais identificadas a partir da análise das percepções dos brasileiros expatriados sobre a adaptação em outro país. A relação da coluna 1 com a coluna 2 – Etapas da adaptação – resgata o objetivo específico de identificar as etapas do processo de adaptação pelas quais os designados da empresa estudada passam e analisar de que forma as características culturais se manifestam e interferem nestas etapas. A coluna 3 – Exemplos – exemplifica a situação em que a característica foi identificada. A coluna 4 – Intervenção da empresa do processo de adaptação – resgata o objetivo específico de identificar como a organização pode intervir no processo de adaptação. E a coluna 5 – responde sinteticamente a questão central desta pesquisa.

Características culturais brasileiras	Etapas da adaptação	Exemplos	Intervenção da empresa do processo de adaptação	Implicações das características na adaptação
Solidariedade	Aprendizagem	Aprender o novo trabalho e função, expectativa por suporte e apoio	Providenciar para que haja um tutor no país de destino, preparado e esperando pelo expatriado	Pode dificultar a adaptação
Coletivismo	Interação	pessoas interligadas, redes sociais profundas, decisões deixam de ser individuais e envolvem família e amigos	Garantir viagens regulares dos familiares ao país de destino e do expatriado ao país de origem	Pode dificultar a negociação do contrato de expatriação. Em expatriações de curto prazo a falta de família e amigos pode dificultar a adaptação
Índole relacional	Interação	relações sociais sobrepoem os indivíduos em grau de importância, manifesta-se na relação que o brasileiro tem com a comida, com a casa, com a família e amigos	Garantir que o expatriado possa reproduzir sua casa no país de destino	Pode dificultar a adaptação
Diversidade	Interação	Diversidade de raças, comportamentos, hábitos, formas de amenizar problemas trazidos por outras características, índole relacional, coletivismo		Item aliado ao cumprimento da designação justamente por contrabalancear outras características não tão favoráveis
Adaptabilidade	Assimilação	Dilemas diante de comportamentos ou valores diferentes (cultura emocional versus cultura racional)		Item aliado ao cumprimento da designação.

Versatilidade	Acomodação	Dilemas diante de comportamentos ou valores diferentes (cultura emocional versus cultura racional)		Item aliado ao cumprimento da designação.
Abertura ao novo	Aculturação	Disposição para adquirir novos hábitos, ruptura da ligação com a realidade conhecida	Garantir um retorno ao expatriado cuidadoso e que recompense o seu retorno	Item aliado ao cumprimento da designação. Entretanto, muitos expatriados podem não querer mais retornar ao país de origem
Coletivismo	Choque cultural	Sentimento de solidão, falta de familiares, amigos e hábitos da cultura de origem	Garantir viagens regulares da dos familiares ao país de destino e do expatriado ao país de origem	Pode dificultar a adaptação
Flexibilidade	Choque cultural	Formas de amenizar problemas trazidos por outras características, índole relacional, coletivismo		Item aliado ao cumprimento da designação justamente por contrabalancear outras características não tão favoráveis
"Jeitinho"	Choque cultural	Formas de amenizar problemas trazidos por outras características, índole relacional, coletivismo		Item aliado ao cumprimento da designação justamente por contrabalancear outras características não tão favoráveis
Formalismo	Choque cultural	Burla de regras através do "jeitinho"	Garantir que todos expatriados participam dos treinamentos interculturais e garantir que as informações passadas nestes treinamentos são relevantes	Em países latinos, ou as regras estabelecidas são cumpridas ou não existem. Assim, nestes países, a tentativa de fazer algo por um meio diferente do que já está estabelecido tem um impacto negativo considerável.
Evitar incertezas	Contrato Psicológico	Negociação do contrato	Área de Recursos Humanos exercer papel de centralizador das informações e atividades e assim facilitar o processo de negociação	Item aliado ao cumprimento da designação. O expatriado não cria expectativas falsas e portanto não se frustra
Hierarquia	Não foi identificado			
Personalismo	Não foi identificado			
Paternalismo	Não foi identificado			
Postura de espectador	Não foi identificado			
Impunidade	Não foi identificado			
Lealdade pessoal	Não foi identificado			
Evitar conflito	Não foi identificado			

Quadro 6 – síntese dos resultados  
Fonte: elaborado pelo autor

## 5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Conforme citado anteriormente as empresas globais se defrontam com múltiplas realidades culturais à medida que se instalam em diferentes países, e não possuem controle sobre essas variáveis. As influências das culturas locais sobre a cultura empresarial são significativas, restando a necessidade, cada vez mais percebida, de uma consideração ampla das variáveis culturais e suas influências sobre os objetivos organizacionais.

Neste estudo buscou-se identificar as características culturais nos entrevistados e verificar de que forma estas características se manifestam no processo de expatriação, mas especificamente na adaptação. Foi feita uma análise focada destas características, não sendo levada em consideração a influência de manifestações de natureza humana ou da personalidade dos entrevistados. Mesmo porque, para identificação de fatores desta complexidade seria necessário outro método que possibilitasse análise mais profunda.

Este estudo também não teve por objetivo iniciar uma discussão teórica sobre características culturais ou traços culturais brasileiros, assim como não se propôs a analisar os mecanismos sócio-antropológicos que interferem na produção da cultura. Portanto, não foi necessária a reconstrução histórica da formação da cultura brasileira, nem discussões sobre implicações políticas do sistema de valores que a caracteriza.

Buscou-se ainda limitar a quantidade de características identificadas, considerando ser menos importante a quantidade de traços identificados, do que sua relevância, coerência com o objetivo da pesquisa e clareza de suas implicações na adaptação de brasileiros no exterior.

Há a possibilidade de uma pesquisa que busque por características específicas culturais, acabar apresentando uma lista de traços que podem ser questionados por representar simplificação, homogeneização indevida de gerações, sociedades, etnias muito diferentes. Cada característica pode se tornar um estereótipo, que isolado pode ser acusado de não ser específico de uma cultura porque pode ser de outras culturas. Entretanto, ao definir traços e/ou características passa a ser possível reconhecer regularidades de comportamento e compreender ações com base no contexto e cultura. O fato de um traço isolado não ser exclusivo

de uma cultura não significa que é enganoso. Juntamente com outros traços não exclusivos pode servir para criar uma representação que se aproxime da caracterização da individualidade de uma cultura.

Por fim, este estudo não garante ter seus resultados generalizados, uma vez que, por ser um estudo de caso, trata de situações específicas relacionadas à empresa, aos processos de expatriação e aos países das designações dos entrevistados, não se buscou generalizar dados desta empresa para todas multinacionais, nem para outros tipos de empresa. Apenas buscou-se explorar um caso particular e específico, mas com características interessantes e peculiares, que irão auxiliar a compreender a questão da adaptação cultural dos expatriados brasileiros no exterior. Esta limitação não invalida o estudo, apenas delimita o contexto de análise dos resultados obtidos.

Como sugestão futura, fica a aplicação deste estudo para um maior número de expatriados, incluindo mais empresas e países e a análise da percepção de outros envolvidos no processo de expatriação, que possam relatar que impressão têm sobre as características culturais de brasileiros em comparação com características culturais de outros países. Estes outros envolvidos poderiam ser os empregados que tem envolvimento com o processo de expatriação global, assim como os gestores dos designados acostumados a gerenciar expatriados. Outra possibilidade é a análise de outras etapas do processo de expatriação, avaliação de desempenho, *coaching*, repatriação assim como a inclusão da análise do processo de ajustamento cultural. A análise de características pontuais pode ser válida, como um estudo com maior profundidade da influência do “jeitinho” brasileiro nos processos de adaptação de expatriados em países não latinos.

## REFERÊNCIAS

ALI, A. J.; VAN DER ZEE, K.; SANDERS, G. Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. **International Journal of Intercultural Relations**, September, 2003, issue 5, v.27, p. 563-580.

AMADO, G. **Angoisse et créativité face aux différences culturelles**, LES CAHIERS, 1998, p. 85-90.

BARBOSA, Livia, **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro ; Campus, 1992.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, 2007, 7, 1, p. 59-85.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 1977.

BARUCH, Yehuda; STEELE, D; QUANTRILL J. Breaking out: From the province to the globe. **International Journal of Manpower**, 2002, 23/7, p. 659-671.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouses on american expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of Management**. Bloomington-EUA, Dec. 1989, v. 15-4, n. 4, p. 529-44.

BLACK, J. Stewart.; GREGERSEN, Hal. B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, 1999, v. 77, n. 2, p. 52-60.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, 1990, v. 15, n. 1, p. 113-136.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark E.; ODDOU, Gary R. Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, 1991, v.16, n.2, p291-317.

BOHLANDER, G., SNELL S., SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa; Revisão técnica Flávio Bressan; São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

CALIGIURI, Paula M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact

and Cross-cultural Adjustment. **Management International Review**, 2000, v. 20. p. 61–80.

CALIGIURI, Paula M.; DI SANTO, Victoria. Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments? **Human Resource Planning**, 2001, v.24, n.3, p.27.

CAMILLERI, C.; COHENEMERIQUE, M. (orgs), **Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel**, Paris, L'Harmattan, 1989, p.363-398.

CAMPOS, R. O. **A Técnica e o Riso**. Rio de Janeiro, APEC Editora, 1967

CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of Cooperation**. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998

CRESWELL, J.W. **Research design**. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage. 2003.

CUCHE, Denys. **La notion de culture dans les sciences sociales**. Paris: Éditions La Découverte, 1996.

DA MATTA, Roberto. **O que faz Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DE CIERI, H.; DOWLING, P. J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**. Aldershot Dartmouth Publisher, Dec. 1991, v. 2, p. 357-394.

EDSTROM, Anders; GALBRAITH, Jay R. Alternative Policies for International Transfers of Managers. **Management International Review**, 1994, Special Issue v. 34, p.71-82..

Eisenhardt, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989, 14(4), p. 532-550,

ERIKSEN; Thomas Hylland. **Being Norwegian in a shrinking world**. Reflections on Norwegian identity. In Anne Cohen Kiel, ed., *Continuity and Change: Aspects of Modern Norway*, Scandinavian University Press, 1993

FEALY, L; KOMPARE D. **When words collide: culture clash. Forging new territory – people challenges of emerging markets**. *Journal of Business Strategy*, 2003, v. 24, n. 4, p. 9-13.

FLEURY, A. FLEURY, M. A. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, p. XIX-XXVI.

FREITAS, M. E. **Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do Executivo Expatriado, a Festa Vestida de Riso ou de Choro.** In: Gestão com Pessoas e Subjetividade. Org. DAVEL, E. VERGARA, S.C. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2001.

FREITAS, M.E, **Cultura organizacional: identidade, sedução & carisma?** Rio de Janeiro, FGV, 1999, p. 40.

FREITAS, Maria Ester. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Relatório de Pesquisa nº 7, EAESP/FGV/NPP – **Núcleo de Pesquisas e Publicações**; 2000, p. 1-117. Disponível em <[http://www.fgvsp.br/adm/arquivos\\_npp/P00078\\_1.pdf](http://www.fgvsp.br/adm/arquivos_npp/P00078_1.pdf)> Acesso em 10 nov. 2009.

FREITAS, Maria Ester. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: XXIV Enanpad, 2000. CD-ROOM

**GMAC Global Relocation Trends.** Survey Report. GMAC Global Relocation Services. United States of America, 2006.

HALCROW, Alian. Expats: the squandered resource. **Workforce.** Detroit-EUA, Apr. 1999, v. 78, n. 4, p. 42-48.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Building cross-cultural competence: how create wealth from conflicting values.** New York: J. Wiley, 2000.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business.** 2nd ed. London: N. Brealey, 1999.

HARZING, A.W.K. Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriates failures rates. **Journal of Organizational Behavior**, 2002, 23 (1), p. 127-148.

HILAL, A. V.G. **Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company.** International Journal of Cross Cultural Management, Sage Publications, 2006

HILL, Charles W. L. **International Business: Competing in the Global Marketplace.** New York : Mc Graw Hill, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations.** 2<sup>a</sup>. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Beverly Hills, CA: Sage Press, 1980.

HOFSTEDE, G. et al. **What do business leaders pursue? A study in fifteen countries.** Journal of International Business Studies, Oct./Dec. 2002, v. 33, n. 4, p. 785-808.



HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P., GUPTA, V. **Cultures, Leadership, and Organizations: GLOBE Study of 62 Societies**, Sage Publications: Newbury Park, CA. 2004.

HOVE, Kjetil. Uma companhia internacional: A petroleira StatoilHydro. **TN Petróleo**. Rio de Janeiro: n 67, Julho/Agosto, 2009, p. 79.

IANNI, Otávio in: Sebrae. **Cara Brasileira: a brasilidade nos negócios, um caminho para o "made in Brazil"**. Brasília: Edição Sebrae, 2002.

JAEGER M; MAZON A; KATO; M. **Globalização E Internacionalização De Empresas Percepção Das Barreiras Aos Negócios Internacionais: Da Exportação À Expatriação**. SEMEAD, USP, 2007

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In.: CHANLAT, J. F. (coord.) **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993, v. 1.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: E.P.U/Edusp, 1980.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**. 97404 reimpressão. Julho/Agosto, 1997

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, fall 1988, v.19, p. 411-428.

LEUNG, K, BHAGAT, R. S, BUCHAN, N. R, EREZ, M., GIBSON C. B. **Culture and international business: recent advances and their implications for future research**. Journal of International Business Studies, Academy of International Business, 0047-2506, 2005, p. 357–378.

LEWIS, K.G. Breakdown - a psychological contract for expatriates. **European Business Review**, 1997, v.97, n.6.

LUZ, Talha Ribeiro da. Desafios da gerência internacional e novas competências. In.: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 233-252.

MARSCHAN, R; WELSCH, D.; WELSCH, L. Language: the forgotten factor in multinational management", **European Management Journal**, oct. 1997, v. 15, n.5.

MCCALL, Morgan Jr.; HOLLENBECK, GEORGE P. **Desenvolvimento de Executivos Globais**. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career-pathing. A Review and a critique. Human Resource Management. New York-EUA, fall 1987, v. 26, n. 3, p. 331-345.

MENDENHALL, Mark E.; ODDOU, Gary. The Dimensions of Expatriate Acculturation: a Review. – **Academy of Management Review**. New York-EUA, Jan.1985, v.10, n.1, p.39-47.

MIURA, I. K. **A influência dos valores culturais no comportamento de executivos em designações internacionais**. 2001. 156p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MORDEN, T. **Models of national culture: a management review**. Cross Cultural Management, Bradford, UK, Jan.1999, v.6, n.1, p.19-44.

MORIN, E.; KERN, B. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

MOTTA, F. C. P. ; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NICHOLSON, J. D.; STEPINA, L. P. **Cultural values: a cross-national studie**. Cross Cultural Management, Bradford, UK, Jan. 1998, v.5, n.1, p.33-47.

NUNES, Leni Hidalgo; VASCONCELLOS, Isabella F. Gouveia de; JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008

O'GRADY, S; LANE, H. W. **Journal of International Business Studies**, 1996, Issue 2, Vol. 27.

OKAMBA, E. “ L’interculturel: Nouvelle donne du management?”, **ECONOMIES ET SOCIÉTÉS**, SG, 5/1994, n.20, 191-222.

PADILLA, A.; PEREZ, W. Acculturation, Social Identity, and Social Cognition: A New Perspective. Hispanic. **Journal of Behavioral Sciences**, 2003, 25(1), p. 35-55.

PEREIRA, Neuri. Amabile. Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; Kato, Heitor Takashi. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, PR, Brasil, 28, 2004

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In.: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, cap. 3, p. 55-69.

RAMOS A. G. **Administração e Estratégia de Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1966

READ, D. “ L’Organisation, l’individu et l’environnement interculturel”, CREA, Cahiers de Recherche, jan/1995, n.37.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio. **Alteridade, expatriação e trabalho: implicações**

**para a gestão organizacional.** [S.l.], vol.8, n.3, pp. 53-73. Disponível em: <  
[http://www.pucpr.br/biblioteca/sibi/manual\\_normas.pdf](http://www.pucpr.br/biblioteca/sibi/manual_normas.pdf)> Acesso em: 18 ago. 2009

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. ; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A. FLEURY, M. A. (org.) Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G. Diversidade Cultural no Ambiente dos Negócios Internacionais. In.: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO-BORBALAN, J-C. (coord), L'identité: l'individu, le groupe, la société. Auxerre, Sciences Humaine Ed., 1998.

RUGMAN, A.M.; HODGETTS, R.M. **International business.** Harlow, Prentice Hall, . 2003, p. 628

SAWREY, J. M.; TELFORD, C. W. **Psicologia do Ajustamento.** São Paulo: Cultrix, 1971.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHNEIDER, S. C.; ASAKAWA, K. **American and Japanese Expatriate Adjustment** - A Psychoanalytic Perspective. Human Relations. New York-EUA, Oct. 1995, v. 48, n. 10, p. 1109-1128.

SCHWARTZ, S.H. **Beyond Individualism/Collectivism: New Dimensions of Values,** In: U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi and G. Yoon (eds.) Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, Sage: Newbury Park, CA, 1994, p. 85-119.

SEARLE, W.; WARD, C. The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. **International Journal of Intercultural Relations,** 1990, n. 14, v. 4, p. 449-464.

SEBBEN, Andréa. **Expatriados.com**. Um desafio para os RHS interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

SELBACH, Jeferson Francisco. **Cumplicidade e traição**: a Novo Hamburgo dos anos 40 e 50 na pena do cronista Ercílio Rosa. São Luís: EDUFMA, 2009.

SELMER, J.; LEUNG, A. S. M. Personal Characteristics of Female vs Male Business Expatriates. In.: **International Journal de Cross Cultural Management**, Londres: Sage Publications, 2003, v. 3, n. 2, p. 195-212.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. **Forgotten partners of international assignments**: development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*. Washington-EUA, Apr. 2001, v. 86, n. 2, p. 238-254.

STAKE, Robert E. Case studies. In DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (ed) **Handbook of Qualitative Research**. Londres: Sage publications, 1994, p. 236-247.

TANURE, Betania. EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. *A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TANURE, Betânia. EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Gestão à brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2007.

TORRES, J. C. O. **Interpretação da realidade brasileira**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

TUNG, R. L. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. **Academy of Management Executive**, 1987, v. 1, n. 2, p. 117-126.

TUNG, R. L. Managing cross-national and intra-national diversity. **Human Resource Management**, 1993, v.32, n. 4, p. 461-477.

TUNG, R. L. Selecting and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, 1981, v. 16, n. 2, p. 68-78.

TUNG, Rosalie L.; **Career issues in international assignments**. *Academy of Management Executive* 2, 1988, n 3, p. 241-244.

TUNG, Rosalie. L. Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. **California Management Review**, 1982, v. 25, n.1, p. 57-71.

TUNG, Rosalie.L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, 1998, v. 33, p.125-144.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD**. Campinas – SP, 2001. CD-ROM.

VANCE, Charles. M.; PAIK, Yongsun. **Managing a Global Workforce – Challenges and Opportunities**. London : M.E. Sharpe, 2006.

Yin, R. Case study research: **Design and methods**. Beverly Hills, CA: 2nd ed.Sage Publishing, 1994

WANG, X. Expatriate adjustment from a social network perspective: theoretical examinations and a conceptual model. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, 2002, v. 2, n. 3, p. 321-337.

WAXIN, M; PANACCIO, A. **Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!** Personnel Review, 2005, v. 34, n. 1.

WEBER, M. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara,1982.

## APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Algumas perguntas (as de relacionamento) são extensivas tanto ao lado social quanto ao profissional

1. Como você recebeu o seu (primeiro) convite a expatriação?
2. Sua família apoiou sua decisão?
3. Como foi a negociação do contrato de expatriação?
4. Você recebeu treinamento intercultural? Se sim, você acha que foi válido?
5. Chegando ao país de destino, você recebeu as orientações que esperava?
6. Como você ficou hospedado logo que se mudou?
7. Você transferiu seus móveis do Brasil para o exterior?
8. Qual foi a sensação de estabelecer domicílio em outro país?
9. Como você percebeu a receptividade no outro país?
10. Você recebeu algum tipo de auxílio por pessoas naturais do país de destino. Se sim, o auxílio fazia parte do processo da expatriação ou foi espontâneo?
11. Quais foram as maiores diferenças que você percebeu no seu dia a dia de um país para o outro?
12. Quais foram as rotinas suas que tiveram que mudar?
13. Você identificou no país de destino comportamentos conflitantes aos seus? Como você lidou com isso?
14. Como foi a adaptação da sua família? O que eles fizeram pra se integrar socialmente?
15. Seus filhos? Estudam (aram)? Tem (Tiveram) amigos locais? Sua esposa, o que faz (fazia)?
16. Como foi pra ti aprender a função nova? As pessoas te ajudaram?

17. Como você percebeu a reação dos colegas de trabalho com a posição que você assumiu?
18. A sua relação profissional com os novos colegas de trabalho mudou? Como?
19. Encontrou outros brasileiros? Se sim, como é / foi a sua relação com eles?
20. Você teve contato com expatriados de outros países? Você acha que eles enfrentam questões de adaptações muito diferentes das suas?
21. Você sentiu (sente) falta da comida brasileira? Como ficou a sua alimentação no exterior?
22. Quantas horas você trabalha (trabalhava) por dia?
23. Como você percebeu o estabelecimento de regras e normas no país de destino?
24. De acordo com a sua experiência qual é a visão dos estrangeiros sobre brasileiros?
25. Como foi o seu retorno ao Brasil?
26. Como você percebeu a reação dos seus colegas de trabalho no seu retorno?