

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Programa de Pós- Graduação em Administração**

**Mestrado Profissional em Administração**

**OS DESAFIOS DA EXPATRIAÇÃO:**

**a percepção de expatriados brasileiros em subsidiária norte-americana de uma jovem  
multinacional brasileira**

Caroline Carpenedo

Belo Horizonte

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Caroline Carpenedo

**OS DESAFIOS DA EXPATRIAÇÃO:  
a percepção de expatriados brasileiros em subsidiária norte-americana de uma jovem  
multinacional brasileira**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Betania Tanure

Belo Horizonte

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C294d Carpenedo, Caroline  
Os desafios da expatriação: a percepção de expatriados brasileiros em subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira / Caroline Carpenedo. Belo Horizonte, 2009.  
201f. : Il.

Orientadora: Betânia Tanure  
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Expatriação. 2. Cultura brasileira. 3. Cultura americana. 4. Comunicação intercultural. 5. Empresas multinacionais. I. Tanure, Betania. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Caroline Carpenedo

*Os Desafios da Expatriação:*

**a percepção de expatriados brasileiros em subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Dra. Betania Tanure (Orientadora) – PUC Minas

---

Dr. Roberto Gonzalez Duarte – UFMG

---

Dra. Maria Tereza Leme Fleury – FGV/USP

Belo Horizonte, 28 de abril de 2009.

## AGRADECIMENTOS

Diversas pessoas contribuíram para que este objetivo se tornasse realidade. Agradeço a todos e em especial:

À professora Dra. Betania Tanure, de quem tive a honra de ser orientanda. Você é uma profissional brilhante, extremamente competente e inspira os mais altos padrões de qualidade em tudo que faz. Levarei os seus ensinamentos comigo.

A toda a minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão, que estão sempre junto comigo, dando suporte às minhas escolhas, torcendo pelo meu sucesso e me incentivando a seguir em frente.

Ao Miguel, por todo o amor, toda a dedicação e disposição de ajudar em tudo e a qualquer hora. Pela paciência a cada momento dessa empreitada. Você é simplesmente demais!

À Claudia Pires, pelas palavras sábias, pelo encorajamento e principalmente pelo aconselhamento neste meu caminho como expatriada.

Ao Frank, *as always*, por sua habilidade de ensinar e por partilhar com o expatriado sua vivência e seu aprendizado como tal. Tenha certeza de que “*what Frank would expect from Brazilian expatriates*” fez a diferença no caminho de muitos de nós.

À Dra. Virginia Pearson, pela generosidade de compartilhar sua admirável competência profissional. Pelo valioso aconselhamento ao longo desta caminhada.

A todos os meus amigos, que sempre me apoiaram e entenderam que o motivo de minha ausência em muitos momentos importantes foi a dedicação aos estudos para esta pesquisa.

A todos os expatriados participantes desta pesquisa, pela confiança depositada em mim e neste trabalho.

## RESUMO

Este estudo investiga os principais desafios da expatriação na percepção dos expatriados brasileiros na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira. Para tanto, o tema das culturas nacionais, principalmente de Brasil e Estados Unidos, foi investigado em profundidade, assim como as principais etapas do processo de expatriação. O método utilizado foi o de estudo de caso múltiplo, e as entrevistas foram semiestruturadas e em profundidade. Os resultados revelaram que a expatriação é um processo complexo e, nesse sentido, traz uma série de desafios a ser superados, tanto por parte do expatriado quanto da empresa, na visão dos expatriados. No que se refere à influência das culturas nacionais na expatriação, foram apontadas diferenças importantes na percepção dos expatriados sobre a cultura do Brasil e a dos Estados Unidos em quatro das cinco dimensões estudadas por Hofstede (2001) e Tanure (2005). Quanto às etapas da expatriação analisadas – objetivos, seleção, adaptação, sucesso e fracasso, lições aprendidas e inquietações com a repatriação –, os resultados reforçam que, se por um lado muitas ações vêm sendo tomadas no sentido de viabilizar o sucesso do processo, por outro existe uma série de oportunidades de melhoria na gestão da expatriação. Embora não se possa afirmar, é possível encontrar sinais de que as empresas dos países em desenvolvimento, por ser menos experientes no processo, deparam com desafios ainda maiores do que as organizações dos países desenvolvidos na gestão desse mecanismo.

**Palavras-chave:** Expatriação. Cultura nacional. Brasil. Estados Unidos. Internacionalização.

## **ABSTRACT**

This study investigates the main challenges of expatriation according to the perception of Brazilian expatriates in the North-American subsidiary of a young multinational Brazilian company. To this end, the theme of national cultures, especially of the USA and Brazil, was studied in depth, as well as the main phases of the expatriation process. The method used was that of multiple case studies and the interviews were semi-structured and in depth. The results reveal that the expatriates perceived the expatriation to be a complex process and one that brings with it a number of challenges to be overcome by both expatriates and the company. As far as the influence of national culture on expatriation is concerned, important differences between American and Brazilian cultures were pointed out in four of the five dimensions studied by Hofstede (2001) and Tanure (2005). As far as the expatriate phases analyzed are concerned - the objectives, the selection, the adaptation, the success and failure, the lessons learned and the anxiety with the repatriation -, the results reinforce that on one hand many actions have been taken to enable the success of the process, on the other hand, there are still many opportunities to improve the management of expatriation. In spite of not being able to affirm, it is possible to find signs that for less experienced enterprises from developing countries, the challenges are even bigger than for those from developed countries that are more experienced in the management of this mechanism.

Key words: Expatriation. National culture. Brazil. United States. Internationalization

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Sistema de ação cultural brasileiro.....	49
FIGURA 2: Sistema de ação cultural brasileiro atualizado.....	52
FIGURA 3: Perfil do expatriado <i>versus</i> estratégia de internacionalização.....	73
FIGURA 4: Curva em “U” de ajuste cultural.....	89

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: As cinco dimensões da cultura.....	32
TABELA 2: Características dos expatriados .....	108

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
	11
<b>1.1 Problema da pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Justificativa da pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos da pesquisa.....</b>	
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Internacionalização e gestão global.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Definição de cultura.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 Cultura nacional.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2. Dimensões da cultura nacional.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2.1 Individualismo versus coletivismo.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2.2 Distância de poder grande versus pequena.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2.3 Necessidade forte versus fraca de controlar as incertezas.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.2.4 Masculinidade versus feminilidade.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2.5 Orientação de curto versus de longo prazo.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3. Cultura nacional: outras perspectivas.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.4 História e formação cultural brasileira.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.5 História e formação cultural americana.....</b>	<b>53</b>
<b>2.2.6 Diferenças entre traços culturais brasileiros e americanos.....</b>	<b>59</b>
<b>2.3 Expatriação.....</b>	<b>65</b>
<b>2.3.1 Objetivos da expatriação.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.2 Estratégia de internacionalização e modelo de expatriação.....</b>	<b>72</b>
<b>2.3.3 Seleção e características dos expatriados.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.4 Preparação e treinamento de expatriados e suas famílias.....</b>	<b>82</b>
<b>2.3.5 Adaptação cultural de expatriados e suas famílias.....</b>	<b>86</b>
<b>2.3.6 Sucessos e fracassos no processo de expatriação.....</b>	<b>90</b>
<b>2.3.7 Desenvolvimento da mentalidade global.....</b>	<b>96</b>
<b>2.4 Repatriação.....</b>	<b>99</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>103</b>
<b>3.1 Estratégia e método de pesquisa.....</b>	<b>103</b>
<b>3.2 Unidades empíricas de análise da pesquisa.....</b>	<b>105</b>
<b>3.3 Estratégia de coleta de dado.....</b>	<b>108</b>
<b>3.4 Estratégia de análise de dados.....</b>	<b>112</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>114</b>

<b>4.1</b>	<b>Influência das culturas nacionais no processo de expatriação.....</b>	<b>115</b>
4.1.1	<i>Individualismo versus coletivismo.....</i>	115
4.1.2	<i>Distância de poder grande versus pequena.....</i>	123
4.1.3	<i>Necessidade forte versus fraca de controlar as incertezas.....</i>	125
4.1.4	<i>Masculinidade versus feminilidade.....</i>	126
4.1.5	<i>Orientação de curto versus de longo prazo.....</i>	129
4.1.6	<i>Percepção de “país desenvolvido versus país em desenvolvimento”.....</i>	131
<b>4.5</b>	<b>Objetivos da expatriação.....</b>	<b>135</b>
4.5.1	<i>Clareza do objetivo da expatriação.....</i>	135
4.5.2	<i>Motivadores.....</i>	138
<b>4.6</b>	<b>Seleção de expatriados.....</b>	<b>141</b>
4.6.1	<i>Processo de seleção.....</i>	141
4.6.2	<i>Características.....</i>	145
4.6.3	<i>Posição versus expatriação.....</i>	149
<b>4.7</b>	<b>Preparação e adaptação.....</b>	<b>151</b>
<b>4.8</b>	<b>Sucessos e fracassos do processo de expatriação.....</b>	<b>161</b>
4.8.1	<i>Sucesso da expatriação.....</i>	161
4.8.2	<i>Insucesso da expatriação.....</i>	164
4.8.3	<i>Desempenho anterior e durante a expatriação.....</i>	167
<b>4.9</b>	<b>Lições aprendidas com a experiência.....</b>	<b>169</b>
<b>4.10</b>	<b>Inquietações com a repatriação.....</b>	<b>172</b>
<b>4.11</b>	<b>Importância da expatriação.....</b>	<b>176</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>180</b>
<b>6</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>189</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>192</b>
	<b>APÊNDICE A: Roteiro de perguntas.....</b>	<b>199</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, principalmente a partir de 1980, o tema das transferências internacionais de executivos tem ganhado importância no meio empresarial e no acadêmico. O mercado tornou-se mais global e mais competitivo e o novo ambiente econômico exige um foco maior das empresas na expansão para o exterior (LEE, 2005). Com isso, a prática da expatriação – definida por Caligiuri e Di Santo (2001) como a transferência de um profissional de um país para outro, para exercer uma função, durante um período predefinido e mediante um processo formal e legal – cresceu significativamente nos últimos anos. Essa conjuntura propicia a coexistência de pessoas de diversas nacionalidades em um mesmo ambiente organizacional.

O número de expatriados é substancialmente maior hoje do que há 30 anos e continuará crescendo, assim como o desafio das empresas de desenvolver profissionais capazes de atuar em âmbito global e de conviver com diferentes culturas (PUCIK; SABA, 1998; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Empresas de países desenvolvidos iniciaram sua expansão internacional há décadas, e por isso há um grande número de pesquisas sobre a expatriação nesses países. Por outro lado, nas empresas cujo processo de internacionalização ainda é incipiente, o que é observado sobretudo naquelas com sede em países em desenvolvimento, a expatriação ainda é um processo embrionário e, portanto, pouco investigado (TANURE; BARCELLOS; CYRINO, 2006). Para completar o cenário, os estudos já realizados demonstram que os desafios do processo de expatriação são bastante complexos mesmo nas empresas experientes no envio de seus executivos para outros países (HAYS, 1974).

O processo de expatriação compõe-se de um conjunto de etapas. São elas a definição do motivo da expatriação, a análise do perfil desejado, o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, a preparação cultural, o treinamento, o apoio no idioma, a inserção no novo ambiente organizacional e o acompanhamento. Essas fases contemplam também uma série de negociações relativas a benefícios e salário, trâmites legais, questões de moradia, logística, entre outras (TUNG, 1988). Por tudo isso, esse processo é complexo e oneroso para a empresa. Todavia, a necessidade de desenvolver líderes globais, a disseminação da cultura da empresa, o alinhamento entre subsidiárias e matriz e a necessidade de sobrevivência no mercado justificam o

incremento das transferências internacionais de executivos. Com base nessa perspectiva, as empresas buscam apoio à diminuição das taxas de insucesso observadas nessas expatriações.

Percebe-se, dessa forma, que as organizações que utilizam a expatriação como prática na gestão internacional de seus profissionais, principalmente aquelas de países em desenvolvimento, podem beneficiar-se de estudos que apoiam o melhor entendimento dos desafios inerentes ao processo. A identificação dos fatores críticos para o sucesso das transferências internacionais pode ser muito importante para a redução do número de casos malsucedidos e a retenção dos executivos na empresa.

Com base nisso, o objetivo principal deste estudo é identificar os desafios da expatriação na percepção dos expatriados brasileiros na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira. Esta pesquisa segue uma abordagem descritiva e utiliza-se da metodologia qualitativa, uma vez que busca complementar o entendimento dos processos de expatriação. O método empregado é o estudo de caso múltiplo, adotando-se como unidades de estudo expatriados brasileiros nos Estados Unidos.

Os sujeitos da pesquisa são dez funcionários expatriados do Brasil para quatro diferentes unidades da subsidiária da empresa brasileira nos Estados Unidos. Todos são funcionários de uma jovem multinacional brasileira que tem ampla contribuição no mercado global. A coleta dos dados deu-se através de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Empresas multinacionais são organizações complexas que operam interconectadas em diversos ambientes (QUINTANILLA, 2002). Elas muitas vezes precisam ser globais e locais ao mesmo tempo. Atualmente, as grandes empresas multinacionais vivem momentos de franca expansão, que se dá principalmente por meio de crescimento orgânico, especialmente fusões, aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures*. Enquanto no passado muitas empresas operavam no âmbito nacional, hoje, para vencer a competição global, elas se expandem internacionalmente tanto através de exportações como, principalmente, da produção em diversos países (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992). Assim, é requerido das empresas o desenvolvimento de estratégias mais globais que lhes permitam manter competitividade em cenários turbulentos (LEE, 2005).

Essa maior internacionalização dos mercados levou a um aumento significativo das interações culturais de pessoas de negócio de várias partes do mundo (BLACK; MENDENHALL, 1990). E a procura pelo crescimento, somada ao acirramento da competitividade global, vem ocasionando um aumento do número de executivos transferidos para o exterior (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992). Nesse contexto, em que as empresas estão cada vez mais preocupadas em estabelecer uma base global para seus negócios, o papel do expatriado é de fundamental importância. Tanure, Evans e Pucik (2007), Edström e Galbraith (1977) e Hays (1974) concordam que o expatriado apoia o processo de alinhamento e integração global entre subsidiárias e matriz. Adicionalmente, avaliam os autores, as empresas expatriam seus funcionários para desenvolvê-los, possibilitando o aumento de responsabilidades em ambientes mais complexos. Como consequência o expatriado tem a oportunidade de desenvolver competências como a da mentalidade global, que conceituamos mais adiante. O profissional expatriado também apoia o desenvolvimento organizacional e a perpetuidade do negócio.

Para Black e Gregersen (1999) e também Adler (2002), os principais motivos do envio de um expatriado para tarefas fora de seu país de origem são: abrir novos mercados, instalar novas tecnologias e sistemas, aumentar a participação da empresa no mercado ou mesmo impedir que competidores o façam. Ainda, desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros, transferir conhecimento para profissionais locais, aprender e gerar idéias inovadoras e ainda desenvolver habilidades de liderança global. Esta última razão tem sido identificada por diversos autores como uma das grandes preocupações das empresas na atualidade (ADLER, 2002; PUCIK; SABA, 1998; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

A expatriação, além dos motivos acima citados, também tem sido mais frequente porque o ambiente global exige das organizações um novo perfil de profissional. Adler (1983), Oddou (1991) e Tung e Miller (1990) acreditam que o cenário atual demanda que os processos de transferência internacional não estejam calcados apenas na transferência de *know-how* técnico ou na disseminação de cultura. A nova realidade das empresas requer que o processo de desenvolvimento de líderes seja mais robusto, ou melhor, que os líderes possam assumir responsabilidades num âmbito mais amplo e complexo. Da mesma forma, Tung (1998) afirma que as empresas devem desenvolver uma nova geração de gerentes, aqueles de classe mundial, que enviados para missões internacionais possam assumir obrigações e responsabilidades,

integrando atividades e disseminando-as no mundo inteiro. Quintanilla (2002) acrescenta que o êxito de uma multinacional no seu processo de internacionalização depende em grande medida de como ela gerencia seu quadro de pessoal. As empresas multinacionais, analisam Tanure, Evans e Pucik (2007), devem ter práticas e políticas localmente sensíveis e, ao mesmo tempo, globalmente competitivas, para que seu processo de internacionalização tenha êxito e busque o resultado desejado.

Apesar de sua internacionalização ser tardia em comparação à das organizações americanas, européias e japonesas, atualmente muitas das empresas brasileiras competem no mercado globalizado. Em busca de sobrevivência e crescimento, essas empresas também transferem seus executivos para o exterior (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992). Se os desafios da expatriação já são significativos para aquelas que já têm bastante experiência nesse processo, eles são ainda maiores para as jovens multinacionais (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Os desafios enfrentados pelas empresas estão principalmente relacionados à grande complexidade da gestão de todas as etapas. Dentre os desafios dos expatriados, um que já foi bastante estudado é a adaptação. O expatriado não só tem de se ajustar à nova cultura organizacional como também à nova cultura nacional, ou seja, a do país hospedeiro (BLACK, MENDENHALL; ODDOU, 1991). Para Black (1990, p. 122), o ajustamento é “[...] a resposta psicológica efetiva do indivíduo ao novo ambiente”. A habilidade de adaptação à nova cultura e às situações vivenciais é um fator importante de sucesso da experiência de expatriação tanto para o indivíduo transferido internacionalmente como para sua família (TUNG, 1981; BLACK, MENDENHALL; ODDOU, 1991).

A inabilidade no ajustamento do expatriado em suas dimensões psicológica, sociocultural e profissional pode ser uma das razões do fracasso de uma missão internacional. O ajustamento psicológico refere-se ao bem-estar do expatriado em relação a diversos aspectos de sua vida, como a família e o lazer; o ajustamento sociocultural, à sua integração social no país hospedeiro; e, finalmente, o ajustamento profissional diz respeito à sua eficiência e eficácia no trabalho (AYCAN, 1997). Tung (1981) acrescenta ainda que o ajustamento do expatriado não depende apenas de suas competências técnicas ou comportamentais mas também da maneira com que ele é auxiliado pela organização.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) acreditam que o ajustamento intercultural está relacionado a dois componentes: o ajustamento anterior a expatriação e o ajustamento no país

estrangeiro. O primeiro se refere a aspectos do indivíduo, como o fato de ele ter vivido uma experiência no exterior, e a fatores relativos à organização. O ajustamento no país estrangeiro tem seus fatores relacionados ao trabalho, à cultura organizacional e ao contexto fora do trabalho. Aycan (1997) complementa as análises dos demais autores dizendo que o suporte organizacional adequado deve antever os fatores críticos que levam um expatriado a fracassar na sua missão, ou mesmo a abandonar prematuramente seu processo de transferência internacional.

A literatura produzida através de estudos em empresas multinacionais de países desenvolvidos aponta como principais motivos do fracasso na expatriação a inadequada condução do processo, a falha na seleção, a má condução do treinamento e o choque cultural, além do despreparo da empresa em apoiar a gestão da carreira do repatriado, assim como os conhecimentos por ele adquiridos (PUCIK; SABA, 1998). Stahl *et al.* (2007) reforçam que a repatriação deve ser bem gerida, uma vez que muitos repatriados decidem por abandonar a organização quando voltam de uma missão. Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) concordam que existem diversos motivos para o fracasso desse mecanismo, mas avaliam que os obstáculos interculturais são os principais responsáveis pela volta antecipada de expatriados.

Black e Mendenhall (1990) Black e Gregersen (1999) e Tanure, Evans e Pucik (2007) concordam que os executivos de recursos humanos (ou RH) deveriam estar mais bem preparados tanto para lidar com o processo de expatriação como para entender os motivos subjacentes ao seu fracasso. Segundo esses pesquisadores, muitas empresas ainda não sabem gerir o processo de forma eficaz.

O fracasso das missões internacionais ocasiona diversas perdas, diretas e indiretas, tanto para a organização quanto para o expatriado. Dentre as perdas diretas da empresa estão a redução da produtividade, os prejuízos financeiros, a perda de oportunidades de negócio, de participação de mercado e de posição competitiva. As perdas indiretas relacionam-se a danos nas relações com fornecedores e clientes e ao descrédito associado à imagem e à reputação da empresa (AYCAN, 1997). Quanto ao expatriado, o fracasso pode diminuir sua autoestima e autoconfiança, além de abalar seu prestígio entre colegas de trabalho e seu desempenho, pela interrupção na carreira.

Devido ao contexto complexo em que o processo de expatriação se insere, aos inúmeros insucessos das organizações na gestão desse mecanismo e à falta de respostas sobre a melhor gestão da expatriação, principalmente em empresas multinacionais de países em desenvolvimento, esta pesquisa propõe-se a buscar respostas à seguinte questão: quais são os

principais desafios da expatriação na percepção dos expatriados brasileiros que atuam na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira?

Essa questão desdobra-se em outras:

- (a) As culturas nacionais influenciam o processo de expatriação na percepção dos expatriados brasileiros?
- (b) Quais são os objetivos da expatriação, de acordo com os expatriados? O que motiva o expatriado a aceitar viver uma transferência internacional?
- (c) Como se dá a seleção do expatriado? Existem características individuais que podem facilitar o sucesso da expatriação? A função que o expatriado ocupa na missão internacional pode ser preenchida por um profissional local?
- (d) Como o expatriado avalia sua adaptação? Ele identifica a existência de ações a ser realizadas pela empresa para facilitar sua adaptação e de sua família?
- (e) O que é, na visão do expatriado, uma expatriação bem-sucedida? E como ele define o fracasso da expatriação? Como avalia seu desempenho antes e durante a expatriação?
- (f) O expatriado acredita ter aprendido lições com sua experiência? Em caso positivo, quais são elas?
- (g) Existem inquietações referentes à repatriação? Se sim, quais são elas?
- (h) A expatriação é importante para a empresa, na perspectiva do expatriado? Em caso positivo, por que razões?

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

O aumento da competição global tem provocado diversas mudanças no ambiente organizacional (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Não só as empresas de países desenvolvidos precisam gerenciar bem seus negócios e expandir-se para manter-se no mercado; as de países em desenvolvimento têm se desafiado a adentrar novos mercados para competir internacionalmente (LEE, 2005). Tung (1981) e Oddou (1991) afirmam que, enquanto as relações estiverem globalizadas, a necessidade de indivíduos competentes para atuar em ambientes estrangeiros tende a só aumentar. Black e Gregersen (1999) realizaram uma pesquisa na década de 1990 com

750 multinacionais americanas, japonesas e européias e encontraram que 80% delas enviavam profissionais para missões internacionais, sendo que 45% planejavam aumentar o número de seus expatriados por entender que a expatriação era uma forma importante de elas se manterem vivas e competitivas no mercado.

O processo de expatriação em empresas multinacionais é estudado desde os anos 1960, quando os primeiros autores começaram a chamar a atenção para o mecanismo que apoiaria o desenvolvimento da organização que fosse além de suas fronteiras (PERLMUTTER, 1969; HAYS, 1974; EDSTRÖM; GALBRAITH, 1977; ADLER, 1983; MENDENHALL; ODDOU, 1985; 1986; TUNG, 1988; BLACK; STEPHENS, 1989). Porém, a grande maioria das pesquisas realizadas tem como objeto de estudo as centenárias multinacionais de países desenvolvidos e seus expatriados. Escassas são as pesquisas envolvendo jovens empresas multinacionais e seus expatriados, principalmente quando se trata de organizações de países em desenvolvimento como o Brasil (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). A própria produção acadêmica brasileira é escassa quando se trata de pesquisas sobre expatriação. Até 2007 havia apenas 19 artigos e sete dissertações publicadas em revistas de nível nacional. Muitos dos artigos são frutos de uma mesma pesquisa, e outros trabalhos são resultados de dissertação, o que reforça a carência de pesquisadores e pesquisas no tema (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Através da revisão literária, assinalam Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), constata-se que a literatura brasileira sobre expatriação está muito voltada para a americana e que brasileiros têm contribuído pouco com publicações independentes. Outro ponto é que poucos estudos investigam o expatriado brasileiro no exterior e o papel dos gestores de recursos humanos nesse processo. A maioria dos estudos brasileiros sobre expatriação preocupa-se com as diferenças culturais, o ajuste e a adaptação do expatriado e da família no exterior. A literatura internacional, da mesma forma, também está bastante voltada para os aspectos interculturais (ADLER, 1983; MENDENHALL; ODDOU, 1985; BLACK, MENDENHALL; ODDOU, 1991; BLACK; STEPHENS, 1989).

Tais achados reforçam a importância do presente estudo, uma vez que o tema da expatriação é pouco estudado no Brasil. Além disso, esta pesquisa analisa a problemática dos expatriados brasileiros, contribuindo para a amplitude do conhecimento sobre a expatriação de brasileiros para o exterior.

Adicionalmente, Tung (1998) avalia que quanto mais as empresas multinacionais lidam com os processos de expatriação mais incertezas aparecem em relação à sua melhor condução. Tanure *et al.* (2007) identificam que o sucesso do processo de expatriação relaciona-se à boa condução da seleção, à preparação, à adaptação cultural e à boa gestão da carreira desses profissionais. Porém, as organizações frequentemente pecam em alguma etapa do processo.

As taxas de insucesso da expatriação de executivos norte-americanos, medidas pelo retorno antecipado desses profissionais, nos anos 1980, aos Estados Unidos, ficaram entre 20% e 50% (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987). Os autores identificaram que esses executivos voltaram antes do período por questões de insatisfação com o trabalho ou dificuldades de adaptação ao país. Aqueles que completaram sua missão não alcançaram, na maioria das vezes, o nível de desempenho esperado. Em período anterior, Misa e Fabricatore (1979) encontraram taxas de fracasso de 25% a 40%. Já nos anos 1990, Black e Gregersen (1999) observaram queda da taxa para 10% a 20%. Oddou (1991) encontrou taxa de 20% de insucesso. Misa e Fabricatore (1979), assim como Tung (1988), avaliaram que o não-ajustamento dos executivos à cultura e ao ambiente organizacional do país de destino são algumas das causas de retorno prematuro do expatriado. A esses motivos de fracasso da expatriação, somam-se o perfil inadequado do expatriado, sua imaturidade emocional, a falta de conhecimento técnico, a dificuldade de comunicação com pessoas de culturas diferentes, a falta de motivação para o trabalho e ainda a não-adaptação da família ao novo ambiente (TUNG, 1987; BLACK; STEPHENS, 1989; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; CALIGIURI, 2000). Os dados acima refletem a importância que essas empresas multinacionais deveriam atribuir à atração, à seleção, ao desenvolvimento e à retenção de funcionários que possam viver e trabalhar de forma eficaz no exterior.

Constata-se, assim, a relevância da pesquisa proposta, uma vez que os processos de expatriação em empresas multinacionais de países em desenvolvimento, como as brasileiras que adentram mercados fortes e competitivos como o dos Estados Unidos, constituem-se em uma área pouco explorada e as organizações têm diversas dificuldades para gerir esses processos.

Desse modo, esta pesquisa busca contribuir para a melhor compreensão dos desafios do processo de expatriação e para a ampliação do conhecimento teórico sobre o tema. De forma prática, busca-se auxiliar jovens empresas multinacionais iniciantes no processo de expatriação a

melhorar suas ações e a alcançar o sucesso esperado na gestão de seus expatriados. Por último, pretende-se contribuir com a experiência de futuros expatriados.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

O objetivo central da pesquisa é identificar os desafios da expatriação na percepção dos expatriados brasileiros na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira.

Para tanto, propuseram-se os seguintes objetivos específicos:

- (a) Compreender a percepção por parte dos expatriados da influência das culturas nacionais nas várias etapas da expatriação.
- (b) Identificar os objetivos da expatriação, na visão dos expatriados, e o que os motiva a aceitar a transferência internacional.
- (c) Entender como ocorre a seleção do expatriado, a possível existência de características individuais que possam facilitar o sucesso da expatriação e se a função que o expatriado ocupa na missão internacional poderia, em sua percepção, ser preenchida por um profissional local.
- (d) Compreender como o expatriado avalia sua adaptação e se identifica ações que a empresa poderia realizar para facilitar a adaptação dele e de sua família.
- (e) Conhecer como o expatriado caracteriza o sucesso e o fracasso no processo de expatriação e como avalia seu desempenho na empresa antes da transferência e durante sua atuação em outro país.
- (f) Identificar se o expatriado considera que aprendeu lições com a experiência e, caso positivo, quais são elas.
- (g) Verificar se o expatriado percebe que tem inquietações relativas à repatriação e, em caso positivo, quais são elas.
- (h) Entender se, na visão do expatriado, as transferências internacionais são importantes para a empresa e compreender as razões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico deste trabalho está dividido em quatro partes. A primeira aborda o cenário atual da internacionalização e a busca que as grandes empresas multinacionais realizam pela gestão global. A segunda explora o tema cultura, seus conceitos e particularidades, comparando principalmente a cultura nacional brasileira e a americana (ambas foco deste estudo), desde sua formação até os comportamentos observáveis advindos dos valores culturais. A terceira parte, que é a mais robusta, descreve as principais etapas do processo de expatriação: motivos e objetivos, estratégias de internacionalização e modelos de expatriação, seleção e perfil dos expatriados. Analisa como se dá a preparação, o treinamento e a adaptação cultural dos expatriados. Aponta fatores de sucesso e fracasso do processo de expatriação, assim como a necessidade de desenvolvimento de uma mentalidade global. Por fim, a quarta parte refere-se aos aspectos da repatriação.

### 2.1 Internacionalização e gestão global

O nascimento das multinacionais se deu no final do século XIX e esteve principalmente associado a uma rápida industrialização das sociedades ocidentais (BARTLETT; DOZ; HEDLUND, 1990). A Revolução Industrial aumentou a necessidade de novas tecnologias de produção e distribuição, o que requereu das organizações uma produção em escala maior do que estavam habituadas a gerenciar. A motivação para a internacionalização veio exatamente dessa demanda. Para Bartlett, Doz e Hedlund (1990), nesse início as empresas precisavam construir e defender sua competitividade no mercado local e, assim, as operações no exterior eram gerenciadas principalmente para garantir o suprimento de matérias-primas, a eficiência em custo e o *market share*. Gradualmente, porém, essas bem-sucedidas multinacionais foram forçadas a transferir mais recursos, tecnologias e funcionários para o exterior e assim integrar melhor suas operações e garantir sustentabilidade.

O ritmo das globalizações cresceu consideravelmente a partir de 1989 com o colapso do bloco soviético, a consolidação de uma única Europa, a implementação do NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio) e a estabilização da OMC (Organização Mundial do Comércio) (JOHNSON *et al.*, 2006). Mais recentemente a entrada da China na OMC, a expansão do NAFTA para América Central e América do sul, o advento da moeda única na Europa e a expansão da União Europeia para 27 estados membros também influenciaram o aumento do comércio e dos investimentos globais (JOHNSON *et al.*, 2006). O incremento dessas atividades levaram as organizações – muitas vezes em colaboração com outros parceiros – a buscar novos mercados para seus produtos, novos recursos em matérias-primas e novas instalações ao redor do globo.

É importante ressaltar que esse movimento de expansão das internacionalizações ocorrido a partir da década de 1980 foi principalmente liderado por empresas de países desenvolvidos (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). As empresas de países em desenvolvimento iniciaram sua expansão internacional mais tarde, sendo denominadas por Bartlett e Ghoshal (2000) de *late movers*. Os principais motivos que refreiam a internacionalização de grande parte das organizações, segundo Bartlett e Ghoshal (2000), são suas “desvantagens de origem”, que consistem na lacuna entre os seguintes fatores: requisitos técnicos e instituição de normas no âmbito local, além de padrões de classe mundial no exterior; falta de consciência dos gestores quanto ao potencial global da empresa ou a dificuldade de pôr ações em prática; e ainda uma limitada exposição à competição global.

Mas para Bartlett e Ghoshal (2000) o fato de os países em desenvolvimento lançarem-se a essa nova dinâmica global mais recentemente faz com que exista uma série de oportunidades de internacionalização ainda não exploradas nesses países. Fleury, A. e Fleury, M. T. L. (2007a) acrescentam que para as empresas dos países em desenvolvimento a internacionalização também é uma forma de se proteger das turbulências enfrentadas no mercado doméstico.

Segundo os autores, as empresas brasileiras, para manter-se e crescer num cenário instável como o desse país, tiveram que aprender a lidar com questões de ordem legal, tributária, políticas governamentais descontínuas e um ambiente institucional de regras pouco claras. Elas também aprenderam a lidar com a acirrada competição das multinacionais, principalmente após a década de 1990 (FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L., 2007b). A abertura do mercado local nos anos 1990, ressaltam os autores, fez com que o peso das subsidiárias das multinacionais aumentasse e, diferentemente do período anterior, no qual as empresas privadas brasileiras lideravam a industrialização, a partir dessa data as multinacionais e as estatais assumiram o

comando. Tanure, Barcellos e Cyrino (2006) referem que o Brasil já tem um grupo de empresas que podem ser classificadas como jovens multinacionais, uma vez que estão nos seus primeiros estágios de internacionalização. Porém, destacam Fleury *et al.* (2007), a influência dessas empresas brasileiras através de investimentos estrangeiros diretos no cenário global ainda é tímida.

Um estudo realizado por Cyrino e Oliveira Júnior (2003) com 109 das 1.000 maiores empresas brasileiras demonstrou que 27% dessas 109 empresas produziam apenas no mercado interno. Dentre aquelas que já haviam iniciado sua estratégia de expansão internacional, 51% estavam na fase de exportação. Essas análises corroboram a avaliação de Bartlett e Ghoshal (2000) sobre a tardia internacionalização das empresas de países em desenvolvimento comparativamente aos desenvolvidos.

Dados de 118 empresas contidos no relatório *Melhores e Maiores* de 2006, publicado pela revista *Exame*, foram utilizados por Fleury *et al.* (2007) para análise baseada em testes estatísticos sobre a influência da internacionalização na performance dessas empresas. Os resultados confirmaram a hipótese de existe uma correlação positiva entre a internacionalização e a melhora os resultados de desempenho das organizações brasileiras, embora o número de multinacionais brasileiras, como já mencionado acima, ainda seja modesto.

O fato é que esse cenário tem mudado. Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral (2008), o ano de 2007 caracterizou-se pelo avanço e aprofundamento do processo de internacionalização de algumas empresas brasileiras, principalmente através de aquisições. Os fluxos de investimento no exterior naquele ano representam quase o triplo dos observados em 2005 (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008). Na verdade, o crescimento dos investimentos externos foi tendência em todo o grupo dos países em desenvolvimento. O Brasil evoluiu, porém em um ritmo mais lento que países como a Índia e a China, também considerados em desenvolvimento. O mesmo *ranking* demonstra que, embora o grau de internacionalização das empresas brasileiras seja inferior ao das transnacionais dos países desenvolvidos, há um avanço no Brasil, com a adição de valor às operações, novos produtos e atividades mais sofisticadas de conhecimento (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008).

Além disso, outro dado interessante observado no *ranking* das transnacionais brasileiras feito pela Fundação Dom Cabral (2008) é que muitas delas realizam iniciativas para aprimorar sua gestão multicultural. Das empresas pesquisadas, 21% têm diretores ou membros do conselho

com experiência internacional. Além disso, 45% adotam uma segunda língua oficial para a empresa (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008).

Os resultados de 2007 relativos ao *ranking* das 2.000 empresas mais internacionalizadas da revista *Forbes* mostram que, em 2004, 51 países tinham empresas nessa listagem e esse número aumentou para 60 em 2007 (DECARLO, ZAJAC, 2008). Os Estados Unidos ainda dominam a lista das gigantes globais. Dentre as 2.000 empresas mais internacionalizadas desse *ranking*, 598 estão naquele país. Porém, esse número vem diminuindo. Em 2007 já foram 61 empresas a menos do que no ano anterior, no qual aquele país tinha 659 empresas listadas. O principal motivo, segundo os autores DeCarlo e Zajac (2008) foi o rápido crescimento de países em desenvolvimento, como China, Índia e Brasil. A participação da Índia, por exemplo, aumentou: ela tem um total de 48 empresas na lista de 2007 enquanto que em 2004 tinha 27 (FORBES, 2008).

Fleury, A. e Fleury, M. T. L., (2007a) referem que um relatório realizado pelo Boston Consulting Group em 2006 aborda os ‘100 Novos Desafiantes Globais’ e dentre as organizações estão 44 chinesas, 21 indianas, 12 brasileiras, 7 russas e 6 mexicanas, sendo as 10 restantes de diferentes países. Esses dados mais uma vez reforçam o crescimento de empresas de países em desenvolvimento como o Brasil. É importante, porém, ressaltar as diferenças de trajetória das empresas dos quatro países líderes do *ranking*. Enquanto China e Índia caracterizam-se pelo acelerado desenvolvimento econômico, o crescimento de Brasil e Rússia tem sido pautado por uma série de incertezas econômicas.

Para Cyrino e Oliveira Júnior (2003) a necessidade de competir em outros países leva as empresas a buscarem maior eficiência, o que ajuda nesse crescimento. Além disso, elas podem conseguir maiores lucros no exterior ao aproximar-se do cliente ou pela logística, pela menor tributação, entre outros fatores (CYRINO; OLIVEIRA JÚNIOR, 2003). Não apenas a economia força as empresas a buscar a expansão de suas operações globalmente; o gosto e as preferências dos consumidores também colaboraram nessa decisão.

A crescente internacionalização, dessa forma, aumentou a complexidade da gestão das organizações. Porém, poucas estavam preparadas para responder eficientemente a essas mudanças do cenário global (BARTLETT; GHOSHAL, 2002). Com isso, as empresas começaram a se preocupar com as seguintes questões, entre outras: a integração após aquisições internacionais; a construção de estratégias globais sem perda do entendimento da política e da

economias locais; a gestão de uma marca global com dinâmicas competitivas diferentes em cada mercado; o balanceamento entre, por um lado, demandas globais e , por outro, necessidades locais; o relacionamento entre matriz e subsidiárias; a gestão das subsidiárias; o gerenciamento de um ambiente multicultural (PRAHALAD, 1990).

Tal mudança de padrões de fazer negócio provocou também o aumento da competição internacional e exigiu que as empresas se preparassem para desenvolver estratégias ainda mais competitivas em cenários turbulentos (LEE, 2005). Já na década de 1990, Rhinesmith *et al.* (1991) chamavam a atenção para o avanço e a força da nova economia que se instalava com a diminuição das fronteiras para as organizações.

Nesse contexto, tanto as corporações multinacionais como seus executivos precisaram aprender a lidar com mudanças e incertezas. Tudo isso requer o desenvolvimento de novas habilidades e a superação de novos desafios. Diante disso, os gestores devem atender a novas demandas de qualidade de produto, custo, ciclo de produção, responsabilidade com o consumidor e flexibilidade. Bartlett e Ghoshal (2002) mostram, através de dados de suas pesquisas com gestores de empresas reconhecidas mundo afora, que esses profissionais sabem o que precisam fazer para aumentar a competitividade da organização; o desafio está em como desenvolver as capacidades organizacionais necessárias.

Quando tratamos do desenvolvimento organizacional em multinacionais, é imprescindível falarmos de integração global. Ela ocorre entre empresa-mãe e subsidiárias e é uma importante estratégia para a atuação mais competitiva nos mercados. Para que essa integração aconteça, a empresa deve ser capaz de gerir a operação de forma alinhada e em nível global (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Quando se internacionaliza, a empresa passa a ter que lidar com decisões importantes como dar autonomia às subsidiárias para que haja maior velocidade, inovação e qualidade na resposta aos clientes locais. Com essa autonomia, porém, pode-se fragilizar a integração e desencorajar a troca de recursos e conhecimento. Pode ocorrer ainda de as unidades se preocuparem muito mais com o próprio desempenho, e não com sua contribuição para o desempenho geral da empresa. Essas tensões aumentam quanto maior, mais complexa e mais diversificada for a organização (GHOSHAL; GRATTON, 2002).

Em pesquisa realizada durante cinco anos em 15 das maiores empresas americanas, Ghoshal e Gratton (2002) perceberam que muitas delas encontram no modelo de integração horizontal a possibilidade de minimizar esse conflito e atingir coesão e melhorias no

desempenho do negócio, sem hierarquia. Os principais componentes da integração horizontal são: integração operacional, através de uma infraestrutura tecnológica estandardizada; integração intelectual, através do desenvolvimento de uma gestão do conhecimento compartilhado; integração social, através da coletividade e do compartilhamento de metas e desempenho; e, por último, integração emocional, através da criação de identidade e objetivos comuns. O desafio atual das empresas que adotaram esse modelo é gerenciar essas inter-relações sinergicamente. Em vez de uma decisão vir de cima para baixo, o que caracteriza o modelo vertical, usa-se o modelo horizontal, que cria a possibilidade de coexistência entre a autonomia e a integração.

Segundo pesquisa da revista *Fortune* em conjunto com o Hay Group (2007), as empresas mais admiradas são muito melhores que suas concorrentes em integrar suas operações globalmente e explorar oportunidades de escala. Ao mesmo tempo, elas também são bem-sucedidas em prover as unidades locais da flexibilidade necessária para atuar no mercado local. Tais organizações costumam utilizar a gestão do conhecimento e o aprendizado organizacional eficientemente. Dessa forma, ao mesmo tempo em que captam inovação e melhores práticas locais, conseguem trazer esse *feedback* para a organização global.

O mecanismo de expatriação pode ser um dos meios para que uma empresa alcance essa integração global, já que possibilita que os padrões, os processos, os valores e a cultura da matriz sejam difundidos e compartilhados (FORTUNE-HAY-GROUP, 2007). Assim, se bem realizada e com os objetivos específicos claros e delineados, a expatriação é uma poderosa arma a favor do alinhamento. Em pesquisa realizada com 750 multinacionais americanas, japonesas e europeias, Black e Gregersen (1999) encontraram que 80% delas enviam profissionais para missões internacionais e 45% planejam aumentar o número de expatriados. Isso porque provavelmente essas organizações estão cientes da necessidade de alinhamento, desenvolvimento individual e organizacional para que se mantenham vivas no mercado internacionalizado.

Tanure, Evans e Pucik (2007) alertam, porém, que a experiência de algumas jovens multinacionais brasileiras demonstra que o expatriado não vê com clareza seu papel prioritário e, por isso, pode falhar na busca da integração. Além das transferências internacionais, o desenvolvimento de procedimentos globais e de recompensa pelo alcance de metas corporativas também é realizado pelas empresas que almejam o alinhamento. Segundo Cyrino e Oliveira Júnior (2003), o objetivo da internacionalização é garantir mercados futuros e criar mais demandas. Além disso, tornar o produto internacional beneficia a retenção de talentos, uma vez

que alguns deles, em especial os mais jovens, têm entre seus planos profissionais o desafio de atuar no exterior.

No entanto, para o processo de transferência internacional alcançar seu objetivo, seja ele a integração global, a retenção de talentos ou outro, existe uma série de cuidados que os indivíduos e a organização devem tomar. Dentre esses cuidados está a necessidade de os expatriados possuírem habilidades de adaptação à cultura local. Executivos que atualmente são responsáveis por liderar negócios globais precisam conhecer o ambiente mundial, assim como entender o comportamento das pessoas com quem negociam ao redor do mundo (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992).

Johnson *et al.* (2006) reforçam que muitas organizações foram bem-sucedidas na tarefa de se internacionalizar, enquanto outras não apresentaram a mesma eficiência. Dentre as causas do fracasso estão os insucessos das expatriações e a inabilidade dos gestores da matriz de aprender e conhecer os desafios culturais de fazer negócio além das fronteiras. As habilidades internacionais e interculturais são tratadas na próxima seção, pois para compreendê-las é de fundamental importância entender primeiramente a cultura. Trompenaars e Hampden-Turner (1998) acreditam que a negligência à cultura pode refrear qualquer movimento de internacionalização.

## **2.2 Definição de cultura**

Apesar da substancial quantidade de estudos que envolvem o tema cultura, muitos pesquisadores divergem no que diz respeito ao conceito do termo. Geertz (1994) acredita que a análise da cultura é intrinsecamente incompleta e que quanto mais se aprofunda no tópico menos completo ele parece. Muitos pesquisadores, porém, concordam que a cultura é aprendida e compartilhada por um conjunto de pessoas que pertencem a uma mesma área geográfica (HALL, 1989; ADLER, 2002; HOFSTEDE, 2001, HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J., 2005; TANURE, 2005).

Para conceituar cultura, Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) utilizam a analogia da programação de computador, ou seja, consideram que padrões de pensamento, sentimento e ação

podem ser entendidos como programas mentais. Isso não significa dizer que as pessoas são programadas da mesma forma que os computadores, mas sim que o comportamento das pessoas é parcialmente predeterminado pelo passado de cada um. A definição de cultura, dessa forma, passa pela definição do coletivo mentalmente programado, isto é, os indivíduos são mentalmente programados para enxergar os fatos de uma forma similar à dos membros da mesma nação, região ou grupo. A cultura, então, para Hofstede (1983; 2001), não é herdada, mas sim aprendida desde o início da vida do indivíduo. Muitos aspectos da cultura são aprendidos na infância, fase em que o indivíduo está mais suscetível à assimilação. É por esse motivo que, uma vez estabelecidos padrões de pensamento, sentimento e ação na mente da pessoa, é muito difícil modificar esses padrões – ou seja, desaprender é muito mais difícil que aprender pela primeira vez (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005).

Hall (1989) adverte que, se a cultura é aprendida, indivíduos também deveriam ser capazes de ensiná-la. Nesse sentido é necessário entender a diferença entre aquisição e aprendizado. A cultura é em grande parte adquirida e em uma menor parte ensinada, como acontece com a linguagem. Entretanto, quando um indivíduo aprende a aprender, passa a adquirir o conhecimento tácito necessário. Indivíduos que vivem no exterior desafiam-se todos os dias a compartilhar comportamentos e a aprender para melhor interagir culturalmente.

Assim, o termo cultura está relacionado “[...] a valores, sentimentos e crenças compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais” (TANURE, 2005, p. 17). Althen (2003) concorda com Tanure (2005) e Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) na ideia de que as pessoas crescem e aprendem valores e crenças de seus pais, parentes, vizinhos, professores, livros, programas de televisão e uma variedade de outras fontes. Valores são ideias sobre o que é certo e o que é errado, normal e anormal, desejável e indesejável, próprio ou impróprio. Pessoas que cresceram em uma mesma cultura compartilham de muitos valores e crenças. Isso não significa que todas essas pessoas têm exatamente os mesmos valores e crenças, mas sim que a maioria delas compartilha, em muitos momentos, ideias do que é certo e do que é errado. A cultura, dessa forma, pode ser vista como uma coleção de valores e crenças que juntos ajudam a formar a maneira como um grupo de pessoas percebe o mundo ao redor delas.

A cultura sempre será um fenômeno coletivo, uma vez que é compartilhada entre pessoas que viveram ou vivem no mesmo ambiente social em que o aprendizado se originou. “A cultura consiste nas regras não escritas do jogo social. É o coletivo mentalmente programado que distingue os membros

de um grupo ou a dimensão de membros de outro grupo” (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J. 2005, p. 4). Para Geertz (1994) o conceito de cultura está relacionado à interpretação: existe um conjunto de entendimentos pelo qual um grupo de pessoas se guia para formar seus próprios comportamentos. É importante também mencionar que a cultura não deve ser analisada em termos absolutos; as diferenças culturais entre grupos e sociedades pressupõem uma visão neutra, ou seja, um relativismo cultural no qual as diferenças entre as culturas poderão ser pontuadas na comparação de um grupo com o outro (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J. 2005).

Para definir os elementos que compõem a cultura, não basta apenas observar comportamentos, pois ela é aquilo que está por trás do comportamento. Comportamentos iguais podem ter significados diferentes (ADLER, 1983; SCHEIN, 2004).

Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) entendem que a cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um. Dessa forma, a natureza humana é algo que todos os seres humanos têm em comum, por exemplo a habilidade de sentir amor, medo e raiva. Porém a forma como os indivíduos vão expressar esses sentimentos está relacionada com a cultura. A personalidade, por sua vez, é aquilo que não é compartilhado entre as pessoas, que cada indivíduo tem como exclusivamente seu.

As diferenças culturais se manifestam de diferentes maneiras. Dentre os muitos termos utilizados para descrever manifestações da cultura, estão principalmente os símbolos, os heróis, os rituais e os valores. Esses aspectos formam o que Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) denominam camadas da cultura. Os símbolos, representados por palavras, gestos, figuras ou objetos, são carregados de significados somente reconhecidos por pessoas que dividem a mesma cultura. Eles compõem a camada mais externa. Heróis são pessoas que possuem características altamente valorizadas pela cultura e, dessa forma, servem muitas vezes como modelo de comportamento. Os rituais são atividades consideradas essenciais em uma cultura, e dentro deste item estão as cerimônias sociais e religiosas. Os valores estão na essência da cultura e são adquiridos desde a infância. Representam a camada mais interna, e por esse motivo muitos deles permanecem inconscientes nas pessoas. Um exemplo disso é a educação que os pais dão aos filhos; na maioria das vezes estes tendem a reproduzir a educação que receberam dos pais, ainda que não queiram fazê-lo (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005; WAGNER *et al.*, 2005).

Mesmo que hoje em dia a tecnologia tenha avançado e as fronteiras entre países estejam diminuindo, afirmam Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), a influência disso se dá apenas nas

camadas mais externas da cultura, representadas por práticas e símbolos. No que se refere a valores, a cultura ainda muda muito vagarosamente. “As regras não escritas sobre sucesso, fracasso, pertença e outros atributos-chave para nossas vidas continuam iguais” (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005, p. 13). E como os valores, mais do que as práticas, são elementos estáveis da cultura, as pesquisas comparativas sobre cultura buscam medir valores.

As camadas da cultura adquiridas mais tardiamente na vida são mais fáceis de modificar. Segundo Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), é por esse motivo que, por exemplo, se fala em mudança de cultura organizacional. Não significa que é fácil mudar, mas certamente é factível, uma vez que ao fazer parte desse grupo os membros já são adultos.

Para Tanure (2005), as interações culturais no mundo atual estão cada vez mais presentes. Como num primeiro momento o contato intercultural não proporciona para cada parte o total entendimento da cultura do outro, a flexibilidade e a interação construtiva são posturas que devem ser seguidas pelos indivíduos expostos a essa experiência. Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) avaliam que não é possível mudar a maneira como as pessoas de um país pensam, sentem e agem simplesmente importando instituições internacionais naqueles países. A cultura não funciona dessa forma.

É comum, assim, criarem-se estereótipos a partir de primeiros contatos. Esses estereótipos até podem servir para identificar características de outra cultura, mas frequentemente são provenientes da falta de informação a respeito dela; nesse sentido, podem ser bastante prejudiciais (ADLER, 2002; TANURE, 2005). Tanure (2005) propõe um exemplo de cultura e estereótipo entre brasileiros e americanos. Os americanos costumam ver os brasileiros como pessoas autoritárias que não separam os sentimentos dos negócios. Já os brasileiros acreditam que, na função de subordinados, os americanos não respeitam seus gestores e ainda tratam as pessoas como objeto, focando apenas resultados. O entendimento de que essas visões são estereotipadas pode ser um ponto de apoio para o início de uma relação, porém superá-las torna-se essencial para a boa interação intercultural (TANURE, 2005). Para Adler (2002) o estereótipo não descreve o comportamento do indivíduo de maneira acurada; em vez disso, descreve a norma comportamental de membros de determinado grupo.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e Tanure (2005) enfatizam que a cultura apresenta-se em diferentes níveis. A cultura nacional representa o nível mais macro em uma sociedade; já a cultura organizacional expressa as atitudes e as condutas dentro de uma organização, e é certamente influenciada pela cultura nacional. A cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional

(TANURE, 2005). Para que se entendam as diferenças conceituais entre as duas, serão apenas rapidamente pincelados aqui alguns conceitos de cultura organizacional. Como objetivo desta pesquisa, a influência das culturas nacionais na expatriação será estudada em maior profundidade mais adiante.

Schein (2004), autor de referência em cultura organizacional, define-a como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e interna e que funcionaram bem, tanto que foram ensinados a novos membros. Da mesma forma, a cultura organizacional, para esse autor, é dinâmica e intangível, uma construção social coletiva resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis.

O nível mais profundo da cultura organizacional, para Schein (2004), está nos aspectos relacionados às premissas básicas, essência da cultura, que muitas vezes são inconscientes. O segundo nível é formado pelas normas e valores que distinguem pessoas de culturas diferentes. Já o terceiro representa os padrões de comportamento mais visíveis e manifestos.

Seguindo o ponto de vista de Schein (2004), Fleury (2007) analisa que, se a organização como um todo vivencia momentos comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que se estende até às das subunidades. No entanto, para a autora as figuras mais importantes para a formação e a disseminação dessa cultura são os fundadores. Eles têm a responsabilidade de imprimir sua visão aos demais.

Para Hofstede (2001) a cultura organizacional caracteriza-se pelas práticas mais visíveis da empresa. Já a cultura nacional é intrínseca aos valores que os membros de uma nação carregam consigo. Nas pesquisas de Hofstede (1983; 2001) a essa cultura influencia significativamente as diferenças de atitude e de comportamento dos membros da organização.

Tanure (2005) estudou as influências da cultura nacional na gestão das organizações, comparando nesse sentido América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. A autora confirma que a gestão das empresas brasileiras é influenciada por traços da cultura nacional, tais como o “jeitinho brasileiro” de lidar com problemas, a tendência a evitar conflitos, a concentração de poder, a informalidade, a afetividade, entre outros.

Por tudo o que foi mencionado, estudar a cultura é essencial para analisar a expatriação. Adler (2002) aponta que o executivo expatriado, ao entender que também age e pensa de acordo com seus valores e padrões culturais, pode reconhecer as diferenças entre as culturas e, assim, minimizar os conflitos trazidos pela adversidade. O entendimento das dimensões da cultura de

seu país auxilia o indivíduo a não ficar preso ao paroquialismo, a não enxergar o mundo ao redor apenas através da própria perspectiva (HALL, 1989; ADLER, 2002). Dessa forma, a cultura nacional será abordada com maior profundidade neste trabalho.

### **2.2.1 Cultura nacional**

Nos anos 1960 havia uma ideia dominante nos Estados Unidos e na Europa de que existia um único método mais eficiente de administrar. O contexto era considerado universal e não se atribuía nenhuma influência à nação. Esse pensamento foi denominado de convergente (CHILD, 2002). Tal abordagem foi criticada a partir de 1970, porque descartava os aspectos interculturais da gestão. Desde então, cresceu o número de pesquisas e de estudiosos da teoria divergente, para explicar que as práticas organizacionais divergiam entre os países e que as diferenças culturais, por serem bastante relevantes e um tanto inflexíveis, não se alteravam em função da globalização (CHILD, 2002). Mais recentemente surgiu uma terceira corrente, que acredita na existência das duas dimensões. Para os adeptos da teoria da convergência divergente, assume Tanure (2005), a cultura tem impacto quando tratamos de questões relacionadas a valores ou gestão de pessoas, por exemplo. Por outro lado, características como estrutura organizacional e tecnologia, aspectos mais *hard* da organização, não são afetados pela cultura. A abordagem convergência divergente, para Duarte e Tanure (2006), além de mais integradora, parece ser mais adequada para responder aos atuais desafios das organizações.

Apesar das diferentes teorias, muitos estudiosos já acreditam que nenhuma prática isolada de gestão é, *a priori*, superior a outra. Entretanto, ressalta Tanure (2005), a congruência das práticas de gestão à cultura nacional e à organizacional comprovadamente gera melhor desempenho. Assim, Tanure (2005) e Hofstede (2001) afirmam que as empresas multinacionais com relações em vários países devem adaptar-se às condições culturais do local para almejar o sucesso de seus negócios. Com base nesse entendimento, fica clara a importância do estudo da cultura nacional e de suas dimensões tanto dentro do ambiente organizacional como fora dele.

Muitos autores tratam da questão das culturas nacionais (HALL, 1989; HOFSTEDÉ, 2001; ADLER, 2002; TANURE, 2005). Neste trabalho, a opção foi estudar com mais profundidade o modelo

cultural de Hofstede e Tanure, que é o referencial aqui utilizado para a análise das culturas nacionais de Brasil e Estados Unidos.

Pesquisa feita por Hofstede entre 1967 e 1978 em subsidiárias da IBM de mais de 50 países, com amostra superior a 160 mil pessoas, mostrou que as práticas gerenciais são impactadas pela cultura nacional. Com esse estudo, publicado em seu famoso livro *Culture's Consequences* em 1980, Hofstede (2001) trouxe à tona um novo paradigma, ficando conhecido mundialmente como um dos mais importantes estudiosos da área intercultural. Depois de *Culture's Consequence*, diversas teorias sobre culturas nacionais utilizaram o mesmo paradigma, cada uma sugerindo a sua maneira de clarificar o tema.

Para Hofstede (2001), o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais se dá por pelo menos três razões: política, sociológica e psicológica. Na primeira, as nações são vistas como tendo seu próprio modo de governar, um conjunto de leis que compartilham raízes históricas. Na segunda, a nacionalidade e o regionalismo são carregados de sentimentos simbólicos para as pessoas. E a terceira razão é que todos somos influenciados, em nossa maneira de pensar, pelos valores e pela cultura nacional ou regional a qual pertencemos.

Em seu estudo, Hofstede (2001) identificou quatro dimensões da cultura nacional e na posterior revisão de seu trabalho incluiu a quinta. O autor define essas dimensões como aspectos de uma cultura que podem ser medidos em comparação com os de outra cultura. São elas: individualismo *versus* coletivismo; distância de poder grande *versus* pequena; necessidade forte *versus* fraca de controlar as incertezas; masculinidade *versus* feminilidade; e orientação de curto *versus* de longo prazo. Cada país estudado foi categorizado conforme o *score* obtido em cada uma das dimensões.

Tanure (2005) replicou o estudo de Hofstede (2001) em outra população de países. A pesquisa contou com a participação de 1.732 executivos da América Latina e do Brasil – que foi estudado em profundidade, abrangendo-se inclusive comparações entre as regiões. Tanure (2005) comparou os resultados obtidos com os de Hofstede (2001) para verificar se houve mudanças desde a realização do primeiro estudo.

A Tabela 1 traz os índices de cada país nos dois estudos de Hofstede (2001) e no de Tanure (2005).

**TABELA 1**  
**As cinco dimensões da cultura**

<b>País</b>	<b>Individualismo x coletivismo</b>	<b>Distância de poder grande x pequena</b>	<b>Necessidade forte x fraca de controlar as incertezas</b>	<b>Masculinidade x feminilidade</b>	<b>Orientação de curto x de longo prazo</b>
Brasil - Hofstede (2001)	38	69	76	49	65
Brasil - Tanure (2005)	41	75	36	55	63
Estados Unidos	91	40	46	62	29

**Fonte: HOFSTEDE, 2001.**

**Fonte: TANURE, 2005.**

As próximas seções detalham as dimensões da cultura nacional através dos resultados dos dois estudos.

## ***2.2.2 Dimensões da cultura nacional***

### **2.2.2.1 Individualismo versus coletivismo**

Segundo Hofstede (2001) e Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), quando uma sociedade é mais individualista, cada membro cuida dos seus próprios interesses e dos familiares mais próximos. Os laços entre as pessoas costumam ser fracos. Por outro lado, no coletivismo as pessoas preocupam-se com os interesses do grupo e estes prevalecem sobre o interesse individual. Os laços são fortes, assim como o convívio em grupo. Hofstede (2001) observa que é possível fazer uma correlação entre esta dimensão da cultura de um país e seu nível de desenvolvimento. Ou seja, normalmente países mais desenvolvidos têm um índice de individualismo acima da média, enquanto naqueles em desenvolvimento o índice está abaixo da média. Por sua vez, as nações mais pobres são mais coletivistas. Todos os países da América Latina, assinala Tanure (2005), têm baixo índice de individualismo.

Na classificação de Hofstede (2001), numa escala de 0 a 100, quanto mais próximo de 100 estiver uma nação, mais individualista ela é. Nessa pesquisa do autor, os Estados Unidos

atingiram o índice 91, que caracteriza o país como o mais individualista dentre os analisados. Já no estudo de Trompenaars e Hampden-Turner (1998), a posição dos Estados Unidos é de segunda nação mais individualista, atrás apenas do Canadá.

Nos resultados de Hofstede (2001) e Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), o Brasil apresenta tendências mais coletivistas, com índice 38. No Japão também é forte o coletivismo, apesar da riqueza do país, o que contradiz a regra. Mas certamente há diferenças entre os dois países, e a principal delas é que no Japão a meritocracia é muito respeitada. Além disso, os japoneses incentivam a participação dos trabalhadores, embora se exija que os princípios da hierarquia sejam preservados. Na pesquisa de Tanure (2005) na América Latina a partir do estudo original de Hofstede (2001), o índice do Brasil foi 41, revelando que após 30 anos o país continua sendo mais coletivista.

Dentre as características das sociedades mais individualistas estão a competitividade, a independência e a ambição. Os americanos, por exemplo, são altamente motivados para o desempenho individual, uma vez que ele é quem dita o *status* social, diferentemente do que ocorre no Brasil (TANURE, 2005). Para Tanure (2005, p. 59), “[...] a maioria dos americanos acha que o individualismo é bom e que ele deu origem à grandiosidade dos Estados Unidos”. O Japão, porém, atingiu o sucesso sendo uma sociedade mais coletivista. Dentre as características das sociedades em que predomina o coletivismo estão as relações mais harmoniosas e o maior nível de dependência emocional dos indivíduos em relação aos outros e à organização. Normalmente nessas culturas o confronto direto é indesejável e por isso há dificuldade de dizer não. Tanto no sistema individualista como no sistema coletivista encontram-se aspectos saudáveis, assim como aspectos disfuncionais. No individualista, por exemplo, pode-se encorajar o desenvolvimento da autoconfiança e o senso de responsabilidade, mas por outro lado enfatizar demasiadamente o egoísmo.

Em um ambiente familiar, ambas as culturas também se diferenciam. As sociedades coletivistas valorizam a manutenção da harmonia em família; assim, o confronto direto é considerado rude e indesejável. Há muita dificuldade de dizer “não”, pois a atitude é entendida como confronto. Nessas sociedades, para negar alguma coisa, frequentemente se dá uma resposta como “Vamos pensar sobre isso”. Da mesma forma, a palavra sim nem sempre significa aprovação (DAMATTA, 1986; TANURE, 2005). A lealdade do grupo é essencial na família coletivista, onde os recursos são divididos. Os rituais, como casamentos e batismos, também devem ser respeitados

e estar junto pode ser emocionalmente suficiente. Já em sociedades individualistas a crítica é valorizada e falar a verdade “nua e crua” é uma característica das pessoas honestas. Lidar com conflitos é considerado normal dentro da família. Pais também incentivam seus filhos para que comecem a trabalhar cedo, ganhem seu próprio dinheiro e decidam sozinhos como querem gastá-lo (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005).

Hall (1989) estudou as formas de comunicação entre diversas culturas e distinguiu-as em duas dimensões: *high context* e *low context*. A comunicação na dimensão *high context* é aquela em que pouco precisa ser dito ou escrito porque a maior parte da informação pode ser entendida pelo ambiente físico. Normalmente as pessoas envolvidas estão cientes da mensagem; assim, pouco precisa ser realmente codificado. Essa comunicação é frequente em sociedades coletivistas. Já a presente no *low context* é aquela em que tudo precisa ser explicitado. Muita coisa que na cultura coletivista seria evidente, na individualista deve ser dito com todas as letras (HALL, 1989). A cultura individualista também costuma ser mais assertiva na comunicação do que a cultura coletivista.

Além das diferenças na comunicação, Hall (1989) descobriu que nas culturas *high context* a confiança social deve ser estabelecida em primeiro lugar. Acordos são feitos levando em consideração a confiança, o relacionamento e a boa vontade. Da mesma forma, as negociações costumam ser lentas e ritualísticas. Já nas culturas *low context* os indivíduos vão direto ao ponto, valorizam a *expertise* e o desempenho. As negociações devem ser efetivas o mais possível.

#### **2.2.2.2 Distância de poder grande versus pequena**

A forma como as sociedades lidam com o fato de o poder ser desigual caracteriza essa dimensão. Hofstede (2001) e Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) observam que todas as sociedades são desiguais: alguns indivíduos são maiores, mais fortes ou mais inteligentes que outros; alguns são mais ricos ou adquirem mais *status* e respeito que outros, e assim por diante.

De acordo com Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), nesta dimensão há uma forte correlação entre a realidade percebida e a realidade desejada. Isso quer dizer que em países onde os funcionários não têm medo de seus chefes, ou seja, onde há baixa distância de poder, os

trabalhadores expressam a preferência por um estilo mais consultivo na tomada de decisões, e essa é a forma de relacionamento chefe-subordinado. Nos países do lado oposto da escala, os funcionários normalmente sentem medo de discordar dos chefes, que em geral são autocráticos e paternalistas. Além disso, expressam preferência por chefes que tomam decisões, o que demonstra que, os funcionários não gostam de fazer parte da decisão. Dessa forma, a distância de poder também informa sobre a dependência nos relacionamentos. Em países com baixa distância de poder existe uma independência entre chefes e subordinados e estes últimos não têm grandes dificuldades de expressar sua posição de desacordo. Já quando a distância de poder é maior existe uma dependência entre chefes e subordinados e estes raramente mostram discordar das ideias de quem está no comando. Nos dois casos, a forma como o poder é distribuído é normalmente explicada pelo comportamento dos membros mais poderosos, isto é, dos líderes, e não dos liderados.

A distância de poder está estritamente relacionada ao conceito de distância hierárquica, que, para Tanure (2005), ultrapassa as fronteiras empresariais e está presente desde o início da educação infantil. Em países com pequena distância hierárquica, como os Estados Unidos, a sociedade acredita que o poder só pode ser exercido quando legitimado e julgado. Assim, a autoridade excessiva é rejeitada. Já em países em que a distância hierárquica é grande, como o Brasil, a legitimidade do poder não é desafiada e as pessoas submetem-se à autoridade. Os executivos americanos, de acordo com Tanure (2005), almejam superar o próprio desempenho e são orientados por metas, buscando a autorrealização profissional. Costumam ser pragmáticos, assertivos, diretos e, normalmente, igualitários. Além desses aspectos, naquele país cada indivíduo tem consciência de seu poder. Os procedimentos de trabalho são abertos e sujeitos a negociação. Por outro lado, executivos brasileiros costumam ser centralizadores, controlando os subordinados e almejando sua fiel obediência. De acordo com Tanure (2005), no Brasil “o líder dá proteção e o liderado assume deveres morais para com o líder” (p. 34). A lealdade neste país é dirigida à pessoa do líder, e para que as relações pessoais sejam mantidas não se manifestam os conflitos. Tanure (2005) chama a atenção para o fato de que um executivo americano pode surpreender-se ao perceber que no Brasil é necessário que se façam bons relacionamentos pessoais e de confiança, ultrapassando a barreira formal, para a realização de bons negócios.

Hofstede (2001) classifica a concentração (ou distância) de poder numa escala de 0 a 100, na qual a concentração cresce proporcionalmente aos números da escala. Os Estados Unidos

obtiveram 40 pontos e o Brasil 69, resultados que confirmam a análise acima. Na pesquisa atual, Tanure (2005) observou um aumento de 6 pontos no Brasil, cujo índice chegou a 75, refletindo um crescimento da concentração de poder no país nestas três décadas. Conseqüentemente, o poder prevalece sobre o direito e o comportamento de independência não é encorajado. Entretanto, analisa Tanure (2005), as empresas almejam sair do paternalismo e construir uma relação de maior independência entre líderes e liderados.

Considerando o ambiente familiar para a análise da distância de poder, Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) apontam que em situações em que essa distância é grande as crianças devem obedecer a seus pais; assim, comportamentos independentes não são encorajados. A autoridade dos pais tem um papel importante por toda a vida do indivíduo, enquanto os pais forem vivos. Os filhos têm de se responsabilizar pelo cuidado emocional e financeiro dos pais quando estes atingem idade avançada. Já em sociedades com baixa distância de poder os pais encorajam as crianças a viver suas experiências e é permitido a elas contradizer os pais. Segundo Grouling (2008), as crianças aprendem a dizer “não” muito cedo. Ao atingir a adolescência ou se aproximar da idade adulta, a relação com os pais já é igualitária e independente, a ponto de os filhos não precisarem mais pedir permissão ou notificar alguma importante decisão que tenham tomado.

No ambiente educacional pode-se perceber uma perpetuação das relações observadas no ambiente familiar. Nas sociedades com maior distância de poder, os professores são respeitados e considerados como “gurus” que identificam o caminho intelectual a ser seguido pelos alunos. Nesse sistema muitas vezes a qualidade do que o aluno aprende está relacionada com quão bom o professor é. Já em sociedades com baixa distância de poder os alunos são responsáveis por desvendar seu próprio caminho intelectual. Por isso, são encorajados a fazer perguntas durante a aula e mesmo a fazer suas críticas às ideias do professor. O processo educacional é impessoal e o aprendizado vai depender principalmente excelência do estudante (HOFSTEDDE, G. ; HOFSTEDDE, G. J., 2005; GROULING, 2008).

Por fim, numa comparação entre a dimensão individualismo *versus* coletivismo e a dimensão distância de poder grande *versus* pequena, Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) descobriram que existe uma correlação negativa entre as duas. Um índice alto de concentração de poder relaciona-se com baixa taxa de individualismo, assim como um baixo índice de concentração de poder associa-se a altos níveis de individualismo. Da mesma forma, a razão

entre coletivismo e distância de poder também é inversa. Estados Unidos e Brasil pertencem exatamente a esses *clusters*.

### **2.2.2.3 Necessidade forte versus fraca de controlar as incertezas**

Esta dimensão, como observa Hofstede (2001), mostra como as sociedades tratam as incertezas do futuro e o sentimento de ameaça diante de situações desconhecidas. Todos os seres humanos têm de lidar com o fato de não saber o que pode acontecer amanhã: o futuro é incerto. Isso gera ansiedade, e é para o alívio dessa ansiedade que as sociedades se apegam à tecnologia, às leis e à religião. A religião, por exemplo, é um meio de relacionar a forças transcendentais o poder de controlar o futuro do homem. Ajuda a aceitar as incertezas contra as quais não se tem defesa.

No que se refere à cultura de um país, importante observar que ela não se define pela combinação das características que a maioria dos cidadãos apresenta, nem pelo modelo de personalidade, mas sim, dentre outros fatores, pelo conjunto de reações que um grupo de cidadãos tem em comum em função de suas programações mentais. Dessa forma, tais reações não precisam ser encontradas dentro de indivíduos, mas sim dentro da mesma sociedade. A aversão à incerteza, então, pode ser entendida pela forma como os membros de uma cultura se sentem em meio à ambiguidade e a situações desconhecidas (HOFSTEDE, 2001).

Outro conceito importante levantado por Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) diz respeito à aversão ao risco. Os autores dizem que a necessidade de controlar as incertezas está relacionada à necessidade de reduzir a ambiguidade, e não o risco. Pessoas que pertencem a culturas com alta necessidade de evitar as incertezas tendem a buscar estrutura para suas organizações, instituições e seus relacionamentos buscando normas mais claras e predizíveis.

Para Tanure (2005), sociedades com elevada necessidade de controlar as incertezas tendem a evitar situações ambíguas; as pessoas sofrem com um elevado sentimento de urgência. Culturas ansiosas tendem a ser mais expressivas, ou seja, as pessoas “falam com as mãos”, levantam a voz em uma discussão, demonstram suas emoções. Normalmente essas sociedades são cheias de regras e normas. As pessoas normalmente têm menor ambição de avançar na

carreira e preferem trabalhar em empresas maiores; além disso, têm maior grau de lealdade com a organização, são resistentes a mudanças e tendem a evitar competição. Gostam de estar sempre atarefadas e são motivadas por uma necessidade de segurança.

Já nas sociedades com baixa necessidade de controlar as incertezas as emoções não são externadas facilmente; isso significa também que o estresse não é liberado na atividade, é internalizado. Os indivíduos conseguem tolerar divergências de opinião, uma vez que elas não representam uma ameaça, e tendem a evitar situações desconhecidas.

Hofstede (2001) encontrou índice de 46 nos Estados Unidos, o que representa baixa necessidade de controlar as incertezas. Nesse estudo, o Brasil apresentou índice de 76, ou seja, elevada aversão a incertezas. Posteriormente, porém, em pesquisa de Tanure (2005), esse número se reduziu para 36. Dentre as razões dessa grande mudança está a instabilidade macroeconômica que o país viveu entre a década de 1970 e o início dos anos 1990, de acordo com Tanure (2005). As inúmeras alterações da economia impactaram os valores vigentes e os brasileiros passaram a aprender a sobreviver em ambiente de permanente incerteza. Por motivos semelhantes, outros países da América Latina também diminuíram seus índices.

#### **2.2.2.4 Masculinidade versus feminilidade**

Os termos masculinidade e feminilidade são utilizados por Hofstede (2001) para determinar diferenças culturais e sociais. Sabemos que as diferenças biológicas entre o homem e a mulher são as mesmas no mundo todo e que os papéis sociais que ambos ocupam são apenas parcialmente determinados pelos aspectos biológicos. Dessa forma, para Hofstede (2001) e Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), os comportamentos supostamente “femininos” ou “masculinos” diferem nas diversas sociedades.

As sociedades que reforçam a divisão dos papéis sociais, nas quais predominam valores como competição, reconhecimento por fazer um bom trabalho, desafio, assertividade, entre outros, foram denominadas por Hofstede (2001) masculinas. Nas sociedades que ele considera femininas não há grande divisão de papéis e os valores enaltecidos são a família, a cooperação, as boas relações, o cuidado com os filhos, a casa, as pessoas em geral, a modéstia.

Sociedades masculinas dão valor ao desempenho e ao dinheiro em primeiro lugar (HOFSTEDE, 1983; 2001; HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005). Tanure (2005) identifica que nesse tipo de sociedade quem realiza sua tarefa é herói, sendo enaltecido como vencedor. Realizar e ter é mais importante do que ser e a qualidade de vida é considerada em segundo plano. Por consequência, essas sociedades são mais competitivas e o desejo por reconhecimento é alto. Por outro lado, sociedades femininas colocam o relacionamento, a qualidade de vida e o apoio aos outros em primeiro lugar (TANURE, 2005).

Na classificação desta dimensão da cultura por Hofstede (2001), numa escala de 0 a 100, quanto mais próxima de zero mais feminina é a sociedade e quanto mais próxima de 100 mais masculina. O autor mostrou, por exemplo, que a sociedade americana é predominantemente masculina, com índice de 62. O Brasil ocupou posição intermediária: com 49 pontos, apresenta características masculinas e femininas.

Como analisa Tanure (2005), as mulheres que se adentram no mundo dos negócios nos Estados Unidos precisam demonstrar que são duras para conquistar reconhecimento. Nessa pesquisa da autora, o índice do Brasil subiu para 55, e isso mostra que aumentou o interesse no país pelo sucesso material, pela competição, embora tenham sido mantidas as características femininas de generosidade e cooperação. Portanto, o aumento do índice não retrata mudanças significativas no país.

Diferentemente do que ocorre nas dimensões individualismo *versus* coletivismo e distância de poder grande *versus* pequena, os índices de masculinidade *versus* feminilidade não se correlacionam com o grau de desenvolvimento econômico dos países. Existem países masculinos ricos e pobres e países femininos ricos e pobres, segundo Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005). Os autores discutem que a ausência dessa correlação pode ser um dos motivos pelos quais ela se mostrou a mais controversa em todo o estudo. Ainda segundo os autores, a associação com o desenvolvimento econômico serve como justificativa implícita para que um dos pólos seja melhor que o outro: por exemplo, países ricos têm em comum baixa distância de poder, maior individualismo e fraca necessidade de controlar as incertezas.

Da mesma forma, retratam Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), as dimensões masculinidade *versus* feminilidade e individualismo *versus* coletivismo também são independentes. Todas as combinações entre as dimensões ocorrem em uma frequência muito similar. A diferença é que individualismo *versus* coletivismo relaciona-se a “Eu” *versus* “Nós”, independência *versus*

dependência no grupo. Já masculinidade *versus* feminilidade associa-se a foco no ego *versus* foco no relacionamento com os outros, independentemente das relações grupais. É sempre importante reforçar que um indivíduo pode apresentar as características femininas e as masculinas ao mesmo tempo, porém, quando se trata da cultura de um país, sempre haverá uma das duas dimensões que predomina.

A socialização é a maior influenciadora das definições de papéis sociais, e a família é o primeiro local de socialização. Na família encontramos as relações pais-filhos e esposo-esposa. A relação entre distância de poder grande *versus* pequena e masculinidade *versus* feminilidade mostra, no estudo de Hofstede (2001), que o Brasil é um país feminino e com grande concentração de poder. Assim, os pais controlam seus filhos pela obediência. Já nos Estados Unidos, que evidenciam baixa distância de poder e masculinidade, os pais educam seus filhos pelo exemplo (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005).

#### **2.2.2.5 Orientação de curto *versus* de longo prazo**

Esta dimensão é tratada por Hofstede (2001) e Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) como uma orientação para a vida e para o trabalho. Culturas com orientação de longo prazo buscam virtudes relacionadas a recompensas futuras, valorizam a prosperidade e a perseverança. A orientação oposta, de curto prazo, está intimamente relacionada a comportamentos como o cumprimento das obrigações sociais, o prestígio e o respeito do indivíduo por si próprio. As sociedades com índice mais perto de zero apresentam a orientação de curto prazo e aquelas com índices mais próximos de 100, a orientação de longo prazo (HOFSTEDE, 2001).

O Brasil obteve índice de 65, o mais alto após os países asiáticos. Os Estados Unidos, 29. Diferentemente da brasileira, a sociedade americana é orientada prioritariamente para o cumprimento das metas imediatas. Isso porque dentre os valores das sociedades com orientação de curto prazo estão a liberdade, o atingimento de metas e o individualismo. Os esforços devem produzir resultados rápidos e existe uma preocupação com obrigações sociais e com *status*. Além disso, não se valoriza a economia e a parcimônia, característica das sociedades que se encontram

no pólo oposto. Por isso, a cultura americana valoriza o consumismo, e existe uma pressão social para isso.

Nas culturas voltadas para o longo prazo, como a do Brasil, os valores no trabalho incluem aprendizagem, adaptabilidade e perseverança para alcançar resultados mesmo que lentamente. Ser cuidadoso com os recursos também é importante. Na família, a real afeição e a atenção às crianças são fortemente presentes (TANURE, 2005).

Na pesquisa atual, de Tanure (2005), o Brasil demonstrou índice de 63, ou seja, resultado muito semelhante ao obtido na pesquisa de Hofstede (2001). Devemos lembrar que esta dimensão foi inserida por Hofstede mais tarde, ou seja, da pesquisa do autor para a atual houve um espaço de dez anos, enquanto as outras dimensões tiveram espaço de 30 anos.

### ***2.2.3 Cultura nacional: outras perspectivas***

Hofstede (1983; 2001) classificou vários outros países quanto às dimensões acima descritas. A pesquisa de Tanure (2005) focou países da América Latina, entre eles o Brasil, cujos dados, portanto, são mais atuais. Ambos os autores deixam claro que a comparação entre os países não deve ser feita com base nos valores absolutos das escalas, e sim em valores relativos. A cultura deve ser sempre pensada como algo relativo; o resultado depende sempre de que país se está comparando.

Outra pesquisa recente de Hofstede *et al.* (2002) aplicada no Brasil por Tanure (2005) buscou analisar o significado do sucesso em diversos países. Comparando-se Brasil e Estados Unidos, podem-se perceber grandes diferenças de significado do sucesso. No Brasil, os executivos valorizam a satisfação de seus interesses familiares, a competência de disputar com espírito esportivo e a riqueza pessoal. O país tende a valorizar as relações pessoais e a hierarquia. Por sua vez, nos Estados Unidos o sucesso está relacionado ao crescimento do negócio, aos resultados do ano e também à riqueza pessoal; além disso, alcançar as metas propostas é muito importante. Todas essas características analisadas estão de acordo com os traços vistos nas dimensões da cultura nacional, acima detalhadas.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998), assim como Hofstede (2001), também fizeram importantes estudos sobre o impacto da cultura nacional sobre a gestão. Apesar de divergirem em alguns conceitos, suas abordagens são bastante semelhantes no que se refere à conceituação de cultura, às diferenças culturais entre nações e à percepção do contexto. Para os três autores, as práticas de gestão sofrem influências do contexto. Além disso, consideram que o sucesso dos negócios internacionais está em aprender como esses dilemas podem ser reconciliados pelas diversas culturas (TROMPENAARS e HAMPDEN-TURNER, 1998; HOFSTEDÉ, 1983).

Dentre as divergências nos estudos de Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e Hofstede (2001) está a questão de que as dimensões culturais propostas por Hofstede (2001) constituem uma visão dicotômica e bipolar dos traços culturais. Ou seja, ao definir uma escala de 0 a 100 para a classificação, o autor considera que as dimensões são estáticas e excludentes. Se uma sociedade é individualista, não será coletivista. Já Trompenaars e Hampden-Turner (1998) consideram que as dimensões da cultura se misturam e se sobrepõem, sendo circulares. Por exemplo, ao mesmo tempo em que têm uma cultura mais individualista, os Estados Unidos são a nação que mais apoia instituições de caridade, características de uma sociedade coletivista. Nesse sentido, os autores buscam explicar que o fato de uma determinada nação ter traços mais fortes de uma dimensão não significa que só age de acordo com esse estilo.

Para que seja possível compreender o impacto da cultura de uma nação nos comportamentos apresentados pelos indivíduos, é preciso conhecer tanto a história dessa sociedade como sua formação cultural. Assim, os próximos capítulos tratam tanto da história e da formação cultural brasileira como da história e da formação cultural americana e analisam quanto essas duas culturas se diferenciam.

#### ***2.2.4 História e formação da cultura brasileira***

As terras brasileiras, antes da chegada dos portugueses, eram habitadas por uma variedade de nações indígenas. Porém, a colonização e a exploração do Brasil iniciaram-se com os portugueses no século XVI. Portugal não se interessou pelo Brasil de início, pois estava no auge o interesse pelo comércio de especiarias na Índia. Os portugueses vieram para o Brasil com

a intenção de explorar riquezas minerais, porém o principal tesouro que encontraram foi a madeira pau-brasil. A exploração dos trópicos pelos portugueses não se baseou em procedimentos metódicos e racionais, não emanou de uma vontade construtora e energética; pelo contrário, foi feita com descuido e um certo abandono (HOLANDA, 1995). Os portugueses tinham uma grande ânsia por prosperidade sem custo, posições e riquezas fáceis. Acreditavam que os recursos naturais brasileiros, como o pau-brasil, o ouro e o café, eram inesgotáveis.

A povoação do Brasil se concentrou primeiramente no litoral. Isso começou a mudar quando os jesuítas passaram a fundar missões no interior. A partir daí, os bandeirantes iniciaram a sua colonização em direção ao interior. Houve também uma grande miscigenação entre portugueses e índias. Segundo Holanda (1995), a riqueza que os portugueses vinham buscar no Brasil não era aquela que custava trabalho, mas sim aquela que custava ousadia. Assim, reforça o autor, os portugueses buscavam no Brasil a mesma riqueza que conseguiram encontrar na Índia com as especiarias e metais preciosos.

O início da colonização se dá por volta de 1530 com a cultura da cana-de-açúcar e a instalação de engenhos para a fabricação do açúcar. A cultura do açúcar se estendeu até o século XVII. Então foi “uma civilização tipicamente agrícola o que inauguraram os portugueses no Brasil com a lavoura açucareira” (HOLANDA, 1995, p. 49). Dessa forma, ressalta Fleury (2000), a colonização do Brasil e da maioria dos países latino-americanos foi diferente da colonização de Estados Unidos e Canadá. Aqui, a colonização portuguesa resultou em uma sociedade rural de exploração escravocrata, regime latifundiário, baseado em monocultura, e composição híbrida de índios e, mais tarde, negros (FLEURY, 2000; FREYRE, 2004).

O século XVII, assim, vê grande desenvolvimento da agricultura, que usa a mão-de-obra escrava de negros africanos, com culturas de tabaco e especialmente da cana-de-açúcar (GOMES, 2007). Os escravos, segundo Freyre (2004), pertenciam aos patrões e inclusive moravam com eles. Isso representou um vínculo entre empregado-escravo que extrapolava a profissional. Essa característica da sociedade brasileira é facilmente percebida na atualidade, quando o brasileiro mistura a relação profissional com os laços de amizade. Isso torna mais complicada a relação, uma vez que o empregador não se sente confortável em demitir seus funcionários e estes não sabem reivindicar direitos, uma vez que há o apelo da moralidade das relações pessoais (DAMATTA, 1986).

No que se refere à mão-de-obra escrava no Brasil, segundo Gomes (2007) ela não era somente utilizada no meio rural; com a descoberta de ouro em Minas Gerais, também se explorava o trabalho escravo nas casas de fundição, onde o ouro era transformado em barra. O ouro ali produzido ficava para o quinhão da Coroa e o restante do ouro era utilizado para pagar escravos, implementos, armas, mantimentos, vinho. Segundo Gomes (2007) o desembarque, a compra e a venda de escravos faziam parte da rotina da colônia brasileira:

[...] navios negreiros vindos da costa da África despejavam no Mercado do Valongo entre 18.000 e 22.000 homens, mulheres e crianças por ano. Permaneciam em quarentena, para serem engordados e tratados das doenças. Quando adquiriam uma aparência saudável, eram comercializados da mesma maneira como hoje boadeiros e pecuaristas negociam animais de corte no interior do Brasil. A diferença é que, em 1808, a “mercadoria” destinava-se a alimentar as minas de ouro e diamante, os engenhos de cana-de-açúcar e as lavouras de algodão, café, tabaco e outras culturas que sustentavam a economia brasileira (GOMES, 2007, p. 239-240).

Fleury (2000) coloca que ao longo da história do Brasil determinados padrões culturais foram se desenvolvendo e formou-se uma população culturalmente diversificada e miscigenada a partir de casamentos inter-raciais. Outra característica foi a desvalorização do trabalho manual, que era relegada a escravos e população de baixa renda.

Em 7 de setembro de 1822 o Brasil torna-se independente de Portugal, tornando-se uma monarquia constitucional. É o fim do Brasil Colônia (1500-1822). No Brasil Império (1822-1998) a economia continua tendo como base principal a agricultura, e o café passa ser o principal produto para exportação (GOMES, 2007). A base rural da colonização portuguesa no Brasil se estendeu até 1888, quando houve a abolição da escravatura, que representou, segundo Holanda (1995), um marco divisório de duas épocas. Durante a monarquia eram os fazendeiros escravocratas quem monopolizavam a política. Elegiam e faziam-se eleger seus candidatos, dominando os parlamentos e em geral todas as posições de mando.

Holanda (1995) refere que, a partir de então, o Brasil passa por diversas reformas para modernizar-se. Há a organização e a expansão do crédito bancário, com o conseqüente estímulo à iniciativa particular. Observam-se ainda a abreviação e o incremento dos negócios, favorecidos pela maior rapidez na circulação das notícias, além do estabelecimento de meios de transporte modernos entre os centros da produção agrária e as grandes praças comerciais do Império. Todos esses aspectos influenciaram o enfraquecimento da velha herança rural e colonial.

O regime escravocrata perde sua força com a lei Eusébio de Queiroz, que aboliu o tráfico negreiro (GOMES, 2007). Esse fato é importantíssimo na história brasileira, uma vez que a partir desse momento as pessoas passam a sair do campo e a migrar para as cidades. No campo, a cultura do açúcar perde espaço para o café. Existe uma inversão na qual o ambiente rural não é mais o único modo de sustento econômico. Com essa mudança os centros agrários passam a abastecer as cidades, que começam a se desenvolver e ganhar autonomia (HOLANDA, 1995). Os recursos que antes eram empregados no tráfico de escravos passam a ser reinvestidos. E o país se moderniza.

A partir de 1870, assistiu-se ao crescimento dos movimentos republicanos no Brasil. A falta de mão-de-obra em consequência da libertação dos escravos foi solucionada com a atração de milhares de imigrantes, em sua maioria italianos, portugueses e alemães. A evolução da sociedade brasileira, dessa forma, é marcada pelo desaparecimento do engenho, que cede lugar às usinas, e pela queda de prestígio do antigo sistema agrário com a ascensão das indústrias concebidas nos centros urbanos (HOLANDA, 1995). Quanto à religião, até 1890 o catolicismo romano era considerado a religião oficial. Atualmente, diversas religiões são praticadas no Brasil, inclusive cultos africanos. Muitas têm entre si certas similaridades.

No século XVIII, precisamente em 15 de novembro de 1889, por um golpe militar, o Brasil torna-se República dos Estados Unidos do Brasil. Entre 1889 e 1930, os estados dominantes de São Paulo e Minas Gerais alternaram o controle da presidência, período conhecido como república do café-com-leite (HOLANDA, 1995). Após 1930, os sucessivos governos continuaram com o crescimento industrial e agrícola do país e com o desenvolvimento do vasto interior brasileiro.

Com base no exposto, pode-se perceber que a formação histórica brasileira é caracterizada por antagonismos, da economia à cultura. Na economia, o antagonismo entre base agrícola e pastoril, agrícola e mineira e pastoril e mineira. A cultura contrasta entre a europeia e a africana, a europeia e a indígena, a africana e a indígena (FREYRE, 2004).

Quanto às características do povo português, sabe-se que é cheio de ideias, normalmente entusiasmadas mas raramente levadas adiante, exceto quando realmente convicidas. É um povo criativo, de grande imaginação, flexível, de grande simplicidade, embora goste de ostentar riqueza. A tentativa de definição do português revela que a cultura desse povo se assemelha a um número variado de culturas. O português é franco, leal, normalmente de pouca iniciativa individual, é imprevisível; os outros frequentemente o consideram vago e impreciso (FREYRE, 2004). Esses e

outros traços culturais dos portugueses influenciaram muito a constituição da sociedade brasileira, como veremos mais adiante.

DaMatta (1986) relata que critérios objetivos e quantitativos apoiam o entendimento da identidade social de um país. Tais critérios surgiram sob influência do ocidente europeu, principalmente, após a Revolução Francesa e a Revolução Industrial. Compõem-se de estatísticas demográficas e econômicas, dados do Produto Interno Bruto, números de renda *per capita* e de inflação, dados relativos ao sistema político e educacional, entre outros. Alguns países, dentre eles os Estados Unidos, afirma DaMatta (1986), são definidos quase que exclusivamente por esses critérios. Porém, no caso do Brasil e outras sociedades, existe também outro modo de classificação. Nesses casos a identidade se constrói duplamente: por meio de dados quantitativos, mas também de dados sensíveis e qualitativos. DaMatta (1986, p. 19) afirma que “a chave para entender a sociedade brasileira é uma chave dupla”.

No que se refere ao primeiro aspecto, o quantitativo, a sociedade brasileira, vista como coletividade, tem diversas “vergonhas” para carregar, muitas delas influenciadas pela história da colonização descuidada do Brasil por Portugal. Porém, o lado qualitativo mostra várias coisas boas desta sociedade: a deliciosa comida, a música envolvente e alegre, os amigos que apoiam todos os momentos, entre outros. Para Fleury (2000) os brasileiros valorizam sua origem diversificada, que se mostra através da música, na alimentação, na religião. Mas, por outro lado, a sociedade brasileira é uma sociedade estratificada na qual o acesso à oportunidades educacionais e de carreira são definidos pelas origens econômicas e raciais.

A vida social brasileira, para DaMatta (1986), é dividida entre dois espaços sociais fundamentais: o mundo da casa e o mundo da rua. O primeiro é o lugar do movimento, do trabalho; já a casa é o lugar da calma e da tranquilidade. O espaço da casa representa uma dimensão moral e social. Nesse espaço, os brasileiros são membros de uma família conservadora, que é principalmente orientada pelas suas honras, valores, vergonha, respeito. Existe aí um amor filial e familiar que deve se estender para a família extensa e os amigos. Para DaMatta (1986), por ser um espaço inclusivo e ao mesmo tempo exclusivo, a casa pode ter também seus agregados. Pessoas que vivem no domicílio mas não são parte da família. No Brasil, diferentemente de outros países modernos, as casas possuem serviçais que, em certo sentido, lhes pertencem. Nesse nosso sistema tão fortemente marcado pelo trabalho escravo, as relações entre patrões e empregados ficaram totalmente confundidas. Não era algo apenas econômico, mas também moral. O patrão num sistema escravocrata é um explorador do

trabalho que é dono do escravo e até mesmo responsável moral por ele. Essas relações são complicadas e, conforme DaMatta (1986), tornam difícil chegar a um bom nível produtivo. Normalmente se confunde a relação moral de intimidade e simpatia com a relação econômica.

No Brasil a casa é um lugar essencialmente amoroso, onde a harmonia deve reinar sobre a confusão e a competição. Dessa forma, os brasileiros são membros perpétuos da instituição família, que com a rede de amigos, compadres e servidores tem eterna vitalidade. O espaço da rua, por sua vez, representa o movimento. A rua também é muitas vezes lugar de “batalha”, “luta”; segundo DaMatta (1986), a rua é equivalente à “dura realidade da vida”. O espaço da rua é frequentemente acompanhado de anonimato, insegurança, confusão. A rua apresenta uma perspectiva oposta à da casa, porém complementar. A rua também é o espaço do trabalho.

O Brasil, afirma DaMatta (1986), não é um país dual, e isso significa que neste país as coisas não são exatamente certas ou erradas, do homem ou da mulher, do preto ou do branco. No caso da sociedade brasileira a dificuldade parece justamente de aplicar regras como estas. Por isso que, concordam DaMatta (1986) e Fleury (2000), quando se fala de raça não se tem uma classificação de preta ou de branca, mas sim classificações intermediárias: mulato ou mestiço, por exemplo. De certa forma o Brasil é uma sociedade onde não há igualdade entre as pessoas, e isso faz com que o preconceito seja uma forma velada de discriminar as pessoas de cor. DaMatta (1986) refere que os portugueses, mesmo antes de chegar ao Brasil, já tinham uma legislação discriminatória, principalmente contra judeus, mouros e negros. Então, em terras brasileiras ampliaram esse preconceito. Incentivaram a mistura das raças, e esse foi um meio de esconder a injustiça social contra os índios, negros e mulatos. Dessa forma, segundo o autor, o racismo no Brasil, assim como as injustiças, acaba sendo algo tolerável.

DaMatta (1986), em sua obra que analisa os traços da cultura brasileira, também pontua o valor simbólico do alimento. No Brasil, certos pratos revelam oportunidades nas quais as relações sociais devem ser saboreadas e prazerosamente desfrutadas. Para os brasileiros o alimento é aquilo que se come para viver, mas a comida é aquilo que se come com prazer. É aquilo que deve ser saboreado com uma boa companhia. Muitos brasileiros sentem saudades de certas comidas. Segundo o autor, podemos dizer que temos no Brasil uma culinária relacional. A comida no Brasil também marca identidades pessoais, grupais, estilos regionais. Nas casas de brasileiros é um ato de amor familiar e conjugal servir o pai, a mulher, os filhos.

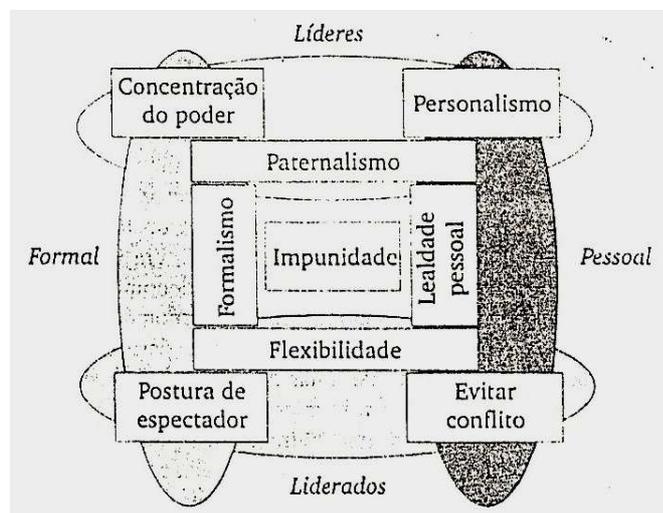
Outra característica muito particular da sociedade brasileira, segundo DaMatta (1986, p. 93), é o “jeitinho” – a forma como o brasileiro lida, de um lado, com as leis que devem valer para todos mas, de outro lado, com as relações pessoais, que só funcionam para quem as tem. O jeitinho é um modo legítimo de resolver certos problemas, é a arte malandra de sobreviver nas situações mais difíceis, é o modo engenhoso de tirar partido de certas situações. O fato é que no Brasil o “jeitinho” é uma possibilidade de proceder socialmente, um modo tipicamente brasileiro de cumprir ordens absurdas, uma forma ou estilo de conciliar ordens impossíveis de cumprir em situações específicas. É, então, um modo ambíguo de burlar as leis e as normas sociais mais gerais. É importante ressaltar que o jeitinho brasileiro é um estilo de se comportar diante de um sistema em que a casa nem sempre fala com a rua e as leis formais da vida pública nada têm a ver com as boas regras da moralidade costumeira que governam a honra, o respeito e a lealdade entre amigos. Dessa forma, o jeitinho promove a esperança de que as coisas darão certo. E o povo brasileiro, em meio a tantos paradoxos, tem valores ligados à alegria, ao futuro e à esperança (DAMATTA, 1986; TANURE; PRATES, 2007).

Com o objetivo de pensar a cultura brasileira na gestão empresarial, Tanure e Prates (2007) pesquisaram os principais traços culturais presentes na empresa brasileira. Essa pesquisa foi feita em 1996 com 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas do Brasil e resultou no desenvolvimento de um modelo que busca explicar a ação cultural brasileira na gestão empresarial.

O modelo proposto de ação cultural brasileira pode ser caracterizado por um sistema composto de quatro subsistemas: o espaço institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Os subsistemas institucional e pessoal contêm traços típicos do espaço da “rua”, formal, e da “casa”, informal, definidos por DaMatta (1986). E os subsistemas de líderes e liderados apresentam traços culturais daqueles que detêm o poder e dos que estão subordinados a ele. Tanure e Prates (2007) reforçam que esse sistema é dinâmico e relativo. Ora um indivíduo está na posição de líder, ora na de liderado. O conjunto de traços culturais também pode sobrepor-se com maior ou menor intensidade. Assim, é possível ter configurações variadas, desde aquela em que predomina ou há hegemonia de uma das dimensões até a coexistência delas.

O cruzamento dos subsistemas forma o que Tanure e Prates (2007) denominam traços culturais, que são caracterizados por: concentração de poder, personalismo, postura de espectador e evitar conflito. Os subsistemas também se conectam por outros traços culturais específicos: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo, flexibilidade e, no centro,

impunidade. A combinação de todos esses traços constitui e opera o modelo proposto, como mostra a Figura 1.



**Figura 1: Sistema de ação cultural brasileiro**  
 Fonte: TANURE; PRATES (2007)

No modelo proposto, no subsistema dos “líderes” a concentração de poder está presente na dimensão formal e o personalismo na dimensão pessoal. Na articulação das duas dimensões surge o paternalismo, característica principal do estilo brasileiro de administrar. A concentração de poder caracteriza-se principalmente pelo estabelecimento e manutenção da autoridade. Assim, nossa cultura de concentração de poder se baseia na hierarquia/subordinação. Se o chefe manda, os subordinados obedecem.

O personalismo é, segundo Tanure e Prates (2007, p. 60), a “atitude na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida”. Assim, no Brasil, as pessoas normalmente se sobressaem pelo seu poder de ligação, relação com outros indivíduos, e não por sua especialização. A rede de parentes e amigos é o caminho natural pelo qual alguns brasileiros buscam resolver seus problemas e assim obter os privilégios com os quais aqueles que não têm a mesma rede não podem contar.

O paternalismo se forma a partir dos traços de concentração de poder e personalismo. Segundo os autores ele apresenta duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. Isso quer dizer que a sociedade brasileira carrega o valor de que o patriarca tem o poder e os membros do clã lhe devem obediência (FREYRE, 2004; HOLANDA, 1995; TANURE; PRATES, 2007). Se

não for assim, o membro pode ser excluído do âmbito das relações. O patriarcalismo é o lado supridor e afetivo do pai e o patrimonialismo o lado hierárquico e absoluto que impõe a aceitação da sua vontade aos membros. E estas duas características convivem lado a lado na cultura brasileira. Tanure e Prates (2007) referem que em países onde o poder é distribuído de forma desigual, como o Brasil, ocorre um fenômeno psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes e estas condições são aceitas por ambos. Assim, o paternalismo gera dupla dependência, mas apesar do controle que exerce abre espaço para que se pertença a um grupo, o que gera segurança.

O subsistema institucional, afirma Tanure e Prates (2007), tem como base a liberdade individual e o grau de autonomia. A postura de espectador é um traço da cultura brasileira bastante influenciada pelo paternalismo e pela concentração de poder. O fato de a sociedade brasileira se conformar com a autoridade externa, com a relação de dependência e protecionismo entre líderes e liderados, gera a postura de espectador. Os comportamentos advindos dessa postura são o mutismo e a baixa consciência crítica, o que gera, por sua vez, “baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças” (TANURE; PRATES, 2007, p. 61). Esse tipo de conduta, segundo os autores, ocorre em países onde há um alto índice de distância de poder (HOFSTEDE, 2001). Outra vertente desse traço cultural, segundo Tanure e Prates (2007), é a transferência de responsabilidade; sendo assim, se o poder não pertence ao liderado o entendimento que este faz é que ele não é quem toma a decisão e, da mesma forma, a responsabilidade também não lhe pertence. O liderado, então, transfere a responsabilidade para o líder, que é alguém que está acima na linha hierárquica. O liderado, dessa forma, se exime da culpa.

O formalismo caracteriza-se, de um lado, pela aceitação tácita das leis e regras e, de outro, pelo não cumprimento rigoroso delas. Assim, na sociedade brasileira existe uma distância entre o direito e o fato. Na medida em que o fato ocorre, o formalismo auxilia com processos de ajustamento para superá-lo. Como esses processos são permitidos por meios como o suborno e o nepotismo, produzem instabilidade e insegurança. No caso da sociedade brasileira, como as leis muitas vezes não são cumpridas, a segurança fica muito dependente das relações pessoais dos indivíduos (DAMATTA, 1986; TANURE; PRATES, 2007).

Completando os traços culturais pertencentes ao subsistema institucional está a impunidade. Como os líderes estão no poder, frequentemente não sofrem punições, e isso está

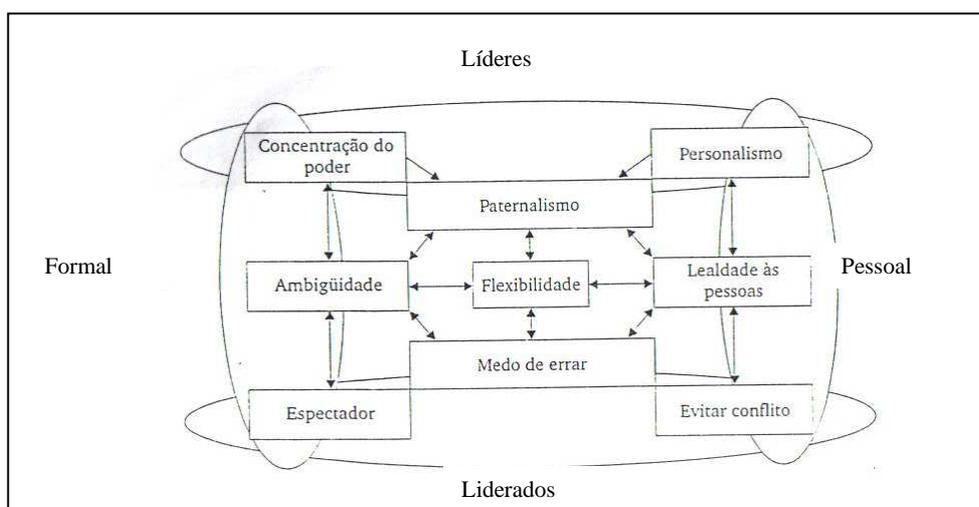
muito alinhado com as demais características descritas anteriormente. “Sob a perspectiva da punição, o prêmio é a impunidade” (TANURE; PRATES, 2007, p. 64).

A segurança e a harmonia estão na base do subsistema pessoal que é também formado por personalismo, lealdade pessoal e evitação de conflito. Tanure e Prates (2007) afirmam que a coesão social no Brasil ocorre via lealdade às pessoas. Assim, os membros de um grupo valorizam mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades do sistema maior. Com isso, a confiança é depositada no líder, que deve criar a harmonia e o sentimento de pertença e coesão entre as pessoas.

Para Tanure e Prates (2007), como os brasileiros valorizam muito as relações pessoais, os conflitos não são tratados abertamente, exatamente porque podem comprometer esses relacionamentos. Os indivíduos em relação de desigualdade de poder podem ficar desmotivados ou até com pouca iniciativa. Normalmente, na relação liderado-líder, o primeiro vai buscar soluções indiretas para lidar com o conflito. Já o segundo não o teme, uma vez que detém o poder.

Além das características postura de espectador e evitar conflitos, que pertencem ao subsistema “liderados”, está a flexibilidade. Tanure e Prates (2007) a consideram uma das mais importantes do sistema de ação cultural brasileiro. A flexibilidade se desdobra em adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade se manifesta tanto nas empresas que rapidamente se ajustam a inúmeras mudanças estruturais quanto nos empregados que se adaptam com relativa facilidade a novos modelos, por exemplo os que vêm do exterior. A adaptabilidade brasileira permite uma capacidade criativa mesmo dentro de certos limites preestabelecidos. Esta flexibilidade emerge, uma vez que o formalismo se depara com a lealdade às pessoas e esta instiga a busca de determinadas soluções adaptáveis. A criatividade, descrevem Tanure e Prates (2007), é a possibilidade de inovar, criar algo novo. Emerge em momentos em que a hierarquia coexiste com a igualdade. DaMatta (1986) dá como exemplo disso o Carnaval, festa que junta todas as camadas da população e acaba por representar a utopia de liberdade e igualdade de todos perante a sociedade.

O modelo acima descrito foi atualizado por Tanure (2005) para incorporar dados provenientes de pesquisas recentes. A Figura 2 apresenta o modelo atualizado.



**Figura 2: Sistema de ação cultural brasileiro atualizado**  
**Fonte: TANURE, 2005.**

O modelo atualizado tem três mudanças principais: o formalismo foi substituído pela ambigüidade, a impunidade pela flexibilidade e o medo de errar foi incorporado. A flexibilidade, entendida por muitos como o “jeitinho brasileiro”, entra no lugar da impunidade, uma vez que os líderes não sofrem punições, sua posição de poder é fortalecida e aumenta a consistência entre os laços de paternalismo, concentração de poder, formalismo e postura de espectador (TANURE, 2005). O medo de errar é uma característica importante incluída e reforça a postura de espectador e da evitação de conflito. Esse medo pode gerar dois comportamentos distintos: um que é paralisante e impacta negativamente o desempenho, outro que se bem gerido pela liderança pode provocar um estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da autossuperação (TANURE, 2005).

Todos os traços culturais se inter-relacionam, resultando em um estilo brasileiro de ser, que no âmbito organizacional se mostra como o estilo brasileiro de administrar (TANURE, 2005; TANURE; PRATES, 2007). Sabemos que o estilo brasileiro de operar é lidar com paradoxos. A sociedade brasileira é alegre e harmônica e ao mesmo tempo criativa, mas com baixo nível de crítica e com alta dependência. Segundo os autores “conviver com os opostos é uma arte” (TANURE; PRATES, 2007, p. 69).

### ***2.2.5 História e formação da cultura americana***

Os primeiros habitantes dos Estados Unidos foram as tribos indígenas. A colonização pelos europeus iniciou-se no século XVI. Os espanhóis foram os primeiros a explorar a região hoje ocupada pelos estados de Flórida, Texas, Novo México, Arizona e Califórnia. Tais regiões permaneceram sob domínio hispânico até meados do século XIX. Já os franceses instalaram-se ao longo da região central e os neerlandeses e os suecos ocuparam o nordeste. No ano de 1640 os neerlandeses expulsaram os suecos da região (PURVIS, 1997).

Já os britânicos fundaram sua primeira colônia, Virgínia, em 1606. Os colonos britânicos, segundo Purvis (1997), imaginavam encontrar ouro e demais metais preciosos nos Estados Unidos. Em vez disso, a Virgínia, que não tinha metais preciosos, tornou-se uma colônia agrária de exportação de tabaco. Os britânicos tiveram a maior influência na colonização dos Estados Unidos. Fundaram diversas províncias coloniais ao longo da Costa Oeste e expulsaram os neerlandeses na década de 1650 a 1660, anexando em 1664 a colônia Nova Iorque, antes chamada de Nova Amsterdã. A partir daí, foram fundados os primeiros assentamentos permanentes. O primeiro deles foi em Connecticut, em 1633. Em 1636, Massachusetts fundou a Faculdade de Harvard, atual Universidade de Harvard, destacando-se pelo pioneirismo na educação (PURVIS, 1997).

É também relevante mencionar que os motivos da ida dos britânicos para os Estados Unidos eram, na verdade, essencialmente religiosos. A colônia de Massachusetts, por exemplo, segundo Weinstein e Rubel (2002), foi fundada em 1630 não por razões econômicas, mas porque religiosos protestantes convictos acreditavam que o rei britânico Henry não tinha feito reformas suficientes naquela igreja. Os puritanos queriam “purificar” a igreja da Inglaterra dos vestígios de catolicismo e assim partiram rumo à nova terra, onde começaram a construir igrejas e a colonizar territórios.

Tanto as colônias britânicas como as francesas se expandiram na América do Norte, até que, em 1754, inicia-se a Guerra dos Sete Anos, entre a colônia francesa e as Treze Colônias fundadas pelos britânicos (WEINSTEIN; RUBEL, 2002). As colônias britânicas saíram vitoriosas da guerra e o Reino Unido, através do Tratado de Paris, adquiriu o direito de anexar todos os territórios franceses nos Estados Unidos, com exceção de Nova Orleans.

A Guerra dos Sete Anos endividou muito o Reino Unido, o que fez com que criassem uma série de impostos em todo o Império Britânico. Obviamente este fato desagradou a população americana, que também não tinha poder de voto no parlamento do Reino Unido. Os americanos na época reivindicavam: “Taxas sem representação é tirania” (WEINSTEIN; RUBEL, 2002, p. 79). Nesse cenário, as relações entre os colonos americanos e os britânicos se deterioraram.

As tensões entre os americanos e os britânicos aumentaram quando estes últimos aprovaram um conjunto de medidas, chamado de *Atos Intoleráveis*, que resultaram no fechamento do porto de Boston e no aumento dos poderes britânicos sobre as Treze Colônias. Revoltados e querendo sua liberdade, os americanos iniciaram em 1776 a Revolução Americana. Representantes das Treze Colônias britânicas juntaram-se e escolheram George Washington como líder das forças rebeldes americanas; assim, o Reino Unido declarou guerra contra os rebeldes (JOHNSON, 1999; WEINSTEIN; RUBEL, 2002).

A proposta de declaração de independência tinha o objetivo de explicar para o mundo que a decisão de separação das Treze Colônias do Reino Unido era razoável e justa. Os americanos desejavam liberdade e estados independentes. Segundo Weinstein e Rubel (2002), Thomas Jefferson quando da declaração da independência enfatizou em seu texto que a legitimidade do governo dependia do consenso dos governados e as pessoas tinham o direito de mudar sua forma de governo. Assim, em 4 de julho de 1776 é declarada oficialmente a independência das Treze Colônias. A guerra pela independência estendeu-se entre 1776 e 1783.

Segundo os autores, no início os rebeldes americanos dispunham de uma pequena força armada, sem treinamento, com poucas armas e com escassos fundos econômicos. Por esse motivo sofreram, no início, diversas derrotas. Porém, a causa da independência era mais importante, e eles tinham a vantagem de lutar em um território que conheciam, ao contrário dos soldados britânicos enviados às Treze Colônias. Com o tempo, os rebeldes receberam apoio da França e da Espanha e dominaram a guerra. Assim, em 1783 o Reino Unido reconheceu a derrota e através do Tratado de Paris declarou o fim da guerra e a independência americana (WEINSTEIN; RUBEL, 2002).

A constituição dos Estados Unidos da América foi escrita pelos representantes dos 13 estados e teve importante papel no sistema político e social do país. Os americanos queriam que sua constituição incluísse uma frase específica sobre a liberdade individual. Também queriam o direito de escolher o seu próprio presidente. Em 1789 a constituição americana instituiu, então, o

sistema de colegiados eleitorais, que elegeram o líder das forças rebeldes, George Washington, como o primeiro presidente dos Estados Unidos da América (JOHNSON, 1999; WEINSTEIN; RUBEL, 2002).

Johnson (1999) aponta que o país, em meio a tudo isso, estava dividido em dois: o Norte, com economia baseada no comércio doméstico e na indústria de manufaturação, e o Sul, cuja economia dependia pesadamente da agricultura, principalmente do cultivo de algodão para exportação, utilizando-se predominantemente da mão-de-obra escrava. Em 1800, Thomas Jefferson foi eleito presidente dos Estados Unidos. Sua conduta foi de fazer um governo pouco centralizado e politicamente democrático. Os habitantes do país tinham ampla liberdade, o que se enraizou na cultura americana desde então.

Ao longo das primeiras décadas do século XIX os americanos e imigrantes recém-chegados ao país passaram a mover-se em direção ao Oeste, iniciando sua povoação. Com o aumento da população nesses territórios, novos estados foram criados. Os Estados Unidos, assim, seguiram anexando territórios, conquistando-os e na década de 1850 o país já era considerado uma grande potência econômica e militar (JOHNSON, 1999). As diferenças políticas, sociais e econômicas entre o Norte e o Sul, porém, continuavam grandes. A maioria dos imigrantes instalou-se no Norte, que era industrializado e cuja população cresceu rapidamente, chegando a ser praticamente o triplo da população do Sul. Os americanos do Norte acreditavam que a escravidão deveria ser efetivamente proibida, ao contrário dos americanos do Sul.

Em 1861, sob o mandato do presidente Abraham Lincoln, iniciou-se a Guerra Civil, entre Norte e Sul. O Norte, mais industrializado e com maior população, venceu a batalha e libertou a mão-de-obra escrava do sul do país. O conflito só terminou em 1865, com muita destruição e muitas mortes, de aproximadamente 600.000 americanos, a maioria deles soldados (JOHNSON, 1999). Os americanos do Norte começaram a instalar governos, sob sua proteção, nos estados do Sul. A proibição do trabalho escravo foi feita ainda em 1865 e a partir de então já se confirmava a cidadania de todos os afro-americanos. Apesar disso, segundo o autor, a discriminação contra afro-americanos se manteve no país.

O Norte, então, passou a cuidar da reconstrução do Sul; com isso a economia se desenvolveu rapidamente. Foram construídas grandes malhas ferroviárias no país e, como consequência, houve o êxodo rural, centralizando o crescimento nas cidades. Em 1916 os Estados Unidos já tinha uma população de mais de 100 milhões de habitantes. Os principais motivos desse

aumento da população, segundo Weinstein e Rubel (2002), foram a rápida industrialização dos estados do Norte, a substituição de mão-de-obra escrava por mão-de-obra imigrante nos estados do Sul e a distribuição de lotes de terra, a baixo ou nenhum custo, no Oeste, para incentivar o povoamento.

Os Estados Unidos não entraram na Primeira Guerra no início dos conflitos. Após alguns navios do país serem afundados por navios alemães, decidiram entrar, ao lado de Reino Unido e França. Então, a guerra acabou e a Alemanha foi penalizada. Depois disso, os americanos decidiram isolar-se do resto do mundo, passando a dar mais atenção a problemas domésticos, distanciando-se de relações internacionais (JOHNSON, 1999).

Os Estados Unidos, então, prosperaram. A indústria de manufatura e venda de novos produtos, como rádios e automóveis, cresceu, assim como a qualidade de vida nas cidades, em razão das muitas melhorias no planejamento urbano. Os altos investimentos na bolsa de valores e os altos dividendos corporativos fizeram com que o mercado americano continuasse a prosperar. No final da década de 1920, a bolsa gerava mais lucro do que outros tipos de investimento e alguns americanos pegavam dinheiro emprestado dos bancos para investir. Esta prática aumentou o mercado de capitais além da racionalidade (WEINSTEIN; RUBEL, 2002). A classe média e a classe alta puderam ver o expressivo aumento de valor dos seus portfólios. Algumas corporações chegaram a investir seu próprio caixa na bolsa de valores, antecipando o retorno financeiro por meio de investimentos, já que esse retorno era maior do que o da própria produção.

A consequência dessas práticas foi a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque. Assim, em 1929 o país entrou em um período de grande recessão. Ocorreu a estagnação das indústrias de construção e do setor imobiliário, além do declínio da agricultura, da pecuária e do petróleo. Nesses setores a superprodução e a competição de produtos de outros países baixaram preços e lucros. As exportações caíram e os investidores ficaram receosos de investir. Era a Grande Depressão, como foi chamado o período, marcada pelo desemprego e pela grande deflação. Passado esse período, o país começou sua recuperação, lenta e gradual (WEINSTEIN; RUBEL, 2002).

Quando a Segunda Guerra Mundial teve início, novamente a população americana era contra o envolvimento do país na guerra, limitando-se a oferecer suprimentos para o Reino Unido, a China e a União Soviética. Esse sentimento mudou quando o Japão atacou a base naval norte-americana de Pearl Harbor, em 1941. Tal fato, segundo Weinstein e Rubel (2002), fez com que os americanos se unissem aos britânicos e soviéticos contra Japão, Itália e Alemanha. Após o fim da

guerra em 1945, os Estados Unidos experimentaram um período de grande crescimento econômico. A era foi marcada internacionalmente pelo início da Guerra Fria, na qual Estados Unidos e União Soviética buscavam expandir sua influência no resto do mundo. Isso influenciou diversos conflitos entre países. Dentro do território americano, a Guerra Fria fez com que o governo investisse em matemática e ciências, num esforço de vencer a corrida espacial (JOHNSON, 1999).

Durante a Guerra Fria, iniciou-se também o combate ao racismo, com o crescente movimento pelos direitos dos negros liderado pelo afro-americano Martin Luther King Jr. Na época existia uma intensa segregação racial. Weinstein e Rubel (2002, p. 588) relatam que “motoristas de ônibus eram instruídos a dividir seus ônibus em duas sessões: a dos brancos na frente e a dos negros atrás, através de uma linha imaginária que se modificava dependendo do número de negros e brancos que estavam no ônibus naquele dado momento”. Mas, finalmente, entre os anos 1950 e 1960 as leis de segregação social vigentes nos Estados Unidos foram removidas pelo governo americano. Nesse período destaca-se também o início do movimento feminista e do movimento jovem.

A Guerra Fria culminou com o fim da União Soviética em 1991 e com a manutenção do crescimento econômico sustentável dos Estados Unidos. O crescente intervencionismo americano em assuntos de outros países, como a aliança e o apoio financeiro e político à conquista de territórios árabes, fez com que os Estados Unidos, bem como cidadãos americanos e instalações militares americanas em outros países, se tornassem alvo de ataques terroristas, a partir da década de 1970. O maior deles foi o ataque terrorista contra alvos civis que o país sofreu em 11 de setembro de 2001 e que causou a morte de mais de 3.200 pessoas. Esse atentado provocou um grande choque no país e foi de grande impacto também em várias partes do mundo. Para Weinstein e Rubel (2002), essa tragédia “foi especialmente inimaginável para os americanos porque eles findaram com o que se entendia ser o período mais seguro, autoconfiante, até orgulhoso da história dos Estados Unidos” (p. 659). Isso porque a Nova Economia dos anos 1990 havia produzido a maior expansão econômica da história dos Estados Unidos e, além disso, o colapso da União Soviética e o término da Guerra Fria tinham criado um sentimento de invulnerabilidade global por parte da nação americana (WEINSTEIN; RUBEL, 2002).

A presença cada vez maior das multinacionais americanas no mundo fez com que muitos países acusassem os Estados Unidos de imperialismo. A realidade é que a história dos Estados

Unidos nos mostra que o país teve muitas conquistas e sucessos até que fosse considerado uma superpotência, com o orgulho de muitos americanos. Ao atingir esse nível de destaque, passou a exercer influência política, econômica, militar e cultural em todo o mundo (JOHNSON, 1999). Essa influência dos Estados Unidos no panorama global é facilmente sentida na atualidade. A recente crise imobiliária, que estourou no país no final de 2008, está abalando a economia de muitos outros países, não apenas a dos Estados Unidos, onde tudo começou.

Por tudo que foi abordado sobre a história desse país, pode-se perceber que a cultura americana sofreu diversas influências regionais, étnicas, familiares e mesmo das características individuais de seus grandes líderes (ALTHEN, 2003). Se selecionarmos alguns principais valores da cultura americana, aponta Grouling (2008), a liberdade individual será o primeiro valor com que praticamente todos os americanos concordariam. Esse valor permeia cada aspecto da sociedade americana e também pode ser entendido como individualismo, ou mesmo independência. O conceito de o indivíduo ter controle sobre seu próprio destino está na constituição americana. Essa característica pode se manifestar de diversas formas. No âmbito econômico, por exemplo, mesmo o sistema sendo dominado por grandes corporações, a maioria dos negócios americanos é pequena e pertence ao indivíduo ou à família. É parte do “sonho americano” o indivíduo ser seu próprio chefe. Assim, ser um empreendedor é uma das formas de garantir o seu próprio futuro econômico.

Na educação, os americanos acreditam que uma pessoa deve buscar o que almeja ser. Esses valores vieram dos protestantes, maioria colonizadora dos Estados Unidos. Os protestantes acreditavam que era sua responsabilidade a melhoria contínua de si mesmo. Assim, eles deveriam ser o melhor que pudessem ser, desenvolver seus talentos. Essa convicção influenciou o sistema educacional dos Estados Unidos. Esse sistema é bastante eletivo, ou seja, o currículo não é rígido e os americanos podem escolher no que querem se desenvolver. Os americanos são bastante pragmáticos nesse sentido e entendem que o aprendizado fora da sala de aula é tão importante quanto o aprendizado na sala de aula (GROULING, 2008).

No que diz respeito à família, o principal objetivo dela na sociedade americana é a felicidade de cada membro da família. A família americana, assim, permite que crianças discordem de seus pais ou até briguem com eles. Para os americanos isso faz parte do desenvolvimento da própria independência, de acordo com Grouling (2008), mas para estrangeiros esse comportamento pode parecer falta de amor e desrespeito.

A privacidade é também extremamente valorizada nos Estados Unidos. A noção de privacidade individual pode levar a dificuldades em fazer amigos, pois, como os americanos respeitam a individualidade, provavelmente não irão mais longe do que um “olá”. Para Grouling (2008) essa característica também está bastante relacionada com a história do país, que sempre teve diversas fronteiras. Os primeiros colonizadores tiveram de ser bastante autossuficientes. De acordo com o autor é esse espírito que faz com que os americanos se arrisquem e avancem em áreas que muitos não explorariam. Vale retomar, da história dos Estados Unidos, o investimento feito em ciências e matemática para a corrida espacial, entre outros. Na atualidade, exemplos disso estão na tecnologia, na saúde e na ciência.

Então essas fronteiras apoiaram a criação dos heróis americanos. Aqueles que eram autoconfiantes, fortes, que preferiam gestos a palavras. Tais heróis eram representados no passado pelo *cowboy* americano (GROULING, 2008). O fato é que valores como individualismo, autoconfiança, igualdade de oportunidades, trabalho duro são, todos, importantes características dessa sociedade. Esses valores também se disseminam através de outras características e comportamentos tais como: o conceito de tempo, voltado para o curto prazo; o estilo de comunicação direto, específico e objetivo; o respeito à privacidade estendido até mesmo para a distância física que se deve ter de outrem. A conduta fria é muitas vezes admirada, assim como o confronto é normal. A história dos EUA traz uma séria de confrontos que estes tiveram de superar. E, nesse aspecto, a competição é esperada como parte da vida, assim como o confronto pode ser uma forma de resolver uma situação problema.

É fundamental que o indivíduo, ao interagir com outra cultura, não seja etnocêntrico, ou seja, não faça suas avaliações através das próprias lentes, da própria cultura. O próximo capítulo analisa algumas das diferenças entre os traços culturais brasileiros e os americanos. Boa parte dessas diferenças está associada à própria formação da cultura nacional dos dois países.

### ***2.2.6 Diferenças entre traços culturais brasileiros e americanos***

A partir do entendimento da formação cultural das sociedades brasileira e americana, é possível analisar algumas diferenças e comparar os traços culturais das duas sociedades. É

importante, porém, levarmos em consideração que quando falamos de valores e crenças tocamos num tema que é bastante complexo. Não se trata de diferenças históricas, apenas, mas também das influências que tanto o Brasil como os Estados Unidos receberam de várias partes do mundo. E, claro, não podemos negar que nem todos os valores são compartilhados entre todos. Além disso, descrever uma cultura não deve ser o mesmo que estereotipar indivíduos (ALTHEN, 2003). Cada cultura tem indivíduos com diferentes personalidades, e essas se inserem de formas diferentes dentro do sistema. Por tudo isso, é impossível ser abrangente o suficiente para abordar todos os valores da cultura brasileira e da americana, mas alguns aspectos especiais despertam nossa atenção para as diferenças entre essas duas sociedades .

Como descrito anteriormente, o Brasil não é um país dual, onde o que é branco não é preto e vice-versa (DAMATTA, 1986). Na sociedade americana, por outro lado, o dualismo de caráter exclusivo é comum. Nos Estados Unidos o meio-termo acaba sendo classificado de um polo ou do outro (ALTHEN, 2003). Do mesmo modo, afirma DaMatta (1986, p. 44), “as leis de uma sociedade igualitária e liberal não admitem o ‘jeitinho’ ou o ‘mais ou menos’”. Ao contrário do Brasil, onde o “jeitinho” é um modo de comportamento comum.

Ao tentarmos entender como um país igualitário como os Estados Unidos lida com racismo e escravidão, temos que retomar um pouco da história desta sociedade. Até o advento da Guerra Civil, que se inicia em 1861 e se entende até 1865, os Estados Unidos se dividem em duas sociedades absolutamente distintas no que se refere a política, economia, ideologia e valores. O Norte era igualitário e individualista, não admitia escravidão. O Sul, por outro lado, era hierarquizado, aristocrático e relacional. No final da Guerra Civil o Sul perdeu para o Norte, que estabeleceu com força, em todo o país, sua hegemonia política (DAMATTA, 1986; JOHNSON, 1999; WEINSTEIN; RUBEL, 2002). Segundo DaMatta (1986, p. 45), “a contradição gerada pelo negro livre numa sociedade que pregava uma igualdade de todos com todos foi o preconceito racial radical” As sociedades igualitárias, reforça o autor, por sua ideologia de negar o intermediário, acaba por ter formas de preconceito muito claras. No Brasil, existem formas de preconceito, mas elas são frequentemente veladas.

Se refletirmos sobre as dimensões de masculino e feminino estudadas por Hofstede (2001) levando em consideração as palavras de DaMatta (1986), o masculino é o espaço da rua, do trabalho, da política, das leis, ao passo que o feminino engloba o mundo da casa, da família, das regras e costumes relativos à mesa e à hospitalidade. A sociedade brasileira apresenta tanto

as características masculinas como as femininas. Os Estados Unidos têm características masculinas mais fortes que as do Brasil (HOFSTEDE, 2001). A competição é uma delas, está bastante presente na cultura americana; existe uma grande admiração pelo indivíduo que consegue atingir suas metas. Nos Estados Unidos, assinala Althen (2003, p. 25), “uma pessoa admirada no trabalho é alguém que trabalha eficientemente e completa a tarefa no tempo, satisfazendo os altos padrões de qualidade”. Assim, a competição faz parte da seleção natural. A sociedade americana valoriza a competição – ou seja, o mais forte, o mais veloz, o mais rico, o mais inteligente, o mais trabalhador etc. (ALTHEN, 2003). Aqui, mais uma vez, vemos a relação de uma característica cultural com a história do país: os Estados Unidos foram conquistando poder e territórios através do envolvimento em diversas guerras (PURVIS, 1997). Por outro lado, os brasileiros, ressalta DaMatta (1986) não costumam utilizar-se da competição como algo natural. O brasileiro evita dar opiniões e disputar vontades. Tanure e Prates (2007) reforçam que o brasileiro evita conflitos e, como a competição pode gerar alguns embates, ela também não é incentivada. Além disso, os resultados no trabalho, por exemplo, normalmente são medidos de forma colaborativa, e não competitiva.

Outro importante ponto de discordância entre os dois países está relacionado às leis. Nos Estados Unidos, as regras são obedecidas (STEWART; BENNETT, 1991). Nesta sociedade as normas não devem ser contrariadas e deve existir uma coerência entre a regra jurídica e o cotidiano dos indivíduos. Caso contrário, a lei não tem por que existir, reforçam Stewart e Bennett (1991). Então, usando um exemplo concreto, se nos Estados Unidos uma placa de trânsito ordenar que pare, o motorista americano irá parar, mas o brasileiro nem sempre seguirá essa regra à risca. Isso nos remete novamente ao “jeitinho”, que no Brasil se constitui em uma possibilidade de proceder que é aceita socialmente (DAMATTA, 1986).

Sobre o sistema de ação cultural brasileiro, descrito em detalhes em tópicos anteriores, Tanure e Prates (2007) relatam que encontramos no Brasil o personalismo – ou seja, são as relações dos indivíduos que, muitas vezes, lhes abrem caminhos e que os ajudam na resolução de conflitos. É o chamado Q.I. (quem indica), famoso e conhecido dos brasileiros. “A comunidade norte-americana é homogênia, igualitária, individualista e exclusiva; a brasileira é heterogênia, desigual, relacional e inclusiva” (TANURE; PRATES, 2007, p. 60). Grouling (2008) concorda com Tanure e Prates (2007) e analisa que valores como igualdade e individualismo são extremamente importantes para os

americanos. Nesse contexto, cada indivíduo é responsável por sua própria situação e seu destino e não deve depender de outrem para resolver seus próprios conflitos.

A concentração de poder é mais um traço cultural dos brasileiros. Essa característica permite que algumas pessoas se julguem com direitos especiais e não se considerem sujeitas às mesmas leis que o restante da sociedade (DAMATTA, 1986). No ambiente de trabalho brasileiro, a concentração de poder se baseia na hierarquia. Já nos Estados Unidos prevalece a igualdade de termos de código cultural e cada cidadão pode exercer de forma independente seu poder, sendo tratado igualmente perante a autoridade (JOHNSON, 1999).

Outra diferença está no paternalismo. No Brasil as sociedades e organizações são frequentemente lideradas de maneira paternalista (TANURE; PRATES, 2007). Como vimos, essa característica se dá a partir de uma relação de dependência entre líderes e liderados. Se, por um lado, o paternalismo gera uma segurança por parte dos liderados e abre possibilidades para os indivíduos de pertencer a um grupo, por outro o custo que se paga é um menor grau de liberdade e autonomia para seus membros. Com isso, conseguimos perceber que, se a sociedade brasileira é paternalista, essa característica é pouco presente na sociedade americana. Como reforçado por Althen (2003) e Grouling (2008), na cultura americana o que vale é a entrega e o resultado, e é nessas bases que líderes e liderados se relacionam.

O traço postura de espectador é comum na sociedade brasileira. Os liderados frequentemente têm a expectativa de receber ordens da autoridade superior. Nesse sentido, a prática do diálogo é muitas vezes substituída pela prática dos comunicados. Para Tanure e Prates (2007), a maioria da sociedade brasileira acaba por ter uma consciência crítica limitada, aceitando a subordinação e a dependência. Num país como os Estados Unidos, onde o índice de distância de poder é baixo, a liderança não é autocrática (STEWART; BENNETT, 1991). A liderança deve ser conquistada. Da mesma forma, afirmam os autores, os indivíduos são instigados a desenvolver consciência crítica desde jovens e a liberdade de atuação é intrínseca a esses cidadãos.

Outro traço não semelhante entre brasileiros e americanos está ligado aos relacionamentos. O americano não personaliza o conflito. Se há conflito no trabalho, ele é solucionado com base em fatos quantificáveis. Cada parte que está em conflito, segundo Althen (2003), vai tentar da melhor forma provar o seu ponto de vista. Já o brasileiro, que privilegia o bem-estar no relacionamento, acaba por evitar o conflito, buscando soluções indiretas para ele (DAMATTA, 1986; TANURE; PRATES, 2007).

A incredulidade no sistema jurídico, a concentração de poder dos líderes, o paternalismo, a falta de punições aos líderes, a postura de espectador dos liderados e a lealdade destes com seus líderes fazem com que a sociedade brasileira permita, por vezes, a impunidade (TANURE; PRATES, 2007). Esta é mais uma característica dessa sociedade que difere das da sociedade americana, na qual aqueles que cometem um ato que infringe a lei são punidos (STEWART; BENNETT, 1991).

Um importante traço cultural brasileiro é a flexibilidade. Para Tanure e Prates (2007), a facilidade do brasileiro em se adaptar a mudanças de cenário e a novas direções é muitas vezes invejável por outras culturas. O brasileiro, com suas soluções criativas e flexíveis, muitas vezes consegue solucionar problemas e alcançar seus objetivos mesmo em ambientes adversos. A sociedade americana, por outro lado, comporta-se de forma mais rígida. A adaptabilidade não é uma característica que se destaca nesta sociedade (LANIER, 2005).

Na comida também se observam diferenças culturais entre os dois países. Conforme salientado por DaMatta (1986), para o brasileiro, comer é um ato relacional. Nos Estados Unidos, é um pouco diferente. Foram os americanos que inventaram o conceito de *fast food*: podem comer em pé, sentados, sós ou acompanhados. Comer nos Estados Unidos é um ato que pode ser individual (ALTHEN, 2003). E essas características estão muito relacionadas também à história do país e à sua exaltação do individualismo. Para os brasileiros, poucas emoções são tão boas como estar com amigos, comer uma boa comida brasileira e ouvir uma boa música. Sem dúvida, o lado relacional do povo brasileiro diferencia-se do lado mais individualista do americano (DAMATTA, 1986)

Para Althen (2003), uma vez que cada sociedade tem traços diferentes, não é possível escolher alguns aspectos de uma cultura e simplesmente transplantar para qualquer outro lugar. Provavelmente não ficaria sintônico. Dessa forma, o autor reforça que a cultura nacional caracteriza-se por uma série de aspectos que convergem entre si. Os padrões de comportamento das pessoas surgem daí, e é fundamental esse entendimento para que as interpretações da cultura sejam mais acuradas e menos embebidas de julgamentos.

Nesse sentido, generalizações sobre valores e cultura em geral são sempre sujeitas a exceções e ajustamentos. Normalmente por trás de questões culturais existe sempre um porquê. As pessoas normalmente agem da maneira como foram ensinadas a agir. Americanos, por exemplo, normalmente não concordam com generalizações sobre si mesmos, principalmente

pelo fato de que desde a infância são ensinados a escolher seus próprios valores e sua maneira de viver a vida (ALTHEN, 2003).

Quando tratamos da cultura americana, aspectos como o individualismo, o materialismo, a competitividade, os relacionamentos impessoais chamam a atenção de muitos estrangeiros negativamente. Mas essas mesmas características também levam, algumas vezes, a avaliações positivas, como a oportunidade dos indivíduos de crescer profissionalmente, a eficiência das organizações americanas, a produtividade, a liberdade de expressão (ALTHEN, 2003). É a esse conjunto de características que chamamos de cultura. Muito provavelmente é o materialismo americano que motiva muitas pessoas a trabalhar duro. Esse reforço entre uma característica e outra é o que faz com que as culturas sejam diferentes.

Independentemente das dimensões de cada sociedade, é fato que as diferenças de valor cultural fazem as pessoas discordar mais do que concordar. Nessas circunstâncias, defende Hofstede (2001), a cooperação intercultural tem se tornado uma condição primária para a sobrevivência da espécie humana.

Entretanto, de acordo com Hofstede (2001), ainda são poucos os executivos que buscam promover o entendimento intercultural para fazer negócios. São exceções a essa realidade os executivos expatriados. As empresas multinacionais precisam compreender onde as habilidades técnicas e o *know-how* cultural são mais importantes para o sucesso nos negócios. É inevitável, porém, que as empresas expatriem seus executivos para que eles entendam melhor as culturas locais, o que favorecerá uma relação intercultural mais produtiva e contribuirá para viabilizar a internacionalização. Trompenaars e Hampden-Turner (1998) alertam que reconhecer o impacto da cultura na gestão internacional é fundamental para um movimento de internacionalização adequado.

Foram pontuadas aqui algumas diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos. Com base em toda essa discussão, podemos afirmar que a cultura é um elemento-chave do processo de expatriação. Para Duarte e Tanure (2006, p. 26), alguns executivos acham que diferenças culturais são interessantes e emocionantes e quando isso acontece podemos ter o “encontro” cultural. Já outros, reconhece Althen (2003), podem ter forte tendência a julgar ou avaliar o comportamento. Assim, algumas situações vão requerer do expatriado o que Duarte e Tanure (2006) chamam de sensibilidade cultural, ou seja, estar sensível e atento às diferenças de cultura e ao impacto que elas podem ter na gestão organizacional. Sem essa atitude, as divergências culturais podem se tornar um elemento dificultador da adaptação do expatriado e um dos motivos

para que o executivo encerre prematuramente sua missão internacional (TUNG, 1981; MENDENHALL; ODDOU, 1985; MENDENHALL *et al.*, 1987; BLACK; MENDENHALL, 1989; BLACK; GREGERSEN, 1999).

Em síntese, o melhor entendimento das diferenças culturais e o aprendizado de como gerenciar essas diferenças constituem-se em fator de sucesso do processo de expatriação. Para Althen (2003), as ideias e atitudes que os expatriados levam para os Estados Unidos, assim como seu conhecimento sobre a sociedade e a cultura americanas, têm forte influência no tipo de experiência vivida por esses profissionais fora do seu país.

### **2.3 Expatriação**

Empresas de países em desenvolvimento que, algumas décadas atrás, comercializavam com o mercado internacional através de exportações atualmente desafiam-se a adentrar novos mercados e a estabelecer-se no âmbito internacional. Lee (2005) argumenta que crescer no ambiente econômico atual significa para as organizações expandir-se para o exterior.

Tung (1981) e Oddou (1991) avaliam que a necessidade de indivíduos competentes no desenvolvimento de atividades em ambientes estrangeiros tende só a aumentar enquanto as relações estiverem globalizadas. Dentre as principais razões citadas pelas empresas para estabelecer planos de expansão internacional ou mesmo entrar em novos mercados está o aumento do faturamento e da lucratividade. Para se expandir, porém, é frequentemente necessário que as empresas selecionem e preparem o próprio pessoal para apoiar na empreitada (ODDOU, 1991).

Existe hoje um aumento da demanda por talentos, porém a oferta em muitos setores e indústrias é bastante limitada. A consequência disso é a dificuldade das empresas de atrair e reter funcionários de alto potencial. O mercado atual também requer mão-de-obra mais sofisticada técnica e culturalmente. As empresas que operam globalmente têm uma clara necessidade de trabalhadores com perfil de orientação global.

A literatura que trata de desenvolvimento de líderes é muito vasta e sugere diversas ações que as empresas podem utilizar para desenvolver seu capital humano de forma mais global. Dentre essas práticas está a mobilidade internacional (EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002;

STAHL *et al.*, 2007). Uma pesquisa feita com 35 líderes de RH de empresas multinacionais sobre as melhores práticas em gestão de talentos apontou que dentre as formas mais efetivas de desenvolver talentos estão a rotação de responsabilidades no trabalho e as missões desafiantes, sobretudo as que têm lugar no exterior (STHAL *et al.*, 2007). Os principais autores desse campo concordam que, de fato, a missão internacional de longo prazo é a arma mais poderosa para formar e desenvolver capacidades de um efetivo líder global (BLACK *et al.*, 1999; TUNG, 1981). As missões internacionais trazem a oportunidade de adquirir uma mentalidade global e desenvolver uma rede de relacionamentos dentro e fora da empresa, ou seja, dão apoio ao desenvolvimento das habilidades mais valorizadas nas organizações globalmente integradas de hoje. Dessa forma, a missão internacional não só é a melhor arma de treinamento e desenvolvimento de executivos para adquirir mentalidade global como também um poderoso instrumento de atração e retenção de altos potenciais. Muitas pessoas são atraídas por incentivos financeiros, possibilidades de desafio, avanço na carreira e oportunidades de trabalho no exterior. Por todos esses motivos, o número de expatriados cresceu significativamente nos últimos vinte anos. E, quanto mais as empresas multinacionais lidam com os processos de expatriação, mais incertezas aparecem em relação a sua melhor condução.

Em 1940 o número de negócios internacionais ainda era menor do que o volume de negócios nacionais. Aqueles que se aventuravam em um processo de expatriação eram filhos de militares, diplomatas ou executivos que já estavam acostumados com as questões culturais entre fronteiras (HAYS, 1974). A solução dos problemas advindos da expatriação parecia ser a ausência de incentivo ao mecanismo. Somando-se a isso, explica Hays (1974), o custo de manutenção de um expatriado era bastante alto, e existia pressão do governo para que as empresas admitissem executivos locais. Todavia, essas empresas encontraram problemas porque não havia suficientes talentos disponíveis e o processo de formação de um executivo era longo. A necessidade de expatriação, assim, continuou. Era preciso formar um corpo gerencial para tocar a firma multinacional. Fazia-se necessário, então, ter um grupo com experiência no exterior. Era preciso, porém, achar um bom método para realizar as transferências internacionais, além de selecionar e desenvolver executivos expatriados.

Assim, a necessidade de as empresas multinacionais envidarem esforços para implementar programas de transferências internacionais, focando em processos de seleção, treinamento e suporte ao expatriado, está presente de forma vasta na literatura (TUNG, 1981;

MENDENHALL e ODDOU, 1985; BLACK; MENDENHALL, 1990; ODDOU, 1991; DERR; ODDOU, 1991; ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; TANURE *et al.*, 2007). A expatriação não é um mecanismo novo, porém a gestão eficiente desse processo demanda procedimentos mais complexos e alinhados à estratégia organizacional (TANURE; BARCELLOS; CYRINO, 2006; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Tanure *et al.* (2007) observam que o processo de internacionalização nas empresas multinacionais exige a ultrapassagem dos vários obstáculos acima citados e aponta a necessidade do desenvolvimento de uma mentalidade global nos executivos. Para isso, algumas delas apostam nos processos de expatriação como um mecanismo poderoso para desenvolver essa possibilidade de análise e ação em nível global.

Uma pesquisa realizada por Tanure *et al.* (2007) com 143 expatriados e sete gestores de RH de 12 empresas brasileiras buscou explorar os desafios do processo de expatriação dessas jovens multinacionais, levando em consideração a distância psíquica entre os países. Os resultados do estudo comprovam que as empresas selecionam mercados psicologicamente próximos ao Brasil para enviar seus expatriados. Entretanto, atenta Selmer (2006), mesmo em culturas similares os expatriados sentem-se desafiados a superar a adaptação cultural. A pesquisa apontou também diferenças entre as percepções dos expatriados e dos gestores de RH na condução do processo de expatriação. Para a empresa, o fator crítico de sucesso no processo de expatriação é a seleção, já para os expatriados é a adaptação cultural. E, mais, enquanto as empresas selecionam o expatriado pela confiança, a principal razão do aceite deste é o desenvolvimento profissional que o mecanismo pode apoiar (TANURE *et al.*, 2007).

Em 2005 a Hay Group do Brasil Consultores realizou pesquisa com 19 empresas, sendo 58% nacionais e 42% multinacionais, para identificar as principais políticas e práticas do mercado na administração de transferências internacionais de brasileiros. Segundo essa pesquisa, até alguns anos atrás existia um movimento de profissionais vindos de multinacionais estrangeiras para o Brasil. Com o aumento da globalização, a expansão e a penetração em novos mercados, as empresas brasileiras também passaram a competir internacionalmente e a enviar seus profissionais. Com esse novo cenário, o número de expatriações de brasileiros começou a aumentar e, segundo resultados da pesquisa, tanto as empresas nacionais quanto as multinacionais já têm hoje mais de 40 expatriados brasileiros, que na maioria são executivos mais voltados ao nível gerencial do que à atividade técnica.

Dentre as empresas multinacionais, 75% têm políticas diferenciadas para o processo de expatriação. A maioria delas expatria primeiramente para a América Latina, seguindo-se EUA, Europa e Ásia. Acredita-se que, além da necessidade de mercado, o número de expatriados brasileiros tem aumentado em razão da reputação de adaptabilidade que nossos profissionais demonstram, muito influenciada pela experiência de trabalhar em um país com adversidades econômicas e sociais (HAY GROUP DO BRASIL CONSULTORES, 2005).

Nas questões de remuneração, a grande maioria das empresas segue a prática do país de destino para salário-base, aumentos salariais e bônus. Há empresas, porém, que mantêm o salário-base do país de origem e o complementam com *allowances* do país de destino. Algumas ainda dividem a remuneração em parte no país de origem e em parte no país de destino. A maioria das empresas (63%) concede um “prêmio expatriação” em valor financeiro. As empresas multinacionais costumam utilizar o conceito de *cost of living allowance*, apoiando os expatriados com moradia no exterior. Com relação a benefícios, a maioria das empresas mantém os do país de origem e adiciona alguns do país de destino. Benefícios como carro, plano médico, seguro de vida, moradia, viagens para o Brasil (*home country*), educação de filhos até 18 anos e treinamento de idiomas são concedidos em percentuais médios que giram em torno de 80%. O treinamento de aculturação é proporcionado por 42% das empresas, o que demonstra certa atenção com a preparação e a facilitação da adaptação do expatriado ao país designado. Auxílio na transferência e suporte para documentação e hospedagem após a mudança são oferecidos por 95% das empresas, conforme relatório divulgado pela Hay Group do Brasil Consultores (2005).

Os resultados do estudo da Hay Group do Brasil Consultores (2005) demonstram que tanto as empresas nacionais quanto as multinacionais têm práticas específicas do processo de expatriação, e estas últimas claramente têm práticas mais consistentes e refinadas. As empresas multinacionais têm um processo e estão mais próximas das práticas de empresas globais, enquanto as nacionais trabalham a expatriação mais caso a caso.

Esse achado vem ao encontro do estágio de internacionalização das empresas. Grande parte das organizações nacionais encontra-se hoje no primeiro estágio de internacionalização ao designar seus primeiros expatriados. Nessa fase, o processo ainda é novidade e vem carregado de dúvidas. As companhias não estão preparadas para a ida e a volta do expatriado e pressupõem que a pessoa se adequará a elas quando estiver de volta. No segundo estágio, as empresas já possuem experiência relevante na administração de expatriados, já desbravaram os principais

problemas envolvidos no processo. O volume de negócios internacionais aumenta, assim como as oportunidades de expatriação entre países. A maioria das expatriações ocorre para países de economia mais desenvolvida que a do Brasil. No terceiro estágio, o grau de internacionalização é tal que incita à troca de pessoas entre países onde a empresa possui subsidiária, e esse fluxo da expatriação não precisa necessariamente passar pelo país de origem. O processo de expatriação toma um grau de complexidade maior (HAY GROUP DO BRASIL CONSULTORES, 2005).

Oddou (1991) identificou, através de uma pesquisa feita com 165 expatriados, uma série de medidas que as empresas devem tomar para gerenciar melhor seus recursos e maximizar o valor gerado pela experiência de trabalho internacional. Dentre as iniciativas estão: seleção apropriada, preparação, suporte e reintegração dos indivíduos expatriados. Black e Gregersen (1999) observaram, em pesquisa realizada com 750 multinacionais, que apenas 11% dos profissionais de RH já tinham sido expatriados. Por consequência, esses profissionais acabam se atendo às questões burocráticas do processo e não absorvem as oportunidades estratégicas advindas das experiências.

Uma gestão de pessoas eficiente, que motive o aumento de expatriações, deve atentar para a gestão adequada da carreira internacional dos expatriados, preparando-os antes, durante e após o processo. Além disso, deve-se elaborar um plano de sucessão que contenha o período provável da estadia, as responsabilidades no exterior e a posição ao retornar da missão. O estabelecimento e a coordenação de um sistema de suporte entre expatriados para que a rede forneça informações sobre cultura e políticas organizacionais da empresa hospedeira podem representar grande auxílio (BLACK; GREGERSEN, 1999). O RH deverá ainda proporcionar informativos sobre as operações no país-sede e monitorar as necessidades de treinamento e desenvolvimento do expatriado durante a missão, além de, alguns meses antes do retorno, preparar sua repatriação (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987).

Por tudo o que foi abordado até aqui, pode-se perceber que o processo de expatriação envolve infinitos aspectos, dentre eles o entendimento dos objetivos dessa expatriação, o gerenciamento de um bom programa de seleção, treinamento e desenvolvimento antes e durante a missão, a adaptação do expatriado e de sua família e a atenção com a repatriação, por exemplo. O grande número de insucessos das repatriações torna esse tema ainda mais desafiante, somado ao alto custo do processo para a empresa (BLACK *et al.*, 1999; TUNG, 1998). Esses aspectos serão estudados em detalhes através da revisão da literatura sobre as etapas do processo de expatriação.

### ***2.3.1 Objetivos da expatriação***

O fator impulsionador dos processos de expatriação foi, por muito tempo, a necessidade de mão-de-obra técnica qualificada em novos mercados. Atualmente, os indivíduos estão mais qualificados, e muitas das necessidades técnicas podem ser supridas localmente. Por outro lado, as empresas estão preocupadas com o desenvolvimento de executivos que tenham habilidades para atuar globalmente. Nesse sentido, muitas transferências internacionais têm objetivado o desenvolvimento de competências (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Tanure, Evans e Pucik (2007) e Hays (1974) concordam com o fato de que a empresa expatria seus funcionários para desenvolver a liderança através da experiência internacional de pessoas de alto potencial, para promover a socialização da subsidiária, objetivando o desenvolvimento organizacional, e ainda para preencher posições que não podem ser ocupadas por indivíduos locais. Além dos motivos citados acima, outra razão de expatriação pode ser o desenvolvimento de lideranças de mentalidade global (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; PUCIK; SABA, 1998; TANURE; DUARTE, 2006).

Edstöm e Galbraith (1977) reforçam o motivo do desenvolvimento individual e organizacional. Para os autores, o desenvolvimento individual permite que o expatriado ocupe posições que elevam suas responsabilidades para com a organização-mãe ou em operações internacionais. O desenvolvimento organizacional é fundamental para garantir a perpetuidade da empresa, e a missão internacional a favorece nesse sentido.

Seguindo a mesma filosofia dos autores citados acima, Pucik e Saba (1998) chamam a atenção para duas dimensões das missões: as dirigidas pela demanda/tarefa, ou seja, necessárias para a solução de um problema específico ou mesmo para a transferência de conhecimento, e as dirigidas pelo conhecimento, ou seja, as missões que visam ao desenvolvimento de uma competência e à geração de oportunidades de crescimento de carreira. Há ainda aquelas que atendem a ambos os motivos. As missões que objetivam o aprendizado podem ser curtas, como a movimentação de cargos por vários países ou regiões, e também podem ser longas, constituindo parte integrante do planejamento e do desenvolvimento da carreira de jovens de alto potencial.

Conforme Hays (1974) e Tung (1981), altos executivos costumam ser expatriados para dirigir uma operação de negócios; outros são transferidos para fazer funcionar bem um departamento; e

ainda há os funcionários expatriados para auxiliar na resolução de um problema técnico. Cada uma dessas dimensões de trabalho requer diferentes necessidades de contato com as pessoas, de conhecimentos sobre o negócio e ainda de duração da estada no país estrangeiro. Para Tung (1981), quando um executivo deve coordenar uma operação, por exemplo, o grau de interação com os membros do outro país é alto, e assim ele necessita se estabelecer por longo prazo no exterior.

Stahl *et al.* (2007) mapearam três objetivos da expatriação e para essa tarefa levaram em consideração: o nível hierárquico do expatriado na empresa, as principais responsabilidades dele durante a missão e os maiores objetivos da missão. As missões foram caracterizadas como técnicas ou funcionais, de desenvolvimento e estratégicas. A seguir, o detalhamento de cada tipo de missão:

- Missões técnicas ou funcionais: seu principal objetivo está relacionado com a tarefa e pode incluir coordenação, controle, transferência de conhecimento e solução de problemas ou a ocupação de uma posição que dificilmente seria preenchida por um profissional local. Esses indivíduos podem estar em quaisquer níveis da organização. Aprendizado e desenvolvimento não são metas desse tipo de missão.
- Missões de desenvolvimento: mesmo que os expatriados tenham sido enviados para desempenhar um trabalho específico, o principal objetivo de sua missão é o desenvolvimento da liderança e o impulso da carreira. Esse tipo de missão ocorre relativamente cedo na carreira do profissional. Os expatriados estão normalmente numa fase mais inicial da carreira dentro da organização.
- Missões estratégicas: são exercidas por funcionários mais seniores da organização, enviados ao exterior para liderar um negócio. Como objetivo secundário dessas missões está a aquisição de novas habilidades. Uma missão no exterior pode ser crítica para o crescimento da carreira desses executivos.

Black e Gregersen (1999) entendem que as multinacionais que têm um processo eficiente de expatriação normalmente enviam seus profissionais em missões internacionais para gerar e transferir conhecimento e/ou desenvolver liderança global.

O trabalho no exterior, de modo geral, requer do expatriado: tomar decisões por si mesmo, assumir as responsabilidades que a ele são delegadas, aceitar os riscos de falha em alguma missão importante e ultrapassar diversos desafios. Através do sucesso do expatriado nessas tarefas, a empresa consegue analisar o avanço que ele poderá ter na hierarquia (TUNG;

MILLER, 1990). Simultaneamente, a experiência internacional pode ser utilizada na preparação do indivíduo para futuras missões.

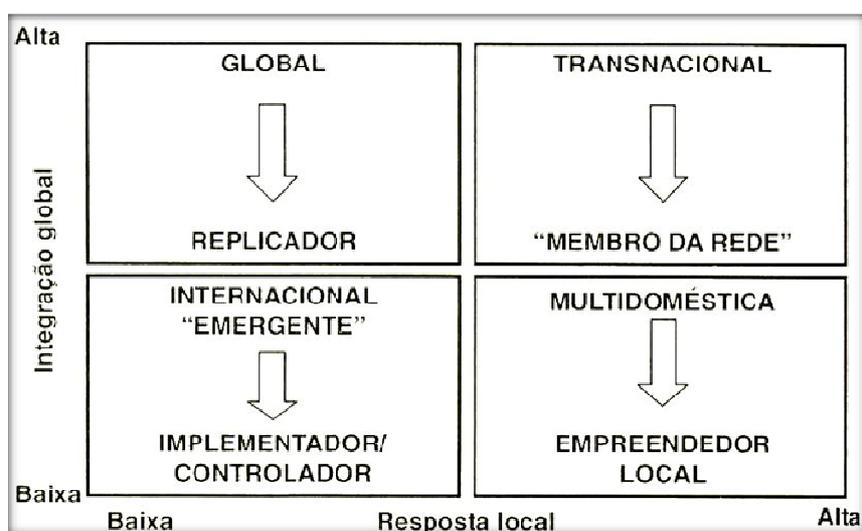
Uma vez esclarecidos os motivos da organização para expatriar alguns de seus executivos, ela terá outras importantes tarefas: escolher seu modelo de expatriação e selecionar os profissionais que tenham o perfil necessário para o alcance dos objetivos almejados.

Black e Gregersen (1999) alertam para alguns motivos de expatriação que devem ser bem analisados, pois podem ser a causa de muitos retornos prematuros. Algumas empresas enviam os executivos para recompensá-los, porém não avaliam se eles têm condições de se adaptar a uma missão internacional. Outras enviam pessoas que não dão à matriz o retorno esperado e assim buscam livrar-se delas ou, ainda, objetivam atender a uma demanda focal com o expatriado. Esses fatos demonstram a importância da vinculação da expatriação com a estratégia de internacionalização que a empresa busca. A próxima *seção* discute esta questão: o modelo de expatriação mais adequado a cada tipo de estratégia de internacionalização.

### ***2.3.2 Estratégia de internacionalização e modelo de expatriação***

O perfil de competências e as missões dos expatriados devem ser analisados em razão da estratégia de internacionalização da empresa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Segundo os autores, “com a aceleração da globalização, há um forte contra-argumento de que as diferenças culturais e institucionais podem ser uma fonte potencial de vantagem competitiva” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 196). O fator que motiva a expatriação frequentemente indica a fase de internacionalização em que a empresa se encontra: global, transnacional, internacional ou multidoméstica. A análise da estratégia de internacionalização e o valor que se pretende agregar com o expatriado são fundamentais para a concretização dos objetivos da empresa com esse mecanismo. O modelo de expatriação deve ser compatível com a fase de internacionalização que a empresa atravessa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

O modelo apresentado na Figura 3 pretende clarear a combinação destes dois fatores: perfil do expatriado e estratégia de internacionalização.



**Figura 3: Perfil do expatriado versus estratégia de internacionalização**  
**Fonte: TANURE, BARCELOS E CYRINO, 2006.**

Uma vez que existem diferentes estratégias de internacionalização, o modelo de expatriação também deve estar em conformidade com elas para que a organização alcance os resultados esperados.

A empresa multidoméstica é gerida de forma diferente em cada país de atuação. As operações são tidas como uma extensão da matriz, e dessa forma o poder e a influência estão concentrados nela. A interação do tipo *cross-cultural* entre gestores expatriados e locais das subsidiárias demonstra a hierarquia definida, ou seja, a cultura dominante da matriz (ADLER; BARTOLOMEW, 1992). Nesse tipo de organização, onde os controles são simples e muitos procedimentos convergem para a matriz, o expatriado deve ser um empreendedor local, atuando como um canal da matriz e ajudando-a a entender as especificidades locais, acrescentam Tanure, Barcellos e Cyrino (2006) e Tanure, Evans e Pucik (2007).

A empresa internacional emergente tem as decisões centralizadas na matriz, e a subsidiária repete o modelo implantado na matriz. Nesse sentido, o expatriado é um implementador e controlador (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), na empresa global as decisões estratégicas são tomadas na matriz, e com isso o expatriado deve ser um replicador, ou seja, ele deve garantir a ligação entre a subsidiária e a matriz, além de manter a conexão entre as diferentes subsidiárias. Para Adler e Bartholomew (1992), na empresa global é necessário que os gestores entendam do ambiente de negócios global, tenham habilidades internacionais e saibam trabalhar dia a dia com

clientes e empregados de todo o mundo. Só dessa forma os gestores seniores de empresas globais serão efetivos (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992). Por esse motivo, as expatriações e impatriações são importantes. O objetivo passa a ser padronizar as operações e integrar as pessoas em uma cultura organizacional comum no mundo inteiro. Nesse cenário, o expatriado é o embaixador da cultura da matriz e ao mesmo tempo a voz que leva o entendimento da subsidiária para a matriz (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Já na empresa transnacional, conforme explicam Tanure, Evans e Pucik (2007), as decisões estratégicas são compartilhadas. As unidades são interdependentes e o papel do expatriado é tornar-se um membro da rede, buscando ser um empreendedor corporativo que transfere conhecimento e tem sensibilidade cultural para agregar tanto a empresa-mãe quanto as subsidiárias. Adler e Bartholomew (1992) percebem que, no cenário transnacional, as firmas precisam competir globalmente com rápida produção, excelente qualidade e serviços. As estratégias de rede e as alianças são complexas e demandam muito dos líderes. O poder, nas transacionais, não é centralizado em uma única matriz, a exemplo do que acontece no modelo internacional emergente. Assim, a dominância estrutural e cultural da matriz é minimizada, e a interação do tipo *cross-cultural* requer habilidades de todos os integrantes da organização, principalmente dos expatriados.

Como um dos meios viabilizadores que ajudam a organização a alcançar os objetivos acima descritos, o RH tem diversos desafios nesse processo. Os profissionais da gestão de pessoas precisam compreender a estratégia de internacionalização a ser atingida para articular o modelo de expatriação e o perfil do expatriado (TANURE, EVANS, PUCIK, 2007). Não basta que a organização defina sua estratégia de internacionalização e o modelo de expatriação que necessita adotar sem detectar as pessoas suficientemente habilitadas para conquistar os objetivos almejados. E, assim como os modelos de expatriação são diferentes, os perfis dos expatriados também o são. É preciso que as organizações conheçam seus funcionários e o perfil do candidato à expatriação e faça disso parte da seleção antes de enviá-lo para uma missão no exterior.

### 2.3.3 Seleção e características dos expatriados

Antes de expatriar um executivo, Tung (1981) recomenda que a empresa analise a possibilidade de a vaga ser preenchida por um funcionário local. Se a resposta for positiva, essa possibilidade deve ser considerada. Se for negativa, a empresa deve iniciar o processo de seleção.

Oddou (1991) identificou três tipos de pessoas enviadas em missões internacionais: os funcionários de alto potencial, os interessados e disponíveis para essa experiência e aqueles que possuem *know how* técnico. A maioria das organizações, conforme salienta o autor, transfere para suas operações internacionais os últimos dois tipos de indivíduo. Deer e Oddou (1991), assim como Pucik e Saba (1998), concordam que poucas são as empresas que enviam os funcionários de mais alto potencial. São estas, porém, que apresentam melhor desempenho no processo de expatriação, até porque, normalmente, são os indivíduos de alto potencial que têm maiores habilidades para aprender através da experiência. Assim, um fator crítico no envio do expatriado é a seleção do profissional.

Hays (1974) propõe que a seleção dos expatriados se dê sob três óticas: a do ambiente – fatores associados ao ambiente específico ao qual o expatriado será transferido; a da tarefa – fatores associados ao trabalho específico a desempenhar; e a do indivíduo – fatores associados às situações que a pessoa deverá considerar. O ambiente é um fator essencial para a aculturação no novo país. A habilidade para o trabalho também é importante, mas existem inúmeros outros fatores que devem ser analisados para ajudar na escolha do expatriado. Muitas vezes, indivíduos de personalidade mais autoritária e dogmática podem ter dificuldade de ajustamento cultural, enquanto outros, menos autoritários e de mente mais aberta, têm maior chance de obter sucesso. Assim, o ambiente, o indivíduo e o trabalho formam um importante conjunto de fatores que interagem na escolha melhor do candidato à transferência internacional.

Mendenhall e Oddou (1985) estão de acordo com Hays (1974) no que diz respeito à importância da identificação das características individuais dos candidatos à expatriação. A flexibilidade e as habilidades interculturais e interpessoais do futuro expatriado são qualidades indispensáveis a um bom processo de adaptação. Assim, Mendenhall e Oddou (1985) afirmam que as variáveis relevantes para a aculturação do candidato devem ser bem entendidas pelos selecionadores. Estes podem valer-se de ferramentas psicológicas, além das avaliações técnicas,

para a melhor escolha do candidato. O argumento dos autores é corroborado por Tung (1981), que em pesquisa com expatriados de 300 empresas que operam no exterior descobriu que apenas 5% delas aplicam testes para obter conhecimento mais aprofundado das habilidades interpessoais, relacionais e interculturais dos candidatos. A falta de uso dessas ferramentas foi provavelmente o maior influenciador da alta taxa de retornos prematuros dentre as empresas pesquisadas.

Anderson (2005) comparou a seleção de expatriados de dez empresas privadas, cinco empresas públicas e seis setores não-governamentais com longa tradição de expatriação da Austrália. Os resultados da pesquisa confirmaram o que a literatura até então já vinha pontuando: os setores privados selecionam seus expatriados considerando principalmente a competência técnica e, dessa forma, prestam menos atenção nas habilidades interpessoais e nas situações domésticas que o futuro expatriado poderá enfrentar. Já o processo de seleção das organizações públicas escolhe os expatriados através das políticas de seleção por mérito da área. Os setores não-governamentais, por sua vez, preocupam-se com uma larga variedade de testes psicológicos e com o tratamento da família como fatores fundamentais da seleção.

As organizações de todos os setores, principalmente o privado e o público, consideram a competência técnica como ponto-chave da seleção dos expatriados. Os testes psicológicos dos candidatos em prospecção não representam uma prática comum entre as empresas de setores privados. No entanto, repatriados de todos os setores demonstraram, na pesquisa conduzida por Anderson (2005), que os testes seriam valiosos no processo de seleção de expatriados.

Dessa forma, Anderson (2005) chega à conclusão de que a seleção, em algumas organizações, se dá mais por sorte do que por boa gestão. Nas empresas privadas e públicas, o foco nas habilidades técnicas como critério de seleção pode abrir precedentes para uma gestão menos efetiva dos expatriados. Na pesquisa de Anderson (2005), os setores não-governamentais da Austrália demonstraram adotar um processo de seleção mais amplo do que os outros dois setores pesquisados. Isso porque, além das habilidades técnicas, consideram também as habilidades interpessoais, avaliadas através de testes psicológicos, e envolvem a situação familiar na decisão.

Diversos são os fatores que pesam na hora da escolha do candidato à expatriação. Normalmente o desempenho doméstico e o conhecimento técnico são os principais, como dito anteriormente. As empresas multinacionais americanas tendem a focar suas seleções em aspectos estritamente técnicos. Para Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), por trás dessa intenção está a

crença de que um executivo competente nos EUA será igualmente competente em outro país. Entretanto, a prática tem demonstrando que, além de competência técnica, os expatriados bem-sucedidos são aqueles que possuem boas habilidades de comunicação e relacionamento, fatores de liderança e sensibilidade cultural, além de contar com suporte familiar adequado e motivador (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Algumas empresas, erroneamente, escolhem os expatriados levando em consideração os mesmos critérios da seleção doméstica. Pelo contrário, aponta Anderson (2005), elas deveriam adotar um processo diferenciado para esse público, identificando os candidatos ideais para determinado país. Com frequência, são feitas seleções-relâmpagos para preencher uma nova vaga inesperada no exterior. Embora essas seleções devessem ser conduzidas por um bom treinador intercultural ou pelo menos por profissionais de RH competentes no processo, constantemente são os líderes que ocupam o topo da organização que escolhem quem será enviado. Os gestores tendem a selecionar o profissional tecnicamente mais competente, embora as qualidades que tornam um candidato bem-sucedido no ambiente doméstico não sejam necessariamente as mesmas que o tornam bem-sucedido internacionalmente (CALIGIURI, 2000; ANDERSON, 2005; NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008). Os critérios que devem determinar uma boa seleção de expatriados, na concepção de Oddou (1991), são: a filosofia da companhia, o tipo de mercado em que atua e ainda o tipo de necessidade existente no exterior. Nos anos 1990, o risco de fracasso de um expatriado em razão da má seleção girava em torno de 20% (ODDOU, 1991). Mas, apesar dos custos envolvidos nesse processo, os riscos valem a pena, uma vez que os benefícios do desenvolvimento de uma mentalidade internacional são fatores diferenciais para as organizações (BARTLETT; GHOSHAL, 2002).

A literatura aponta outro risco de fracasso, que pode estar na opção das empresas de não envolver a família na seleção do expatriado (BLACK; STEPHENS, 1989; ANDERSON, 2005). As razões dessa ausência de envolvimento das famílias, conforme Anderson (2005), são as mais variadas. Uma delas é o fato de algumas organizações entenderem que os acontecimentos familiares não são do interesse da empresa. Para Tung (1988), apesar de as empresas terem ciência da importância da situação familiar, a decisão de expatriação ainda é extremamente baseada em competências técnicas, e por isso a situação familiar e a própria família acabam por não ser envolvidas no processo de seleção.

Harvey e Buckley (1998) apontam uma mudança nesse cenário. Segundo os autores, a realidade do mercado atual, no qual homens e mulheres têm as próprias carreiras, também exerce influência na seleção e na habilidade das empresas de movimentar seus funcionários por todo o mundo. Por esse fato, as organizações começaram a preocupar-se mais com a situação da família do expatriado durante a seleção (HARVEY; BUCKLEY, 1998). Em muitas circunstâncias, o cônjuge pode mostrar-se relutante em desistir da própria carreira para seguir o parceiro expatriado na missão. Nos casos em que os profissionais aceitam vivenciar a expatriação, o parceiro que vai desistir de seu trabalho deve estar consciente dos desafios que terá de enfrentar. Primeiramente a perda do trabalho e depois a ideia de ficar em casa, o dia todo, num país estrangeiro. Em terceiro lugar, há a questão da perda imediata da renda, o que significa diminuição da independência e da auto-estima. Por tudo isso, a família também deve ser ouvida no processo. O apoio e o suporte dos familiares são fundamentais para evitar insucessos (BLACK; STEPHENS, 1989; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

O envolvimento da empresa que receberá o expatriado na seleção também é fundamental para o sucesso. Inúmeras organizações experientes no processo de expatriação enviam seus candidatos para uma pré-visita ao local, e essa medida traz inegáveis benefícios, além de evitar situações desagradáveis para as duas partes.

Outra questão fundamental na seleção é a avaliação das habilidades relacionais dos candidatos (ADLER, 2002; TUNG, 1981, 1988). Os indivíduos que demonstram habilidades interpessoais mais aguçadas antes de ir para o exterior tendem a se ajustar melhor e com mais sucesso do que aqueles que não apresentam níveis tão altos dessas habilidades (MENDENHALL; ODDOU, 1985). Diversos autores, tais como Mendenhall e Oddou (1985; 1986), Althen (2003) e Shaffer *et al.* (2006), entre outros, como veremos adiante, se propuseram identificar as características de personalidade que podem influenciar no sucesso da expatriação.

Mendenhall e Oddou (1986) desenvolveram um modelo que visa entender o perfil e as características dos candidatos à transferência internacional. Para os autores, a compreensão dos comportamentos, dos pontos fracos e fortes e das tendências dos futuros expatriados pode auxiliar tanto na adaptação destes ao novo ambiente quanto na prevenção de falhas do processo. Outro benefício pode ser um treinamento mais individualizado que apoie o desenvolvimento de habilidades deficientes e reforce as boas características. Os autores defendem a possibilidade de analisar a relação existente entre o perfil de adaptação do indivíduo e as características do país

que o receberá. Podem existir determinados perfis mais suscetíveis do que outros à boa adaptação a alguns tipos de cultura.

Mendenhall e Oddou (1986) apresentam três dimensões que auxiliam no entendimento do potencial de adaptação do expatriado. Elas são: orientação própria, orientação para os outros e orientação perceptual. A primeira refere-se à capacidade do indivíduo de lidar com o estresse, a mobilidade física, a alienação, o isolamento e as expectativas realísticas antes da partida, entre outras. Normalmente os indivíduos de forte orientação própria não rejeitam novas atividades, mas também procuram mesclá-las com o que lhes dá prazer. A segunda refere-se à disposição do indivíduo de relacionar-se, manter a mente aberta, comunicar-se, ter respeito e empatia para com os outros. A terceira dimensão é representada pela capacidade de evitar rótulos e julgamentos e de ser flexível, tolerante e independente.

Os candidatos ideais, afirmam Mendenhall e Oddou (1986), são aqueles que conseguem desenvolver fortemente as três dimensões. O conhecimento de tais características pode auxiliar a equipe responsável por programas de transferências internacionais a apoiar o desenvolvimento dessas pessoas ou mesmo a rever a posição das que teriam dificuldade de adaptação a determinado país ou cultura. Mendenhall e Oddou (1986) reafirmam que, com atenção e treinamentos apropriados, os expatriados de bom potencial podem (e vão) elevar suas habilidades de adaptação e alcançar o sucesso na transferência.

Althen (2003), através de sua experiência e seu estudo sobre o tema, salienta três características de personalidade recorrentes no expatriado bem-sucedido: paciência, senso de humor e tolerância a ambiguidades. Paciência porque é fundamental manter a calma quando as coisas não vão exatamente como se esperava, o que acontece com frequência quando se está em um ambiente novo. A outra característica, o senso de humor, é importante para levar as coisas menos a sério e estar pronto a ver o lado humorístico das próprias reações. Por último, os expatriados vivem frequentemente situações de ambiguidade, talvez por não entender bem a língua local ou mesmo por não conhecer os mecanismos do sistema vigente. Nesse sentido, uma característica também importante é a capacidade de superar as experiências ambíguas que o expatriado encontrará pelo caminho.

No modelo apresentado por Shaffer *et al.* (2006), as características de personalidade são classificadas pelos seguintes traços: autodisciplina, estabilidade emocional, afabilidade, criatividade e, por último, capacidade de tomar atitudes que demonstrem interesse pelos outros.

A autodisciplina refere-se à capacidade de ter prudência e ambição; trata-se de pessoas que trabalham muito, são organizadas, responsáveis e confiáveis. Tais qualidades deveriam permitir que o expatriado despendesse mais tempo com suas tarefas e fosse ao encontro de suas expectativas profissionais apesar dos eventuais obstáculos. Esse tipo de comportamento reforça o ajustamento ao trabalho. A estabilidade emocional favorece a tendência aos sentimentos positivos diante de algumas experiências e as reações calmas a momentos estressantes. Os expatriados que conseguem lidar efetivamente com momentos turbulentos, além de controlar seus sentimentos, tornam-se mais eficientes. A afabilidade pode ser entendida como a capacidade de oferecer empatia e cooperação. Normalmente, por se mostrar mais solidárias, essas pessoas são bem aceitas no ambiente social. A criatividade se refere à capacidade de manter a mente aberta e curiosa diante de novas experiências, à disposição de correr riscos, à habilidade de ser original e flexível. Finalmente, destaca-se a relevância das atitudes que demonstram apreço e interesse pelas outras pessoas. Essas características são importantes na interação e ajudam o expatriado a desenvolver laços interpessoais (SHAFFER *et al.*, 2006).

Além dos traços de personalidade já descritos, que são mais estáveis, pesquisas sobre expatriação identificaram competências específicas que podem facilitar o entendimento e a implementação de novos comportamentos, necessários num ambiente cultural estrangeiro (MENDENHALL; ODDOU, 1985). Essas competências são mais dinâmicas e representam conhecimento e habilidades que podem ser adquiridos através de treinamento. Dentre elas, os autores consideram de grande importância: a flexibilidade cultural, a orientação para a tarefa, a orientação para as pessoas e o etnocentrismo (SHAFFER *et al.*, 2006). Adler e Bartholomew (1992) acrescentam a importância da capacidade dos expatriados de trabalhar e aprender simultaneamente com colegas de várias nações.

Flexibilidade cultural é a capacidade que o indivíduo tem de substituir as atividades de que gostava no país de origem por atividades diferentes, no país de destino, que também lhe causem prazer. Essa habilidade aumenta a autoestima e a autoconfiança do expatriado (MENDENHALL; ODDOU, 1985). A orientação para a tarefa e para as pessoas refere-se à capacidade do indivíduo de se envolver e motivar-se para atingir as metas acordadas e interagir com as outras pessoas no ambiente de trabalho. Os expatriados que revelam alta orientação para a tarefa têm maior probabilidade de completar seus projetos com sucesso. O etnocentrismo é a propensão que uma pessoa tem de considerar certos apenas as tradições e os comportamentos da própria cultura,

classificando os outros como errados (BLACK; MENDENHALL, 1990). O cosmopolitismo, pelo contrário, é a capacidade de evitar julgamentos diante de outros comportamentos, culturas e tradições, considerando-os piores ou melhores. É necessário que os expatriados sejam cosmopolitas quando vivem em país estrangeiro ou terão dificuldade de se relacionar com os outros.

Shaffer *et al.* (2006) demonstraram, através dos resultados de três diferentes pesquisas com expatriados de múltiplas nacionalidades, diversas indústrias e diferentes posições, que certas características de personalidade combinadas com competências do tipo *cross-cultural* são importantes preditoras do sucesso da expatriação.

Dentre as características de personalidade, todas, exceto a autodisciplina, revelaram-se preditoras importantes de pelo menos uma das formas de eficiência na expatriação. A estabilidade emocional é uma dessas características mais fundamentais. Os expatriados menos estáveis emocionalmente correm maior risco de retornar cedo demais ao país de origem. Afabilidade, cooperação, simpatia, empatia e interesse pelo novo estão fortemente associados ao sucesso de ajustamento e desempenho. Lazarova e Caligiuri (2001) também descobriram em suas pesquisas que os componentes interpessoais são importantes para que o expatriado faça um bom trabalho. Mas os autores descobriram também que isso se dá de forma mais acentuada nas missões de nível gerencial do que nas de nível técnico.

Da mesma forma que os traços de personalidade estáveis, a influência das competências dinâmicas relacionadas às habilidades do tipo *cross-cultural* depende muito do elemento de sucesso da expatriação que se tenta prever. A flexibilidade intercultural, por exemplo, está relacionada com efetividade e resultados comportamentais, ou seja, ajustamento e desempenho, mas não tem relação com a volta prematura do expatriado. A orientação para a pessoa e para a tarefa teve comportamentos diferentes entre os estudos e não se pôde concluir sua exata influência. A variável do etnocentrismo é especialmente relevante para a efetividade da expatriação. A “falta” de etnocentrismo, segundo Shaffer *et al.* (2006), mostrou ser importante para o fácil ajustamento e o distanciamento da ideia de volta prematura e ainda facilitou um desempenho melhor. Os pesquisadores concluem a análise das três pesquisas confirmando que “os resultados indicam que as diferenças individuais têm enorme impacto em todos os três tipos de critério de efetividade da expatriação” (SHAFFER *et al.*, 2006, p.122).

Tudo o que foi tratado neste tópico até agora nos leva a concluir que, para selecionar um futuro expatriado e obter sucesso nesse processo, algumas perguntas devem ser feitas e respondidas,

tais como: até que ponto é fácil e rápida a adaptação do indivíduo a mudanças, até mesmo às de regras e estruturas, às quais fica exposto no dia-a-dia da organização? Como o candidato lida com as adversidades e diferenças de opinião das pessoas? O futuro expatriado aprecia o contato com novas pessoas e gosta de conhecê-las melhor? Qual é o grau de independência do indivíduo no trabalho? Como é o suporte da família? Como o funcionário lida com o estresse? (ODDOU, 1991).

Dessa forma, sabemos que, no momento da escolha do candidato à expatriação, não basta a preocupação das empresas com o desempenho do indivíduo no país de origem. Aspectos como as características de personalidade do candidato e suas habilidades interculturais, além da concordância da família em viver no exterior, não podem ser ignorados, argumentam Black e Stephans (1989), Shaffer *et al.* (2006) e Tanure *et al.* (2007). Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) acrescentam que as dimensões de aculturação devem ser avaliadas na família também, e não só no candidato.

Após a seleção do candidato, que levou em consideração os pontos acima mencionados, a próxima etapa, fundamental para que a missão do expatriado seja bem-sucedida no exterior, é a preparação dele, bem como a de sua família, para vivenciar a experiência.

#### ***2.3.4 Preparação e treinamento de expatriados e suas famílias***

O tipo de experiência que o expatriado terá muito provavelmente vai receber a influência de seu conhecimento sobre a sociedade e a cultura do país de destino. Um dos objetivos da preparação e do treinamento de expatriados é dar a eles a oportunidade de saber mais sobre o local onde passarão a viver e trabalhar e assim entendam o outro de forma mais aberta. Essa atitude facilita a adaptação. Black e Mendenhall (1990) analisaram 29 pesquisas que empiricamente avaliaram os programas de treinamento do tipo *cross-cultural* das empresas. A conclusão a que chegaram foi de que o treinamento tem influência positiva no ajustamento dos expatriados. Apesar disso, poucas empresas preparam seus funcionários com treinamentos interculturais antes da partida para o exterior (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BLACK; MENDENHALL, 1989; BLACK; MENDENHALL, 1990; ODDOU, 1991).

Uma pesquisa de Black e Mendenhall (1990) revelou que 70% dos americanos expatriados e 90% de suas famílias não receberam nenhum tipo de preparação intercultural.

Oddou (1991) também constatou que diversas empresas, não só as americanas, transferem executivos para o exterior sem treinamentos preparatórios. Quando treinamentos e suporte deixam de ser oferecidos, a possibilidade de fracasso do processo de transferência internacional se eleva radicalmente. Os primeiros meses são com frequência os mais difíceis para o expatriado; em contrapartida, a expectativa de desempenho da empresa é alta (MENDENHALL; ODDOU, 1985; MENDENHALL; ODDOU, 1986).

Outra pesquisa realizada por Black e Mendenhall (1989) com expatriados americanos constatou que os participantes de treinamentos interculturais oferecidos antes da partida foram mais eficientes do que aqueles que não participaram. Segundo Black e Mendenhall (1990), muitas corporações conhecem a eficácia dessa preparação e do suporte na integração do expatriado à nova cultura. Todavia, um número grande de empresas continua negligente nesse aspecto. Outras organizações, segundo Mendenhall e Oddou (1985), creem que os programas de treinamento são geralmente ineficazes, e por esse motivo não ocorre o envolvimento da empresa nem do RH na preparação de futuros expatriados. Somando-se a esses dois aspectos, o pouco tempo existente entre a seleção do expatriado e sua efetiva transferência acaba por impedir a realização do programa de treinamento.

A despeito do cenário descrito acima, Black e Stephens (1989), Black e Mendenhall (1990), Oddou (1991) e Tanure, Evans e Pucik (2007) enfatizam o valor da preparação prévia do expatriado. O treinamento auxilia na redução do impacto do choque cultural na chegada ao país. Ele também facilita e acelera o ajustamento do expatriado. O estudo de Black e Mendenhall (1990) também indica a correlação positiva entre o treinamento intercultural e o desenvolvimento de habilidades relacionais e perceptuais dos expatriados, o que favorece um desempenho melhor.

Para que a empresa desenvolva um bom programa de treinamento com a credibilidade necessária, a alta direção deve apoiar a iniciativa. Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) explicam que o RH deve quantificar financeiramente os insucessos da expatriação, além de documentar e comunicar as deficiências por falta desse tipo de treinamento.

Mendenhall e Oddou (1986) acreditam que, antes de um executivo ser enviado para o exterior, é de vital importância que ele conheça os fatores cruciais de sua adaptação. Para isso, a organização deve oferecer treinamentos que tenham a profundidade necessária ao grau de integração a ser atingido. Mesmo que não haja grande distância cultural entre os países,

Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) recomendam que os candidatos a permanecer fora de seu país de origem por mais de um ano devem passar por treinamento rigoroso. O fator regulador da profundidade do treinamento deve ser o tempo de estadia no exterior somado ao grau necessário de interação do indivíduo fora de seu país.

Quanto mais diversa for a cultura do país hospedeiro, maiores os obstáculos que os expatriados enfrentarão na adaptação comportamental. Nesse sentido, a assistência dada pela empresa deve ser maior. Para examinar o nível de rigor que os métodos de treinamento precisam perseguir, Black e Mendenhall (1989) baseiam-se na teoria da aprendizagem social. Segundo essa teoria, o rigor do treinamento deve estar relacionado ao nível de envolvimento cognitivo do treinando. Os treinandos podem aprender de forma não-participativa através da observação ou do recebimento de informações. E ainda, de forma participativa, podem ser envolvidos em simulações e até visitas ao local, o que exige maior envolvimento. Para a teoria da aprendizagem social, quanto maior o envolvimento cognitivo do futuro expatriado no treinamento, mais rigorosa e efetiva será a sua preparação para executar o que foi aprendido.

Os treinamentos também devem levar em consideração o tipo de trabalho que o indivíduo deverá realizar no exterior. Tung (1981) destaca diferentes áreas de treinamento: programas de estudo para orientação cultural e informações sobre o país; programas de assimilação cultural que promovem troca de experiências e conhecimento com pessoas que já viveram o processo; aprendizado do idioma; e treinamentos de sensibilização aos valores e comportamentos das diferentes culturas. A autora salienta que o treinamento de campo é indispensável. Esse processo consiste no envio prévio do candidato ao país para o qual ele será expatriado.

Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) concordam com a abordagem de Tung (1981) no que se refere às áreas de treinamento. Por outro lado, os autores destacam que os programas de treinamento mais profundos devem abarcar pelo menos três abordagens: a cognitiva, através do repasse de informações, a afetiva, pela assimilação, e a comportamental, com simulações realistas da vida no país anfitrião.

O escopo do treinamento deve incluir todos os aspectos fundamentais à facilitação da aculturação do indivíduo. A má adaptação no exterior pode provocar uma variedade de dificuldades pessoais e interpessoais, e esses problemas devem ser evitados com seleção e treinamentos apropriados. Mendenhall e Oddou (1986) vão além e mapeiam algumas qualificações que, segundo eles, os treinadores desses indivíduos deveriam possuir: experiência

no exterior com superação de choque cultural, conhecimento abrangente do país hospedeiro, entendimento dos valores e da cultura locais, além de atitude positiva diante de novas culturas, experiências e sistemas de valores.

Da mesma forma que o futuro expatriado deve receber treinamento e acompanhamento da empresa, sua família precisa de idêntica atenção. Diversas pesquisas já demonstraram que a adaptação da família está intimamente relacionada à do expatriado (BLACK; STEPHENS, 1989; TUNG, 1981; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Black e Stephens (1989) apontam o fato de que 16% a 40% dos expatriados de multinacionais norte-americanas não tiveram sucesso e encerraram prematuramente sua experiência no exterior pela dificuldade de ajustamento dos cônjuges à vida em um país estrangeiro. Assim, Black e Stephens (1989) e Mendenhall e Oddou (1985) concordam que existe a necessidade do suporte da empresa ao expatriado e a toda a sua família.

Tung (1981) e Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) descobriram em seus estudos que 68% das empresas multinacionais não proporcionam treinamento cultural a seus expatriados nem aos familiares deles. Oddou (1991), em pesquisa mais recente, chegou a um número próximo: 60% das empresas não oferecem preparação a seus expatriados. Dentre aquelas que realizam treinamentos, 60% se limitam ao repasse de informações e não têm a profundidade necessária para que o indivíduo seja bem-sucedido na experiência em outro país (MENDENHALL; ODDOU, 1986; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987). Oddou (1991) demonstra que nem mesmo as melhores empresas investem muito tempo e dinheiro na preparação dos expatriados para a transição cultural. Na mesma pesquisa, Oddou (1991) diz que, dentre os expatriados que receberam treinamento, apenas 26% acreditam que essa preparação os tenha ajudado na adaptação. Isso não significa dizer que os treinamentos não são efetivos, e sim que é importante relacionar o tipo de experiência que o expatriado terá com um método de treinamento correspondente (BLACK; MENDENHALL, 1990). A etapa de *follow-up* do aprendizado de habilidades interculturais também falha com frequência, o que enfraquece o processo de treinamento quando este ocorre (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987).

As organizações com taxas mais altas de sucesso na expatriação preparam seus colaboradores suprimindo-os de informações detalhadas sobre as implicações da mudança; especificam tudo sobre o pacote de benefícios compensatório; proporcionam orientação sobre o país, a cultura, os costumes e as demais informações relevantes; pagam por uma pré-visita para que o colaborador e sua esposa conheçam o novo ambiente; e oferecem o suporte necessário durante o

processo de expatriação (ODDOU, 1991; BLACK; STEPHENS, 1989). O contato regular da organização com o expatriado para trocar informações e permitir discussões sobre problemas potenciais e planos para o futuro é uma ação recomendável. A empresa obtém bons resultados na adaptação do expatriado quando proporciona atividades sociais e tem o cuidado de selecionar um mentor para ouvir, aconselhar e orientar (ODDOU, 1991). Tanure, Evans e Pucik (2007) defendem o argumento de que a preparação do expatriado deve ter lugar, idealmente, em dois momentos distintos: o primeiro deles antes da transferência e o segundo após o início da missão.

É importante ressaltar que não basta que a empresa prepare um excelente processo de treinamento, focando todos os aspectos acima mencionados, se o indivíduo não tiver interesse na expatriação. Tung (1981, p. 72) adverte: “[...] se o indivíduo se opõe a trabalhar no exterior, nenhum programa de treinamento será capaz de mudar sua atitude básica”.

Na pesquisa sobre expatriação realizada por Tanure *et al.* (2007), os resultados relacionados ao processo de treinamento mostram que, enquanto a empresa acredita estar dando suporte ao expatriado no momento, isso não é visto pelos próprios expatriados. Por outro lado, os profissionais de RH constantemente se queixam da falta de comprometimento de alguns expatriados nessa etapa do processo. Segundo Tanure *et al.* (2007), isso pode acontecer porque, na visão da empresa e dos indivíduos expatriados, os principais problemas enfrentados são diferentes. Enquanto a empresa acredita que a seleção é um fator crítico de sucesso, eles veem a adaptação ao novo local de trabalho como tal. Assim, por ser a adaptação cultural do expatriado um fator crítico no processo, isso deve ser levado em consideração e bem trabalhado tanto antes da expatriação quanto durante a missão do funcionário.

### ***2.3.5 Adaptação cultural de expatriados e suas famílias***

As questões relacionadas à distância geográfica, tecnológica, logística e de comunicação foram por muitos anos uma preocupação para os estudiosos do tema da internacionalização. Essa distância, no entanto, tem diminuído com o alastramento da globalização, perdendo sua importância. Por outro lado, os desafios provocados pelos aspectos culturais, institucionais e econômicos têm ganhado força. Esses aspectos estão intimamente ligados ao conceito de

distância psíquica, bastante explorado na análise dos padrões de internacionalização das companhias multinacionais (TANURE *et al.*, 2007).

Os desafios do expatriado na integração cultural e os processos de seleção e treinamento são intimamente afetados pela distância psíquica (MENDENHALL; ODDOU, 1985; TANURE *et al.*, 2007). Quanto maiores as diferenças existentes entre os países, maior deverá ser a flexibilidade do expatriado para garantir o sucesso de sua adaptação, ratificam Black e Stephens (1989). Selmer (2006), por outro lado, assegura que a dificuldade de adaptação ocorrerá independentemente do fato de as culturas se assemelharem ou se diferenciarem. Ao contrário de Black e Stephens (1989), Selmer (2006) e Tanure *et al.* (2007) entendem que a adaptação em países de cultura parecida é tão difícil quanto a adaptação em países de cultura bastante distinta. Uma pesquisa recente realizada por Selmer, Chuí e Shenkar (2007) tornou evidente que os expatriados alemães nos EUA se ajustaram melhor que os expatriados americanos na Alemanha. Esse argumento sustenta a teoria de que o impacto da distância cultural é assimétrico em relação ao ajuste do expatriado no país anfitrião. Dessa maneira, Selmer, Chuí e Shenkar (2007) contrapõem-se à ideia de que existe simetria entre a distância cultural e o ajuste do expatriado.

Para Mendenhall e Oddou (1985), a aculturação do expatriado e seu sucesso nesse processo estão associados a quatro fatores fundamentais: o primeiro deles se refere à auto-orientação do indivíduo através de atividades e atributos que fortaleçam sua autoestima e confiança (um exemplo disso é a capacidade de lidar com o estresse); o segundo, ou seja, a orientação para o outro, se compõe da habilidade de se relacionar; já a dimensão perceptiva inclui a habilidade de percepção das nuances do ambiente cultural, sendo possível acrescentá-las ao repertório de entendimentos e ações; e, por último, a distância cultural [concordando com Black e Stephens (1989), os autores Mendenhall e Oddou (1985) entendem que a adaptação em alguns países é mais difícil que em outros]. Essa maior distância cultural e psíquica exige, por conseguinte, maior dedicação do expatriado.

Para Althen (2003), a adaptação do expatriado está intimamente ligada às suas expectativas ao chegar ao país. Frequentemente, suas reações às experiências estão vinculadas a essas expectativas, e não ao fato que realmente ocorreu. Para o autor, o processo de ajustamento à nova cultura se inicia quando o expatriado aceita a proposta de ir para o exterior. Os passos seguintes vão depender da forma como o indivíduo encara sua experiência e interpreta aquilo que vê e sente. O fato de um expatriado fazer determinado julgamento do comportamento de outrem

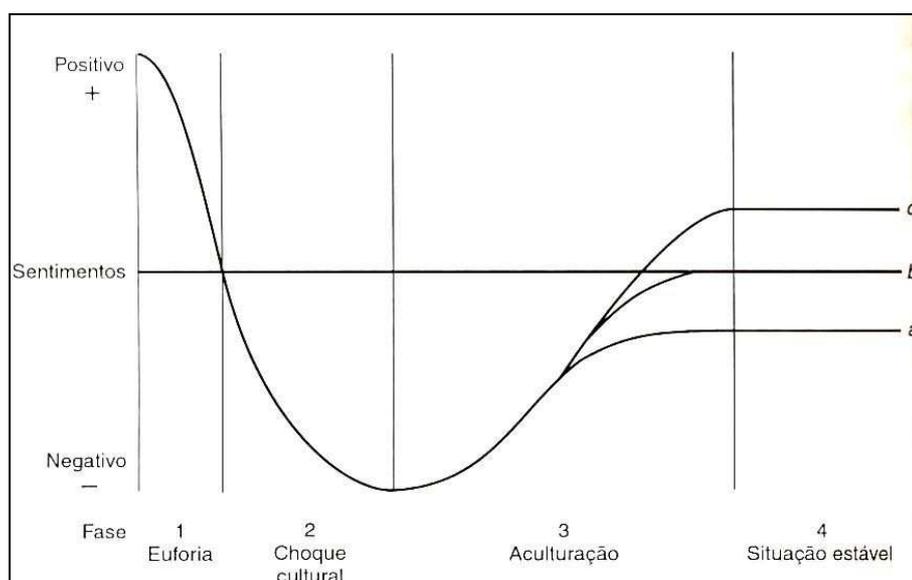
não é construtivo; por outro lado, a atitude de entender o porquê do comportamento e saber diferenciá-lo auxilia na adaptação (TANURE, 2005).

Já para Lee (2005), a aculturação do expatriado está intimamente associada aos momentos de preparação anteriores à partida. Além disso, fatores como a vivência prévia no exterior, as boas práticas de seleção e a família auxiliam na adaptação.

As pesquisas de Black, Mendenhall e Oddou (1991) sugerem que o ajustamento do cônjuge ao novo ambiente influencia no ajustamento do próprio expatriado e também no desejo de permanecer no país (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Tanto os expatriados quanto seus cônjuges vivenciam diversas tensões quando da transferência internacional. Dentre elas estão a educação dos filhos, a saúde, o aprendizado da língua, as questões de acomodação, o isolamento cultural e a distância da família e dos amigos. Nesse sentido, é importante que expatriado, família e empresa tenham clareza do relacionamento estabelecido entre a família e o expatriado para um bom ajustamento. Dessa forma, Black e Stephens (1989) sugerem que as empresas implementem políticas que ofereçam boa assistência aos cônjuges.

Mendenhall e Oddou (1985) e Adler (1983) criticam o fato de muitas empresas não entenderem os processos de adaptação cultural com a profundidade necessária. De acordo com os autores, essa falta de entendimento provoca falhas nos processos de seleção e treinamento, que não são efetivos nos aspectos relacionados à adaptação. Além disso, os problemas que surgem são normalmente tratados depois que a expatriação ocorre. Lee (2005) concorda com Mendenhall e Oddou (1985) e Adler (1983) e critica a postura de RH, que peca por não enxergar a natureza multicultural de seus funcionários expatriados e repatriados. Os indivíduos que experimentam a diversidade têm de apoiar a adaptação de outros indivíduos, potencializando ganhos nesse processo.

Tanto o indivíduo quanto o RH precisam estar cientes das fases que um expatriado vivencia em sua experiência. Hofstede (2001; 2003) chama esse processo de “curva da aculturação”. Segundo o autor, ela se assemelha a uma curva em “U” e descreve quatro estágios de ajuste intercultural: euforia, choque cultural, aculturação e situação estável, conforme apresentado na Figura 4.



**Figura 4: Curva em “U” de ajuste cultural**  
**Fonte: HOFSTEDE, 2003.**

De acordo com Hofstede (2001; 2003), a fase da euforia, ou lua-de-mel, é normalmente curta. Nessa fase o indivíduo está entusiasmado com a viagem e as paisagens novas. Althen (2003) acrescenta que o período é repleto de excitação, estímulo e curiosidade. A segunda etapa é a do choque cultural, ou seja, o início da vida real no novo ambiente (HOFSTEDE, 2001; 2003). Nessa fase o indivíduo experimenta confusão e desorientação por vivenciar uma série de situações novas que não lhe são familiares. O choque cultural, conforme Althen (2003), é muito mais um produto da situação vivida em uma nova cultura do que fruto das características de personalidade do indivíduo. Apesar disso, qualidades como paciência, senso de humor e tolerância a ambiguidades podem exercer influência sobre a profundidade e a duração do choque cultural. Essa fase é transitória e, para alguns, dura mais tempo do que para outros. Mesmo que existam alguns momentos de infelicidade e desorientação, o desconforto é um passo necessário ao aprendizado quando se está inserido em uma nova cultura. Se tudo fosse exatamente igual à cultura de origem, não haveria aprendizado.

A terceira fase é a da aculturação, na qual o indivíduo começa a conhecer melhor o ambiente e as novas condições e tenta adaptar-se aos valores locais, aumentando sua interação com o novo ambiente social (HOFSTEDE, 2001; 2003). A última fase é a da situação estável, que pode ser negativa quando o indivíduo compara desfavoravelmente sua estada no país com a própria casa e nutre um sentimento contínuo de alienação. Essa etapa pode ser neutra quando o

indivíduo se considera biaculturado e pode, ainda, ser positiva quando o indivíduo parece um “nativo” (HOFSTEDE, 2001; 2003). Para Althen (2003), a última fase normalmente vem acompanhada de um sentimento de missão cumprida e de aceitação do ambiente. Quando o expatriado experimenta a sensação de estar bem aculturado, quase como um “nativo”, conforme relata Hofstede (2001), o mecanismo de expatriação alcança seus objetivos.

Para Black, Mendenhall e Oddou (1991), o processo de aculturação passa por duas etapas: a do ajuste prévio e a do ajuste no país. O ajuste prévio refere-se a fatores individuais e organizacionais que podem influenciar positiva ou negativamente o processo de aculturação. Dentre os fatores individuais positivos estão: a expectativa realista do expatriado, a preparação para a expatriação e a vivência anterior no exterior. Já para o ajustamento positivo à organização, é essencial uma boa gestão durante a etapa de seleção, que inclua tanto os aspectos relacionados ao trabalho quanto os ligados às características do expatriado que possam apoiar sua adaptação. Para o ajuste no país, os fatores relativos à cultura organizacional, a capacidade de socialização do expatriado, suas habilidades culturais, a clareza de seu papel na empresa e a adaptação de sua família representam uma forma de apoio positivo ao processo de aculturação.

Os aspectos tratados neste capítulo reforçam a importância da adaptação do expatriado à nova cultura e ao novo ambiente de negócios. A falta de adaptação pode provocar perdas diretas e indiretas para a empresa. Dentre as perdas diretas estão o declínio da produtividade do funcionário e a redução das oportunidades de negócio e da competitividade. Dentre as perdas indiretas podem estar a dificuldade de relacionamento com fornecedores e clientes e o prejuízo para a imagem e a reputação da companhia (TANURE *et al.*, 2007). Vimos, assim, que são vários os fatores que favorecem o sucesso da expatriação ou, pelo contrário, podem influenciar seu fracasso. Ambas as situações são contempladas no próximo capítulo.

### ***2.3.6 Sucessos e fracassos do processo de expatriação***

Como tema de estudo, a expatriação tem tido progressos, uma vez que maior número de pesquisadores vem escrevendo sobre o assunto. Mas nem os pesquisadores nem os práticos do tema foram consistentes na descrição de como definir a efetividade na expatriação (SHAFFER;

HARRISON *et. al.*, 2006). Inúmeras organizações avaliam a efetividade levando em consideração o cumprimento dos objetivos da missão, no entanto poucas são as que medem esses resultados e conseguem atribuí-los aos expatriados.

É comum encontrar nos trabalhos acadêmicos três critérios diferentes para avaliar o sucesso de uma transferência internacional. Nos anos 1980, o foco estava no ajustamento dos expatriados: conforto *versus* desconforto psicológico e presença *versus* ausência de estresse durante o tempo de expatriação (BLACK; MENDENHALL, 1989; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; MENDENHALL; ODDOU, 1985). Nos anos 1990, os pesquisadores mudaram sua atenção para a pesquisa dos motivos das decisões dos expatriados de finalizar sua missão prematuramente e voltar ao país de origem (BLACK; GREGERSEN, 1999; STROH, 1995; TUNG, 1988). Já na atualidade, a preocupação está mais relacionada com o desempenho do expatriado (LEE, 2005; STAHL *et al.*, 2007).

O segredo do sucesso da expatriação, na visão de Tung (1981), inicia-se pela boa gestão da seleção. Para a autora, na hora da seleção os profissionais de recursos humanos baseiam-se demasiadamente nas características técnicas do candidato. Isso ocorre porque são características mais facilmente visíveis ou em razão do interesse do demandante da vaga. Tung (1981), porém, alerta para o fato de que o foco técnico não tem prevenido falhas dos processos. Contudo, não existe critério melhor de seleção. Esse processo deve ser apropriado ao tipo de atividade a executar no exterior. Dessa maneira, para Tung (1981), é necessário que as empresas adotem uma perspectiva contingencial na hora de selecionar, ou seja, o critério utilizado deve depender da situação da transferência internacional. Da mesma forma que na seleção, como diferentes trabalhos demandam diferentes necessidades de *expertise* sobre a outra cultura, também não é adequado prescrever o mesmo treinamento para todos os expatriados.

Black e Stephens (1989) e Pucik e Saba (1998) concordam com Tung (1981) e nesse sentido acrescentam que, para o sucesso da expatriação, muita atenção deve ser dada a fatores como as habilidades relacionais, culturais e interpessoais do expatriado e a adaptação dos membros da família. Dessa forma, os aspectos determinantes do sucesso das transferências internacionais são a combinação das competências profissionais e técnicas dos candidatos, analisadas durante uma boa seleção, e também as habilidades de comunicação e relacionamento, as características de liderança, o ambiente, as circunstâncias familiares e a consciência cultural (TUNG, 1981; BLACK; STEPHENS, 1989; PUCIK; SABA, 1998). Mendenhall e Oddou (1985)

acrescentam a importância das habilidades linguísticas e motivacionais. Capacidade de adaptação às mudanças, mentalidade aberta, sociabilidade, autoconfiança e apoio da família são fatores que ajudam muito no processo bem-sucedido de expatriação (PUCIK; SABA, 1998; BLACK; STEPHENS, 1989).

Em pesquisa conduzida por Hays (1974), 115 respondentes identificaram fatores de sucesso da expatriação. Dentre os primeiros, estão os fatores relacionados ao trabalho (habilidades técnicas, missão, capacidade organizacional); em segundo lugar, vieram as questões de habilidades de relacionamento (habilidade de lidar com a nacionalidade local, empatia com a cultura); o terceiro fator foi a situação familiar, ou seja, uma família que se adapte e dê suporte ao expatriado. Por outro lado, tratando-se de falhas do processo, em primeiro lugar estão novamente as habilidades no trabalho, mas a segunda causa de insucesso é a situação da família, seguida da habilidade relacional.

As taxas de fracasso da expatriação, medidas pelo retorno antecipado dos executivos, ficaram, durante os anos 1980 nos Estados Unidos, entre 20% e 50% na pesquisa de Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987). Também na pesquisa de Tung (1988) as taxas ficaram em 30% de retorno prematuro no mesmo período. Nos anos 1990, a taxa caiu para 10% a 20%, porém esse número ainda é considerado alto, uma vez que o custo, para a empresa, da manutenção do funcionário no exterior é duas a três vezes maior do que o custo de mantê-lo no país de origem (BLACK; GREGERSEN, 1999). Mendenhall e Oddou (1985) argumentam que os custos do fracasso também são considerados altos para a empresa, que perde em produtividade pelo desempenho prejudicado do executivo, e para ele mesmo, que sofre com uma crise de baixa autoestima e perde a autoconfiança diante dos colegas. Black e Gregersen (1999) descobriram ainda que 30% dos executivos encerraram suas missões sem alcançar o desempenho desejado pela empresa e 25% deles deixaram a organização após o retorno. Esse *turnover* é considerado duas vezes maior do que o registrado entre os funcionários que não foram enviados em missões internacionais.

O insucesso do processo de expatriação, de acordo com a literatura, está comumente relacionado a três principais fatores: o retorno prematuro ao país de origem, o baixo desempenho no período da missão e a demissão da empresa. Todas as causas podem ter diversas ramificações. O retorno prematuro pode ser ocasionado pela falta de adaptação do expatriado e/ou da família ou pela dificuldade de relacionamento, dentre outras razões. O baixo desempenho no período da

missão pode ser ocasionado também pela falta de adaptação ou pela falha do processo de seleção, assim como pela falta de treinamento tanto antes da partida quanto no país anfitrião. É pelo fato de todos esses fatores estarem associados a insucessos e desafios que eles foram descritos mais detalhadamente nos capítulos anteriores (TUNG, 1981; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BLACK; STEPHENS, 1989; PUCIK; SABA, 1998; LEE, 2005; STAHL *et al.*, 2007).

As empresas norte-americanas, que são bastante estudadas nesse tema, apresentam altas taxas de insucesso devido à má gestão do mecanismo, principalmente no que diz respeito à adaptação cultural do expatriado (MENDENHALL; ODDOU, 1985). Em pesquisa feita por Tung (1988) nos anos 1980 com multinacionais norte-americanas, as taxas de insucesso foram de 30%. Nessa pesquisa, o fracasso foi definido como a incapacidade do expatriado de apresentar desempenho efetivo, no país anfitrião, caso tenha sido demitido, realocado ou repatriado durante sua missão. Outra pesquisa sobre fracasso da expatriação, conduzida por Adler (2002), revelou que a metade das famílias voltou ao país de origem antes do término do contrato da missão internacional em razão das dificuldades de adaptação. Na maior parte dos casos, a dificuldade está no cônjuge do expatriado.

Dessa forma, a dificuldade de adaptação do cônjuge é uma questão que merece atenção maior. Harvey e Buckley (1998) referem-se a esse tema como extremamente importante na atualidade, uma vez que homens e mulheres trabalham quase com a mesma frequência. Segundo os autores, o trabalho do cônjuge é motivo de diversos dilemas, principalmente em determinados estágios da carreira. Assim, os autores descrevem quatro estágios do ciclo da carreira e avaliam soluções potenciais para os problemas dos casais com dupla carreira na transferência internacional. Segundo Harvey e Buckley (1998), se a transferência internacional ocorrer antes do início da carreira de um dos cônjuges, haverá boa possibilidade de o tempo da missão ser utilizado na educação. Se o cônjuge acompanhante for a esposa, esse poderá ser um momento positivo para fazer uma pausa na carreira e ter filhos. Já a terceira fase do ciclo profissional vem normalmente acompanhada dos maiores desafios, uma vez o cônjuge está bem estabelecido na carreira. Nessa fase, a solução é complexa, e às vezes a melhor escolha são viagens frequentes de ida e vinda. O quarto estágio pode coincidir com o momento em que o cônjuge quer diminuir sua carga de trabalho e assim os planos convergem. Contudo, Harvey e Buckley (1998) relatam que, independentemente da etapa do ciclo de carreira em que os cônjuges estiverem, a empresa terá o

papel importante de dar suporte a essa experiência internacional se quiser contar com o sucesso no final da expatriação.

Black e Stephens (1989) concordam que a situação familiar contribui imensamente com as falhas do processo de expatriação. Para esses autores e também para Mendenhall e Oddou (1985), esse é um aspecto que pode propiciar grande melhora no desempenho do expatriado se for bem conduzido.

Outra causa, assinalada por Black e Gregersen (1999), de influência no insucesso das expatriações é a suposição de que, apesar das diferenças culturais, as regras dos negócios são as mesmas em todo o mundo e, logo, a diferença cultural não representa ameaça ao sucesso dos expatriados. Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) também descobriram em suas pesquisas que os obstáculos interculturais são grandes responsáveis pela volta antecipada de expatriados e suas famílias. Para esses autores, o choque cultural e as divergências entre as normas do país de origem e do país anfitrião, assim como o isolamento e a saudade de casa, são os principais fatores associados ao insucesso. Hofstede (2001; 2003) adverte para o fato de que o choque cultural sofrido por alguns expatriados na organização pode causar sintomas físicos e, muitas vezes, a melhor opção é a volta prematura.

Além dos aspectos tratados acima e dos fatores individuais, como a inabilidade do indivíduo de lidar com situações novas e estressantes, a dificuldade de comunicação com pessoas de diferentes culturas e a má adaptação da família ao contexto local, há alguns fatores organizacionais que também contribuem com o fracasso da transferência internacional. Dentre eles estão a falta de planejamento de carreira e os pacotes de benefícios compensatórios sem maiores atrativos (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BLACK; STEPHENS, 1989; PUCIK; SABA, 1998).

Outro fato demonstrado em pesquisa é o de que os objetivos almejados pela empresa são diferentes dos buscados pelos indivíduos no processo de expatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Essa divergência gera uma expectativa de ambas as partes que, na maioria das vezes, não é atingida. Em alguns casos, identificam Tanure, Evans e Pucik (2007), as empresas estão cientes dessa divergência, mas não esclarecem o processo por acreditar que isso pode interferir na motivação individual do candidato e, assim, diminuir as chances de aceitação do desafio da expatriação. Essa diferença de objetivos e expectativas entre empresas e expatriados é mais um fator a adicionar a todos os outros causadores do fracasso de tantas transferências

internacionais. As empresas precisam identificar as forças e fraquezas de seus processos e agir. Segundo Tanure *et al.* (2007), como o sucesso é a contrapartida do fracasso, a exploração desses fatores pode contribuir com o entendimento da melhor forma de promover o sucesso das missões internacionais.

Todos esses aspectos, incluindo-se a orientação de carreira na repatriação, formam as práticas recentemente instituídas pelos profissionais de RH e líderes das grandes multinacionais americanas para minimizar os frequentes insucessos das expatriações nessas empresas (STAHL, *et al.*, 2007). Em resumo, as questões que devem atrair a atenção da equipe de RH e do corpo gerencial da empresa para favorecer o sucesso da expatriação são: a identificação da estratégia de internacionalização; a clareza do objetivo da expatriação; a seleção do candidato; a preparação e a orientação dele e de sua família; o acompanhamento da aculturação de todos; o ajuste do papel do futuro expatriado; a gestão de seu desempenho; a remuneração; e, é claro, a repatriação. Na repatriação, os principais cuidados referem-se à condução da preparação e do acompanhamento na readaptação e ao cuidado com a carreira do indivíduo, aproveitando-se as habilidades que ele adquiriu (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BLACK; STEPHENS, 1989; PUCIK; SABA, 1998; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; STAHL *et al.*, 2007).

Para que isso ocorra, é preciso que a alta administração das empresas multinacionais patrocine o processo. Esse apoio deve permitir a adoção de práticas de suporte ao expatriado em suas mais variadas necessidades, a designação de um *coach* que deverá ficar atento à sua carreira no exterior e antes da volta e facilitar contatos frequentes entre ele e a matriz. Assim, a organização ficará mais atenta ao crescimento do executivo durante sua missão. Embora nem mesmo todas essas medidas possam garantir o sucesso do processo de expatriação, certamente elas darão o apoio necessário para que as taxas de risco se reduzam (TANURE *et al.*, 2007; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; STAHL *et al.*, 2007). Para concluir esta seção, é importante frisar também que, além de incorporar as melhores práticas, as empresas precisam aprender com suas experiências.

Como um dos medidores do sucesso da expatriação é a concretização das metas, o próximo capítulo trata de um dos principais objetivos da expatriação nas empresas multinacionais atualmente: o desenvolvimento da mentalidade global (PUCIK; SABA, 1998).

### ***2.3.7 Desenvolvimento da mentalidade global***

Mentalidade global, segundo Adler e Bartholomew (1992), é a capacidade dos executivos de compreender o ambiente mundial de negócios por uma perspectiva global e a habilidade de trabalhar com pessoas de diversas culturas. O desenvolvimento de executivos de mentalidade global é um fator crítico de sucesso das empresas que desejam competir internacionalmente globalmente. Apesar da importância do tema, ainda são escassos os estudos, principalmente empíricos, que envolvem o desenvolvimento do gestor global (PUCIK; SABA, 1998).

A mentalidade global pressupõe alto compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências através das fronteiras nacionais, funcionais e de negócios (PUCIK; SABA, 1998). Essas características, necessárias ao desenvolvimento da mentalidade global, apoiam a diferenciação entre executivos expatriados ou internacionais e executivos globais. Os primeiros são os executivos capazes de assumir uma posição de liderança em uma missão internacional. Já a expressão “executivo global” é mais ampla. Para Pucik e Saba (1998) e Adler e Bartholomew (1992), esse profissional tem mentalidade bastante aberta e é flexível. Ele tem também ótimo entendimento dos negócios internacionais e percebe a competição global como uma oportunidade. O executivo global trabalha através das fronteiras culturais e funcionais e consegue balancear diferentes demandas de integração globais. Pucik e Saba (1998) afirmam que muitos executivos globais, se não a maioria deles, já foram expatriados em algum momento de sua carreira. Por outro lado, segundo esses autores, um número pequeno de expatriados desenvolve-se até atingir o nível de executivo global.

Ao distinguir executivos expatriados e globais, Adler e Bartholomew (1992) descrevem algumas importantes diferenças entre ambos: o expatriado foca um único país, tornando-se *expert* em uma cultura, e normalmente lida com as relações entre a matriz da empresa e o país onde está. Já o gestor transnacional entende os negócios de um ponto de vista global e conhece as diferentes culturas, perspectivas, tecnologias, tendências e maneiras que devem conduzir o negócio dentro do contexto em que se encontra. O gestor global adapta sua forma de viver a culturas distintas e utiliza diariamente suas habilidades culturais ao longo da carreira. Indivíduos desse tipo normalmente já tiveram várias experiências internacionais (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992).

A principal característica dos executivos globais é a habilidade de resolver problemas complexos e potencialmente contraditórios no ambiente globalizado (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992). O indivíduo de mentalidade global é capaz de ter entendimento sistêmico do contexto, atendo-se a tendências, oportunidades e possíveis influências no negócio. Ele estimula e sabe liderar equipes multiculturais, tem perfil e talento para a *network* global e é um agente de mudanças.

Uma pesquisa realizada por Adler e Bartholomew (1992) com grandes corporações norte-americanas mostrou que apenas 6% delas acreditam que as missões internacionais são essenciais na carreira de um executivo sênior. Tung e Miller (1990) chegaram a resultados muito próximos aos da pesquisa de Adler e Bartholomew (1992). Nesse estudo, 93% dos executivos respondentes não consideravam a perspectiva de experiência internacional um critério de promoção nem de recrutamento para uma posição de executivo sênior.

Entretanto, as empresas concordam que, no mundo globalizado, as habilidades interculturais são importantes. Nesse sentido, Pucik e Saba (1998) questionam: será possível para um executivo adquirir mentalidade global sem ter sido expatriado? Será que as empresas podem preparar as pessoas para liderar mercados globais sem as experiências internacionais? As respostas a essas perguntas ainda são controversas. Grande parte dos estudiosos do tema concorda em que a expatriação é certamente um veículo importante de apoio ao desenvolvimento dessa competência (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; PUCIK; SABA, 1998; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 163), “[...] o mecanismo mais importante para o desenvolvimento de uma mentalidade global é a expatriação”.

As transferências e missões internacionais promovem o desenvolvimento de competências tais como visão global e gestão da diversidade cultural, fundamentais para as empresas transnacionais. Além disso, elas possibilitam a troca de experiências, melhores práticas, socialização e intercâmbio rápido de informações e, é claro, a competência linguística. Todos os aspectos citados demonstram os ganhos que as empresas obtêm com esse mecanismo (TANURE *et al.*, 2007).

Para ser bem-sucedidas na competição global, as empresas precisam tanto de executivos expatriados quanto de executivos globais. As necessidades de desenvolvimento dos gestores globais são bem mais complexas e dinâmicas. Para desenvolver líderes globais, é necessário que as organizações promovam meios para que, com seus altos potenciais, eles adquiram experiência

no exterior e habilidades de liderança globais. As vivências internacionais possibilitam o aprendizado individual através da experiência (PUCIK; SABA, 1998). Para Tung e Miller (1990), a orientação global necessária para que as empresas possam competir no mercado internacional está relacionada à habilidade de lidar com a complexidade desse mercado, de conhecer os competidores e de responder efetivamente às demandas dos consumidores onde quer que eles se localizem. Segundo Duarte e Tanure (2006), a ideia é de que esses executivos possam lidar com diversidades culturais e paradoxos de forma aberta e flexível, conseguindo também compartilhar experiências e informações entre fronteiras.

O foco no desenvolvimento do gestor global requer um salto qualitativo em busca do alinhamento da área de recursos humanos com as necessidades de uma organização global. As transferências internacionais continuarão demandando a atenção das empresas, principalmente na gestão de pessoas. O primeiro passo para o desenvolvimento de líderes globais é a criação de um RH com função global, ou seja, profissionais de RH que tenham profundo entendimento do cenário de competição global e de seu impacto sobre as pessoas (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; PUCIK; SABA, 1998).

As empresas precisam aproveitar oportunidades para desenvolver essas capacidades em seus funcionários. Os projetos entre fronteiras e com grupos multiculturais são estratégias importantes e menos dispendiosas que também auxiliam no desenvolvimento da mentalidade global. Tanure, Evans e Pucik (2007, p.165) propõem que “[...] ninguém – ninguém mesmo – deve ser transferido para qualquer posição de responsabilidade técnica ou gerencial numa organização multinacional sem que tenha experiência comprovada de trabalho em projetos entre fronteiras”.

Assim, vimos que a expatriação é um importante mecanismo de desenvolvimento de diversas competências, entre elas a mentalidade global. Mas como as empresas utilizam essas habilidades adquiridas por alguns de seus expatriados no retorno ao país de origem?

## 2.4 Repatriação

É fato que a experiência internacional costuma ser valorizada pelas grandes corporações. Para algumas, segundo Tung e Miller (1990) e Adler e Bartholomew (1992), ela é até pré-requisito na promoção a posições superiores de liderança. Mas as implicações na carreira e na vida dos funcionários, assim que retornam de uma missão internacional, são muitas vezes desapontadoras (Stahl *et al.*, 2007).

A primeira questão é o planejamento do retorno. Assim como na expatriação, no período da repatriação o indivíduo também precisa do apoio da empresa. Tanto o expatriado quanto seus familiares, caso tenham passado longos anos no exterior, podem, no momento da reentrada no país de origem, sofrer um choque cultural reverso (TUNG, 1998). A realidade do momento é outra: posição nova no trabalho, casa diferente, novos relacionamentos. Por esses motivos e tantos outros, ressalta Tung (1998), o retorno do executivo, se não for bem planejado e orientado, poderá tornar-se traumático.

Pesquisas sugerem que a principal falha na gestão do processo de repatriação está na falta de integração da missão internacional de longa duração focada no desenvolvimento com o plano de sucessão da empresa (STROH, 1995, BLACK, *et al.*, 1999; STAHL, *et al.*, 2007). Em razão de um plano de carreira fraco, os repatriados frequentemente ocupam posições nas quais suas novas habilidades e qualificações não são aproveitadas. Essa impossibilidade de o executivo utilizar as habilidades adquiridas através de sua experiência no exterior gera muitas frustrações (TUNG, 1988). Para os repatriados, a experiência internacional favorece o entendimento global da firma, melhora significativamente as habilidades de comunicação e a *network* e ainda os capacita a lidar com ambientes mais complexos (ODDOU, 1991). Tung e Miller (1990) levantam a hipótese de que a missão internacional torna o repatriado capaz de contribuir significativamente com o desenvolvimento e a implementação do processo de globalização da empresa. Apesar de todos esses ganhos, as organizações ainda não sabem como aproveitar os conhecimentos adquiridos pelos repatriados (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987). Para Duarte e Tanure (2006), quando percebem que sua experiência no exterior será subutilizada, os repatriados se frustram e não raramente deixam a empresa. A insatisfação é ainda maior, segundo Adler (2002), quando o

cargo assumido na repatriação envolve menos responsabilidades que o cargo ocupado no intercâmbio.

Idealmente o expatriado deveria ter uma expectativa realística sobre o processo de exposição internacional e os efeitos disso em sua carreira. No entanto, inúmeras vezes ele não tem certeza da duração de sua estadia no exterior nem das oportunidades de carreira e promoção quando de seu retorno (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; STROH, 1995). Oddou (1991) alerta para o fato de que 40% dos expatriados que participaram de sua pesquisa relataram que, na repatriação, não havia nenhum trabalho específico esperando por eles.

Segundo Tung (1988), a repatriação se torna difícil quando as expectativas de carreira dos expatriados não são concretizadas. Noventa e três por cento das 123 empresas americanas estudadas por ela não consideram a experiência internacional do executivo um fator crucial para sua promoção. Outro ponto em questão refere-se à realocação. Tung (1988) descobriu que, quanto mais tempo o expatriado permanecer fora de seu país, mais difícil poderá ser sua absorção. Isso ocorre por diversos motivos, dentre eles a possibilidade de a empresa ter passado por mudanças organizacionais nas quais o repatriado não tem mais seu espaço.

Como resultado de um processo de repatriação traumático ou da limitação de oportunidades de carreira, um substancial percentual de repatriados acaba por deixar as empresas que patrocinaram sua expatriação. Uma pesquisa feita por Adler (1983) descobriu que cerca de 20% dos repatriados deixam a empresa aproximadamente seis meses após o retorno. Na pesquisa de Black e Gregersen (1999), algumas organizações chegam a relatar a perda de 40% a 55% dos repatriados em até três anos após o retorno.

Uma pesquisa de Stahl *et al.* (2007) buscou entender os fatores motivadores de cada repatriado, levando em consideração o tipo de expatriação. As hipóteses do estudo sugerem que os expatriados enviados ao exterior para desenvolvimento próprio têm mais motivações relativas à carreira do que os executivos seniores, e estes, mais motivação que os expatriados por motivos técnicos. Da mesma forma, os expatriados para desenvolvimento próprio sentem mais impactos positivos na missão internacional em comparação aos executivos seniores e estes em comparação aos funcionários técnicos.

Apesar de os expatriados para desenvolvimento próprio terem oportunidades de avançar na carreira, são eles que normalmente deixam a empresa após a repatriação (STAHL *et al.*, 2007). Isso acontece porque se trata frequentemente de pessoas jovens, de alto potencial, com

experiência internacional e competências globais, o que as torna valiosas e solicitadas pelo mercado (STAHL *et al.*, 2007). Adler (2002) concorda e acrescenta que isso não significa dizer que essas pessoas vão deixar a organização para buscar outras oportunidades, e sim que estão vulneráveis a essa possibilidade. Parece que os expatriados levam a sério o conceito de “carreira sem fronteiras”. Segundo os autores, os dois principais pontos que farão um repatriado permanecer na empresa são a percepção de que esta lhes dará suporte na repatriação e as oportunidades de carreira (STAHL *et al.*, 2007).

Em relação a todos os três tipos de expatriados pesquisados por Stahl *et al.* (2007), as taxas de *turnover* foram altas. Quando questionados pelos pesquisadores sobre a possibilidade de deixar a empresa por outra oportunidade de trabalho, entre um terço e a metade dos respondentes declararam que considerariam a opção de sair da empresa e um quarto se revelou indeciso. Um trabalho de Black *et al.* (1999) feito oito anos antes do estudo de Stahl *et al.* (2007) encontrou dados muito próximos dos achados da pesquisa mais recente. Black *et al.* (1999) descobriram que 74% dos repatriados não tinham expectativa de trabalhar para a mesma empresa até um ano após o retorno ao país de origem, 42% deles consideravam seriamente a alternativa de deixar a organização após a repatriação e 26% já estavam em busca de outro emprego. Esses dados chamam a atenção para o fato de que a repatriação se mantém um tema crítico para as empresas ao longo dos anos.

Lazarova e Caligiuri (2001) concordam com Black *et al.* (1999) e Stahl *et al.* (2007) sobre a expectativa de que um número considerável de repatriados deixe a empresa. Mas as altas taxas de *turnover* entre os repatriados são disfuncionais se levados em consideração o alto custo, o tempo e o envolvimento dos profissionais nesse processo. Com a falta de retenção de muitos expatriados, a empresa perde toda a gestão do conhecimento global que poderia perpetuar. Além disso, os altos *turnovers* podem desencorajar outros funcionários de aceitar a missão por medo de que isso resulte em um movimento negativo para a carreira (TUNG, 1988).

Se as empresas costumam falhar na gestão da repatriação e, conforme demonstram as pesquisas, a maioria dos repatriados está descontente com sua posição após o retorno, por que os funcionários continuam a buscar uma carreira internacional? Esse é um grande paradoxo. Segundo Stahl *et al.* (2007), a motivação dos profissionais ao aceitar uma missão internacional é a possibilidade de adquirir novas habilidades e experiências para aumentar a empregabilidade e, se necessário, até para sondar novos empregadores.

As melhores práticas de repatriação demonstram a importância do planejamento antes do retorno do executivo. Esse planejamento, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), deve analisar os indicadores de desempenho e o cumprimento dos objetivos do executivo, além de aquilatar seu desenvolvimento, para finalmente avaliar as futuras oportunidades profissionais dele. A carreira deve ter incentivos para promover a expatriação, e a repatriação precisa ser cuidadosamente trabalhada. Por tudo isso, a retenção dos repatriados é um fator crítico para a área de recursos humanos da empresa.

No próximo capítulo será discutida a metodologia de pesquisa utilizada para investigar-se os principais desafios da expatriação na percepção dos expatriados brasileiros que atuam na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Estratégia e método de pesquisa

A adequação do método de pesquisa depende do objetivo da pesquisa e do que se busca descobrir (SEIDMAN, 1991). O método descritivo de abordagem qualitativa foi escolhido para este estudo porque o principal objetivo era identificar e analisar os desafios da expatriação na percepção dos expatriados na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira.

A escolha da metodologia qualitativa justifica-se pela necessidade de complementar o entendimento dos processos de expatriação de jovens multinacionais de países em desenvolvimento. Conforme Godoy (1995a), a abordagem qualitativa permite uma flexibilidade de estrutura que apoia o pesquisador na compreensão do fenômeno estudado.

Godoy (1995a) e Malterud (2001) argumentam que o pesquisador é o instrumento fundamental numa pesquisa qualitativa. Seu foco está no indivíduo e seu papel é ter contato com o campo em estudo ou com as situações da vida diária do fenômeno estudado através das pessoas envolvidas. Segundo Milles e Huberman (1994), essa aproximação proporciona ao pesquisador o conhecimento não somente do que é óbvio como também do que está latente. Creswell (2003) chama a atenção para o caráter fundamentalmente interpretativo das abordagens qualitativas, quer dizer, o pesquisador filtra a informação através de suas lentes pessoais. E são fundamentais, nesse aspecto, a ética e o respeito que o pesquisador deve ter para com os sujeitos de seu estudo.

Dessa perspectiva, entende-se que o objetivo da pesquisa qualitativa é descrever, explicar e decodificar os dados flexíveis advindos de relatos em significados (GODOY, 1995a ; GODOY, 2005). As informações qualitativas normalmente se referem a pessoas, objetos ou situações (GODOY, 1995a; MILLES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2005). Os vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995b). Bonoma (1985) adiciona que a pesquisa qualitativa é o único meio que possibilita aos pesquisadores a compreensão do comportamento humano em profundidade.

Godoy (1995a) cita ainda como característica das pesquisas qualitativas o fato de que estas são descritivas e de que a palavra possui um papel de destaque tanto no processo de

obtenção de dados quanto na descrição de seus resultados. Milles e Huberman (1994) reforçam com o argumento de que as palavras dão significado vivo e convincente para o leitor do texto, uma vez que estão carregadas de sentimentos e percepções dos participantes.

Diversos estudiosos apontam as divergências entre as pesquisas qualitativas e as quantitativas, que se munem de instrumentos estatísticos. Idealmente os pesquisadores buscam desenvolver pesquisas com alto nível de integridade dos dados para, dessa forma, generalizar seus achados. Entretanto, quanto mais genérica a pesquisa, menor a integridade de seus dados. Assim, dificilmente uma das abordagens permite por si só a profundidade dos achados, a generalização e a alta integridade dos dados (BONOMA, 1985). A valorização da integridade dos achados fez com que as pesquisas quantitativas tivessem preferência nas ciências sociais. Por outro lado, sugere Bonoma (1985), é crescente a necessidade de entender os fenômenos observáveis dentro do ambiente natural, e a pesquisa qualitativa possibilita tais achados.

Milles e Huberman (1994) avaliam que a metodologia qualitativa é a melhor estratégia para descobrir e explorar novas áreas, assim como para desenvolver hipóteses. Também pode ser uma importante forma de ampliar, validar, explicar, iluminar ou ainda reinterpretar um estudo com informações quantitativas. Os autores, porém, advertem que a confiança e a validação das pesquisas qualitativas são fortemente questionadas por diversos estudiosos para os quais esses estudos seguem a intuição do pesquisador e não são, portanto, um método de análise bem formulado nem contêm a técnica necessária.

Apesar dessas críticas, as pesquisas com metodologia qualitativa têm aumentado, e os trabalhos qualitativos estão mais complexos, operando com multimétodos e até combinando pesquisas qualitativas e quantitativas. Para aumentar a confiabilidade dos dados qualitativos, os pesquisadores têm descrito os procedimentos dessa metodologia detalhadamente, buscando verificação para seus estudos (ADAMI; KIGER, 2005).

No estudo dos desafios do processo de expatriação, parece essencial o uso da abordagem qualitativa por permitir a compreensão do fenômeno e pelo fato de o tema ser amplo e ainda necessitar de mais aprofundamento, principalmente quando se adota esse processo em organizações multinacionais de países em desenvolvimento, e não naqueles já desenvolvidos.

A pesquisa em ciências sociais pode ser realizada com um número variado de estratégias. As principais, cita Yin (2005), são: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. Neste trabalho, o estudo de caso foi a estratégia de pesquisa escolhida.

O estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica que investiga os fenômenos contemporâneos nos contextos da vida real em que ocorrem, especialmente quando não há limites claramente definidos entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2005). Esse método permite preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

O estudo de caso pode ser exploratório, descritivo ou explanatório. A escolha da estratégia utilizada deve estar alinhada ao tipo proposto de questão de pesquisa, ao grau de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais atuais e ao grau de enfoque nos acontecimentos contemporâneos em oposição aos acontecimentos históricos (YIN, 2005).

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é utilizado quando o objetivo da pesquisa é promover a descrição do fenômeno, testar teoria ou ainda gerar teoria. Tanto Eisenhardt (1989) quanto Yin (2005) concordam com o seguinte: através de múltiplas fontes de informação e evidências e de maneira detalhada e profunda, o estudo de caso permite ao pesquisador alcançar o entendimento do objeto da pesquisa. Yin (2005) assinala ainda que o estudo de caso enfatiza a análise contextual detalhada de um limitado número de eventos ou condições e suas relações.

Normalmente, salienta Yin (2005), os estudos de caso são explanatórios ou descritivos, permitindo conhecer um tema complexo ou robustecer algo já conhecido através de pesquisa anterior. Nessas situações, o estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir o trabalho. A narrativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida sobre uma série de respostas às questões apresentadas inicialmente e esclarecidas nas conclusões (YIN, 1981).

Dessa forma, para alcançar o objetivo de identificar e conhecer melhor os desafios dos expatriados de uma jovem multinacional brasileira em sua subsidiária norte-americana, foi escolhido o método do estudo de caso descritivo.

### **3.2 Unidades empíricas de análise da pesquisa**

A seleção da unidade de análise em estudo de caso é um ponto crítico para que o pesquisador consiga responder a suas perguntas de pesquisa. Ao contrário da pesquisa quantitativa, na qual a amostra pode ser escolhida de forma aleatória ou por seleção randômica, na pesquisa qualitativa os casos são preferencialmente escolhidos e têm uma razão de ser

(EISENHARDT, 1989). É importante atentar para o acesso aos casos, uma vez que isso pode demandar muito esforço do pesquisador.

O objeto de pesquisa no estudo de caso pode ser uma determinada situação, uma entidade, um grupo de pessoas (GODOY, 1995b). O papel do pesquisador é investigar essa unidade em profundidade a fim de buscar evidências que o levem à compreensão do objeto em estudo, podendo responder a perguntas preestabelecidas (SOY, 1997; GODOY, 1995b).

A escolha tanto das unidades de análise quanto do método de estudo de caso, único ou múltiplo, é feita em razão do propósito e da pergunta a ser respondida pela pesquisa (YIN, 2005). O estudo de caso único deve ser utilizado quando representa um caso raro ou extremo; quando é decisivo para testar uma teoria; quando é um caso representativo ou típico; quando é um caso revelador, no qual o pesquisador observa um fato previamente inacessível; ou quando é um caso longitudinal estudado ao longo do tempo. Os estudos de casos múltiplos devem ser utilizados quando o pesquisador tem recursos e pretende, através de contextos variados, tirar conclusões comuns que aumentem a possibilidade de generalização dos dados. Para Yin (2005), os resultados encontrados pelos estudos de casos múltiplos têm chance de ser mais contundentes que os estudos de caso único.

O critério de escolha da empresa e dos participantes da pesquisa foi principalmente a acessibilidade da pesquisadora.

A empresa estudada entrou no seu ramo de negócio na década de 40 com uma unidade industrial. Iniciou sua regionalização, expandindo-se nacionalmente na década de 70, quando passa a ser conhecida nacionalmente. No final da década de 70 a empresa possui aproximadamente seis unidades industriais espalhadas pelas diferentes regiões do Brasil. Em 1980, a empresa faz sua primeira aquisição no exterior. O início da internacionalização deu-se na América Latina, mais precisamente com a compra de uma unidade do negócio no Uruguai. Já o segundo passo na marcha da internacionalização se deu nove anos depois no Canadá. Esse foi um passo mais largo uma vez que se passou a enfrentar não só dificuldades técnicas e gerenciais, mas também, questões como diferenças de mercado, regras, língua, cultura, entre outras. Nos anos que se seguiram, a empresa continuou sua expansão, com maior força nacional, mas sem perder de vista oportunidades internacionais. Seis anos após o primeiro negócio no Canadá, em 1995 a empresa expandiu neste mesmo país. Em 1997 a empresa faz uma nova aquisição na América Latina e em 1999 entra nos Estados Unidos. Com esta aquisição, a empresa passa a ter

60% da sua produção no Brasil e 40% no Exterior. Atualmente, a empresa está bastante internacionalizada possuindo mais empresas no exterior do que no Brasil.

Todos os sujeitos são funcionários dessa jovem empresa multinacional brasileira com expressiva contribuição ao mercado global, ampla atuação em diversos países e forte presença nos Estados Unidos.

O grupo de sujeitos participantes deveria respeitar os seguintes critérios:

- (a) Os expatriados deveriam estar trabalhando nos Estados Unidos no período das entrevistas.
- (b) Os expatriados deveriam estar em estágios diferentes do período de expatriação de forma que fosse possível contextualizar a percepção com o atual estágio de adaptação.
- (c) Os expatriados deveriam estar nos Estados Unidos por pelo menos seis meses para que já tivessem condições de revelar uma percepção mais consistente de sua experiência.
- (c) Os expatriados deveriam estar em níveis distintos de carreira dentro da organização para permitir a identificação das diferenças entre os processos de expatriação em cada etapa da carreira.

Os entrevistados foram dez profissionais, seis homens e quatro mulheres, de um total de 48 expatriados brasileiros no período em que se deram as entrevistas. Isso representa 20% da população de expatriados na subsidiária norte-americana durante o período da pesquisa. O grupo de expatriados brasileiros nos Estados Unidos é composto de 17 indivíduos participantes de um programa de expatriação que em princípio têm repatriação prevista para o Brasil e de 33 expatriados com “localização definitiva” nos Estados Unidos, ou seja, colaboradores da subsidiária norte-americana sem repatriação prevista. Além do grupo mencionado acima, desde o início do processo de expatriação na subsidiária norte-americana, a empresa repatriou 27 funcionários.

A Tabela 2 mostra as características de cada participante. É importante ressaltar que essas informações datam do período de realização da entrevista. Os participantes serão identificados pelo termo “expatriado” a fim de preservar o sigilo das identidades. Da mesma forma, a localização não será identificada.

**TABELA 2**  
**Características dos expatriados**

Nome	Localização	Tempo de empresa	Tempo de expatriado	Nível do cargo*	Expatriado com família?
<b>Expatriado 1</b>	Local 1	4 anos/4meses	1 ano e 9 meses	3	Não
<b>Expatriado 2</b>	Local 2	4 anos/ 6meses	1 ano e 5 meses	4	Sim
<b>Expatriado 3</b>	Local 2	4 anos/5 meses	1 ano e 7 meses	4	Sim
<b>Expatriado 4</b>	Local 3	5 anos/1mês	6 meses	4	Não
<b>Expatriado 5</b>	Local 3	4 anos/6 meses	1 ano e 2 meses	4	Não
<b>Expatriado 6</b>	Local 3	21 anos	7 meses	2	Sim
<b>Expatriado 7</b>	Local 3	4 anos/1mês	8 meses	2	Sim
<b>Expatriado 8</b>	Local 4	4 anos/11 meses	2 anos	3	Sim
<b>Expatriado 9</b>	Local 3	7 anos 10 meses	5 anos e 3 meses	2	Sim
<b>Expatriado 10</b>	Local 3	2 anos/10 meses	1 ano e 2 meses	3	Não

\* Nível do cargo: 1. diretor-presidente, vice-presidente; 2. diretor; 3. gerente ou superintendente, chefe de departamento; 4. coordenador, assessor; 5. analista, supervisor.

**Fonte: DADOS DA PESQUISA**

O método de estudo de casos múltiplos foi escolhido para a presente pesquisa principalmente porque permite que as unidades sejam analisadas em profundidade e de forma comparativa. Assim, o método auxilia na análise comparativa das semelhanças e das diferenças entre experiências de expatriados, apoiando o entendimento do processo. O método também evita que se perca o olhar holístico sobre o tema.

### **3.3 Estratégia de coleta de dados**

Antes de iniciar a coleta de dados, é fundamental que o pesquisador delimite o foco da pesquisa por meio da formulação de perguntas sobre a situação e/ou o problema a ser estudados. A definição da questão da pesquisa permite ao investigador especificar o tipo de organização a abordar e o tipo de dado a coletar (SOY, 1997; EISENHARDT, 1989).

Na coleta de dados também existem diferenças entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Bonoma (1985) afirma que, na primeira, a coleta de dados se dá pela quantificação ou numeração, e o objetivo é atingir a representatividade dos dados com uma grande amostra. Já

na segunda, o foco está no entendimento, e o que se busca é a profundidade da informação através do processo de descoberta, que proporciona uma descrição indutiva e rica dos dados.

Esse processo de descoberta das informações pela coleta dos dados deve estar calcado na confiabilidade. Uma boa pesquisa deve garantir estabilidade, acuidade e precisão aos achados. Um estudo de caso deve assegurar que os procedimentos usados estejam bem documentados e possam ser repetidos obtendo-se os mesmos resultados (YIN, 2005; SOY, 1997).

Assim como a estrutura é flexível na metodologia qualitativa, a coleta dos dados também tem a mesma característica, o que dá liberdade ao pesquisador para fazer ajustes e mudanças ao longo do processo (EISENHARDT, 1989). Milles e Huberman (1994) estabelecem duas espécies de estrutura de coleta dos dados na pesquisa qualitativa. A primeira delas é considerada pré-estruturada e a segunda é mais fluida. Ambas têm suas vantagens e desvantagens. Se o pesquisador for a campo com uma estruturação rígida, algumas questões importantes sobre o caso talvez passem despercebidas. Por outro lado, uma estrutura mais solta pode ocasionar a coleta excessiva de dados, e o pesquisador corre o risco de perder o foco.

Para Eisenhardt (1989), um bom estudo de caso demanda certas habilidades do pesquisador, que deve ser capaz de apreender informações livres de preconceitos, além de conhecer em profundidade o que está estudando. Já Yin (2005) propõe que o pesquisador analise o fenômeno em estudo questionando antes, durante e depois da coleta dos dados. Eisenhardt (1989) e Soy (1997) acreditam que manter um relacionamento agradável e de confiança, estabelecer com clareza os objetivos da pesquisa e observar a totalidade do fenômeno, sem perder de vista o foco, são papéis importantes do pesquisador. Ele deve ser um bom ouvinte, fazer boas perguntas e interpretar as respostas. Precisa ter uma postura flexível, ser capaz de ler nas entrelinhas e estar disponível para achados inesperados. É importante, se houver mudanças no meio do caminho, que elas sejam documentadas (EISENHARDT, 1989).

O pesquisador pode utilizar-se de diversas fontes para coletar as informações. As principais são: entrevistas, documentos, registros de arquivos, observação direta, observação participante, questionários, artefatos físicos, filmes, fotografias, técnicas projetivas, etnografia, história de vida e testes psicológicos (EISENHARDT, 1989; SOY, 1997; YIN, 2005).

Os dados devem ser armazenados e estar disponíveis ao longo do estudo para ser recuperados e reexaminados. Recomenda-se registrar testemunhos, intuições, sentimentos ou ilustrações para ser usados posteriormente (SOY, 1997). As informações geradas pelas múltiplas

fontes no estudo de caso são volumosas e precisam ser organizadas em bancos de dados. Para Soy (1997), essa organização auxilia o pesquisador na categorização, no armazenamento e na manutenção do propósito da pesquisa. A técnica principal utilizada na coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada e em profundidade, mas também foram usadas documentações sobre o processo de expatriação da empresa.

A razão fundamental pela qual a entrevista individual e em profundidade foi escolhida como a principal fonte de informação deste trabalho dá-se pelo fato de o interesse maior dessa técnica ser o entendimento das experiências das outras pessoas e do significado que isso tem para elas. O objetivo da entrevista em profundidade é principalmente o interesse pela experiência do sujeito (SEIDMAN, 1991).

A entrevista individual em profundidade caracteriza-se por uma conversação que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia. O roteiro das entrevistas semiestruturadas deve conter as instruções para o *rapport* do pesquisador e as perguntas-chave, além do espaço para comentários e reflexões do pesquisador. Este também precisa do aceite do sujeito em participar da pesquisa. A utilização de anotações manuais ou gravações de áudio ou vídeo auxilia muito no armazenamento dos dados (GASKELL, 2002; CRESWELL, 2003). Seidman (1991) concorda com os autores acima citados quanto à utilidade da gravação das entrevistas em profundidade apesar de alertar que essa concepção não é unânime na literatura. O autor acredita que a confiabilidade do trabalho aumenta quando o pesquisador registra (por escrito ou por outros meios) as palavras do participante e pode assim estudar o conteúdo da entrevista. Da mesma forma, preservam-se os dados originais trazidos pelo participante. Se algo não estiver claro na gravação da entrevista, por exemplo, o pesquisador poderá voltar e checar a precisão dos dados colhidos. Alguns autores, segundo Seidman (1991), defendem a ideia de que o entrevistado pode sentir-se inibido com a gravação, mas esse estudioso acredita que, após alguns minutos de entrevista, o participante tende a esquecer o gravador.

Para que a entrevista se desenvolva bem, Gaskell (2002) sugere que o pesquisador a inicie com perguntas mais simples, que não inibam o participante. À medida que a conversa avança, o entrevistador, utilizando-se do seu tópico guia e da sua preparação, vai questionando o entrevistado. O foco da atenção deve estar na escuta e no entendimento do que é dito. Para Seidman (1991), o principal ponto de uma entrevista é levar o participante à reconstrução dos detalhes de sua

experiência dentro do tópico em estudo. Ao finalizar a entrevista, o pesquisador deve agradecer o participante, garantindo-lhe a confidencialidade das informações (GASKELL, 2002).

Nesta pesquisa foram feitas dez entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os expatriados na subsidiária norte-americana da multinacional brasileira estudada. A distribuição das entrevistas foi uniforme, porém a unidade corporativa da organização nos EUA teve o maior número de participantes pela facilidade de acesso do pesquisador. Algumas entrevistas foram realizadas fora do local de trabalho, à escolha do participante. A maioria delas, entretanto, realizou-se no próprio local de trabalho após o expediente. Não se percebeu diferença de conteúdo nas entrevistas feitas dentro ou fora do local de trabalho. Elas só foram realizadas após o aceite dos participantes e depois que a pesquisadora esclareceu os objetivos do estudo durante o *rapport*. Além disso, a pesquisadora pediu para que as entrevistas fossem gravadas, respeitando-se o anonimato do expatriado. Depois de gravadas, todas foram transcritas para melhor análise dos resultados. As entrevistas foram realizadas no período de quatro meses.

A pesquisadora conduziu as entrevistas de forma semiestruturada para que os participantes pudessem relatar suas experiências, mas buscou manter o foco na estrutura do trabalho. As dez entrevistas com os expatriados permitiram à pesquisadora a compreensão detalhada dos dados. Gaskell (2002) relata que há um número limitado de interpelações, ou versões da realidade, e a certa altura o pesquisador se dá conta de que não aparecerão novas surpresas nem percepções. Nesse momento, ele pode interromper sua coleta de dados, pois atingiu o ponto de saturação. Após cada encontro com um participante, a pesquisadora transcreveu literalmente toda a entrevista e armazenou esses dados para posterior análise.

Documentos sobre a política da empresa para o processo de expatriação e guias de orientação dos expatriados na chegada ao país anfitrião, assim como materiais utilizados no treinamento da área de recursos humanos, que apoia o expatriado na chegada, também foram utilizados para incrementar a coleta das informações.

### 3.4 Estratégia de análise de dados

A etapa da análise dos dados, para Eisenhardt (1989), é uma das fases mais complexas de uma pesquisa. Por outro lado, Goode e Hatt (1973) afirmam que a codificação dos dados é útil ao pesquisador no desenvolvimento da análise qualitativa. Ela é uma operação de classificação na qual os dados são organizados em categorias por meio de símbolos individuais. Essa classificação, que leva em consideração as questões de pesquisa, são importantes por facilitar as retomadas que o pesquisador normalmente precisa fazer do texto.

As entrevistas geram muitas informações. Antes de qualquer análise, o primeiro passo do pesquisador é organizar todos os dados para torná-los facilmente acessíveis (SEIDMAN, 1991). Milles e Huberman (1994) consideram necessárias três etapas na análise dos dados advindos das pesquisas qualitativas. A primeira refere-se à redução das informações, ou seja, é preciso selecionar, focar, simplificar e transformar os dados obtidos. Em seguida, é importante organizar as informações de forma que se tornem imediatamente acessíveis. Por último, é indispensável apresentar uma conclusão a partir da obtenção e da verificação completa dos dados.

Creswell (2003) também propõe, no primeiro momento, a organização e a preparação dos dados para análise. O segundo momento contempla a leitura dos dados, obtendo-se um entendimento geral das informações para a primeira reflexão. Em seguida, têm início a análise detalhada dos dados e o processo de codificação. Os dados codificados permitem a descrição do ambiente e das pessoas, ou seja, apoiam a organização detalhada das informações sobre pessoas, lugares ou eventos num ambiente. Essas ações formam o quarto passo descrito por Creswell (2003). Segundo o autor, uma pesquisa não deve ter mais de cinco a sete categorias. No quinto passo, a descrição e os temas serão representados em uma narrativa qualitativa. A narrativa é utilizada frequentemente para demonstrar as descobertas da análise. O último passo descrito contempla a elaboração de uma interpretação dos dados. Nesse tópico, devem ser apresentados os aprendizados obtidos e as descobertas feitas.

Entrevistas curtas e focadas podem ser necessárias para levantar dados adicionais, verificar observações-chave ou checar um fato. Para Yin (2005), na fase de análise dos dados, o pesquisador deve buscar constantemente as evidências de seus achados. Essa precaução evita

conclusões prematuras. O pesquisador deve identificar as fronteiras do estudo e destacar as proposições conflitantes.

Casos múltiplos devem ser relatados com a análise dos resultados cruzados (YIN, 2005). Eisenhardt (1989) acrescenta que a análise deve buscar similaridades e diferenças entre os dados. Essa comparação pode ser feita por meio da seleção de dimensão, ou dimensões, ou mesmo na escolha de pares de casos. A procura por similaridades em pares aparentemente diferentes pode instigar o pesquisador a descobrir similaridades e diferenças subjacentes e assim ir além das categorias previamente descritas.

A presente pesquisa teve como primeiro passo a realização das entrevistas. Em seguida, todas elas foram transcritas. As informações coletadas nas entrevistas e transcritas foram analisadas em diferentes níveis a partir das perguntas da pesquisa. Depois disso foi feita uma análise do conteúdo para a codificação dos dados. Essa informação é analisada à luz da teoria existente. Assim, o próximo capítulo contém a análise dos dados obtidos nas entrevistas e a discussão deles à luz da teoria existente.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As percepções dos expatriados brasileiros sobre os principais desafios da expatriação na subsidiária norte-americana são discutidas a seguir. Os dados das entrevistas com os expatriados foram analisados à luz das perguntas da pesquisa.

As respostas à questão “As culturas nacionais influenciam o processo de expatriação na percepção dos expatriados brasileiros?” foram analisadas com base nas cinco dimensões culturais do estudo de Hofstede (2001). Uma sexta dimensão, denominada percepção de país desenvolvido *versus* país em desenvolvimento, surgiu a partir das respostas das entrevistas.

O segundo grupo de análise refere-se aos objetivos do processo de expatriação, que surgiu a partir das questões: Quais são os objetivos do processo de expatriação na percepção dos expatriados? Quais são os motivadores que levam o expatriado a aceitar viver uma transferência internacional?

O terceiro conjunto de análise diz respeito à seleção dos expatriados e tem como principais questões: Como se dá o processo de seleção do expatriado? Existem características particulares do expatriado que podem facilitar na expatriação? A função que o expatriado ocupa na missão internacional poderia ser preenchida por um profissional local?

O quarto bloco de análise trata da preparação e adaptação, respondendo às seguintes indagações: Como os expatriados avaliam a sua adaptação e de sua família? Eles reconhecem a existência de ações da empresa para facilitar o seu processo de adaptação e de sua família? Os sucessos e fracassos no processo de expatriação foram analisados a partir das questões: O que é, na visão do expatriado, um processo de expatriação bem-sucedido? E um processo de expatriação fracassado? Como avalia seu desempenho antes e durante a expatriação? Quais as lições aprendidas pelos expatriados com essa experiência? A repatriação ocupa a sexta série de análise e refere-se à pergunta: Existem ansiedades referentes à repatriação? Se sim, quais são elas?

Por último, o sétimo conjunto questiona a importância da expatriação para a empresa, na percepção dos expatriados.

## **4.1 Influência das culturas nacionais no processo de expatriação**

Todos os expatriados entrevistados percebem influências das culturas nacionais na vivência da expatriação. Eles tiveram mais facilidade em pontuar as diferenças entre a cultura brasileira e a cultura norte-americana do que as semelhanças. De fato, no estudo de Hofstede (2001), os dois países se posicionaram em polos opostos em todas as dimensões pesquisadas. Trinta anos mais tarde, no estudo de Tanure (2005), houve uma mudança significativa de posicionamento do Brasil na dimensão da necessidade forte *versus* fraca de controlar as incertezas. No estudo de Hofstede (2001), o índice do Brasil nesta dimensão foi 76; já na pesquisa de Tanure ele foi 36. Esse cenário aponta uma grande mudança na sociedade brasileira: ela passou a ter características similares às de sociedades com fraca necessidade de controlar incertezas, como a dos Estados Unidos. Todas as dimensões do estudo de Hofstede (2001) e Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) estão descritas abaixo, assim como trechos das entrevistas dos expatriados, ilustrando as percepções das diferenças e suas influências na expatriação.

### ***4.1.1 Individualismo versus coletivismo***

O fato de a sociedade norte-americana ser mais individualista foi citado por todos os sujeitos da pesquisa. A diferença entre a sociedade individualista e a coletivista saltou aos olhos de muitos dos expatriados entrevistados já nas primeiras semanas de convivência intensa com os norte-americanos.

Na sociedade individualista, alerta Tanure (2005), cada membro cuida dos seus próprios interesses, os laços de amizade são mais fracos e muitas vezes movidos por um interesse comum. É mais difícil fazer amizade e interagir de forma mais profunda.

Eu não tenho contato com eles fora do trabalho. Aqui é mais difícil fazer amigos. Eles são muito individualistas. Eu me acomodei e não busquei amizade fora do círculo Brasil (Expatriado 10).

Já numa sociedade coletivista, a preocupação está mais voltada para os interesses do grupo, os laços são mais fortes e a harmonia e o convívio com o grupo são importantes (TANURE, 2005).

O brasileiro é bastante unido. Se eu for sair, eu vou chamar meus amigos. Americanos, de um modo geral, convidam amigos que eles conhecem há muito tempo. Eles não chamam um conhecido para participar. O meu círculo de amizades acaba sendo os brasileiros (Expatriado 1).

Althen (2003) analisa que os americanos se satisfazem com relacionamentos que parecem superficiais e de curto prazo. Alguns expatriados brasileiros demonstraram interpretar essas características como frieza, egocentrismo e arrogância. Já para a cultura americana, é sinal de independência e senso de responsabilidade.

Tive dificuldade com a frieza do americano, o individualismo deles. Não foi só na pré-visitada que ninguém estava ali para mim, para me ajudar (Expatriado 1).

Muitas vezes alguns estrangeiros se frustram pelo fato de os americanos não se envolverem em relacionamentos mais profundos. A maioria dos americanos, relata Althen (2003), tem o que chamam de amigo próximo e essas relações costumam ser poucas em número. Da mesma forma, eles se relacionam por grupos de interesse. Então, como traz o expatriado abaixo, a dificuldade em interagir com os americanos causa um grande desapontamento.

A própria questão de não ter interação. Assim, os americanos têm os seus núcleos, é o núcleo do trabalho, o familiar, o da academia, e então nestes *clusters* eles não se misturam. Eu cheguei com alta expectativa de conhecer gente. Então, minha estratégia foi morar num bairro movimentado, fazer academia, que é uma forma de eu conhecer pessoas. E agora eu vejo que, na verdade, não adiantou de nada. Eu fiz muita coisa e não conheci ninguém. E talvez isso seja um valor, a gente no Brasil precisa do contato e do círculo de amizade. Aqui o cara vai pra academia e fica no mundo dele, ouvindo seu Ipod. Então é muito difícil. O americano se basta sozinho (Expatriado 4).

Ainda no aspecto relacional, segundo Althen (2003), amigos para norte-americanos são pessoas com quem se encontra em função de uma atividade específica, de afinidades. As relações de amizade normalmente implicam fazer algo junto. Simplesmente estar junto para conversar é algo incomum, é insuficiente, pode ser visto como uma perda de tempo. O exemplo abaixo demonstra essa percepção. Além disso, o final do comentário traz o que foi mencionado na literatura do trabalho referente à menor flexibilidade do americano se comparada à flexibilidade do brasileiro (LANIER, 2005; TANURE; PRATES, 2007).

No Brasil lazer é encontrar as pessoas que tu gostas, sair para jantar, conversar. Se socializar com as pessoas. Acho que aqui até existe isso, mas dentro dos pequenos grupos e normalmente para fazer algo junto. Aqui tu tens um horário pra chegar, um horário para ir embora. Já até avisam o que vai ter pra comer e depois eles vão ter exatamente aquilo ali (Expatriado 5).

Dessa forma, a diferença entre o coletivismo e o individualismo influencia as interações entre expatriados e entre expatriados e norte-americanos. Fora do trabalho, o grupo de convivência dos expatriados normalmente envolve os próprios expatriados. Como é mais difícil fazer amizade com norte-americanos e, ao contrário, é natural a amizade, a união do grupo nas culturas mais coletivistas, os brasileiros costumam se aproximar. Quando um novo expatriado chega, os expatriados já há mais tempo nos Estados Unidos logo acolhem o novo colega brasileiro. Soma-se a isso o fato de que os expatriados vivem experiências, angústias e conflitos que muitas vezes se assemelham e, então, os aproximam.

Quando a gente consegue ter alguma relação de amizade aqui funciona direito. Mas, é muito mais fácil você construir uma amizade com uma pessoa que está na mesma situação que a sua, por exemplo, os expatriados (Expatriado 2).

Quando perguntados sobre o nível de interação com os norte-americanos no trabalho e na vida social, todos os expatriados responderam terem mais interação no trabalho do que na vida social. Nenhum expatriado considerou um nível igual de interação. A maioria caracterizou sua interação social com norte-americanos de três a sete vezes menor que no trabalho. Entre os motivos para isso está o individualismo, mas também, segundo os expatriados, as diferentes atitudes de brasileiros e americanos podem provocar a menor interação.

Não temos grande vida social aqui. Pelas relações que fizemos em função do colégio da minha filha, vemos que as pessoas são mais individualistas. As relações não são tão calorosas e as pessoas não se tocam tanto. O conceito de amizade aqui é um pouco diferente (Expatriado 6).

O brasileiro é do contato, então, ao invés de mandar email e ligar, a gente vai até a mesa conversar com a pessoa. A gente privilegia a troca. No ambiente de trabalho daqui as divisórias são altas, as pessoas não se falam, não tem muito trabalho em equipe. Não vejo troca entre as áreas. Vejo o ambiente mais formal, as próprias cores reforçam isso, é tudo muito sóbrio (Expatriado 4).

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) afirmam que existem culturas afetivamente neutras e culturas afetivas. Membros de culturas afetivamente neutras não demonstram seus

sentimentos abertamente. Os sentimentos são mais contidos, e demonstrá-los é visto como algo não-profissional. Membros de cultura afetiva têm facilidade em demonstrar sentimento.

Americanos são mais distantes. Tu vêes isso no toque. No Brasil as pessoas beijam, abraçam, aqui eles são mais frios. Pra mim é claríssimo (Expatriado 5).

O brasileiro, por ser de uma cultura coletivista, gosta do contato e de compartilhar momentos. O norte-americano gosta de estar sozinho e tem prazer com atividades mais independentes (ALTHEN, 2003; GROULING, 2008).

Uma parte do lazer é dedicada ao esporte. Mas, geralmente, são esportes individuais. É o correr, o ir à academia e puxar peso. Não são atividades interativas. Nos *sport bars* têm 5 a 7 televisões ligadas em canais de esporte. E as pessoas ficam com os olhos vidrados no jogo de basquete. Então a pessoa vai para um ambiente social, mas, às vezes, não socializa (Expatriado 4).

É importante lembrar que, quando se trata da cultura de um país, sempre haverá uma das duas dimensões que predomina (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005). Vê-se que a sociedade norte-americana é, na sua maioria, individualista. Porém, como em todas as culturas, nem todas as pessoas na mesma sociedade se comportam da mesma forma, conforme demonstrado na literatura por Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005). O próximo exemplo mostra que na sociedade americana também encontramos pessoas coletivistas.

Nós já temos um círculo de amizades razoável. Eu já ouvi falar e sei que a sociedade aqui é mais fechada e tal, mas conosco não foi. Vários vizinhos bateram lá em casa levando presente de boas vindas, uma fruta, um vinho, se colocando à disposição. Neste aspecto, não senti nada (Expatriado 7).

A interação também costuma ser menor no ambiente de trabalho norte-americano. Há uma preferência por trabalhar sozinho e chegar logo no resultado, em vez de discussões (ALTHEN, 2003). O brasileiro, por sua vez, costuma gostar de trabalhar em grupo, para compartilhar ideias e construir a várias mãos.

Os objetivos de trabalho são os mesmos, mas o que existe no meu ponto de vista é uma grande distância no jeito de trabalhar, no jeito de pensar e no jeito de tomar decisões. Aqui as pessoas trabalham muito menos em equipe que a gente trabalha no Brasil. Aquilo de toda a equipe construir o trabalho junto é mais difícil. Aqui ao invés de fazer junto eles preferem dividir: eu faço isso, tu fazes isso, o outro faz isso e no final a gente junta as peças (Expatriado 6).

Como evidenciado até aqui, tanto pelas ilustrações dos expatriados como pela literatura, o individualismo é uma característica marcante da cultura norte-americana. Segundo Althen (2003), eles têm grande dificuldade de entender aquelas pessoas que sempre precisam estar com alguém, que não gostam de estar sozinhas. Normalmente eles consideram essas pessoas dependentes.

Eles não gostam desta ideia de eu vir aqui para te ajudar, eu quero fazer isso por ti (Expatriado 10).

A coisa de oferecer ajuda para trabalhar em grupo não pega bem aqui. No Brasil, do contrário, seria super bem visto e incentivado. Então, essa diferença eu não entendia e acabou criando algumas inimizades no início (Expatriado 8).

Ao conversar com alguém, os norte-americanos preferem manter certa distância. “Nos elevadores, norte-americanos irão olhar para baixo ou até para o teto. Eles deixarão braços e pernas junto ao corpo [...]. Esses movimentos são uma intenção de comunicar que eles não estão invadindo o espaço pessoal daqueles que estão ao redor deles” (ALTHEN, 2003, p. 50).

O elevador nos EUA está sempre meio vazio. Tem uma fila enorme para entrar, mas eles não vão lotar. Num elevador em que cabem 15 pessoas, vão entrar 7 porque ninguém pode encostar em ninguém. Enquanto no Brasil sempre cabe mais um, vão 16 que as pessoas não se importam (Expatriado 5).

Além do individualismo, para Grouling (2008) duas outras características têm conotação muito positiva para os norte-americanos: a liberdade e a igualdade. A literatura sobre a formação cultural dos Estados Unidos aponta algumas razões para isso (WEINSTEIN; RUBEL, 2002). Os expatriados percebem os benefícios do igualitarismo, principalmente na relação de igualdade entre homens e mulheres.

Uma coisa forte aqui é o respeito ao indivíduo. Eu vejo muito mais espaço para as mulheres crescerem aqui do que no Brasil. Mas porque aqui tem um respeito grande pelo indivíduo, não importa se é homem ou mulher. E acho que não é só porque eles tiveram a civilização que começou mais cedo. Acho que tem coisas relativas à herança de *law suits* e também da igualdade. É uma sociedade com oportunidades iguais para todos. Acho que será um choque grande quando se buscar levar mulheres líderes daqui dos Estados Unidos para o Brasil (Expatriado 9).

Althen (2003) pontua que outra característica forte do americano é não interferir na vida alheia. Existem, então, fronteiras que simplesmente não devem ser atravessadas e cada indivíduo tem direito a sua privacidade. Por outro lado, nas sociedades mais coletivistas, segundo Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) é natural que a vida privada seja invadida por grupos. Os

expatriados enxergam esses aspectos e avaliam que, de uma certa forma, o respeito pela privacidade é positivo, por outro lado pode tornar as relações mais superficiais.

A coisa de não ultrapassar a linha, valorizar a individualidade, faz com que, se você é um líder aqui, você não vai dar um *feedback* pessoal. O americano será mais superficial do que um brasileiro neste momento. Então, por exemplo, no Brasil, você pode dizer a um funcionário que ele precisa cuidar da sua saúde. Numa empresa brasileira, em que o funcionário é visto como um todo, é papel da empresa ter cuidado com ele. Se você está com problema de saúde, não é só teu, mas é um problema nosso! Isso nunca aconteceria aqui. Aqui o gestor fica com medo de cruzar a linha e aí a superficialidade não apoia consistentemente o funcionário no seu desenvolvimento (Expatriado 9).

No Brasil, tu tens amigos no trabalho, que vão ser teus amigos fora do trabalho. Os americanos separam muito bem isso. Eles têm a vida deles, e não querem saber o que tu fizeste e deixaste de fazer. Não te perguntam isso. No Brasil, todo mundo quer saber o que tu fizeste e onde tu foste. Querem saber tudo da tua vida. Aqui a privacidade é muito maior (Expatriado 5).

O fato de alguns brasileiros ultrapassarem a linha também é visto pela mistura do que é pessoal com o que é trabalho. O brasileiro traz, muitas vezes, a emoção para o trabalho. Muitas amizades até se iniciam no ambiente de trabalho. Como aparece na literatura, tratar colegas de trabalho que lhe são amigos melhor do que colegas de trabalho que não o são é algo comum no meio de trabalho brasileiro (TANURE, 2005).

No Brasil eu tinha vários amigos no trabalho. Chegava domingo, muitas pessoas que trabalhavam comigo iam no jogo, e então a vida social é também uma continuação do ambiente de trabalho (Expatriado 3).

No Brasil muitas amizades surgem no trabalho. Aqui a coisa nunca vai passar. Você pode até ter certa identificação com a pessoa, mas vai ficar no trabalho. Quando muito, até se faz um *happy hour*, só que com horário definido, local definido, hora pra acabar e vai ficar nas banalidades e ponto final. Não evolui para uma amizade. Eles não se permitem isso (Expatriado 4).

Nos Estados Unidos existe uma nítida separação entre o que é pessoal e o que é trabalho, não há interação além do necessário (ALTHEN, 2003). Segundo os expatriados, essa é uma diferença que eles devem estar preparados para enfrentar.

Tem muitos expatriados onde a gente trabalha, os expatriados se suportam. Mas pensas assim: te imaginas excluindo todos os expatriados que trabalham contigo e tu trabalhando numa *daily basis* com somente americanos. Ótimas pessoas, excelentes profissionais, se comunicam, mas não têm relacionamento. Não vai além do local de trabalho, e, mesmo no local de trabalho, eles interagem contigo até onde é preciso. Isso é forte e a gente não é preparado para isso (Expatriado 9).

A interação entre colegas de trabalho, nos Estados Unidos, segundo Lanier (2005), se dá muito através dos chamados “*small talks*”. É uma forma de iniciar uma rápida interação e não se espera ouvir nenhum tipo de resposta que vá além de algumas palavras e que, certamente, não são pessoais.

Como eles separam o que é pessoal do que é profissional, eles não fazem questão nenhuma de te envolver ou de se aproximar e realmente te conhecer. Se eles te perguntarem: “Oi, tudo bem?” e você responder mais do que “tudo bem”, eles já vão pensar: “não te perguntei detalhes”. No Brasil, é natural que as pessoas se aproximem (Expatriado 10).

Conforme a literatura, nas sociedades mais coletivistas as pessoas fazem parte de grupos e, dessa forma, buscarão os interesses de seu grupo. A relação empregador-empregado é muitas vezes moral, e o relacionamento, às vezes, está acima da tarefa a ser cumprida. Os funcionários frequentemente têm uma relação de lealdade e amor pela empresa. Já o norte-americano faz questão de manter a própria identidade separada da identidade da empresa. O relacionamento empregador-empregado leva em consideração o contrato baseado nas leis do mercado de trabalho. A tarefa está acima da relação (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005).

A lealdade é algo muito intenso na nossa empresa no Brasil. Não sei quanto disso tem a influência do país também, mas eu acho que ninguém aqui seja leal à empresa da forma que os funcionários brasileiros o são. Quando eu olho as pessoas que estão lá há anos, se aposentando, e aquela coisa de cuidar do dinheiro da empresa como se fosse seu (Expatriado 9).

No Brasil as pessoas se engajam e dão o sangue porque, se é uma causa da empresa, eles já saem fazendo (Expatriado 10).

A individualidade também aparece dentro do âmbito familiar, conforme aponta a literatura. Nas sociedades individualistas, a família é considerada os pais e irmãos, compondo a “família nuclear”. O relacionamento com a “família entendida” é menos frequente. As crianças aprendem desde cedo que o que elas pensam é diferente do que os outros pensam, e o objetivo da educação é que as crianças sejam capazes de andar com suas próprias pernas (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005). Nas sociedades mais coletivistas, a denominação “família” não abarca apenas pais e irmãos, mas também avós, tios, primos, ajudante do lar, entre outros, ou seja, o que se denomina “família entendida”. Quando a criança cresce, ela aprende a fazer parte de um grupo e a pensar em termos de “nós”.

Nós, brasileiros, entendemos família como aquele grande grupo, não é só pai e mãe, mas também tios, primos. Então, primeiro eles já não têm esse apego desde bebê. Eu não sei avaliar se é ruim, mas sei que as pessoas dão menos carinho do que a gente (Expatriado 4).

Os brasileiros, eles têm umas raízes mais fortes. Existe uma dependência maior da família (Expatriado 5).

O adolescente quando chega à idade da “independência”, normalmente quando finaliza a *high-school* para ingressar na faculdade, ele quer sair da casa dos pais. É muito comum, então, que os filhos saiam da casa dos pais nessa época (ALTHEN, 2003).

O estilo de vida familiar é totalmente diferente. No Brasil eu morei em casa até os meus 27 anos. Aqui os adolescentes saem de casa bem mais cedo. Me parece que os laços familiares são mais fracos aqui do que lá (Expatriado 2).

Relação como os pais tratam os filhos aqui é bem diferente. Eu acho que o brasileiro é bem mais super protetor. Eu me assusto quando vejo pais correndo e empurrando as crianças no carrinho ou quando vejo um bebê de dois meses nos parques de diversão! Eles também saem de casa mais cedo e aí eu fico pensando qual a diferença que vai ter na vida desta pessoa quando tem alguém que bate nas costas e diz que está na hora de sair de casa (Expatriado 8).

Para alguns expatriados, a independência dos filhos perante os pais pode parecer falta de demonstração de afeto. Porém, como dito acima, essas características são partes da cultura, e a demonstração de afeto para um americano é diferente da demonstração de afeto para um brasileiro.

Eu percebo que eles não têm uma demonstração de afeto como a gente tem. A gente toca, abraça, beija. Eles são muito mais frios. Talvez pelo fato de saírem de casa cedo eles perdem a relação família e por isso também casam mais cedo (Expatriado 10).

Segundo Freyre (2004), a instituição família é algo forte no brasileiro e foi influenciada pela colonização portuguesa. Assim, na cultura coletivista, casar é uma decisão importante e a família normalmente precisa dar o seu acordo. Da mesma forma, nessas sociedades, o divórcio é algo complicado de ser assumido, uma vez que rompe com essa instituição que é a família.

Eu li que nos EUA aproximadamente 60% dos casamentos acabam em divórcio, o nível é alto. O americano casa duas, três vezes. O brasileiro é mais família que o americano. No Rio Grande do Sul, mesmo os pais tentam manter os filhos o mais perto possível (Expatriado 1).

Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) afirmam que as diferenças de valores entre sociedades individualistas e coletivistas vão sempre existir. Althen (2003) concorda com os autores e reforça que o culto ao individualismo e a independência frequentemente são características mal interpretadas por estrangeiros de culturas coletivistas quando chegam aos EUA. Para os autores, essa dimensão é grande responsável por *gaps* na comunicação e má interpretação em ambientes interculturais. Para tentar amenizar desapontamentos, é importante que o expatriado entenda a importância que os americanos dão ao individualismo, à igualdade e à liberdade, para que assim possa respeitar sem julgamentos (ALTHEN, 2003; HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005).

#### ***4.1.2 Distância de poder grande versus pequena***

A distância de poder, conforme detalhado na literatura, avalia o fato de como as sociedades lidam com o poder e está estritamente relacionada ao conceito de distância hierárquica (TANURE, 2005). A sociedade com grande distância de poder normalmente possui a figura do “patriarca” – que tudo pode e a quem os liderados devem obediência sem questionar (TANURE, 2005; TANURE; PRATES, 2007). Assim, o brasileiro tende a cumprir as regras ditadas pelo líder. A delegação por meio da autoridade normalmente funciona. O norte-americano envolve-se com o trabalho solicitado quando ele realmente acredita no resultado e vê os números.

A liderança aqui é muito mais difícil de ser conquistada porque não basta delegar e dizer que tem que fazer. Aqui tem que mostrar qual a importância e eles só começam a agir depois que se convencem que aquilo vai dar resultado. No Brasil, delegação basta (Expatriado 1).

Para os norte-americanos se engajarem num projeto ou tarefa tem que estar bem embasado e com resultados claros. Não existe esta questão hierárquica, do tipo o corporativo manda, as localidades fazem. Aqui não tem isso. O “é mandado” aqui nem sempre funciona (Expatriado 10).

Os expatriados percebem a diferença entre o estilo de liderança brasileiro e norte-americano. Nos Estados Unidos, liderados questionam a atitude do líder se estiverem em desacordo com ela. Essa atitude é menos provável no Brasil, principalmente pela característica

de evitação de conflito dos brasileiros (TANURE; PRATES, 2007). É por esse motivo que Tanure (2005) aponta que, nas sociedades com baixa distância de poder, os gestores têm forte papel de influenciar ao invés de dar ordens.

Os americanos contrapõem muito. Então você dar ordens para um americano é muito difícil. Ainda mais para um estrangeiro e na minha idade. Então, para eles aceitar isso é difícil. No Brasil, assim como aqui, tinham muitos trabalhadores mais velhos reportando para mim, mas no Brasil, em função da minha posição, eles me respeitavam, aqui é muito mais difícil! Eu posso pedir alguma coisa para eles, mas, se eles acharem que não é importante, eles não vão fazer. No Brasil jamais deixariam de fazer (Expatriado 1).

Como vimos na literatura, além da grande distância de poder, o brasileiro também é coletivista e, dessa forma, não só se dedica à atividade pela subordinação, mas também pela lealdade à empresa. Para os norte-americanos, por serem mais individualistas e terem menor distância de poder, a delegação por si não basta; é a recompensa financeira que os motiva para o trabalho e não o “amor pela empresa”.

Vejo que a motivação dos americanos está muito relacionada a dinheiro. Então, muitas vezes você quer fazer alguma melhoria e eles perguntam: “mas e aí, quanto que a gente vai ganhar para ajudar a fazer isso?” No Brasil é normal o cara querer dar um pouco a mais que o normal pela empresa. Aqui não funciona desta forma (Expatriado 2).

Nas sociedades com pequena distância de poder, como detalhado por Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), a autoridade é baseada no conhecimento e na habilidade do indivíduo. Ela também pode ser questionada. Nas sociedades com grande distância de poder, o mais poderoso tem privilégios e a hierarquia reflete grande desigualdade. Segundo Tanure (2005), nessas sociedades subordinados esperam receber as ordens sobre o que devem fazer e as aceitam sem contestação.

Não dá para vir com a postura de querer impor aqui, que não funciona, o negócio de é assim porque o Brasil decidiu, ou o presidente decidiu, não vale muito. Inclusive aqui, mesmo num nível hierárquico menor, você tem que negociar para as pessoas fazerem alguma coisa para você. No Brasil a pessoa faz e não discute. Aqui a pessoa pode chegar e dizer que ela não vai fazer porque não está na descrição das atividades do cargo (Expatriado 7).

No que se refere à tomada de decisão, os norte-americanos costumam criticar os brasileiros tanto pela morosidade no processo como pelas constantes mudanças de rumo. As explicações para isso talvez estejam nas características do brasileiro de evitação de conflito e de lealdade às pessoas (TANURE; PRATES, 2007). Desta forma, tenta-se discutir e agradar a todos

e assim manter o relacionamento. Já os padrões culturais americanos, conforme Stewart e Bennett (1991), favorecem a objetividade e a autonomia.

Tem coisas boas aqui e lá. O processo de tomada de decisão aqui é muito mais rápido, e eles ficam muito aflitos com o processo de decisão no Brasil, que é de idas e vindas e muita discussão. Mas, eu acho que isso tem a ver obviamente com a cultura. Nos Estados Unidos, pela questão da autonomia, as coisas vão sendo resolvidas nos seus devidos níveis (Expatriado 6).

Para Tanure e Prates (2007), nos países com alta distância de poder, as relações são movidas pela obediência ao patriarca. Por outro lado, países com baixa distância de poder, segundo Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), incentivam as crianças, desde a infância, a discutir criticamente as instruções de seus pais e a questionar a autoridade.

Pessoas de outros países não se sujeitam a certas coisas que o brasileiro se sujeita. Aqui, não importa a posição que você ocupa na organização, você pode se negar a fazer algo porque não está no *script* do seu trabalho. No Brasil dificilmente você verá isso numa relação gestor/subordinado (Expatriado 7).

Nas sociedades com pequena distância de poder, as leis e o direito devem ser os mesmos para todos e por todos respeitados (HOFSTEDDE, G. ; HOFSTEDDE, G. J., 2005).

Ah, outra coisa, aqui as coisas funcionam por força de lei. Todo mundo obedece porque tem uma lei e se não cumprir vai ser processado, vai ser preso (Expatriado 4).

As falas trazidas pelos expatriados neste capítulo corroboram os achados de Hofstede e Hofstede (2005). Os expatriados brasileiros demonstram que, como país coletivista e com alta distância de poder, o Brasil é mais patriarca, e a autoridade não costuma ser questionada. Isso faz com que liderar e participar da subsidiária norte-americana, para o expatriado, é um desafio constante, principalmente quando levados em consideração os aspectos do estilo brasileiro de administrar (TANURE; PRATES, 2007).

#### ***4.1.3 Necessidade forte versus fraca de controlar as incertezas***

Nas sociedades com fraca necessidade de controlar as incertezas, o tempo é o insumo para as pessoas se orientarem (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005). As pessoas de sociedades com alta necessidade de controlar as incertezas costumam orientar-se pela quantidade e, sendo assim, frequentemente se sobrecarregam em atividades, ou mesmo se preocupam com os detalhes. O Brasil, apesar de na pesquisa de Tanure (2005) posicionar-se no polo de países com fraca necessidade de controlar as incertezas, no que se refere a características relacionadas ao trabalho, segundo a percepção dos expatriados entrevistados nesta pesquisa, mantém muitas características vinculadas à forte necessidade de controlar as incertezas.

Eu enxergo nos altos executivos da empresa no Brasil uma tendência excessiva de olhar o detalhe. Eu acho que aqui nos EUA é um pouco diferente. Eu acho que a cultura local facilita muito neste sentido. Aqui você vê que as pessoas se focam mais para o resultado, e não para a tarefa. Aqui você negocia o resultado e entrega. Nesse aspecto é um ambiente de trabalho um pouco diferente (Expatriado 7).

A religião e o índice de controle da incerteza são intimamente conectados. A religião torna as incertezas toleráveis. Por esse motivo, países com fraca necessidade de controlar incertezas costumam valorizar muito a religião como explicação e suporte para o incerto. Essas sociedades também têm alta participação em associações e movimentos voluntários.

Aqui eles gostam muito de religião, isso até é bom, porque eles são muito de ajudar e tal (Expatriado 3).

Tem também a parte social da igreja, que aqui é muito forte. No Brasil também tem. Não acho que seja muito diferente neste ponto (Expatriado 5).

Nessa dimensão, os expatriados não trouxeram muitas diferenças nem semelhanças entre as duas sociedades, exceto pelas questões acima mencionadas. Já na dimensão masculinidade *versus* feminilidade foram percebidas muitas diferenças entre as culturas nacionais de Brasil e Estados Unidos.

#### ***4.1.4 Masculinidade versus feminilidade***

Os depoimentos dos expatriados demonstram que eles percebem características de sociedades femininas e masculinas no Brasil e nos Estados Unidos, sendo que os norte-americanos apresentam mais características de sociedades masculinas e os brasileiros mais características de sociedades femininas, dados que corroboram as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005).

As sociedades mais femininas valorizam muito a relação com os outros, o afeto, o bom relacionamento. Já nas sociedades mais masculinas, segundo Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), há menor demonstração de afeto e preocupação com o relacionamento. São sociedades mais diretas e que não personalizam os fatos.

Eu tento não levar reações de trabalho para o pessoal. Se um americano não gostou de um trabalho que eu fiz, ele vai ser muito explícito nisso. Às vezes choca! Mas, eu tento entender melhor as coisas e penso que não é que a pessoa não gosta de mim, ela não gostou do meu trabalho apenas (Expatriado 5).

Para Althen (2003), os americanos costumam prestar mais atenção ao fato do que ao conteúdo emocional da mensagem, e assim são bastante objetivos. Frequentemente quantificações são as melhores formas de se provar um ponto aos norte-americanos. Em virtude dessas características, os brasileiros podem ser vistos como “muito subjetivos e emocionais” para os norte-americanos (ALTHEN, 2003, p. 63).

O comportamento é muito diferente. Para o brasileiro sua vida é o trabalho e existe emoção nas coisas que acontecem no trabalho. Muitas vezes tem choque porque os americanos não entendem porque os brasileiros se envolvem em coisas que não deveriam. Os americanos sabem distinguir isso muito bem. Eu acho que eles são muito objetivos e percebo que ganham muito com isso. Eles são diretos, resolvem as coisas mais fáceis. Os brasileiros costumam dar uma volta enorme antes de responder e resolver as coisas. Então a objetividade dos americanos é um ponto que temos que aprender com eles (Expatriado 5).

Outra característica dos países mais masculinos, segundo Hofstede (2001), é a competitividade. Esse aspecto está presente na formação cultural norte-americana, conforme mostra a literatura estudada. Os norte-americanos, segundo Althen (2003), são altamente motivados para o desempenho individual e para chegar ao resultado esperado. Assim, existe um estímulo à competição e eles estão sempre se comparando: quem é o inteligente, o mais rico, o mais bonito, quem tem os filhos mais bem-sucedidos. Já na sociedade brasileira, a harmonia é mais importante que a competição (DAMATTA, 1986).

*Off the top of my head*, eu acho que aqui as pessoas têm uma necessidade de ser o *the best*, o *achiever*. Isso é uma coisa que faz parte da educação das crianças. Já no Brasil, desde pequenininho, você aprende que fazer amiguinhos na escola é importante e que deve buscar ser aceito no grupo (Expatriado 9).

Meu gestor, quando cheguei aqui, falou que aqui as pessoas iam me respeitar pelo resultado que eu trouxesse (Expatriado 2).

Nos Estados Unidos, segundo Althen (2003), o sucesso é frequentemente medido pelo status social do indivíduo. Além disso, normalmente os norte-americanos são bastante materialistas e gostam de conforto.

Outra diferença nos valores da cultura americana e brasileira que impacta na expatriação é a questão *show me the money*. No Brasil você é menos definido pelo que você tem. Então eu percebo que as pessoas vêm para cá e o carro é importante porque faz parte do sentimento de inclusão na sociedade americana. Eu pessoalmente valorizo muito mais o que você sabe e o quanto você é aberto a outra cultura. Para nós brasileiros, não importa tanto que sapato você está usando. Aqui você encontra pessoas que nunca saíram do lugar onde moram, mas que têm uma BMW (Expatriado 9).

Eles apreciam dinheiro e isso é um valor cultural. Eles ganham pra adquirir coisas. Acho que tem a ver com o país ser rico também (Expatriado 4).

A pesquisa de Hofstede (2001) demonstrou que as sociedades femininas preocupam-se mais com a qualidade de vida do que as sociedades mais masculinas. Para os participantes dessa pesquisa, apesar da ambição e necessidade de se sobressair dos norte-americanos, eles se preocupam com a qualidade de vida, ou, pelo menos, com interesses que vão além do trabalho. Talvez isso seja uma consequência do individualismo descrito na primeira dimensão. Nesse aspecto, parece que existe uma fronteira linear entre o quanto isso é característica da sociedade norte-americana e o quanto é algo pertencente à cultura organizacional da empresa.

Os americanos valorizam muito a qualidade de vida. O trabalho é só um meio para eles ganharem grana e poderem fazer as coisas que lhes dão prazer. Por exemplo, gastar com restaurantes legais. Eles vivem bem, carro é o melhor possível, a casa, então, quer dizer, eles vivem muito melhor (Expatriado 1).

O americano não se importa se terminou o dia e ele não finalizou as coisas que tinha para fazer, ele vai virar as costas e ir pra casa. As pessoas saem, vão cuidar do físico, vão ficar com a família, vão passear com o cachorro (Expatriado 4).

Para os expatriados participantes desta pesquisa, o Brasil, no aspecto relacionado à qualidade de vida, demonstra mais características das sociedades masculinas do que das

femininas (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005). Os depoimentos abaixo também colocam o Brasil novamente junto às sociedades com alta necessidade de controlar as incertezas no que se refere à valorização da quantidade de atividades.

No Brasil é muito comum você ver as pessoas trabalhando depois do expediente e tem uma valorização disso. Aqui não, aqui é o contrário, se o cara fica sempre trabalhando até mais tarde, tem alguma coisa errada com ele. É claro, se você tem crise, você tem que trabalhar na crise, mas a crise não pode ser todo dia (Expatriado 7).

O brasileiro não tem muita noção de limite, então, quanto mais coisas você abraçar, melhor, né? Os caras aqui relacionam as tarefas por prioridade. Isso é uma coisa que estou aprendendo (Expatriado 10).

Os expatriados entrevistados percebem características mais masculinas na sociedade norte-americana (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005). E, nesse sentido, apontam que a competição, os resultados e o reconhecimento financeiro são muito valorizados nessa sociedade. Esses aspectos podem influenciar a experiência do expatriado, uma vez que este vem de uma cultura nacional que costuma enxergar a competição como algo negativo (DAMATTA, 1986). O entendimento dessas características para a melhor adaptação do expatriado ao contexto é fundamental.

#### **4.1.5 Orientação de curto versus de longo prazo**

As sociedades mais voltadas para a orientação de curto prazo, como a americana, caracterizam-se pela valorização do atingimento das metas imediatas e pelo objetivismo (HOFSTEDE, G. ; HOFSTEDE, G. J., 2005). Esse é um aspecto da cultura americana mencionado pela maioria dos expatriados que valorizam essa atitude e buscam aprender com ela.

Essa coisa de o brasileiro dar a volta, não ir direto ao ponto. Quando eu tenho uma reunião aqui, eu tento ser o mais rápida e direta possível. Eu já não faço muitos slides pra não repetir. Se for uma reunião que vai começar num dia e terminar no outro dia, hoje em dia eu não reviso mais, tipo, ah, terminamos o dia de ontem assim e vamos continuar [...] não precisa voltar ao assunto, eles não gostam. Já vai para o próximo ponto. Os americanos não têm paciência, eles são mais rápidos. Eu me auto-controlo para ser objetiva. Todo dia eu penso nisso quando eu vou falar com um americano. Eu

tenho que aprender porque eu tenho meus hábitos do Brasil. Então, aqui não precisa ter uma banda de música para ter uma reunião. (Expatriado 5).

A orientação de curto prazo, somada à objetividade e ao individualismo, faz com que a cultura norte-americana seja mais imediatista e, por isso, mais focada em resolver logo as pendências, os problemas, sem muitas discussões e análises detalhadas. A orientação do Brasil, de longo prazo, provoca o contrário. Muitas vezes, todos querem opinar e analisar juntos, e o processo fica moroso.

Ao contrário do Brasil, aqui as coisas não são tão discutidas. Tem algumas coisas que eu aprendi aqui que são muito boas, do tipo “não vamos reinventar a roda, vamos pegar o que já foi feito e analisar em cima de mudanças e melhorias”. Talvez no Brasil a gente tenha uma tendência de começar tudo de novo. Mas, o.k., se você leva o que já tem para uma discussão com um grupo grande, eles já acham que não vai funcionar. Eles preferem que o material seja enviado por email para duas ou três pessoas que vão dar o seu *input* e acabou. A dificuldade vem quando sabemos que a cultura da empresa controladora é diferente disso. E, aí, nós, como embaixadores da cultura e dos processos, sente-se no meio do caminho. Lá às vezes as coisas parecem detalhadas demais, mas aqui é o extremo oposto. Então, pra gente conseguir fazer estas coisas funcionarem de forma alinhada, eu às vezes me vejo em uma posição bem complicada (Expatriado 6).

O tempo é um indicador importante dentro dessa dimensão. Os norte-americanos acreditam que o tempo pode ser bem ou mal utilizado. Eles admiram pontualidade, pois, quando é pontual, você mostra que o seu tempo é tão valioso quanto o tempo do outro (ALTHEN, 2003). Uma palavra muito comum nos Estados Unidos é eficiência. Fazer algo de forma eficiente é fazer de forma rápida e que requeira menos recursos. Esse conceito é ilustrado, por exemplo, pela indústria do *fast food*.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) identificaram em suas pesquisas que o brasileiro tem percepção cíclica do tempo, e isso impacta significativamente no trabalho com uma cultura que tem um tempo mais linear. Tanure (2005) concorda com os autores e define a temporalidade em linear ou sincrônica. Sociedades sincrônicas, como o Brasil, são menos pontuais, atrasos em reuniões são comuns, os indivíduos fazem várias coisas ao mesmo tempo. O tempo é muitas vezes utilizado também para se estabelecer relacionamentos. Sociedades que vêem o tempo de forma linear são mais pontuais e mais focadas. Preferem fazer uma coisa de cada vez. Em países como os Estados Unidos, onde o tempo é linear, o atraso é considerado um insulto, desorganização ou ainda falta de respeito.

Meu líder me convidou para passar o *Thanksgiving* na casa dele. Quando ele me convidou, ele falou: “Chega na minha casa às 3 horas da tarde, o jantar vai ser servido às 4 horas da tarde.” Tá, 3 horas eu estava pontualmente lá, né?! E 4 horas, pontualmente, estava o peru na mesa. Foi bom, só que foi um choque (Expatriado 3).

Os expatriados entrevistados criticaram muito a falta de planejamento do Brasil no que se refere ao próprio processo de expatriação. Essa falta de planejamento, segundo DaMatta (1986), deve-se ao fato de muitos brasileiros acreditarem que no final as coisas acabam dando certo. Na verdade, esse pensamento místico, segundo o qual as coisas acabam “dando certo”, faz com que o planejamento falhe, e isso incomoda os colegas norte-americanos.

#### **4.1.6 Percepção de “país desenvolvido versus país em desenvolvimento”**

Alguns norte-americanos acreditam que o seu país é superior a outros, principalmente em função do poder econômico, militar e influência que os EUA têm em todo o globo (ALTHEN, 2003). Norte-americanos normalmente acreditam que o seu sistema político é melhor, uma vez que confere aos cidadãos poder de influência sobre o governo e também os protege contra ações arbitrárias do mesmo. Da mesma forma, esse sistema garante a liberdade dos cidadãos que denunciam o que consideram errado. O sistema político de países em desenvolvimento, por exemplo, não é sensível aos anseios da população e ainda comete abusos e atos de corrupção. Além disso, aponta Althen (2003), o sistema econômico dos Estados Unidos permite alta qualidade de vida se comparado com o de outras nações do mundo. Já o sistema de muitos outros países, os norte-americanos consideram menos eficiente do que o seu. Para Adler (2002), indivíduos de países em desenvolvimento têm estereótipo positivo em relação às “competências” de países desenvolvidos, enquanto estes têm estereótipo negativo sobre as “competências” de países em desenvolvimento. A fala abaixo caracteriza bem essa percepção de país desenvolvido *versus* país em desenvolvimento.

Quando eu entrei na empresa, tinha um consultor apoiando a estrutura da governança e ele falava muito do “complexo de terceiro mundo”. Ele dizia que se a empresa quisesse ser global, adquirir no exterior e ser competitiva internacionalmente, as pessoas teriam de perder este complexo. Então, em parte, viemos do Brasil com a ideia de que nos EUA tudo é melhor. E aí tem um choque cultural porque isso não é verdade. Tem o que é melhor e tem o que é pior, e tem o que é igual; e ainda tem coisa que não é nem melhor nem pior, é apenas diferente. Isso impacta muito em como os americanos nos

vêm no ambiente de trabalho. É difícil acreditar que coisas melhores podem vir do Brasil. E então, assim como a gente sofre o complexo de terceiro mundo, na contrapartida eles sentem o complexo de primeiro mundo: “Todos os anos, na Olimpíada, o meu país ganha o maior número de medalhas. Então é evidente que nós somos melhores.” É difícil mostrar pra estes caras que coisas boas podem estar lá. E isso não é só com o Brasil. Com os chineses, por exemplo, é complicado para os americanos admitir este crescimento da economia chinesa. Já no Brasil o que vem de fora é melhor e é exatamente o oposto de como os americanos vêem, aqui tudo que vem de fora é pior. E então transporta isso para a cultura da empresa: “Pô, por que tenho que ficar importando este sistema, este processo, este modelo?” Então, para implantar algo que vem de lá, é importante primeiro você incluir eles aqui e fazer pequenas customizações. Então, você recria e eles sentem *ownership* (Expatriado 9).

O condicionamento cultural, afirma Adler (2002), afeta o julgamento sobre o que é bom e o que não é. As pessoas naturalmente usam a própria cultura como ponto de referência para sua análise. Desse modo, encontramos diversos indivíduos que consideram tudo que é similar à própria cultura como bom e tudo que é diferente da cultura de referência como anormal ou ruim.

Eu não sinto preconceito em relação a mim, mas sim em relação ao Brasil. Várias vezes eu já presenciei pessoas aqui criticando o jeito brasileiro de ser e trabalhar. Eles falam, falam, falam e daqui a pouco eles se dão conta que eu estou ali, e pedem desculpa. Algumas vezes eu já disse: “Tudo bem, eu entendo, e algumas coisas eu concordo.” Mas outras vezes eu já disse: “É, eu não gosto.” Porque às vezes eu também não acho que é uma avaliação muito fidedigna (Expatriado 6).

Já escutei pessoas comentando que estavam cansadas desta coisa de implantação de ideias brasileiras. Que faltava uma análise do que era bom para a empresa aqui. Acho que para eles é muito complicado mesmo aceitar que o Brasil pode ter uma solução para o problema deles. É que o americano é muito orgulhoso. É o I – “eu” maiúsculo. Aí é muito difícil aceitar que alguma coisa boa pode vir do Brasil, que eles nem sabem direito onde fica, que língua fala. Eles realmente acham que são superiores a qualquer outra nação, que eles podem mais. Nem todo mundo é assim, mas direto você se depara com pessoas que falam coisas que demonstram o ar de superioridade (Expatriado 10).

Para Tanure (2005, p. 59), “[...] a maioria dos americanos acha que o individualismo é bom e que ele deu origem à grandiosidade dos Estados Unidos”. E, por serem individualistas, eles não se interessam pelo outros, outros países, outras culturas. É claro que há muitos norte-americanos que não se encaixam nessas generalizações, principalmente aqueles que já moraram em outros países ou viajaram extensivamente, e mesmo aqueles que tiveram muito contato com estrangeiros. Norte-americanos também respeitam muito alguns estrangeiros que demonstraram capacidades diferenciadas.

Um americano me perguntou por que o brasileiro gostava de estrangeiro e aí eu perguntei para ele – por que que você acha? A resposta dele foi: porque a gente é americano, porque a gente tem dinheiro. Aí eu falei: filho, não é por isso. É porque a gente aprecia quem vem de fora, porque você tem uma cultura, você tem uma história. Então a gente quer ouvir, quer saber como é que é a cidade, como é que são as pessoas (Expatriado 4).

Eu sinto muito preconceito. Quando você fala que é do Brasil a pessoa já vem e já puxa a fichinha básica: “Ah, terceiro mundo, não sabe falar inglês.” Eu acho que eles devem se perguntar por que a empresa precisa trazer estes brasileiros para cá. Então isso é uma coisa que eu tento cuidar no trabalho. Por exemplo quando apresento um projeto, eu procuro sempre dizer: “Esse foi o jeito que funcionou lá, mas vocês que vão me dizer o jeito que vai funcionar aqui”. Eu procuro sempre valorizá-los e não dizer que o que o Brasil faz está certo, até porque, sabe, né?, “os americanos são os melhores”. Temos que colocá-los como os donos da situação (Expatriado 4).

Os expatriados brasileiros, na sua maioria, sabem que os norte-americanos têm mais dificuldade em aceitar o que vem de fora em função de toda história dos Estados Unidos e da educação que receberam. Percebem também que o norte-americano não faz o mesmo esforço que o brasileiro para buscar procedimentos melhores olhando para o que o outro faz. Porém, os expatriados percebem que, quando o norte-americano confia e enxerga resultado, ele aposta e compromete-se.

Já tem alguns programas que brasileiros trouxeram e os gestores gostaram, aplicaram, viram que deu resultado e absorveram aquilo como uma prática padrão. Porém, não acontece de eles irem pro Brasil buscar isso e fazer *benchmark*. Eles vão pro Brasil porque tem alguma reunião e normalmente você vê que eles não estão indo porque eles querem (Expatriado 3).

Eles enxergam que nós brasileiros temos mais conhecimento sobre a cultura da empresa e fácil acesso à tecnologia de gestão da empresa. Mas, por outro lado, também nos enxergam como um estrangeiro, né? Eu vejo então o preconceito mais indireto. Acho que aqui eles te reconhecem pelo resultado (Expatriado 2).

Pelo fato de muitos norte-americanos considerarem-se os melhores, alguns expatriados brasileiros acreditam que, para sobressair nos EUA, eles têm de provar que são bons. Nessa percepção, o desafio deles de crescimento na carreira é maior do que para um americano apresentando os mesmos resultados. Por outro lado, um fator positivo é a preferência dos americanos, segundo Grouling (2008), em trabalhar em instituições de tecnologia e financeiras, o que pode abrir espaços para os brasileiros expatriados nos Estados Unidos.

Não só para um brasileiro, para qualquer estrangeiro se destacar aqui ele precisa ser bom, bem acima da média dos americanos. Eu não me importo com isso, até porque

essa experiência nos permite ter uma boa visão internacional, visão do todo. A gente tem alguns diferenciais aqui também (Expatriado 8).

O nosso desafio acaba sendo maior. Vou te dizer que só agora me sinto mais aceito. Claro que sempre terá a diferença de sotaque, a questão da cultura. Mas agora eu já consigo evoluir uma conversa sobre outros assuntos. Acho que você também amadurece, aprende melhor o idioma e se sente mais seguro, sabe as palavras que deve ou não usar. Se você trabalhar duro aqui, se você quer realmente, é possível se destacar. Você tem que ser excepcional no Brasil para conseguir este destaque. Aqui o americano não quer trabalhar em indústria como a nossa. Eles querem trabalhar em novas tecnologias (Expatriado 3).

Pelo fato de a cultura americana ser assertiva e ter baixa distância de poder, se alguém tiver alguma ressalva a estrangeiros, ele vai falar. Americanos não têm receio de falar francamente o que pensam. Esse comportamento, por vezes, assusta os brasileiros, que vêm de uma cultura na qual, conforme Tanure e Prates (2007), as questões de relacionamento devem ser preservadas e os conflitos evitados, principalmente se estamos falando de níveis hierárquicos mais altos.

Acho que nem é ser brasileiro, mas ser estrangeiro. Um gestor aqui, que também é estrangeiro, chamou a atenção de um funcionário em função de questões de postura. Ao longo da conversa o gestor perguntou ao funcionário se o fato de ele ser estrangeiro poderia ser uma barreira. E o cara respondeu sim, sem papas na língua (Expatriado 3).

Um entrevistado pontuou que, apesar de os americanos não terem tanto interesse em conhecer o outro, diversas culturas, etc., nos Estados Unidos existe uma leva grande de estrangeiros e, por um lado, esse é um aspecto que facilita, uma vez que os americanos já estão de, certa forma, acostumados a conviver com estrangeiros.

Uma visão mais positiva é que este é um país que tem muito estrangeiro. Então o fato de tu seres um estrangeiro aqui não é como ser um estrangeiro no Brasil. Lá, ser um estrangeiro é uma coisa muito mais diferente do que ser um estrangeiro aqui (Entrevistado 6).

A falta de interesse de muitos americanos em conhecer outras culturas tem impacto direto no próprio processo de expatriação. Não há dúvidas de que o interesse do brasileiro em vir para os Estados Unidos é muito maior que o interesse do americano em ser expatriado para o Brasil. Obviamente isso também está relacionado à questão abordada acima: país desenvolvido *versus* país em desenvolvimento. Alguns expatriados também comentam que talvez o preconceito não seja com os brasileiros, mas com aquilo que vêm de fora.

Tratar expatriação de pessoas que estão indo de país em desenvolvimento como o Brasil para países desenvolvidos é diferente que tratar de um processo contrário. Existe uma vontade muito maior de o brasileiro vir para os EUA que o contrário. Pra mim, o preconceito não está no fato de as coisas virem do Brasil, mas de como elas vêm. Poucos dias atrás veio um trabalho para o meu pessoal fazer que estava mal explicado e nem traduzido direito. Então, o americano todo mundo sabe que é menos flexível e a maioria é monolíngue. E aí gera uma certa resistência e má vontade em colaborar (Expatriado 7).

É interessante observar que todos os expatriados percebem o individualismo, o sentimento de superioridade, do americano. Alguns, porém, apontam atitudes discriminatórias que consideram provenientes desse sentimento, enquanto outros não compartilham essa percepção.

Eu não me sinto discriminada, não tenho isso na minha cabeça. Claro, eu sei que eu não falo a língua com a mesma clareza e dinâmica que os americanos. Mas eles não vão parar de me ouvir porque eu estou falando um inglês que é abrasileirado. No meu ambiente de trabalho as pessoas já estão mais abertas e acostumadas. E se eu sinto alguma coisa eu não me importo (Expatriado 5).

Como nenhuma cultura é igual à outra, reforça Adler (2002), existe uma tendência de os indivíduos julgarem a outra cultura como inferior à sua. Isso leva à ineficácia cultural, pois indivíduos acabam tendo premissas falsas que levam ao preconceito. Por outro lado, àqueles que costumam ter contato com outras cultura têm a oportunidade de dar valor a outras perspectivas culturais e a aprender com elas. Essa é uma oportunidade que os expatriados têm diante de si, e é esse tipo de comportamento e visão que muitas empresas buscam no desenvolvimento de líderes através das expatriações. A próxima sessão trabalha, dessa forma, os objetivos do processo de expatriação.

## **4.5 Objetivos da Expatriação**

### ***4.5.1 Clareza do objetivo da expatriação***

Conforme detalhado na literatura, existem diversos objetivos que levam as empresas a expatriar seus funcionários. Para Black e Gregersen (1999), depois de definidos os objetivos, uma etapa importante é a clareza destes entre empresa e expatriados.

Os resultados das entrevistas mostraram que a maior parte do grupo de expatriados conhece os objetivos da expatriação. Alguns, porém, avaliam que esses objetivos poderiam ser mais claros. Já um grupo menor percebe que os objetivos não foram bem definidos ou não os conhece.

Dentre os expatriados que tiveram clareza de seus objetivos, dois vieram com o intuito de dar apoio numa necessidade técnica específica. Para Tung (1981; 1988), as habilidades técnicas são tradicionalmente o primeiro método de seleção dos expatriados. Essas expatriações frequentemente ocorrem quando existe dificuldade de preencher a posição com um profissional local ou ainda para apoiar a solução de demandas específicas (STAHL *et al.*, 2007).

O motivo da minha expatriação foi a demanda de conhecimento específico. Tive essa informação no Brasil e aqui (Expatriado 2).

Mas o motivo foi claramente a necessidade técnica local (Expatriado 3).

Parece que a empresa está numa etapa de internacionalização na qual a expatriação também é um veículo que apoia a disseminação de conhecimento, a padronização de processos e a integração das pessoas em uma cultura organizacional comum (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Ficou claro que meu objetivo era trazer as práticas de lá para cá, ou seja, eu vim para implantar o processo e disseminar o que temos no Brasil aqui (Expatriado 5).

Eu vim para um projeto, para implantar um processo específico que já existia no Brasil, mas aqui não tinha a mesma maturidade (Expatriado 10).

A expatriação da matriz para as subsidiárias também pode ter o objetivo de alinhar os interesses entre as duas partes. Para Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), alguns executivos de confiança da matriz podem ser expatriados para uma missão internacional com o intuito de desenvolver alianças estratégicas entre as duas unidades.

Eu acho que a empresa matriz dá certa autonomia à subsidiária, mas ao mesmo tempo existe interesse em manter o controle. Então ela quer ter pessoas que conhecem a cultura e podem criar um ambiente em que os interesses da matriz sejam levados em consideração. Entendo que a posição que ocupo aqui tem isso também. Então eu vejo

que o expatriado tem que aproximar as coisas, principalmente os que vêm para ocupar posições mais seniores. O objetivo aí é, sempre que possível, alinhar o interesse local e o global (Expatriado 7).

Três expatriados lembraram que um dos objetivos da expatriação foi o desenvolvimento de competências. Nenhum deles referiu que esse foi o objetivo principal, mas entendem que, com as experiências proporcionadas pela empresa, buscavam também esse desenvolvimento.

O motivo implícito de minha expatriação foi o desenvolvimento. Mas eu acredito que poderiam estar mais claros os caminhos de carreira daqui em diante (Expatriado 8).

Eu acho que fui expatriada porque tenho potencial e porque tenho algo a agregar e a aprender e me desenvolver também (Expatriado 4).

Para dois expatriados, as metas a cumprir durante a expatriação não foram totalmente definidas.

Eu não tinha claro qual era o propósito da minha expatriação no longo prazo, quais eram meus desafios nem os resultados que deveria atingir (Expatriado 8).

Meu gestor me falou de uma posição aqui nos EUA e disse que eu estava sendo indicado, mas eu não sabia quais seriam as minhas atribuições, os meus *goals*. Até hoje isso não está claro! O que sei é que eu vim para ajudar no processo. E estou fazendo aquilo que acho importante. Claro que tenho seguido os *guidelines* da pessoa responsável pelo processo no Brasil, que acompanhou minha trajetória e vem aqui para fazer uma auditoria. Então ele me ajuda a ver se estou no caminho certo ou não (Expatriado 1).

O expatriado abaixo, porém, vê de forma positiva o fato de não ter os objetivos bem delimitados. Isso, segundo ele, diminui a pressão por resultados e também dá a liberdade de avaliar aquilo que considera importante para realizar.

Por um lado eu acho bom não ter objetivos definidos porque não há tanta pressão de vir para os EUA e ter de alcançar o resultado x. Eu vim com liberdade de fazer o que achava importante. Eu tenho conseguido resultados bons aqui, e isso também é recompensador (Expatriado 1).

Dentre os mais variados objetivos da expatriação, conforme a literatura revisada neste trabalho (HAYS, 1974; EDSTÖM; GALBRAITH, 1977; TUNG; MILLER, 1990; ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; PUCIK; SABA, 1998; STAHL *et al.*, 2007; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), aqueles que apareceram nas entrevistas foram: a necessidade de suprir

conhecimentos técnicos, a transferência de conhecimento, a socialização entre matriz e subsidiária e o objetivo implícito de desenvolvimento do indivíduo.

#### **4.5.2 Motivadores**

Para Stahl *et al.* (2007), existem várias forças que influenciam na decisão de viver uma experiência internacional. Dentre elas, estão as forças individuais, como o interesse por outras culturas ou mesmo as atratividades da posição oferecida, e forças como a insatisfação com as poucas perspectivas de carreira no país de origem ou até a pressão da empresa para o aceite do desafio. Há ainda o estágio de vida e a situação familiar.

Os motivadores dos expatriados entrevistados foram diversos. A maioria deles entende que a experiência internacional acrescenta muito ao currículo profissional, e essa foi a principal motivação do aceite. Juntamente com ela está a expectativa de crescimento na carreira, a ascensão profissional e a oportunidade de melhorar o aprendizado do idioma. Já outros expatriados vêm em busca de maior qualidade de vida, e há ainda aqueles que se encantam com a possibilidade de conhecer novos lugares, pessoas e modos de lidar com diferentes culturas.

Morar fora sempre foi uma ambição. Não por dinheiro nem pela ascensão profissional mais acelerada, mas por gostar da diversidade, por querer viver em outros ambientes, outras culturas (Expatriado 4).

Sete dentre os dez expatriados disseram que as oportunidades de desenvolvimento de competências como liderança e idiomas, culminando no crescimento da carreira, são o principal motivo do desejo de viver a experiência internacional.

Para mim é muito o desenvolvimento tanto pessoal quanto no trabalho. Eu acho que é amadurecimento, maior exposição, desenvolvimento da língua, de habilidades de liderança e principalmente crescimento de carreira. Essa experiência vai me fazer crescer aqui ou em qualquer lugar. Então, eu acho que, para o currículo, isso vai ser muito bom (Expatriado 5).

Eu vim pela experiência de morar no exterior. Eu tinha na minha cabeça que um intercâmbio viria em função do reconhecimento pelo meu trabalho. Eu vim pelo valor

que isso agregaria ao meu currículo e pelo lado profissional, de crescimento na carreira (Expatriado 10).

Stahl *et al.* (2007) e Tung (1998) concordam que a possibilidade de adquirir novas habilidades é um grande motivador, principalmente porque aumenta a empregabilidade do profissional.

Acho que, independente do futuro, se eu continuar na empresa ou não, uma experiência internacional dá uma turbinada no histórico profissional. Então, no geral, só vai me desenvolver (Expatriado 2).

Eu aceitei porque achei uma ótima oportunidade, uma experiência grande de aprendizado que inclusive acrescentaria muito ao meu currículo. Essa foi minha motivação inicial, e trocar também de área de atuação. Eu queria muito ter uma experiência internacional. Talvez hoje olhasse outros aspectos, mas nunca se sabe antes de passar (Expatriado 8).

Na percepção de alguns expatriados, a experiência pode ser o primeiro passo de uma escalada mais rápida ao topo. A oportunidade no exterior, para Lazarova e Caliguri (2007), pode significar avanço na escala hierárquica da organização. Porém os autores chamam a atenção para o fato de que a responsabilidade do desenvolvimento de carreira não está nas organizações, como antigamente, e sim no indivíduo.

No local em que eu estava trabalhando tinha muita gente boa. Então, para subir lá, eu tinha que “matar” alguém. Essa é uma questão que é boa e é ruim ao mesmo tempo. Se existe muita gente boa e com conhecimento, é difícil ter uma escalada rápida. Eu cheguei aqui e vi muitas pessoas perto de se aposentar, então as possibilidades para mim são maiores aqui. Quer dizer, meu leque abriu muito, no Brasil eu nunca teria uma oportunidade assim (Expatriado 3).

Stahl *et al.* (2007) partem da premissa de que os diferentes tipos de missões influenciam os motivadores dos expatriados em aceitar uma transferência internacional. Para o grupo de funcionários tidos pelos autores como expatriados “para desenvolvimento”, a experiência internacional pode ser o pré-requisito de uma carreira de sucesso. Nesse grupo estão normalmente jovens com potencial de crescimento que valorizam desafios. Quando a empresa oferece oportunidades internacionais a esses funcionários, está mostrando comprometimento com o desenvolvimento da carreira e fazendo um investimento significativo no capital humano. Por outro lado, na perspectiva do funcionário, dizer não a essa oferta pode ser considerado um risco, especialmente se a missão fizer parte da formação de futuras posições ou for até um pré-

requisito formal no plano de sucessão para dar o próximo passo. Uma recusa nesse sentido, afirmam Evans e Pucik (2002), pode prejudicar a carreira do indivíduo, principalmente quando a organização global entende a mobilidade como parte do relacionamento empresa-funcionário.

Eu trabalhava muito, muito, e deu resultado. Sempre quis uma oportunidade assim. Eu sempre soube que isso era uma coisa boa para mim, uma ótima oportunidade de crescimento na carreira. A distância é difícil, às vezes minha família diz que queria que eu estivesse mais perto. Você nunca se acostuma com a distância, mas vira rotina. Não que eu me acostume nem me satisfaça com isso, mas as oportunidades se abrem, vale o sacrifício (Expatriado 5).

Aprendizado, amadurecimento, crescimento pessoal e impulso na carreira. Caligiuri e Di Santo (2001) apostam que a experiência de transferência internacional está se tornando parte integral da carreira dos indivíduos por ser considerada uma das ferramentas mais efetivas no desenvolvimento de talentos.

É o aprendizado, aprendizado que nenhum livro, nada, pode trazer. É vivência. É quanto você cresce, amadurece, é um processo de autoconhecimento muito forte e não só isso, é um processo de superação diária. Cada dia você se descobre mais forte, capaz de fazer algo diferente, capaz de aguentar, enfim. Isso não tem preço. Então, na verdade, é uma coisa muito especial. Eu penso no aspecto profissional, quanto isso impulsiona a carreira, e no aspecto pessoal, quanto a gente se desenvolve. Eu vejo com muito valor, mas não é para todo mundo. As pessoas acham que é simples, dizem “ah, morar fora, que legal!”, mas, na verdade, não é (Expatriado 4).

O depoimento abaixo reflete o exemplo de uma expatriação que foi principalmente motivada pela situação familiar e pela busca de melhor qualidade de vida.

Eu e minha esposa falávamos sobre essa possibilidade. Viemos para os EUA em busca de mais qualidade de vida. Morar em cidade grande no Brasil deixa você preocupado, tem muita violência urbana. Aos poucos você vai deixando de fazer as coisas que mais gosta. Acho que, pelos filhos, você pode crescer num país mais desenvolvido, abrir uma oportunidade na vida que, num país como o Brasil, você não tem ainda. Uma sociedade mais desenvolvida, como nos EUA, é uma sociedade que permite que você tenha mais opções de vida. Você pode desenvolver aspirações e sonhos de forma mais concreta do que no Brasil. Claro que, num país como este aqui, você tem que se dedicar. Mas, partindo do princípio de que vai se dedicar, para qualquer coisa que quiser ser ou fazer você vai ter seu espaço. Ser um músico, por exemplo, coisa que no Brasil é muito difícil (Expatriado 7).

Evans e Pucik (2002) criticam o fato de que muitas organizações enxergam os expatriados como um grupo homogêneo. Os autores dizem que eles não são iguais, a significância estratégica de cada um dentro da organização é diferente, assim como as

oportunidades que cada um tem de se desenvolver e aprender. Da mesma forma, os expatriados aceitam ter uma experiência internacional por várias razões, conforme apontado nos depoimentos acima. Esses motivos também têm impacto na repatriação e na retenção dos profissionais. Na percepção de Lazarova e Caliguri (2001), os sinais de que a empresa valoriza a experiência internacional e de que esta é benéfica para a carreira são mais importantes para a motivação dos expatriados do que quaisquer outros recursos da gestão de RH e, nesse sentido, influenciam o processo de seleção dos profissionais.

## **4.6 Seleção de Expatriados**

### ***4.6.1 Processo de seleção***

No processo de transferências internacionais, uma seleção eficiente deve considerar uma série de diferentes fatores. Dentre eles estão a definição da estratégia de expatriação, como salientam Tanure, Evans e Pucik (2007), a clareza das atividades a desempenhar, as características de personalidade e as competências dos candidatos e ainda o ambiente a que o expatriado estará exposto (HAYS, 1974; TUNG, 1988).

Através das entrevistas, percebe-se que muitos expatriados avaliam não ter participado de um processo de seleção específico ou que esse processo se deu de maneira informal. Esse dado pode refletir a falta de um processo formal de seleção ou a prática da empresa de não comunicar ao candidato a expatriação ainda na primeira fase de seleção. Segundo Shaffer; Harrison *et al.* (2006), algumas empresas fazem a análise para escolha do melhor candidato numa fase anterior ao início da comunicação para não gerar expectativas que talvez não se realizem. Essa discricção é especialmente importante quando consideramos a transferência internacional, uma vez que esse é um tema delicado e gera expectativas tanto no candidato quanto na família.

Não foi, claro, um processo de seleção, mas eu entendo que fui avaliada. Eu tive de conversar com vários líderes nos Estados Unidos, explicar o que fazia na posição que ocupava no Brasil. Minha chefe foi para o Brasil e fizemos uma viagem juntas, quando me avaliou. Fez várias perguntas, queria saber meu posicionamento em certas coisas.

Ela também queria saber como eu me sentiria vindo para cá. Tinha certa insegurança, não sabia se eu conseguiria lidar com o público aqui etc. Acho que, para mim, essa foi minha seleção. Além de uma pré-visita de uma semana, eu fiquei um mês com eles aqui para me testarem, para ver como eu trabalhava e me aprovar ou não no processo (Expatriado 5).

Meu chefe chegou e falou sobre essa possibilidade. Ele comentou: “Que tal começar a pensar numa experiência fora do país?” O processo levou um ano desde essa conversa. Não houve processo de seleção normal, mas fiz entrevistas com os líderes nos Estados Unidos (Expatriado 8).

O processo de carreira da empresa foi lembrado por um expatriado como um possível veículo de indicações para a vaga internacional.

A minha seleção foi por indicação. Minha chefe atual ligou para o Brasil, falou com alguns líderes lá, pegou algumas indicações e com isso surgiu o meu nome. A indicação às vezes vem do processo de carreira (Expatriado 4).

Seis dentre os expatriados tiveram a percepção de que seus nomes foram indicados em razão dos bons resultados do desempenho no país de origem, de seu conhecimento sobre o trabalho ou porque tinham domínio da língua. A literatura indica que a grande maioria das empresas avalia prioritariamente os aspectos técnicos no momento da seleção de futuros expatriados (HAYS, 1974; TUNG, 1981; 1988). Para Anderson (2005), isso acontece porque, quando a empresa vê que o funcionário está atuando bem no país de origem, avalia que ele fará o mesmo na expatriação.

Eu acho que foi a experiência na área. Pelo menos foi o que me disseram lá, que precisavam aqui de alguém que tivesse a experiência que eu tinha e que tivesse vivenciado os projetos que vivenciei (Expatriado 6).

Existia uma lista de indicações de nomes cogitados para a possibilidade de transferência internacional. A lista era baseada na avaliação de inglês, na performance e em outras avaliações. O meu nome estava nessa lista, depois vieram as entrevistas e eu fui um dos selecionados (Expatriado 3).

Muitos autores defendem a idéia de que, além das qualificações técnicas, existem vários outros influenciadores de uma expatriação bem-sucedida. Dentre eles, as competências do tipo *cross-cultural*, o perfil dos candidatos, a situação familiar e a motivação individual (MENDENHALL; ODDOU, 1985; BLACK; STEPHENS, 1989; BLACK; MENDENHALL, 1990; CALIGIURI, 2000; SHAFFER; HARRISON *et al.*, 2006).

Os expatriados referem que participaram de entrevistas após receber comunicados sobre a vaga no exterior. Também entendem que existe um conjunto de qualificações a ser satisfeitas para a vaga de expatriado. Por outro lado, não mencionam ter participado de um processo formal de avaliação de perfil ou algo do gênero.

Primeiro porque eu preenchia os pré-requisitos da vaga, uma pessoa com experiência e *background* na área, e também porque eu tinha potencial. Isso ficou claro para mim (Expatriado 4).

Meu gestor me chamou, disse que eu teria uma oportunidade de ser expatriado para cá e perguntou se eu teria interesse. Eu disse sim na hora. Depois fiquei sabendo qual seria meu papel e também fiz uma entrevista com meu futuro gerente aqui. Mas, falando em processo seletivo, nunca tivemos uma conversa para explicar por que eu fui o escolhido nem o porquê da indicação do meu nome (Expatriado 10).

Três expatriados avaliam que o conhecimento da língua foi fundamental. Um deles lembrou que sua experiência de trabalho com diferentes países e povos antes da expatriação desenvolveu características de flexibilidade intercultural que promoveram a oportunidade no exterior. De fato, Shaffer; Harrison *et al.* (2006) afirmam que a flexibilidade cultural facilita o ajustamento e favorece um desempenho melhor do expatriado no exterior.

Acho que o básico foi o inglês, eu tive uma nota boa no TOEIC e acho que isso ajudou bastante. Também contaram minhas experiências anteriores com estrangeiros. Acho que isso me abriu a questão da “flexibilidade intercultural”. Eu abri a cabeça para entender como as coisas funcionam no Brasil e como funcionam nos outros países. Então acho que essa questão da multiculturalidade ajudou. As duas experiências que tive no mercado de trabalho foram com empresas multinacionais. E, na própria empresa, sempre que surgia oportunidade de fazer uma coisa diferente, de conhecer algo diferente, eu estava disponível (Expatriado 2).

Acho que a questão de saber inglês e também a questão da liderança. No meu trabalho anterior eu costumava receber as expedições de estrangeiros que chegavam e então eles viram que eu falava inglês (Expatriado 1).

Além do idioma, o Expatriado 3 lembrou que a experiência adquirida no Brasil e a postura profissional foram fatores-chave da oportunidade.

Por todos os projetos que toquei e todas as conquistas que tive, acredito que meu nome foi indicado. Acho que primeiro contou o conhecimento do idioma. Mas também acho que foi a questão da postura profissional muito ética que eu tinha. Eu sempre estava me expondo aos desafios. Toda vez que tinha um projeto novo, eu dizia que queria ser envolvido (Expatriado 3).

Outro fator citado pelos expatriados como impulsionador da oportunidade foi a disposição para a mudança. A realocação apresenta uma variedade de desafios tanto no contexto do trabalho quanto no doméstico, especialmente quando ambos os cônjuges trabalham. E, nesse aspecto, nem todos os funcionários da empresa estão disponíveis para a realocação (HARVEY; BUCKLEY, 1998). Segundo esses autores, a idade tem sido percebida como fator importante de mobilidade. A faixa etária de 25 a 35 anos é a mais aberta para a realocação. Isso se dá pelo fato de o jovem se preocupar com seu estágio de carreira e estar apenas iniciando sua vida familiar.

A gerente de RH chegou e me disse: “A gente está precisando que você atualize suas informações de aspirações”. Mas em nenhum momento eu soube para o que era essa atualização. Esse documento tinha uma parte que perguntava se eu estava disponível para ir a outros países. Eu coloquei que sim. E, no dia seguinte, meu gerente me chamou e disse que, já que eu estava disponível para me transferir de país, havia uma oportunidade aqui (Expatriado 2).

Dois expatriados afirmaram que o fato de estar na matriz foi fundamental para que a oportunidade lhes fosse oferecida. Parece que a exposição daqueles que trabalham na matriz ou estão perto dela é maior, e com isso aumentam as chances dos candidatos de ser levados em consideração quando surge uma oportunidade no exterior.

Acho que um dos motivos foi a minha exposição, porque eu estava no corporativo e eles me conheciam (Expatriado 10).

Quando o processo de seleção se dá porque a matriz tem alguma intenção com o envio de um funcionário para suas unidades no exterior, alguns cuidados devem ser tomados. É preciso que haja muita comunicação para que o processo fique alinhado, caso contrário a dificuldade do expatriado em ser aceito na subsidiária pode ser maior. Tanto para Black e Stephens (1989) quanto para Tanure, Evans e Pucik (2007), o envolvimento da empresa que receberá o expatriado no processo de seleção é fundamental para o sucesso de toda a operação. Inúmeras organizações experientes em expatriar executivos enviam seus candidatos para entrevistas e para uma pré-visita ao local. Essa atitude frequentemente traz grandes benefícios e evita situações desagradáveis para as duas partes.

Não houve nenhum processo de seleção propriamente dito. Quando eu vim para cá pela primeira vez para conhecer e conversar com as pessoas, minha vinda já era dada como certa e minha chefe aqui nunca tinha conversado comigo! E acho que isso não foi legal. Ela me tratou superbem, mas no final da conversa eu me dei conta de que faltou uma parte fundamental: saber se eles queriam me receber! Isso nunca vai ser totalmente

azeitado. Eu vejo o lado da empresa que está me recebendo também. Eventualmente ela vai dizer que quer um americano em determinada posição. E por outro lado tem a matriz, com o interesse de trazer um brasileiro por uma questão de cultura, de experiência dentro da empresa. Por esse motivo, eu vejo que nem sempre o processo vai ser bem azeitado. Então as pessoas que estão envolvidas, pessoas de lá e daqui, devem ter bem claro que essa vai ser uma posição aberta só para brasileiros, do contrário vai ficar sempre aquela coisa: foi o Brasil que mandou. E a gente ouviu aqui que “fulano veio mandado” e se pergunta: mas não era o que eles queriam? Então percebo que falta um alinhamento melhor das expectativas dos dois lados (Expatriado 6).

Através dos depoimentos acima foi possível perceber que os principais direcionadores das escolhas dos candidatos à expatriação foram as competências técnicas, o bom desempenho no país de origem, a experiência com a empresa ou ainda o conhecimento do idioma. Esses dados trazidos pelos participantes corroboram os achados da literatura de que as empresas ainda precisam melhorar seu processo de gestão da seleção.

Até que ponto se avaliam as competências das pessoas antes que elas venham? A única coisa que se avalia é o TOEIC (teste de inglês). Eu fiz um comentário uma vez que incomodou alguns, pois disse que fico arrepiada quando as pessoas estão tirando passaporte para se mudar por causa de uma expatriação. Eu sei que corremos o risco de discriminar uma pessoa que nunca viajou porque não teve grana, mas pode ter uma cabeça superaberta, mas essa pessoa vai ter muito mais dificuldade do que outra que já deparou com outra cultura. É diferente quando a gente depara com uma pessoa que já viajou, morou fora ou mesmo fez um curso no exterior. Então o choque cultural é menor no *assignment*. Eu acho que isso acelera a curva de aprendizado, a produtividade e tudo o mais. E, quando se fala da família, eu acho que é mais intenso ainda (Expatriado 9).

Além dos fatores de melhoria já mencionados acima através dos depoimentos, algumas características individuais dos expatriados também podem facilitar o processo de expatriação e por isso devem fazer parte da etapa de seleção. No próximo tópico serão analisadas as características percebidas pelos expatriados participantes desta pesquisa como necessárias para que um candidato à expatriação obtenha sucesso.

#### **4.6.2 Características**

Todos os entrevistados concordam que existem características individuais do expatriado que podem facilitar na expatriação. Dentre elas, a flexibilidade intercultural e a abertura a mudanças e novas experiências foram as mais citadas.

Estar aberto a mudanças é essencial. A gente fala muito em mudança na empresa, mas tem gente que usa o mesmo corte de cabelo há 30 anos. Então, não existe abertura para mudanças. Você vai mudar de país, embarcar num avião e morar a milhares de quilômetros de distância do seu mundinho. Você não pode esperar chegar lá e mudar aquele lugar nem que as outras pessoas que estão lá vão mudar porque você chegou. Quem tem que mudar é VOCÊ! Então, acha que eu sou a mesma pessoa que era quando vim para cá? É evidente que não. Eu tive que me adaptar, de algumas coisas gostei mais, de outras gostei menos. Mas quem tem de admitir que precisa mudar e gostar da mudança é o expatriado. Caso contrário, ele vem e sofre (Expatriado 9).

As características individuais, como as acima citadas, tornam alguns expatriados mais efetivos do que outros durante uma missão internacional, é o que descobriram Shaffer; Harrison *et al.* (2006) em suas pesquisas. A efetividade na expatriação, para esses autores, é entendida como sucesso de ajustamento, desempenho e finalização da missão no tempo previamente acordado. Assim, os expatriados mais efetivos costumam ser flexíveis e ter grande abertura para novas experiências, mas também são emocionalmente estáveis, empáticos, cooperativos e afáveis.

Precisa ter flexibilidade e *open mind*. Antes eu achava que era flexível. Agora, acho que eu ainda não sou o suficiente. As pessoas têm flexibilidade no trabalho, mas no trabalho é fácil. O importante é ser flexível nos mais variados aspectos. Quanto é preciso ser flexível, por exemplo, para mudar os hábitos alimentares? Acho que tem que haver equilíbrio emocional. Porque vai haver momentos muito ruins, momentos que você vai chorar, momentos que vai estar eufórica, mas tem que ter equilíbrio, ou seja, flexibilidade e equilíbrio (Expatriado 4).

Althen (2003) concorda com Shaffer; Harrison *et al.* (2006) e acrescenta que características como paciência, senso de humor e tolerância a ambiguidades facilitam a vivência da expatriação. Essas características se complementam com as citadas acima, uma vez que a estabilidade emocional está diretamente relacionada com a paciência e a tolerância a ambiguidades, assim como a flexibilidade e a abertura a novas experiências se relacionam com o senso de humor. Os expatriados também referem muitas dessas características.

Sim, a flexibilidade para a adaptação. Isso é importante e facilita bastante. Em primeiro lugar, uma pessoa flexível não se apega muito ao lugar onde está. É uma pessoa que tem destreza, vontade de descobrir novos horizontes, de abrir fronteiras. É também aberta a diferenças, não se estressa muito se o comportamento dos americanos é diferente etc. Então, frustração é algo com que o expatriado tem que saber lidar (Expatriado 1).

Acho que, sem sombra de dúvida, a flexibilidade intercultural é fundamental. Além disso, a paciência e a persistência. Acho que essas três coisas interagem. Mas, em

primeiro lugar, tem que ser muito flexível, do contrário não dá certo. E a questão de ter paciência? Se a pessoa não tem paciência, não dá para aguentar (Expatriado 3).

Mendenhall e Oddou (1986) avaliam que existem três dimensões essenciais na expatriação: a orientação própria, ou seja, o expatriado sabe lidar com o isolamento e o estresse; a orientação para os outros, isto é, a habilidade de incluir-se em novas atividades, de manter a mente aberta e de respeitar os outros; e a orientação perceptual, quer dizer, não rotular nem julgar, além de apreciar a diversidade. Essas características se aproximam das identificadas por Althen (2003) e Shaffer; Harrison *et al.* (2006). Mendenhall e Oddou (1986), porém, acrescentam que o candidato ideal é forte nas três dimensões.

Eu fico chocado quando vejo pessoas que vão para fora e reclamam a semana inteira de tudo, reclamam da comida em vez de ver aquilo como uma oportunidade de comer algo diferente, experimentar o novo. Então, acho que a pessoa que vai para fora deve mergulhar na experiência e curtir. Acho que isso é flexibilidade, sabe? Se a pessoa não tem isso no sangue, de estar aberta, estar a fim de conhecer, aprender, pelo menos, mesmo que não goste, mas pelo menos se propõe a entender o que está do outro lado da fronteira, ela não tem perfil para fazer esse papel nem como acompanhante, muito menos como executivo, funcionário da empresa transferido. E eu acho que tem muito disso, já vi vários exemplos de pessoas que vieram com esse tipo de comportamento. É complicado porque a pessoa sofre (Expatriado 9).

Tung (1981) acrescenta que a ambição é uma característica de personalidade importante em futuros expatriados. Essa característica também foi mencionada por um deles.

A pessoa tem, sim, que ter ambição, tem que querer alguma coisa para sua carreira. Ninguém vai sair da sua zona de conforto para uma coisa nova se não tiver ambição. Tem que querer algum tipo de aventura porque as pessoas mais comodistas não teriam condições, eu acho, ou pelo menos não estariam abertas para isso (Expatriado 5).

Se a seleção dos candidatos à expatriação levar em consideração a análise das características acima citadas, as organizações poderão minimizar custos com as falhas do processo. Pesquisadores tais como Tung (1981; 1988), Caligiuri (2000), Adler (2002) e Shaffer; Harrison *et al.* (2006) comprovaram através de pesquisas que as características relacionais dos expatriados podem favorecer o processo de expatriação.

Bom, essa questão da facilidade de se adaptar a novas culturas era uma coisa que tinha que ser medida. Eu acho que não basta a vontade de ser expatriado. Vontade muita gente tem, mas a capacidade de se adaptar e de também poder trazer a cultura é uma

dúvida que fica. Então eu acho que isso tem que, de alguma forma, ser medido. E não é só a capacidade de falar o idioma (Expatriado 6).

Conforme trecho transcrito abaixo, é difícil para o expatriado saber o tamanho do desafio que vai enfrentar antes da vivência. Isso reforça a necessidade de alavancar o desenvolvimento de competências do tipo *cross-cultural* nesses indivíduos. Conforme Shaffer; Harrison *et al.* (2006), essas são habilidades consideradas dinâmicas e por isso podem ser desenvolvidas.

Além de querer muito ser expatriada, a pessoa tem que ser flexível não só para se adaptar mas também para ter jogo de cintura. Você nunca consegue dimensionar o tamanho do desafio que vai ter antes de vir. Eu não imaginava que poderia mudar tanto, que eu agiria e reagiria de formas diferentes do que agia no Brasil no meu dia-a-dia. Para isso a empatia é importante, quer dizer, conseguir entender por que as pessoas funcionam e reagem daquela forma e também entender as próprias reações. Outra coisa é a persistência para ir adiante e conseguir fazer o que você veio fazer (Expatriado 10).

É relevante ressaltar que o interesse do candidato em ser expatriado é tão importante quanto as características e competências acima citadas. Tung (1981) considera que, se o indivíduo não tem interesse em trabalhar no exterior, nada pode mudar essa atitude. A melhor solução, nesse caso, é evitar a expatriação, do contrário as chances de insucesso serão grandes.

Primeiro depende do interesse da pessoa. Você não pode expatriar um funcionário contra a vontade, acho que isso não funciona. Mas acho que o interesse não basta. Tem que ver se o funcionário tem também as habilidades necessárias. A língua eu acho fundamental (Expatriado 7).

Perguntou-se também aos participantes da pesquisa se percebem alguma característica individual do expatriado que possa dificultar o processo de expatriação. A maioria dos entrevistados refere que a falta das características citadas como facilitadoras seria, ao mesmo tempo, um grande fator de dificuldade do processo.

Bem, o que faria uma pessoa não se adaptar à vida aqui?! Acho que, se não for muito determinada, a pessoa não vai conseguir. Para algumas pessoas, a adaptação é bastante fácil, já para outras é um sacrifício. E isso pode dificultar (Expatriado 5).

Alguns expatriados, porém, consideram que a inabilidade com o idioma pode ser uma barreira. Além disso, talvez haja dificuldade de adaptação da família. Esse tópico, especificamente, será abordado com mais detalhes na seção sobre adaptação, mas é importante perceber que a maioria das características que dão apoio à experiência do expatriado também

pode apoiar a família. Nesse sentido, o expatriado abaixo entende que tais características poderiam também ser medidas na família, o que facilitaria todo o processo de expatriação.

O idioma, sem dúvida, é uma coisa que pega aqui. Se o expatriado conhece o idioma mais ou menos, vai ser ruim. Eu também acho que a adaptação cultural abrange a família. Não adianta o profissional estar superbem adaptado e a família não estar. Eu não sei como avaliar isso. Então, acho que essa questão de adaptação tinha que ser medida de alguma forma (Expatriado 6).

#### ***4.6.3 Posição versus expatriação***

Para Tung (1981), antes de expatriar um executivo é importante que a empresa analise se a vaga pode ser preenchida por um profissional local. Se a resposta for positiva, essa possibilidade deve ser considerada. Se for negativa, só então a empresa deve iniciar o processo de seleção do expatriado. Mas na percepção de todos, exceto de um expatriado, suas posições poderiam ser preenchidas por funcionários locais. Todavia, existem vantagens que um expatriado pode trazer para a posição. Dentre elas, destacam-se o conhecimento da cultura da empresa, o alinhamento entre políticas e práticas e a melhor interface com o Brasil.

Eu tenho dificuldade de acreditar que haja qualquer posição que só um brasileiro pode ocupar. Acho que não existe posição dessa natureza. Por outro lado, agrega valor ser alguém de dentro porque você fica mais alinhado com as políticas. Um expatriado também agrega valor às posições que têm grande interface com o Brasil. Agora, nada impede que um americano entre aqui, faça uma integração, conheça a contraparte no Brasil e faça a mesma coisa que eu estou fazendo (Expatriado 7).

Acredito que sim, sem problemas. O que agrega valor, na minha visão, é o conhecimento que tenho da empresa no Brasil. Saber que existem práticas que funcionam e que, se aplicadas aqui, podem ajudar bastante (Expatriado 1).

Com certeza, alguém local que entende do processo faria o que eu faço. O que agrega valor, talvez, seja o fato de eu entender a cultura da empresa e saber quanto o processo é importante para a empresa no Brasil (Expatriado 10).

Em posições em que existe um canal importante de comunicação, interação e negociação com o Brasil, parece que o expatriado é importante, principalmente em razão do conhecimento prévio e da experiência de trabalho nos dois ambientes. Conforme foi abordado pelo Expatriado 5,

muitas vezes os brasileiros não estão prontos para interagir com os americanos. Assim, o fato de ser brasileiro é um impulsionador da interação das unidades, facilitando-se o progresso das atividades.

O que eu faço é algo muito particular da empresa. Não que ninguém possa fazer, mas tem que entender muito bem do negócio da empresa, precisa entender da estrutura da empresa (hierárquica e de processo) e precisa conhecer as pessoas. Além disso, eu tenho que ficar todo o tempo negociando com o Brasil o que vai ser implantado aqui, negociar prazo, ajudar a construir os produtos. Se houvesse um americano aqui, provavelmente não estaria integrado com o Brasil. Porque as pessoas de lá não estão tão preparadas. As pessoas de lá, se tiverem que levantar o telefone e falar inglês com alguém, já não fazem. Então, eu acho que facilita também para lá ter um brasileiro aqui (Expatriado 5).

Acho que poderia. O que agrega valor é conhecer como as coisas funcionam. O fato de eu ter um bom *networking* no Brasil também facilita na hora de conseguir uma informação. Se eu não tivesse a mesma rede, poderia demorar muito tempo. E também, claro, o fato de eu conhecer a cultura, saber o que a empresa almeja no longo prazo. Eu sei aonde queremos chegar. Então, o conhecimento que trago, de treinar as pessoas e ajudá-las a visualizar o quadro todo, é importante (Expatriado 8).

Nos processos que estão mais maduros na matriz, mas ainda são incipientes na subsidiária, é preferível a escolha de um expatriado para a posição. Isso também é verdade quando é necessário um alinhamento maior entre matriz e subsidiária: para ocupar uma posição assim, é importante que o expatriado seja um influenciador e agente de mudança.

Às vezes, dependendo da maturidade do processo na empresa, precisa ser um brasileiro para ocupar a posição. Quando o processo não está maduro o suficiente, é complicado pegar uma pessoa do mercado para a posição. No meu trabalho especificamente, como acho que precisa de muito alinhamento entre a empresa no Brasil e nos Estados Unidos, eu acredito que facilita ser expatriado. Não estou dizendo que é fundamental, mas acho que facilita. Poderia ser um americano se ele tivesse as características corretas, até para um bom alinhamento com outra cultura também (Expatriado 6).

Um expatriado, dentre os entrevistados, não considera que seu cargo possa ser ocupado por um profissional local. Isso porque sua função demanda conhecimento prévio da cultura da empresa e dos modelos de gestão.

Acho que não poderia ser alguém local porque tem uma demanda muito forte de disseminar a cultura da empresa, a cultura de gestão. Acho que, para isso, uma pessoa daqui teria que ser muito lapidada, sabe? Seria mais para um expatriado mesmo (Expatriado 2).

Dessa forma, podemos inferir que, para a maioria dos participantes da pesquisa, as posições poderiam ser ocupadas pelo pessoal local, porém o fato de ser expatriados acrescenta

valor à função. Esse acréscimo pode ser em razão do conhecimento da cultura, do conhecimento técnico, da experiência prévia no processo a implantar, para o alinhamento ou mesmo para a necessidade de contato constante com o país de origem, o que facilita a gestão das informações e a realização da tarefa.

#### **4.7 Preparação e adaptação**

A preparação dos expatriados e de suas famílias é uma etapa bastante importante no processo de expatriação. Para Black e Mendenhall (1990), a preparação minimiza os efeitos do choque cultural produzido na chegada ao país e facilita e acelera o ajustamento dos membros da família. Apesar de conhecer a eficácia da preparação, um número grande de empresas continua sendo negligente nesse aspecto e não proporciona essa etapa ao futuro expatriado (BLACK; MENDENHALL, 1990)

Todos os expatriados entrevistados nesta pesquisa participaram da etapa de treinamento cultural antes da partida, e muitos receberam também um novo treinamento após a chegada nos Estados Unidos. Oito entre dez deles afirmaram que o treinamento foi efetivo no sentido de elevar o conhecimento sobre a cultura daquele país, apoiar na adaptação e criar consciência sobre determinadas características e modos de comportamento que lá encontraram, contribuindo para minimizar o choque cultural.

O treinamento que fiz no Brasil antes de vir foi excelente. Fez a diferença, porque quando se fala em Estados Unidos a gente acha que conhece, porque vê muita televisão. Apesar de a verdade estar nos filmes, a gente não enxerga, porque vê com olhos de brasileiro, né? Então me ajudou a me preparar para o que eu iria encontrar aqui (Expatriado 4).

Foi bom, porque era tudo tão novo pra mim. A expectativa de mudar, de vir sozinha, de encarar um trabalho num outro país [...]. Aprender a me comunicar com as pessoas sabendo que o meu trabalho dependeria de que eu me comunicasse em outra língua e de outras formas. Falamos sobre cultura e diferenças que eu iria encontrar. A empresa também mostra que está preocupada com tua adaptação e despense de um momento para alguém falar contigo, te ajudar a se adaptar a esse ambiente novo. Teve um testemunho de um executivo que foi lá e que me ajudou muito (Expatriado 5).

Black e Stephens (1989) e Oddou (1991) ressaltam que as organizações com taxas mais altas de sucesso no processo de expatriação preparam seus colaboradores suprindo-os de informações detalhadas sobre as implicações da mudança, especificam tudo sobre o pacote de benefícios compensatório, proporcionam orientação sobre o país, a cultura e os costumes. Essas empresas investem em uma pré-visita a fim de que o colaborador e a esposa conheçam o novo ambiente e também oferecem o suporte necessário durante o processo de transferência. Black e Mendenhall (1989) acrescentam que a participação dos expatriados em simulações e visitas ao local fortalece a efetividade da adaptação. Tanure, Evans e Pucik (2007) concordam que a preparação dos expatriados deve levar em conta o momento pré-transferência, assim como a fase pós-início da missão.

Os expatriados afirmaram ter recebido informações sobre as condições da mudança. A viagem de pré-visita com a família ao local da expatriação também foi realizada. A duração da pré-visita foi de uma semana na maioria dos casos, mas para alguns foi um pouco mais longa.

Embora avaliem que os treinamentos e a pré-visita foram importantes e apoiaram toda a transição para a mudança, diversos expatriados percebem oportunidades de melhoria no processo. Um exemplo é que a empresa poderia aproveitar melhor os recursos internos para troca de aprendizado. A interação entre futuros expatriados e repatriados pode facilitar a preparação. Um expatriado ressaltou que alguns instrutores dos treinamentos não vivenciaram a realidade total do país e por isso trazem uma verdade parcial da cultura.

Fiz um treinamento no Brasil um tempo antes de vir e fiz um aqui, quando cheguei. Meu treinamento preparatório foi individual, então eu senti falta daquela troca com outras pessoas que contassem a experiência delas, o que elas enfrentaram. Eu vejo que a empresa tem recursos internos e não aproveita. Falta a coisa prática do que é o ambiente nos EUA, de como as pessoas funcionam (Expatriado 6).

Depois do treinamento eu achei muito legal e tal. Mas quando cheguei aqui vi que havia coisas totalmente diferentes. Muitas vezes as pessoas que dão o curso nem conhecem a realidade toda dos Estados Unidos. É como um baiano dar uma palestra sobre Brasil se ele viveu a vida inteira só na Bahia (Expatriado 8).

Vários expatriados enfatizaram a importância de a empresa preparar aqueles americanos que vão trabalhar com os brasileiros nos Estados Unidos, ou mesmo dos americanos que têm contato freqüente com os funcionários da empresa no Brasil. Isso facilitaria a reciprocidade de entendimento entre executivos dos dois países. Tal consciência das diferenças produz uma abertura para a compreensão, atitude-chave de líderes da empresa em ambos os países.

Eu converso com a liderança aqui e percebo que eles conhecem muito pouco da cultura brasileira. Vejo como eles não compreendem o jeito brasileiro de trabalhar e para mim isso é uma falha. Por esse motivo eles são mais reativos do que construtivos. Os americanos que têm contato com os expatriados brasileiros, ou mesmo com os brasileiros de lá, precisam participar de ações que os ajudem a compreender a cultura do nosso país. Isso é fundamental. Então, os treinamentos culturais deveriam ser mais amplos. Eles têm de incluir os americanos. Eu adoraria que os americanos pudessem entender como a gente reage e que os brasileiros pudessem entender como eles reagem. Isso, sim, seria um treinamento multicultural de fato. Acho que nesse sentido a empresa pode melhorar (Expatriado 6).

Um expatriado afirmou que o fato de os brasileiros falarem português entre si pode prejudicar a interação entre americanos e brasileiros. Além disso, pode atrapalhar o aprendizado da língua.

Eu cheguei falando em português com os meus subordinados brasileiros, e aí a gente continuou falando em português, mas acho que isso não é bom. Não é bom não só porque a gente não aprende a língua mas também porque a gente se fecha um pouco diante dos americanos. Eu fico me colocando no lugar deles, parece que você não está integrado (Expatriado 6).

Do ponto de vista da integração entre americanos e brasileiros, dois expatriados acreditam que o fato de a empresa expatriar mais brasileiros para os Estados Unidos faz com que fique mais aberta. Desse modo, a interação aumenta e as duas partes começam a se entender melhor.

Eu cheguei sozinha, e é como entrar numa empresa nova. Tu tens que conhecer as pessoas, tu tens que te posicionar, entender como as coisas funcionam na empresa. Porque é tudo muito diferente. De um ano para cá a empresa está mais aberta. Cada vez há mais brasileiros aqui, mais expatriados, e isso ajuda as pessoas a entender que vai haver gente de fora, que vai haver brasileiros, que não pensam igual e não falam igual aos americanos. E os americanos têm que entender isso, assim como a gente tem que entender a maneira deles (Expatriado 5).

No treinamento oferecido pela empresa após a chegada no país de destino, é fomentada a troca de experiências entre os expatriados brasileiros. Esse apoio a cada novo membro do grupo foi referenciado por vários deles como muito importante para a adaptação. Como mostram os depoimentos abaixo, para quem chega ao novo país, saber que outras pessoas passaram por situações parecidas com as que ele vive naquele momento e saber como responderam a elas ajuda na adaptação.

O treinamento foi bom porque deu alguns guias para alguns tópicos bem específicos, do tipo “Ah, os americanos são pontuais”. Mesmo assim eu sempre chego atrasado! Acho muito legal o treinamento que fazemos aqui, porque encontramos com os outros expatriados e temos a possibilidade de trocar ideias, ver que com os outros às vezes acontece a mesma coisa. Isso ajuda! (Expatriado 1).

Vim para cá, e os primeiros meses foram bem desafiadores. Eu tive sorte de ter um ótimo líder. Ele também tinha sido expatriado da Índia e então entendia o que eu estava vivendo. Esse período foi um aprendizado grande (Expatriado 8).

A adaptação à nova cultura é um período vivido em diferentes etapas. Segundo Hofstede (2001), a curva de aculturação tem como primeira etapa uma euforia, ou seja, uma lua-de-mel com o novo lugar. A segunda etapa é a do choque cultural, isto é, quando começa a vida real no novo ambiente. Mas, mesmo que existam alguns momentos de infelicidade, esse desconforto é um passo necessário para o aprendizado. A fase três é a da aculturação, na qual o indivíduo começa a se adaptar aos valores locais, aumentando sua interação com o novo ambiente, e a última fase é a do estado estável. Os trechos abaixo elucidam algumas dessas etapas. O expatriado 5, que estava um ano e um mês nos Estados Unidos na ocasião da entrevista, refere ter passado pela fase de lua-de-mel com o lugar. Ao longo da entrevista, porém, relata que após essa etapa veio a da percepção das diferenças, da consciência das privações e mesmo das satisfações. E em seguida sentiu-se mais adaptado.

Eu já tenho uma rotina aqui e já entendo como as coisas funcionam. Acho que estou bem adaptada. Acho que são ciclos. No início tudo é novidade, lindo, então tu aproveita mais, tem muita coisa para conhecer, depois as coisas começam a entrar na rotina. É como se eu estivesse no Brasil, indo para o trabalho e voltando pra casa, mas com muitas privações do que eu viveria lá, e com outras coisas que vivo aqui mas que se estivesse lá não estaria vivendo (Expatriado 5).

Eu acho que tenho um jeito fácil de me adaptar a diferentes ambientes. Estou tendo *feedback* nesse sentido. Pessoas que não são tão maleáveis no sentido de se adaptar em ambientes diferentes devem ter dificuldade. Vi casos aqui – e não só com expatriados para os Estados Unidos, mas sempre que se sai de uma cultura e se vai para outra – que não deram certo, não engrenaram. Estou me adaptando (Expatriado 6).

Quanto à etapa do choque cultural, a avaliação feita pelo expatriado 7 é que, quando se trata de expatriação para um país muito diferente do de origem, esse choque é maior e, assim, a preparação deve ser mais intensa. Alguns autores acreditam que, quanto maiores as diferenças entre os países, maiores os desafios de adaptação do expatriado (BLACK; STEPHENS, 1989). Por outro lado, Selmer (2006) e Tanure (2007) entendem que a dificuldade de adaptação ocorrerá

independentemente das semelhanças e diferenças entre as culturas; portanto, qualquer distância psíquica requererá do expatriado um ajuste.

Se a empresa acha que o funcionário pode ser expatriado, então tem que começar a prepará-lo. Porque a não-preparação pode gerar dificuldades de adaptação. Acho que seria interessante se a empresa mandasse o funcionário para umas missões temporárias para ver como ele se sai. No mundo de hoje, com a globalização, é mais fácil fazer essas coisas. Atualmente você viaja para a China e já vê muita coisa ocidental. Agora, uma coisa é você ficar num hotel, e outra é ir, ficar um tempo. Então, principalmente se for um lugar diferente, o choque cultural pode ser muito grande. E eu acho que não há aula que pode preparar para isso. Ela ajuda, mas dependendo do *gap* cultural você tem que passar algum tempo para ver o que é (Expatriado 7).

Segundo Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), o tempo de estadia do expatriado no exterior, somado ao grau de interação necessário nesse contexto, deveria indicar o grau de profundidade do treinamento intercultural. Segundo os autores aqueles executivos com expatriação planejada para mais de um ano deveriam ter um treinamento intercultural rigoroso. Alguns expatriados abordaram esse aspecto chamando a atenção para que a preparação poderia ter sido ainda mais robusta.

Foi um treinamento sobre cultura americana, forma de comportamento. Acho que esse tipo de treinamento ajuda bastante. Talvez até se fosse um pouco mais não seria em excesso, não (Expatriado 2).

O que eu aprendi no treinamento não teve muito impacto. Eu acho que começa a abrir um pouco a cabeça quanto ao porquê de as coisas serem diferentes. O meu treinamento foi basicamente sobre história: como foi a colonização americana e como foi a colonização no Brasil. Porque aqui as coisas são de uma maneira e no Brasil de outra. Então tu começa a entender, a ver que os povos têm diferenças e que não há melhor ou pior neste sentido (Expatriado 5).

O planejamento com antecedência é, na visão do expatriado 7, a principal oportunidade de melhoria no sentido de fortalecer a preparação. Permite mais robustez no preparo para a futura expatriação. Assim, facilita a adaptação do expatriado e pode também diminuir as possibilidades de insucesso. Esse executivo declara que em seu entendimento os expatriados brasileiros nos Estados Unidos têm tido sucesso muito mais em razão de mérito próprio do que da preparação a que foram submetidos.

As pessoas estão sendo expatriadas e estão tendo sucesso, mas eu acho que é muito mais mérito próprio do que da preparação que tiveram. Um fracasso vai frustrar a pessoa, dependendo das aspirações de carreira, e afetar a empresa também, que apostou naquele

cara. Além de todo o investimento de levá-lo, há todo o trabalho que for fazer mais. Acho que a gente precisa começar a preparar antes. Um bom planejamento leva a uma boa execução. Acho que nosso planejamento é muito ruim. E a execução é muito mais méritos pontuais, ou mesmo um apoio mais pontual, mas aí parece que você vai mais é apagando alguns incêndios (Expatriado 7).

Para Althen (2003), a adaptação do expatriado está intimamente ligada às expectativas que ele tinha ao chegar ao país. A fala abaixo corrobora o entendimento do autor. Quando a expectativa é alta, as frustrações, que fazem parte da experiência de viver no exterior, parecem tomar proporções maiores.

Eu noto hoje que a adaptação depende muito da expectativa que tu tens antes de vir pra cá. Se o expatriado sai do seu país e vai para outro país com um nível de expectativa baixa, no sentido de “Estou indo em função do meu trabalho, sei que vou ter algumas dificuldades de adaptação, comunicação, cultura”, blá, blá, blá, eu acho que essa pessoa se ambienta fácil. Quando é o contrário, quando você vem com uma expectativa alta, tudo vai ser maravilhoso, eu vou conhecer muita gente legal, diferente, a cultura, etc., eu acho que o ganho talvez não seja tão perceptível (Expatriado 6).

Além das expectativas do expatriados e de sua família, a outra forma de expectativa que deve ser levada em consideração é a dos líderes americanos que receberão o expatriado. Nesse contexto, é importante que ele tenha um entendimento da outra cultura e também a consciência da própria cultura. Nos primeiros contatos profissionais com americanos, os expatriados brasileiros perceberam que duas características importantes para estes executivos são a ação e a decisão. Como detalhado por Tanure e Prates (2007), essas não costumam ser características dos executivos brasileiros. Alguns têm por hábito evitar conflitos, além de uma postura de espectador, com menor iniciativa para a tomada de decisão. Conhecendo esse contexto, o expatriado percebe qual é a expectativa dos americanos e que tipo de comportamento é esperado dele. O conhecimento dessas diferenças pode fazer com que o expatriado consiga ter uma atitude mais compreensiva, que facilite a sua adaptação.

Quando eu vim para cá para conhecer e conversar com as pessoas, houve duas pessoas que me fizeram uma mesma primeira pergunta, que foi: – Tu és uma pessoa que age e decide? Eu achei muito curioso, e ali percebi essa coisa da objetividade dos americanos. Porque essa é a coisa mais importante para eles. Tu és uma pessoa objetiva e que decide? Ou tu és daqueles que ficam mais em cima do muro? Porque o estilo brasileiro pode promover muito isso. Não é que as pessoas lá não produzem, mas que às vezes se debatem, debatem e debatem e nunca decidem. Nessas duas perguntas eu já percebi o que estavam esperando de mim e vim ciente disso (Expatriado 6).

É fato que a preparação dos expatriados para que consigam compreender o funcionamento da cultura americana é fundamental, mesmo antes da pré-visita. Como ilustrado abaixo, o individualismo dos americanos pode incomodar o expatriado. Por outro lado, para um americano, deixar o outro livre e independente é importante e faz parte da norma social (ALTHEN, 2003). Percebe-se assim que, desde a pré-visita, já pode haver desentendimentos entre as culturas.

O americano é aquela questão fria. Mesmo quando eu vim para cá para a pré-visita, fiquei largado na planta. Não tinha ninguém para me mostrar nada. E eu tinha entendido que estava vindo para cá para conhecer as pessoas com quem ia trabalhar e o lugar. Mas não foi bem assim. Ninguém estava ali pra mim, para me ajudar (Expatriado 1).

E, como a adaptação não é fácil, nem todos os expatriados chegam a um nível ótimo de adaptação. O ajustamento não depende apenas do conhecimento da outra cultura, da preparação e do suporte. Essas ações auxiliam, mas outros fatores, como o perfil do expatriado, também influenciam a sua adaptação. O expatriado abaixo avalia que teve dificuldades nesse sentido, principalmente pelas discordâncias entre seus valores e os da cultura americana. Conseqüentemente, o choque cultural pode ser uma fase mais longa e sofrida.

Minha adaptação foi bem difícil. Tive muita dificuldade de começar a trabalhar efetivamente. Eu me senti completamente sozinha no barco. Tive muita resistência. Eu conhecia um pouco da cultura americana antes de vir, mas acho que, mesmo assim, mesmo tendo um pouco de consciência, não foi o suficiente para eu não ter resistência. Eu tenho dificuldade com esta coisa do individualismo, do trabalho por si só. São coisas que eu não aceito, então são muito complicadas. Passei por diversas fases, mas no geral minha adaptação foi difícil (Expatriado 10).

A família do expatriado também precisa estar preparada para as fases da aculturação (HOFSTEDE, 2001). Expatriados, famílias e empresas devem ter clareza de que há um *link* entre o ajustamento da família e o do expatriado. Esse é um importante direcionador do que será vivido nessa experiência (BLACK; STEPHENS, 1989). Dos dez expatriados entrevistados, seis levaram sua família, cuja adaptação é uma preocupação comum entre eles. E nesse contexto um fator frequentemente citado como gerador de dificuldades é o trabalho do cônjuge.

A expatriação mexe com a família, mexe com os filhos, que vão enfrentar um novo colégio. E aí tem que olhar tudo: o impacto que a expatriação tem na vida dessa família se a esposa ou o marido parar de trabalhar. Não só o impacto financeiro mas também o

pessoal. Quanto mais tempo a pessoa já trabalhou na vida, pior ainda, porque é mais difícil. A empresa tem que comunicar ao candidato todas as implicações de uma expatriação para que a pessoa possa decidir se quer aceitar a oportunidade ou não (Expatriado 7).

Para minha esposa, que trabalhava antes de vir, foi mais difícil. Isso foi complicado, principalmente no início, antes de ela começar a fazer os cursos de inglês. Claro, no início havia as funções da mudança da casa. Mas, quando chegou naquele ponto em que as coisas estavam mais ou menos estabelecidas, aí ela sentiu falta do trabalho (Expatriado 6).

Um expatriado indica que um apoio da empresa no sentido de colocar o cônjuge no mercado de trabalho facilitaria. Dois expatriados também mencionam o apoio psicológico como um benefício que poderia ser oferecido pela empresa no sentido de auxiliar a adaptação.

A parte chata é que, quando chegamos aqui, só eu estava trabalhando. Minha esposa tinha um emprego bom no Brasil. Depois de uns meses, ela até conseguiu um emprego, só que não do mesmo nível do que fazia lá. A empresa, neste caso, ajudou a tirar a permissão de trabalho e no suporte de aulas de inglês, mas não deu nenhum suporte na busca do emprego. Se a empresa faz isso nas realocações no Brasil, aqui, que as condições são muito mais severas, é até mais importante esse apoio. Também um apoio psicológico. Eu acho fundamental que sua família esteja feliz. Se ela não estiver, você vai se sentir culpado pela infelicidade deles, e aí fica muito complicado. Para mim o apoio familiar é tudo. Se eu voltasse por problemas de adaptação seria certamente por a minha esposa não estar feliz (Expatriado 2).

Acho que o processo da empresa é bom. Talvez agregasse um apoio psicológico. Acho que a empresa dá suporte, recurso, te dá o caminho das pedras. Não te faz babysitter. “Mas quem está trocando de país não tem que ser paparicado”? (Expatriado 4).

Dependendo do estágio em que o expatriado e a família estão na curva de aculturação descrita por Hofstede (2001), é diferente a forma como as situações podem ser sentidas e experienciadas. A etapa do choque cultural é a mais difícil. Ela pode ser mais longa para alguns expatriados e algumas famílias do que para outros (HOFSTEDÉ, 2001).

Minha esposa não falava inglês, então foi muito complicado no início. Eu tive que ser um engenheiro psicólogo. Um trabalho de convencimento. Com certeza não foi fácil, não foi aquela coisa “Ah, estamos nos Estados Unidos, que lindo!” Claro que não é assim que funciona. Então houve vários problemas no início. Por exemplo, chegamos aqui e não havia transporte público de fácil acesso. Aí ela ficava em casa. Ela sabia que era parte do negócio. Mas ficava irritada. Logo na primeira semana que ela estava aqui, bateu o carro e foi um transtorno só. Parece que tudo fica maior! Foi complicado para ela. Mas, passando o tempo, ela começou a trabalhar, acabamos conhecendo brasileiros que estavam na mesma situação que a gente, e isso ajudou (Expatriado 8).

Logo, a troca de experiências não só entre os expatriados mas também entre os cônjuges e demais membros da família, pode apoiar o alívio das ansiedades e facilitar a adaptação.

Acho que a adaptação da família é muito importante. A decisão tem que ser conjunta, porque se ela se desse mal aqui eu ia me dar mal aqui e não ia dar certo. No começo, claro, foi difícil para ela, que ficava em casa sozinha o dia todo. O fato de haver outro expatriado aqui, que veio na mesma época, e a esposa também estava na mesma situação, também ajudou. Divide um pouco os sentimentos. Acho que as pessoas expatriadas que não têm contato com outros expatriados devem sofrer bem mais (Expatriado 2).

Quanto ao apoio dado pela área de recursos humanos aos expatriados e suas famílias, as opiniões se dividiram bastante. Alguns acham que o RH foi muito efetivo, que tinha conhecimento e *expertise* no processo. Outros avaliam que o RH foi neutro, nem facilitou nem dificultou o processo. Por último, um grupo entende que o RH está despreparado para lidar com os desafios da expatriação.

Acho que o RH foi muito efetivo. Ele já tinha *expertise* do processo todo, sabia o que um estrangeiro precisava. A unidade aqui já tinha tido experiência com um expatriado. Então, tudo isso facilitou muito! O RH esteve muito presente desde o início (Expatriado 3).

Eu vejo que a empresa orientou e facilitou. É óbvio que, como a gente é brasileiro, pra gente é pouco. Mas, no geral, a empresa fez bem, fez o que tinha que fazer (Expatriado 4).

A empresa foi neutra no processo, não teve nada de dificultador nem facilitador. Eu tive suporte de RH para o aluguel de casa, carro, essas coisas. Mas eu não considero isso um apoio especial, considero isso o básico (Expatriado 2).

Os outros expatriados que também trabalham aqui me deram dicas de adaptação e tal, então eles me ajudaram. Já o RH não estava preparado (Expatriado 1).

Outra necessidade, que foi pontuada por três expatriados, é a preparação de gestores americanos e colegas de trabalho quanto ao processo de expatriação em si. A falta de comunicação e de entendimento sobre as etapas da expatriação, os benefícios implícitos no processo, entre outras questões, pode dificultar a aceitação do expatriado no local de trabalho.

Algumas pessoas não entendiam o motivo da minha vinda e outras, quando ficaram sabendo dos benefícios que eu tinha por ser expatriado, questionavam o porquê. Inclusive a liderança, que deveria entender como isso funciona. Quando você está fora do seu país, você precisa ter outras compensações. Isso acabou criando uma barreira. Acho que a barreira se cria pelo diferente, não é? Mas aí meu chefe me disse que, quando eu começasse a mostrar a que vim, começasse a dar resultado, isso tudo ia passar. E foi o que aconteceu (Expatriado 8).

Os próximos dois trechos abordam a questão da necessidade de acompanhamento do expatriado por parte da empresa. Como o investimento é alto, a empresa deve avaliar a evolução do expatriado em sua adaptação, além do alcance dos objetivos da missão (TUNG, 1998). É grande o risco de uma missão falhar por não-adaptação do expatriado, da família, entre outros motivos. Portanto, é indispensável que a empresa se estruture para esse processo (BLACK; GREGERSEN, 1999).

A empresa providenciou tudo. Se eu fosse pensar no que falta, eu diria que falta, sim, um *check*. O RH corporativo não me ligou no meu primeiro ano de expatriado para saber como estão as coisas. Talvez porque eles estão cheios de trabalho, mas acho que teria que ter um acompanhamento (Expatriado 5).

Eu ouvi falar que a taxa de sucesso na expatriação é só de 25%. Então, poxa, é difícil mesmo, não é? As pessoas às vezes vêm e não se adaptam ou a família não se adapta. Ou, às vezes, no retorno, o que a empresa oferece não é bom. Aí a pessoa sai da empresa. Acho que a empresa está se estruturando melhor este processo... E precisa, viu? (Expatriado 4).

Os expatriados reconhecem ações da empresa que facilitam o processo de adaptação deles e de suas famílias. Dentre essas ações, eles citaram os treinamentos, a possibilidade da pré-visita antes da transferência, o investimento da empresa em aulas de inglês tanto para o expatriado como para sua família, o apoio em questões como vistos, autorizações de trabalho, moradia, transporte, taxas, entre outros. Por outro lado, alguns expatriados apontam oportunidades de melhoria e outras ações que a empresa poderia tomar para facilitar o processo. Dentre elas estão: o melhor planejamento e a melhor execução do processo, a preparação dos americanos para receber os expatriados brasileiros, o apoio na busca de trabalho para o cônjuge, o apoio psicológico, o acompanhamento da experiência do expatriado, de sua adaptação, do nível de alcance dos objetivos e, ainda, a melhor preparação dos gestores e dos RHs menos experientes com esse processo.

Vimos, assim, que a preparação apóia o expatriado no seu ajustamento ao novo ambiente. Constitui-se em um dos critérios considerados na literatura para avaliar se um processo de expatriação é bem-sucedido. Somam-se a ele outros, que veremos no próximo capítulo, o qual aborda o que os expatriados caracterizam como o sucesso e o fracasso de uma transferência internacional.

## 4.8 Sucessos e fracassos do processo de expatriação

### 4.8.1 Sucesso da expatriação

Tanure, Evans e Pucik (2007) explicam que o sucesso de uma expatriação se relaciona a vários aspectos, dentre os quais alguns dependem da forma como a empresa gere o processo e outros são influenciados pelos expatriados. Quando receberam a solicitação de caracterizar um processo de expatriação bem-sucedido, os entrevistados lembraram um número variado de critérios. Seis dos expatriados apontaram a clareza e a concretização dos objetivos como o mais importante critério de definição do sucesso da expatriação.

É claro que um processo de expatriação bem-sucedido primeiro deve vir de objetivos bem definidos antes do processo. Os objetivos precisam ser alcançados. Mas é importante que o expatriado entenda um pouquinho mais da cultura, enfim, compreender mais da dinâmica de trabalho na empresa, melhorar o domínio do idioma, ter uma visão mais global de mundo. Mas, para mim, o que mais conta para um processo ser bem-sucedido são os objetivos alcançados, se aquilo que tu vieste fazer tu conseguistes fazer (Expatriado 5).

Tá claro e acordado quais são essas metas e, se elas são atingidas, isso é sucesso (Expatriado 8).

O tempo da expatriação pode ser um indicador de sucesso. Apesar disso, a caracterização de sucesso, conforme o expatriado abaixo, se baseia na percepção de como a empresa vê sua expatriação. Mais uma vez, é importante ressaltar aqui a clareza dos objetivos da expatriação. A falta de clareza pode gerar confusão e falta de alinhamento entre as expectativas dos expatriados e da empresa.

Expatriação bem-sucedida é aquela em que o funcionário que vem para o país traz a família ou a constroi aqui e cresce na carreira, ficando em definitivo no país da expatriação. Para mim, o objetivo da empresa quando me manda para cá é que eu fique aqui. Então, como eu pretendo voltar para o Brasil, acho que a minha expatriação é parcialmente bem-sucedida. Nunca ninguém da empresa me disse isso, mas essa é a percepção que eu tenho. Até porque, de certa forma, a empresa vê que meu impacto aqui é bem maior do que meu impacto no Brasil. Então, ela faz um esforço para que eu fique aqui (Expatriado 1).

Para que empresa e expatriado consigam avaliar se as metas propostas estão sendo alcançadas, é preciso que haja o acompanhamento da evolução do profissional. Cinco expatriados citaram essa preocupação. Eles entendem que deve haver acompanhamento da empresa para analisar se o processo está seguindo o fluxo planejado tanto com relação aos objetivos atendidos quanto com relação à adaptação do expatriado.

Tem que ter claro o porquê da vinda da pessoa, o que ela terá de fazer aqui e também tem que ter claro para o chefe que a recebe quais são as qualidades da pessoa. Tem que ter acompanhamento (Expatriado 4).

Acho que durante o processo a gente fica um pouco esquecido. Não tem uma sistemática de avaliações. Acho que precisava haver avaliação formal, quadrimestral ou semestral, para saber se o funcionário está conseguindo fazer o que veio fazer. Analisar como está andando o aprendizado do idioma e se questões pessoais não estão atrapalhando. Penso que, se o expatriado estiver depressivo, seu desempenho não vai ser bom (Expatriado 3).

*Follow-ups* formais do corporativo com a pessoa, o gestor da pessoa. Avaliação mesmo para que se possa acompanhar a pessoa e saber o que ela está passando. Se o expatriado está atendendo às expectativas e se está fazendo o que veio para fazer (Expatriado 10).

O planejamento da expatriação foi novamente lembrado e apontado como um fator a favor do sucesso da expatriação. Isso porque um bom planejamento pressupõe mais tempo para o processo de preparação. O expatriado abaixo reforça a ideia de que, para o sucesso da missão, as expectativas devem estar alinhadas, assim como o indivíduo precisa de certa maturidade para ter sucesso em uma vivência internacional.

Eu acho que é a bem planejada. E aí é fundamental que as expectativas estejam bem alinhadas entre todas as partes. A preparação da pessoa e da empresa que a está recebendo. Isso tudo ainda no planejamento. Na fase posterior, eu entendo que quem é expatriado já tem maturidade suficiente e não precisa de uma empresa paternalista em cima dele (Expatriado 6).

Diversos pesquisadores concordam em que existem pelo menos três grandes aspectos que favorecem o sucesso da expatriação. O primeiro deles é a gestão de uma boa seleção de expatriados. Para Hays (1974), Tung (1981), Mendenhall e Oddou (1985) e Pucik e Saba (1998), a seleção deve levar em consideração as habilidades interpessoais, relacionais e culturais dos expatriados, além de sua motivação.

O sucesso passa pela formalização do processo de seleção, ou seja, uma ferramenta global que permitisse a clareza do processo. Outra coisa seria uma preparação mais estruturada que utilizasse as pessoas que já tiveram a experiência para troca. Outra seria a preparação da equipe que vai receber (Expatriado 10).

Quando a pessoa vem, aproveita ao máximo, se abre para a experiência e vivencia o momento, está disposta a mudar, a aprender, e está com o corpo e a cabeça no país hospedeiro (Expatriado 9).

O outro aspecto relaciona-se aos fatores relativos ao trabalho, tais como habilidades técnicas e organizacionais. Por último, o terceiro pilar é a família, ou seja, ela também precisa adaptar-se para que a experiência internacional seja bem-sucedida (BLACK; STEPHENS, 1989).

Processo de expatriação bem-sucedido depende muito da família. Quando a família se adapta, a coisa funciona. Então acho que o apoio, o suporte familiar, é totalmente necessário e definitivo para que a expatriação dê certo ou não (Expatriado 2).

A fala seguinte sugere que o sucesso da expatriação pode estar vinculado ao gestor que solicita a vinda do expatriado. Nesse sentido, é importante que a empresa trate do processo de forma mais ampla, analisando os aspectos organizacionais e vinculando a expatriação com a estratégia de internacionalização da empresa.

É muito mais fácil desempenhar o seu papel, adaptar-se e ter sucesso se o gestor for latino. Se não for, aí tem que ser um gestor americano que queira muito que você trabalhe para ele. Eu tenho contato com um expatriado cujo chefe antigo, que queria que ele viesse, foi transferido, e a situação do expatriado ficou muito difícil. Se não tivesse mudado de ambiente, porque um latino o trouxe para trabalhar com ele, acho que já teria saído ou voltado para o Brasil. Ou seja, tudo depende muito do gestor, que precisa confiar em você e lhe dar responsabilidades (Expatriado 3).

Por fim, conforme Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) e Stroh (1995), a orientação de carreira na repatriação apoia o sucesso de todo o processo. Esse aspecto foi abordado por expatriados que entendem que, na repatriação, a empresa deve tratar do expatriado como um recurso global, percebendo as funções e/ou situações nas quais ele poderá ser mais bem aproveitado.

Acho que uma coisa que deveria ser bem cuidada é a repatriação. É importante pensar na pessoa como um recurso estratégico para toda a empresa e como essa pessoa pode ser mais bem aproveitada. Eu acho que o expatriado é um recurso global, depois de tudo o que ele aprendeu, abriu a cabeça. Com a experiência que se teve, com o conhecimento que se adquiriu, isso deve ser mais bem utilizado (Expatriado 10).

#### *4.8.2 Insucesso da expatriação*

Os fatores relacionados ao insucesso mais citados pelos expatriados foram o baixo desempenho e a conseqüente falta de concretização dos objetivos da missão, além da volta prematura ao país de origem por dificuldade de adaptação.

Acho que um processo de expatriação fracassado ocorre quando o funcionário volta para o país de origem antes do tempo mínimo acordado. Isso para mim é fracasso, e acredito que realmente aconteça (Expatriado 1).

Eu acho que, se você não entregar o que veio para fazer, isso é fracasso. Acho que voltar antes do tempo também é fracasso, exceto quando, claro, alguém solicita que a pessoa volte por motivo mais estratégico, mas acho que voltar por falta de adaptação é um fracasso (Expatriado 10).

A dificuldade de adaptação pode ocorrer tanto com o expatriado quanto com sua família. Black e Stephens (1989) afirmam que a situação da família ocupa papel bastante importante em muitas situações de falha do processo de expatriação. Muitas vezes o expatriado se adapta, mas sua família não, e isso compromete todo o processo.

Acho que o expatriado não é só ele. É a família dele também, então a empresa tem que analisar se a família também tem condições de vir. Já tivemos exemplos de pessoas que vieram e a família não se adaptou. Eu acho que o planejamento tem que começar antes. Se a empresa avalia que uma pessoa lá no Brasil tem interesse pela expatriação e a empresa tem interesse em mandá-lo para fora, a empresa já deveria começar a preparar a família, dar cursos de idioma etc. Eu imagino que, se a família não fala a língua, a adaptação é muito mais difícil. A adaptação na escola. É um custo emocional mesmo (Expatriado 7).

O expatriado abaixo reforça o entendimento de que a família deve ser cuidada para que se minimize o fracasso das expatriações. Além disso, ele levanta uma questão interessante, que é o fato de a empresa que recebe o funcionário no outro país realmente ter interesse em recebê-lo. Isso significa dizer que o interesse pela expatriação não deveria vir de uma via de mão única, ou seja, da matriz para a subsidiária. Esse fator também foi abordado pelo Expatriado 3, conforme tópico sobre o sucesso do processo. Assim, parece que o interesse e a abertura para a expatriação podem ser fatores cruciais tanto do sucesso quanto do fracasso do processo.

Acho que um suporte para os familiares é importante. Você está aqui, no dia-a-dia, convivendo, está com a cabeça ocupada, e é difícil pensar que do outro lado tem alguém sozinho em casa, sem fazer nada. Então eu sinto que o suporte para a família, uma boa preparação para vir para cá, é importante (Expatriado 2).

Eu acho que tem as questões particulares de cada caso, sem dúvida isso envolve até a família. Eu também acho que fracasso é quando o processo de expatriação começa mal. A gente ouve muitos casos de relacionamento negativo no trabalho e eu acho que isso já é um fracasso de saída. Tem chance de reverter? Claro que tem, mas eu acho que esse é um dos maiores tipos de fracasso que podem acontecer (Expatriado 6).

Abaixo, novamente, a questão da dificuldade de adaptação e da falta de concretização dos objetivos como fatores de fracasso. O expatriado também pontua a questão da felicidade como arma importante para evitar o insucesso. Quando a pessoa sofre no país anfitrião, o processo não está correndo conforme o esperado, o que pode levar ao fracasso.

Para mim é quando a pessoa que vem e não se adapta porque não foi bem preparada para aquilo que passaria ou porque não conseguiu desenvolver o trabalho que tinha a desenvolver. Ou ainda a pessoa que vem, passa alguns meses e vai embora. Mas acho que não tem tanto fracasso. Talvez eu não enxergue a complexidade da coisa, mas acho que talvez a pessoa que não conseguiu viver bem aqui não conseguiu também entrar nesta realidade. Negativo é quando a pessoa acaba passando mal e vai embora rápido, sem conseguir ser feliz no país (Expatriado 5).

A questão da felicidade, abordada pelo Expatriado 5, acima, também foi citada por outros dois expatriados. A literatura atual não parece aprofundar-se nos aspectos psicológicos da expatriação, mas, conforme as falas abaixo, esse é um fator crucial a ser analisado. O insucesso pode ocorrer quando o expatriado não aproveita a oportunidade de aprender e se desenvolver ou quando não está aberto ao novo. Quando isso acontece, a expatriação parece um fardo que o expatriado deve carregar, e isso causa sofrimento. Conforme a fala abaixo, se o expatriado está com os pés no país anfitrião, mas com a cabeça no país de origem, é mais provável que seja infeliz durante a expatriação e tenha dificuldade de se adaptar e, por esse motivo, há o risco de o processo falhar.

Acho que processo de expatriação fracassado é quando a pessoa vem e fica sofrendo porque não se adapta, porque não tem abertura para a mudança. Acho também na questão de viver no presente *versus* viver no passado. Normalmente você é mais feliz quando gosta do que tem do que quando tem o que gosta. Assim, eu acho que, se você vem para cá pensando em como vai voltar daqui a três anos, em que cargo e com que salário, em primeiro lugar não vem. Acho que isso é um fator de fracasso crucial. Você tem que pisar aqui e se propor a ser feliz, gostar, se realizar, aprender. Isso não significa que você não tem visão de futuro. Você tem que ter, é importante e motivador pensar no longo prazo, mas, se eu estivesse aqui e agora pensando no que estão me prometendo

para daqui a um ano, eu não teria aproveitado nada. Então, se você está com o pé aqui e a cabeça lá no seu país de origem, é fracasso na certa, não funciona (Expatriado 9). Quando a pessoa não aproveita nada para se desenvolver, quando acha tudo ruim (Expatriado 8).

A falta de alinhamento entre os objetivos da empresa e os do expatriado também foi um fator citado como influenciador do insucesso da expatriação.

Pela empresa, acho que é quando o funcionário não atinge os objetivos iniciais. Se o caminho da empresa for diferente do caminho que o expatriado está percorrendo, acho que uma hora isso vai se perder e o processo vai fracassar. Mas, se as duas partes estiverem alinhadas, não haverá insucesso (Expatriado 8).

A falta de definição do motivo da expatriação e da função que a gente vem executar (Expatriado 2).

Outro aspecto salientado por três entrevistados e que pode favorecer o insucesso do processo de expatriação é o despreparo da empresa. Ela deve tratar a expatriação como um processo amplo, e não caso a caso.

O despreparo da empresa para tratar das transferências internacionais. Às vezes eu acho que não tem um processo, a empresa vai tentando apagar os incêndios caso a caso. Falta ver isso de forma realmente integrada (Expatriado 7).

O processo de expatriação é custoso, demora, tem burocracia, papelada, espera, ansiedade. Você vai, negocia com os americanos, depois volta, não tem ninguém que te acompanhe aqui. O RH é aquela coisa, todo mundo meio perdido. Então você chega e diz que é brasileiro e veio trabalhar aqui, e eles respondem: “Pois é”. Você fica totalmente perdido (Expatriado 1).

Eu vejo que o processo de expatriação precisa de padronização. Você vê que alguns expatriados, em determinadas unidades, têm situações melhores do que outros (Expatriado 2).

Da mesma forma, alguns expatriados mencionaram o fato de que seu processo de expatriação, desde as primeiras fases até a partida efetiva, demorou muito tempo. Essa não é uma questão que se encaixa totalmente no fracasso da expatriação, mas constitui certamente um elemento de frustração do expatriado, que muitas vezes acaba sendo mal aproveitado durante o período em que o processo ocorre.

O meu processo começou em dezembro. Logo que se iniciou, meu chefe no Brasil me afastou de minhas responsabilidades para preparar a pessoa que me substituiria. Só que

o meu processo trancou e levou quase seis meses para que as coisas começassem a acontecer. Todo esse tempo eu fiquei de apoio, e foi muito chato (Expatriado 3).

O meu processo de expatriação levou muito tempo desde que fui abordado pela primeira vez. Isso foi uma perda para mim e para a empresa (Expatriado 8).

As percepções trazidas pelos expatriados mostram que existem diversas medidas que podem ser tomadas pela empresa para minimizar a probabilidade de insucesso das expatriações. Dentre elas, está novamente o cuidado com a seleção, entendendo-se as variáveis implicadas na aculturação do indivíduo e de sua família e nas características do candidato. Deve-se também garantir a preparação e o treinamento do expatriado e de sua família para diminuir problemas de adaptação. Por fim, as avaliações de desempenho durante o processo indicam se o expatriado está atendendo aos objetivos propostos pela missão (ODDOU, 1991; EVANS *et al.*, 2002).

O alcance ou não dos objetivos da expatriação foi um fator que se repetiu tanto na percepção de sucesso quanto de fracasso do processo de expatriação. Esse fator é analisado na próxima seção por meio da percepção dos expatriados sobre seu desempenho antes e durante a expatriação.

#### **4.8.3 Desempenho anterior e durante a expatriação**

Quando perguntados sobre a forma como analisam seu desempenho no Brasil e nos Estados Unidos, os expatriados apresentaram pontos de vista diferentes. A maioria percebe que seu desempenho melhorou. Isso se deve principalmente aos constantes desafios enfrentados e ultrapassados durante a experiência e também à grande possibilidade de aprendizado, à maturidade adquirida e à possibilidade maior de influenciar melhorias.

Acho que tem aquela coisa da *learning curve*. Acredito que hoje sou mais maduro, mais experiente, e sei solucionar melhor os problemas. Então, minha performance aqui é melhor do que lá. Acho que os desafios do dia-a-dia me fizeram aprender muito e mais rápido (Expatriado 3).

Eu acho que melhorou muito. No Brasil tudo funcionava bem, eu não sofria resistência nem nenhum outro problema. Facilmente eu voltava com novas idéias, que a gente implantava. Aqui passei por diversos testes e percebi o que sou capaz de fazer, como resistir às dificuldades. Eu alcancei 100% das minhas metas relacionadas ao trabalho (Expatriado 10).

Alguns traços da cultura americana, tais como o foco no resultado e a organização do tempo, são fatores mencionados por muitos expatriados como influenciadores da melhora de seu desempenho. Neste exemplo, talvez a adaptação à nova cultura tenha auxiliado no desempenho do expatriado. À medida que o expatriado aprende as formas de trabalho e a metodologia do local, seu desempenho melhora.

A maturidade que adquiri com as experiências influenciou a melhora do meu desempenho. Essa parte de foco no resultado e de organização do tempo me ajudou muito. Meu papel de influência aqui é muito maior do que antes. Muitas das minhas metas foram alcançadas, outras não. Uma delas era melhorar bastante o inglês e acho que isso eu consegui. As pessoas não franzem mais a testa quando eu falo (Expatriado 8).

A possibilidade de o trabalho causar mais impacto nos Estados Unidos do que no Brasil foi levantada por dois expatriados como fator de melhora do desempenho. Segundo eles, o conhecimento adquirido antes, quando aplicado na subsidiária, causa mais impacto e tem grande relevância.

O meu desempenho no Brasil era bom. Eu sempre recebi muito *feedback* positivo. Mas o impacto do meu trabalho aqui nos EUA é muito maior que no Brasil. O impacto é maior porque aqui tem muita oportunidade de melhoria. Com pequenas ações, sei que eu contribuo. Então isso é recompensador. Eu sei que tenho alto custo para a empresa aqui, mas tenho certeza de que me pago (Expatriado 1).

Eu diria que a minha eficácia é a mesma, mas aqui há uma valorização maior, quero dizer, aquilo que a gente faz como básico lá no Brasil aqui é novidade. Então, como resultado, talvez tenha mais relevância aqui (Expatriado 4).

Dois expatriados avaliam que seu desempenho nos Estados Unidos é similar ao desempenho do Brasil. O relato abaixo demonstra que os fatores pessoais podem fragilizar um pouco e influenciar o desempenho.

Eu acho que consigo ter o mesmo desempenho aqui e lá. Claro, tem a influência de estar sem ninguém aqui. Então, quando a parte pessoal está mais fragilizada, isso influencia o trabalho. Eu avalio todo dia o que gerei hoje, sabe? E eu aqui tenho mais foco no resultado. Mas há dias em que eu não rendo o que acho que podia render (Expatriado 5).

Olha, facilitou o fato de eu ter vindo com a visão da empresa no Brasil. Eu faço meu trabalho aqui da mesma forma que faria lá. Mas eu também acredito que meu desempenho é melhor do que seria o desempenho de uma pessoa que viesse para a posição sem ter passado pela experiência com a empresa. A principal dificuldade, o primeiro desafio que tive aqui, foi a questão de estruturar minha equipe. A realidade daqui é bem diferente da realidade do Brasil em termos de atração de bons profissionais (Expatriado 7).

Dependendo do desafio da expatriação e dos objetivos que devem ser medidos, o estabelecimento de critérios de desempenho fica mais complexo. Quando o expatriado vem para ocupar um cargo de liderança, o primeiro objetivo a ser cumprido é a conquista da confiança e da credibilidade das pessoas.

Lá as coisas estavam muito mais azeitadas para mim, eu fazia tudo de olhos fechados. Eu conseguia atingir objetivos e mesmo estabelecer metas de uma maneira muito mais fácil. Aqui o desafio é grande e o tempo não me permitiu avaliar isso ainda. Então eu me sinto ainda muito pobre em termos de desempenho, mas porque não consegui medir. Meu maior objetivo antes de vir para cá e ao chegar aqui era conquistar a confiança dos americanos, e acho que estou conseguindo. Percebo isso porque me adaptei bem e entendo as coisas da maneira como eles fazem, eu consigo ser um meio-de-campo. Eu ainda não estou falando em performance. Mas, de qualquer maneira, achei que mesmo a conquista das pessoas demoraria mais. Eu estou satisfeito (Expatriado 6).

Por último, o Expatriado 2 avalia que seu desempenho piorou na expatriação. O principal motivo foi porque no Brasil já estava acostumado com seu trabalho e com as pessoas. Ao chegar aqui, precisou recomeçar, conhecer as pessoas e as diferenças do processo de trabalho. O expatriado avalia que, à medida que obtiver mais experiência, seu desempenho vai melhorar.

O trabalho aqui foi como um recomeço para mim: toda a questão de conhecer as pessoas, saber quais são as motivações delas aqui, conhecer a diferença de processo, como funciona lá e como funciona aqui. Então, vejo que, se eu pensar na parte técnica, meu desempenho era melhor lá porque aqui ainda me falta experiência na área. Mas agora estou mais adaptado e as coisas estão melhorando (Expatriado 2).

#### **4.9 Lições Aprendidas com a Experiência**

Os expatriados mencionam que os desafios vividos durante a experiência internacional levam-nos a aprender muitas lições. Algumas são pequenas, próprias do dia a dia, outras ficam mais fortemente marcadas. É importante ressaltar que todos referem-se ao processo de expatriação como uma grande oportunidade de aprendizado.

Expatriação é sinônimo de altos e baixos. Muitos altos e baixos que, no final, resultam em muita coisa boa. Mesmo os baixos serviram como aprendizado. Para mim a experiência está sendo extremamente enriquecedora (Expatriado 8).

Esses executivos percebem os desafios culturais como os mais evidentes nas primeiras fases da expatriação, corroborando o que Hofstede (2001) descreve sobre as fases de aculturação. Três expatriados entre os dez entrevistados afirmam sentir-se mais preparados para lidar com as diferenças culturais e controlar as ansiedades após ultrapassar os desafios dos primeiros meses pós-transferência. Eles também avaliam que estão mais abertos para enxergar os dois lados da situação e aprender com o que a nova cultura tem a oferecer.

A gente aprende a ouvir, controlar a ansiedade, entender que nem sempre o que você falou foi o que a pessoa entendeu, que existe mais de um jeito de fazer as coisas. Você aprende a lidar mais com as diferenças (Expatriado 4).

Eu comecei a enxergar as coisas de um modo diferente, mais aberto; até a maneira de trabalhar, de entender os dois lados. O tempo aqui tem uma dinâmica diferente, aprendi a aproveitar isso (Expatriado 5).

Nem sempre o seu jeito é o melhor jeito de fazer. Aprendi a me abrir para novos aprendizados (Expatriado 10)

A vivência da expatriação dá oportunidade ao expatriado de não só entender melhor as diferenças culturais mas também de aprender a superá-las, lidando melhor com pessoas de outras culturas. Outra oportunidade advinda da experiência internacional, citada por alguns expatriados, é a possibilidade de ampliar a visão global da empresa. Para Adler e Bartholomew (1992), a habilidade dos líderes de compreender o ambiente mundial de negócios por uma perspectiva global, de trabalhar com pessoas de diversas culturas, é o que se chama mentalidade global. Essa é uma aptidão que as empresas buscam desenvolver a partir da expatriação, embora nem todo expatriado alcance esse objetivo.

Eu aprendi a ter uma visão mais sistêmica das coisas. Enxergo a empresa de forma mais ampla e mais estratégica e sei o que impacta o todo. Isso deu outras dimensões para meu trabalho (Expatriado 10).

Alguns expatriados também afirmaram que os desafios superados na expatriação apoiaram o aumento da auto-estima, da maturidade e da independência. Algumas vezes são conquistas do dia-a-dia, como o aprendizado da cultura, da língua e de novas habilidades que baseiam esse crescimento. Outras vezes são grandes superações de limites que aumentam a autoconfiança.

Tem sido muito bom, tem toda a questão de aprendizado, autoconhecimento, autoestima (Expatriado 4).

Acho que fiquei mais independente, maturidade. Não é só conseguir fazer as coisas por si mesmo, mas maturidade até no trabalho Também melhorei o inglês, acho que a liderança foi mais desenvolvida em mim, as habilidades e a desenvoltura. As experiências me mostraram que eu posso, que eu tenho capacidade de fazer algumas coisas que eu não tinha certeza se sabia ou não (Expatriado 5).

Aqueles expatriados que vêm para os Estados Unidos sozinhos, sem suas famílias, referem que o trabalho toma uma proporção bastante grande na vivência da experiência e que esse é um grande desafio a ser superado.

Com a experiência aprendemos muitas lições. Eu avalio como positiva, mesmo que, claro, haja momentos que são mais difíceis. Assim como há momentos no Brasil que também são difíceis. Mas aqui, se você tem uma insatisfação no trabalho, fica pensando por que você está aqui, longe de todo mundo. Porque eu, na verdade, vim aqui só para trabalhar. As frustrações são quando as coisas não são tão boas no trabalho. Porque, se você está aqui para trabalhar, tudo fica em função disso. Mas, no final, é positivo pra mim. Eu não me arrependo de ter vindo (Expatriado 5).

Dois expatriados comentaram que sua alta expectativa ao chegar ao novo país lhes rendeu muito aprendizado. Eles não imaginavam que lidar com outra cultura, conhecer as pessoas e aprender as novas responsabilidades levasse tempo. Então, tinham a expectativa de chegar fazendo a diferença e dando resultado, o que não aconteceu.

No começo eu pensava que tinha que mostrar a que vinha. Mas as coisas não aconteceram da forma que eu estava imaginando. Tive que dar tempo ao tempo. Como a empresa está investindo tanto nessa mudança, que é tão grande para mim e para minha família, eu queria mostrar resultado e fazer a diferença o mais rápido possível. E isso não existe. Existe todo um período de adaptação aqui, entender como as coisas funcionam, e isso leva tempo. As pessoas têm que estar cientes disso. Eu não estava. Então, quando eu olho para trás, para as coisas que eu fiz lá no início... Como é que eu queria fazer aquilo? (Expatriado 6).

No início eu trabalhava dez horas por dia. Eu queria vir e mostrar que dava para fazer. Só que depois eu fui vendo que não era bem assim (Expatriado 1).

O tempo, assim, foi citado como fator-chave para os expatriados alcançarem a confiança das pessoas. Conforme depoimento abaixo, desde o início da experiência é muito importante que o expatriado conquiste a credibilidade dos colegas de trabalho para assim obter apoio.

Quando cheguei aqui, eu achava que conseguiria fazer tudo e tal. Depois de um tempo aqui, vi que não era assim, era preciso entender a forma como os outros trabalhavam e perceber o que cada um gosta de fazer. O grande aprendizado foi no início, conquistar a confiança das pessoas para que eles não pensassem que eu era o “espião brasileiro”. Tive que quebrar essa visão aos poucos. Este foi um desafio grande (Expatriado 8).

Os depoimentos dos expatriados sobre as lições que aprenderam fortalecem a idéia de que a expatriação é um importante mecanismo de desenvolvimento de pessoas (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; PUCIK; SABA, 1998; BLACK; GREGERSEN, 1999; TANURE; DUARTE, 2006). Se de um lado os expatriados percebem o quanto crescem e aprendem com a experiência internacional, de outro lado eles têm dúvidas sobre como será o seu retorno ao país de origem. O próximo capítulo trata das inquietações mais comuns na repatriação.

#### **4.10 Inquietações com a Repatriação**

A literatura sobre a repatriação frequentemente trata dos pontos críticos e dificuldades desse processo, tanto para a empresa como para o repatriado (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; TUNG, 1988; TUNG; MILLER, 1990; ODDOU, 1991; BLACK; GREGERSEN, 1999; EVANS *et al.*, 2002; LEE, 2005; STAHL *et al.*, 2007).

As empresas costumam ter dificuldade de efetivar a ligação entre as expatriações como caminho para o desenvolvimento e seu plano de sucessão (BLACK *et al.*, 1999). Por conseqüência, muitas vezes os planos de carreira são pobres e os repatriados voltam a ocupar posições nas quais suas novas habilidades e qualificações não são aproveitadas (ADLER, 2002; STAHL *et al.*, 2007).

As questões de carreira e repatriação são muito difíceis. A gente está no limbo. O chefe daqui não pode contar totalmente porque não sabe se a gente vai ficar no final do *assignment*. No Brasil a posição que eu ocupava já está muito bem preenchida. Então eu penso: se eu voltar, vou voltar pra onde? Fazer o quê? Você vai querer voltar para fazer o que você fazia antes? Acho que a empresa não sabe muito bem o que fazer com o expatriado na volta. Ela até percebe que você aprendeu, certamente ela não vai querer te perder, mas ela nem sempre sabe te colocar no melhor lugar. E aí, como você lida com isso? (Expatriado 4).

Outra dificuldade é a falta de clareza sobre os efeitos de uma expatriação na carreira do executivo que é transferido. Muitos deles não sabem o período da estadia no exterior e muito menos que oportunidades de carreira podem surgir no seu retorno (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987). É nesse contexto que muitos se questionam sobre que responsabilidades terão ao retornar, onde e quando a empresa oferecerá as oportunidades e como elas serão.

A maior ansiedade é a falta de informação. Tu não sabes quem cuidará da tua repatriação, quando será, para onde, quais as novas responsabilidades, os desafios. Eu acho que a empresa não está preparada para as repatriações, que a empresa faz as coisas mais administrativas, aquelas coisas que são o mínimo que pode ser feito. Ela está muito preocupada com as necessidades básicas (comida, teto, recursos, visto). Acho que toda a outra parte de acompanhamento e avaliação para resultar numa boa orientação de carreira também é papel da empresa fazer e não é feito (Expatriado 10).

Alguns expatriados citam que se sentem no limbo. Eles percebem um esquecimento do papel corporativo da empresa de resgatar o acompanhamento do desempenho na missão e da carreira. Assim, a fase da repatriação é vista por muitos deles como um recomeço profissional.

As minhas maiores ansiedades são: Para onde eu vou? O que eu vou fazer? Quais serão as minhas responsabilidades? A volta para o Brasil eu já estou me preparando para ser um negócio complicado, lento. A perspectiva que tenho é que eu possivelmente vou voltar para o Brasil e devo ficar num limbo por mais meio ano até que me estabeleça de novo, mostre do que sou capaz, e aí pode ser que eu me encaminhe para algo mais bem definido. Eu sei que é complicado voltar e assumir diretamente posições mais altas na organização. Mas, fazer o quê? É algo com que eu tenho que conviver (Expatriado 1).

Para Stahl *et al.* (2007), as expectativas dos expatriados no que se refere às oportunidades de carreira que lhe serão oferecidas na repatriação são altas. Isso provavelmente acontece porque eles percebem que o aprendizado advindo da experiência internacional os auxilia no entendimento global da firma, melhora significativamente as habilidades de comunicação, o *network* e ainda os torna capaz de lidar com ambientes mais complexos (ODDOU, 1991).

Se eu me comparar com as pessoas que ficaram lá, eu acho que me desenvolvi muito mais aqui. Eu já me sinto num nível acima, já estou preparada para dar alguns outros passos. Então, eu quero chegar ao Brasil e ter diversos desafios. Eu me preocupo porque acho que a empresa não está estruturada para isso. A empresa manda as pessoas para fora, mas não está preparada para recebê-las de volta. Então, se ela me colocar de volta num lugar que não me desafie, eu vou falar e vou buscar dentro ou fora da empresa algo que me desafie. Eu quero continuar tendo oportunidades. Se a empresa me mandou para cá, ela sabia que eu ia me desenvolver, então, quando eu voltar ela não vai aproveitar

isso? Acho que a preparação da volta é um desafio enorme e a empresa não está preparada (Expatriado 5).

Como ilustrado pela fala acima, com sua falta de preparação para avaliar o quanto o expatriado aprendeu e para vincular isso com o plano de carreira dele, a empresa corre o risco de perder esse executivo. Os expatriados se frustram quando percebem que a empresa não vai dar a eles a oportunidade que anseiam. A insatisfação costuma ser ainda maior quando o cargo assumido na repatriação tem menos responsabilidades que o cargo ocupado durante a expatriação (ADLER, 2002; STAHL *et al.*, 2007).

Para Stahl *et al.* (2007), a gestão da repatriação levanta um grande paradoxo: se a maioria dos repatriados está descontente com sua posição na repatriação, porque os funcionários continuam a buscar uma carreira internacional? Segundo esses pesquisadores, a resposta está no aumento da empregabilidade, ou seja, a expatriação permite um rápido desenvolvimento de novas habilidades que são fundamentais no mercado. Essa explicação corrobora com os achados desta pesquisa. Conforme demonstrado na seção 2.2 sobre os motivadores dos expatriados para viver uma experiência internacional, muitos deles citaram que entendem que a experiência os desenvolve e é importante para o currículo.

Dessa forma, Lazarova e Caliguri (2001) e Stahl *et al.* (2007) afirmam que é esperado que um bom número de repatriados deixe a empresa. Por outro lado, as altas taxas de *turnover* entre repatriados são disfuncionais se levado em consideração o alto custo do processo para a empresa, o tempo despendido e o envolvimento dos profissionais nesse processo. Além disso, com a não-retenção dos expatriados a empresa perde toda a gestão do conhecimento global que poderia perpetuar-se na organização (STAHL, 2007).

As dificuldades com a repatriação podem levar alguns expatriados a buscar permanecer no país de expatriação além do período pré-acordado com a empresa. Além do despreparo da empresa para a repatriação, o expatriado abaixo ressalta que, nas suas condições, o novo país oferece mais benefícios. Dentre estes, melhores oportunidades de ganho financeiro e de carreira e crescimento.

Eu não penso em repatriação agora. O primeiro motivo é que consigo ter uma vida melhor aqui. O segundo motivo que me fez ficar aqui é pensar na volta: voltar pra onde? Quando tu voltas para o teu país de origem, ainda mais o Brasil, onde o crescimento é mais difícil, é raro voltar num cargo acima. Muita gente volta lateralmente. Quando se volta lateralmente, de uma forma geral tem que recomeçar. Também acho que a

empresa não está preparada para a repatriação e não sei se ela me veria num cargo diferente no meu retorno. Tem um terceiro motivo: a empresa aqui tem muito mais oportunidades. Lá a empresa já tem muita gente boa, aqui é mais fácil crescer na carreira. No Brasil muitas vezes não tem posição, já aqui, se você se destaca, as coisas acontecem. O mercado americano é muito dinâmico e eles trocam muito de empresa. Eles não têm aquela fidelidade, então acho que aqui há mais oportunidades de desenvolver um bom trabalho e crescer (Expatriado 8).

A idéia de voltar para o mesmo trabalho ou o mesmo lugar no país de origem também pode ser um incentivo para o expatriado optar por estender sua experiência no país de transferência.

A repatriação agora nem me passa pela cabeça. Eu vim para cá porque estava precisando realmente mudar. Então, a idéia de voltar para o mesmo lugar de que eu saí é uma idéia que não me encanta, eu não estou pensando nisso. (Expatriado 6)

Somando-se as dificuldades enfrentadas por empresas e expatriados, outro ponto importante salientado por Black e Gregersen (1999) é a falta de preparação para ajudar o repatriado a readaptar-se. Após muitos anos no exterior, tanto o expatriado como sua família podem passar por um choque cultural reverso ao voltar para o país de origem (TUNG, 1988). Nesse sentido, o papel da empresa na readaptação se torna muito importante.

Eu sei que voltar àquele ambiente pode ser difícil. A gente tem conforto e possibilidades aqui que não tem lá. Também não me vejo muito tempo no mesmo lugar. E no trabalho sei que vou ter que me reinserir. Eu estou acostumada e gosto do ambiente daqui (Expatriado 5).

Eu passei a ser uma pessoa mais aberta. Meus horizontes se ampliaram muito. Hoje eu vejo o mundo pequeno pra mim. Isso era uma coisa que eu nunca podia imaginar. Eu valorizo essa experiência. Ampliou-me muito, além de mudar bastante. Tem o lado negativo disso também. Para eu voltar para o Brasil e conseguir me readaptar, será difícil (Expatriado 1).

Para Oddou (1991), Evans *et al.* (2002) e Lee (2005), a carreira deve receber incentivos no sentido de promover a expatriação. As melhores práticas de repatriação demonstram a importância de um planejamento antes do retorno do expatriado. Esse planejamento deve incluir a análise das oportunidades de carreira e de desenvolvimento do executivo.

Como ilustrado pelas falas aqui reproduzidas, a percepção dos expatriados participantes desta pesquisa corrobora os achados da literatura descritos anteriormente. A repatriação é um processo difícil que traz consigo muitas angústias e inquietações.

#### 4.11 Importância da expatriação

A aceleração e melhoria da integração da empresa, a disseminação da cultura e o desenvolvimento das pessoas foram os três itens mais mencionados pelos expatriados quando perguntados sobre a sua percepção da importância dos processos de expatriação para a empresa.

A integração é especialmente importante, na visão desses executivos, quando a empresa tem o objetivo de se internacionalizar mantendo certa unicidade entre corporação e subsidiárias. Outro fator importante é integrar as pessoas e disseminar a cultura para que o objetivo da integração seja realmente atingido.

A expatriação deve ser prevista no planejamento da expansão da empresa. As pessoas quando expatriadas são os principais alavancadores da integração e da internacionalização da cultura para as empresas adquiridas (Expatriado 9).

É importante para levar a cultura e acelerar a integração de unidades. Acho que esse processo ajuda o objetivo da empresa, que é ser uma empresa única. Então a expatriação leva os sistemas que são reflexos da cultura e integra as pessoas. Se os profissionais expatriados tiverem sucesso, a empresa vai ter sucesso, e é isso que importa (Expatriado 8).

Trazer a cultura da empresa para as novas aquisições. Também melhorar a integração entre os países. Mesmo voltando para o Brasil, o meu modo de ver a unidade daqui nos Estados Unidos será diferente (Expatriado 1).

De acordo com os expatriados, para que haja integração da empresa seus líderes precisam entender melhor como as coisas acontecem fora do país. Existem diferenças culturais que devem ser entendidas. A expatriação pode ser um caminho que proporciona esse ensinamento para a empresa.

Esta integração é difícil. Muitos líderes gerem a empresa como faziam mais de 10 anos atrás. Só que a empresa não é mais a mesma. Então há os que não falam inglês, os que não entendem como as coisas funcionam fora do país. Aí, como a gente pode ser uma empresa única e global assim? Não pode! Criam-se coisas para o jeito brasileiro que nunca serão bem implantadas nos Estados Unidos nem na Espanha e muito menos na Ásia. Então, só mesmo essa troca de experiências, do americano que está no Brasil, do brasileiro que está na Ásia etc. que pode trazer ensinamento para a empresa (Expatriado 6).

Para que a expatriação realmente incremente a integração da empresa, esta deve fazer valer e utilizar este recurso. O expatriado 6 acrescenta que na sua percepção a empresa poderia

aproveitar melhor as experiências adquiridas pelos funcionários transferidos internacionalmente e gerir melhor esse conhecimento para atingir os resultados de integração.

A integração da empresa é o objetivo mais importante. E eu acho que é isso que a empresa mais deveria estar fazendo. Aliás, eu acho que de alguma forma a empresa deveria estar tirando proveito da experiência dos expatriados. Eu não sei de que maneira isso está acontecendo. Tua pesquisa é uma maneira! Eu estou há sete meses aqui, mas tem gente que está há anos e tem muita coisa para ensinar. Eu não sei o quanto a empresa está conseguindo aproveitar isso, e olha que já tem uma história boa aí (Expatriado 6).

Seis expatriados afirmaram que a expatriação é um mecanismo que apóia a empresa no objetivo de tornar-se global. Porém, para que isso aconteça, ela deve expatriar funcionários entre diferentes localidades. É preciso que não só expatrie apenas da matriz para subsidiárias e vice-versa, mas também ultrapasse fronteiras. Assim, a empresa conseguirá trocar experiências, gerir melhor esse conhecimento e caminhar no sentido de ter uma cultura mais unificada.

Para um grupo que já é internacional e vai se internacionalizar ainda mais, a expatriação é uma oportunidade de criar uma cultura única. Através das expatriações você consegue trocar experiências. As pessoas que vêm pra cá trazem as suas experiências e quando voltam levam a experiência daqui. Agora, a empresa tem que ver a expatriação não só do Brasil para os Estados Unidos ou localidades, mas ver a expatriação também entre subsidiárias. Na América Latina, por exemplo, isso é mais fácil. Você pega umas unidades mais maduras e leva gente para unidades menos maduras. A língua facilita. Há diferenças culturais, claro, não dá para subestimar esse aspecto, que é importante. Acho que isso gera a oportunidade de a empresa ser global. Porque nós somos uma empresa que está em várias localidades, mas em minha opinião está longe de ter políticas globais (Expatriado 7).

Porque uma empresa que quer ser global, com tantas unidades em países e regiões diferentes, precisa ter esta troca. A empresa precisa ter gente vindo e indo o tempo todo, senão deixa completamente independente. Inclusive acho que esse processo tem que ser forte, de todas as unidades para todas as unidades (Expatriado 10).

Se a empresa é ou quer ser global, é importante fazer isso. Ela precisa mesclar cultura. Você precisa tentar ter uma cultura mais unificada. Além do mais, a tradução de global para mim seria a empresa expatriar de e para outros lugares além de onde é a empresa. Eu vejo o expatriado como um catalisador. Ele vem implantar projetos, trazer resultados e também tentar trazer um pouco da cultura, de como as coisas deveriam funcionar (Expatriado 4).

A abertura ao alinhamento pela subsidiária também foi apontada como um fator impulsionador de expatriações. Dessa forma, a expatriação pode apoiar a subsidiária no sentido de demonstrar que está aberta para a integração com o restante da empresa.

A expatriação também apóia a subsidiária a mostrar para o corporativo no Brasil que está aberta para um alinhamento. Bem, deixe-me explicar melhor: estando ou não estando abertos, eu entendo que muitos gestores trazem brasileiros para mostrar que estão abertos e que entendem que fazem parte de um grupo que é maior (Expatriado 5).

A troca de experiências entre funcionários americanos e expatriados brasileiros e a gestão do conhecimento advindo da expatriação são dois aspectos bastante relevantes para a empresa, na perspectiva dos expatriados. Também na visão deles, é através da expatriação que a empresa consegue trazer novas práticas e iniciativas para suas subsidiárias.

Como é uma empresa global, eu acho que ganha mais conhecimentos. A empresa nos Estados Unidos sempre esteve um pouco atrás do Brasil em questões de práticas e metodologias de fazer bem o trabalho. Então é importante para a empresa trazer pessoas com as práticas de lá que funcionam e que não temos aqui (Expatriado 5).

Como citado anteriormente, a expatriação é um mecanismo de desenvolvimento dos funcionários. A literatura atual aponta a necessidade de empresas globais desenvolverem líderes com mentalidade global e que saibam atuar de forma eficaz em diferentes países.

Outro ponto importante é o desenvolvimento. A empresa precisa ter líderes que falem inglês, que falem espanhol, que tenham experiência no exterior. Olhando para os executivos que a gente tinha dentro de casa quando a empresa começou a expansão, muitos eram bairristas, tinham uma mentalidade não só de empresa nacional, mas de empresa local. Então, a expatriação entra como um processo de desenvolvimento, de criar um mecanismo que abra os horizontes das pessoas e desenvolva a competência da flexibilidade intercultural. A empresa precisa construir um *mindset* global onde funcionários em diferentes níveis devem interagir e estar abertos para diferentes culturas (Expatriado 9).

Acho que depois de uma experiência internacional, o expatriado tem capacidade de disseminar cultura e conhecimento. Aí que a empresa terá realmente pessoas globais, recursos internacionais. Então esse processo é extremamente estratégico para o que a empresa busca (Expatriado 10).

Assim, percebe-se que, além da necessidade de disseminar a cultura da empresa, de buscar integração, existe uma demanda clara por pessoas qualificadas. Segundo a percepção de alguns expatriados, a subsidiária da sua empresa nos Estados Unidos tem um desafio maior em atrair bons funcionários, uma vez que o seu ramo de atuação não é tão bem valorizado naquele país. Como consequência, é mais difícil atrair e reter profissionais com alta qualificação. A expatriação, então, é um dos meios de suprir essa demanda. Percebem-se, assim, dois objetivos

diferentes relacionados a pessoas: um é suprir uma demanda por pessoas qualificadas no exterior e outra é desenvolver pessoas qualificadas através da expatriação.

Tem a demanda da cultura, que é muito forte, mas também a demanda de pessoas. Existem posições abertas há meses, e nada de fechar. Quer dizer, os americanos que se formam em engenharia, por exemplo, querem trabalhar em empresas de tecnologia e fica difícil atrair gente boa para nossa empresa. Eles não entendem como no Brasil as pessoas querem trabalhar em um ramo como o nosso. Então, essa diferença de atratividade entre a empresa no Brasil e aqui nos Estados Unidos é desafiante. O nível da maioria dos funcionários daqui acaba sendo mediano. Vejo, assim, duas demandas: uma de cultura e outra de pessoas. A empresa tem dificuldade de reter gente boa aqui (Expatriado 2).

Nossa indústria no mercado americano não consegue pessoas tão especializadas e com o nível que têm no Brasil. A empresa não atrai as pessoas mais qualificadas e, como no Brasil as pessoas querem vir para cá pelo desafio, então a empresa acaba expatriando pessoas mais especializadas (Expatriado 5).

A falta de recursos nas empresas adquiridas também é um impulsionador. Como a empresa se diferencia pela qualidade dos funcionários, esse processo acaba sendo um veículo provedor de mais talentos nas empresas no exterior (Expatriado 9).

A expatriação de pessoas qualificadas também pode apoiar a geração de melhores resultados para a empresa.

Eu não vejo como a empresa poderia não ter esse processo. A empresa está se expandindo muito e precisa de gente para dar suporte aos resultados que ela quer obter. As pessoas de confiança da empresa estão mais no Brasil do que aqui. Para implementar mudança na cultura, a empresa precisa expatriar. Além disso, as empresas que foram adquiridas aqui, na maioria dos casos, eram empresas que davam prejuízo. Então, para mudar o resultado, você precisa mudar a forma de fazer para dar resultado. Então, com a carência que temos aqui, para ter gente que suporte essa mudança de cultura e de vontade, acho que só expatriando. Quando a empresa aprende a coordenar o processo de expatriação, a empresa ganha pelo resultado que a gente proporciona aqui, pela disseminação da cultura, e basicamente é isso (Expatriado 2).

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo mostram que a expatriação, seja pela complexidade, seja pela probabilidade de insucesso, o que gera altos custos para a empresa, traz diversos desafios a superar, tanto por parte do profissional quanto da organização, na percepção dos expatriados. Conforme identificado na literatura, até mesmo as empresas de países desenvolvidos com bastante experiência em expatriação enfrentam dificuldades e insucessos ao longo desse processo. Assim, embora não se possa afirmar, é possível encontrar indícios de que as empresas de países em desenvolvimento, normalmente menos experientes no processo, deparam com desafios ainda maiores.

A partir dos resultados advindos das entrevistas com os expatriados brasileiros nas unidades da subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional, foi possível ampliar a compreensão dos principais desafios da expatriação, sintetizados neste capítulo.

No que se refere à influência das culturas nacionais nesse processo, os expatriados brasileiros apontaram diferenças importantes entre as duas culturas, principalmente em quatro das cinco dimensões estudadas por Hofstede (2001) e Tanure (2005). Essas quatro dimensões foram: individualismo *versus* coletivismo; distância de poder grande *versus* pequena; masculinidade *versus* feminilidade; e orientação de curto *versus* de longo prazo.

A começar pelo individualismo, essa foi a característica da cultura americana que mais causou impacto na vivência da expatriação desde os primeiros meses nos Estados Unidos. Para os expatriados brasileiros, o individualismo dos norte-americanos dificulta muito as interações, e fazer amizades é uma tarefa árdua. Além disso, os americanos costumam separar as relações de trabalho das relações pessoais. Dessa forma, os expatriados brasileiros que chegam com a expectativa de fazer amizades no trabalho se frustram. Como resultado disso, acabam por limitar suas relações fora do trabalho às que mantêm com os demais expatriados brasileiros, e esse fato pode impedi-los de conhecer mais de perto a cultura norte-americana ou até, em nível mais intenso, prejudicar seu ajustamento ao país.

Um aspecto destacado da dimensão distância de poder grande *versus* pequena, que na verdade é um desafio para os expatriados brasileiros que vêm aos Estados Unidos para assumir cargos de liderança, é a relação chefe-subordinado. O estilo brasileiro de administrar parece

oposto ao norte-americano nessa dimensão. Conforme descrito por Tanure e Prates (2007), a característica principal do estilo brasileiro de administração é o paternalismo, no qual o chefe “patriarca” tem o poder e o “clã” (ou os subordinados) lhe deve obediência. Esse paternalismo, em conjunto com a concentração de poder, que permite a manutenção da autoridade dos patriarcas, provoca o que os autores chamam de “postura de espectador”. Assim, liderados e líderes mantêm uma relação de dependência na qual os liderados dificilmente questionam a postura dos líderes, evitando conflitos. Essa atitude, segundo Hofstede (2001), aparece principalmente em países com alta distância de poder. Para completar essa dinâmica de relações, no Brasil as pessoas normalmente sobressaem pelo poder das relações que detêm.

Dessa forma, os expatriados, quando ocupam posições de liderança, caso não estejam bem preparados para superar tais diferenças, podem enfrentar resistências. Elas vão aparecer porque nos Estados Unidos a delegação, por si só, não basta. Os liderados só costumam se engajar se acreditarem na causa, característica mais típica dos países com baixa distância de poder. Os americanos também não personalizam os desentendimentos relacionados ao trabalho, e preferencialmente os conflitos são discutidos, até porque a tarefa está acima do relacionamento. Os expatriados brasileiros demonstram, portanto, que muitas vezes não estão preparados para lidar com esse tipo de postura. Dizer “não”, para eles, é confrontar e desrespeitar a autoridade formal. Como não estão acostumados com o confronto, isso pode causar desconforto.

Os expatriados entrevistados percebem características masculinas e femininas em ambas as sociedades, e na norte-americana sobressaem características mais masculinas. Dentre elas, a que possivelmente causa mais conflito entre brasileiros e americanos é a competição. Os norte-americanos são focados na competição por resultados e valorizam o reconhecimento financeiro. Esses aspectos podem influenciar a experiência do expatriado, uma vez que este vem de uma cultura nacional que costuma enxergar a competição como algo negativo (DAMATTA, 1986).

Outro aspecto que chamou a atenção nessa dimensão foi a percepção dos expatriados brasileiros de que, apesar de ser mais ambicioso e altamente voltado para a competição, o norte-americano também se preocupa mais que o brasileiro com a qualidade de vida e com seus interesses individuais, que vão além do trabalho. Sendo assim, no que se refere à qualidade de vida, nessa dimensão parece que os Estados Unidos se aproximam mais das sociedades femininas, e o Brasil, das masculinas.

Na orientação de curto *versus* de longo prazo, e que também tem relação com o individualismo *versus* coletivismo, o maior desafio é a objetividade e a diretividade dos americanos *versus* o gosto pela discussão e o vaivém das decisões dos brasileiros. Essas diferenças acabam causando muitos impasses entre ambos os grupos, principalmente no ambiente de trabalho. A franqueza e a fala direta dos americanos podem ser levadas para o lado pessoal pelos brasileiros, ao contrário da forma como provavelmente reagiria um norte-americano. Consequentemente, se não forem bem comunicadas e entendidas, tais questões poderão gerar conflitos.

Em relação ao tempo, outra diferença que pode causar constrangimentos entre brasileiros e norte-americanos é o fato de que, para os primeiros, os atrasos são comuns e o tempo é inclusive utilizado para fomentar relacionamentos. Já nos Estados Unidos, a pontualidade é imprescindível, uma vez que os atrasos são considerados falta de respeito para com o tempo dos outros. É fundamental, nesse sentido, que os expatriados se adaptem aos novos padrões de comportamento para minimizar ou evitar situações conflituosas.

A dimensão *percepção de “país em desenvolvimento” versus país desenvolvido*, surgida nas respostas das entrevistas, auxiliou a compreensão de como os expatriados sentem o fato de vir de um país em desenvolvimento para um país desenvolvido como os EUA. A maioria deles percebe certo preconceito, principalmente na dificuldade que os norte-americanos têm de aceitar o fato de que coisas boas, às vezes até melhores do que as existentes nos Estados Unidos, podem vir de fora, de países menos desenvolvidos como o Brasil. Isso é descrito como um enorme desafio, sobretudo para os profissionais que têm como objetivo da expatriação a implementação de um processo que vem do Brasil ou mesmo a busca de melhorias e de maior alinhamento com a matriz. Os expatriados brasileiros avaliam que, para “comprar” idéias vindas de fora, os americanos precisam enxergar os possíveis resultados e, mais do que isso, fazer parte deles, o que significa dizer que, para eles, o sentimento de propriedade é essencial. Outro desafio desse contexto percebido pelos expatriados brasileiros é o de que, para sobressair e galgar níveis mais altos na organização, eles devem ser melhores que os norte-americanos.

Com isso, a pesquisa revelou que os expatriados brasileiros percebem principalmente as diferenças entre a cultura nacional brasileira e a norte-americana que causam impacto sobre a vivência da expatriação. Um dos desafios percebidos pela pesquisa nesse sentido é que os brasileiros tenham consciência dessas diferenças e saibam identificar a melhor maneira de lidar

com elas. A possibilidade de que os expatriados apreciem a cultura americana, assim como de que valorizem a própria cultura, suaviza e facilita a experiência.

No que se refere às etapas da expatriação propriamente ditas, os entrevistados reconheceram diferentes desafios em cada uma delas. Partindo dos objetivos da expatriação, apesar de a maioria deles concordar que conhece as metas da própria missão, os entrevistados também entendem que há espaço para melhorias, principalmente na clareza e na comunicação desses objetivos entre empresa e expatriados. Dentre os objetivos da expatriação ressaltados pelos entrevistados, destacaram-se a necessidade de conhecimento técnico e de socialização entre matriz e subsidiária, a disseminação da cultura e o desenvolvimento dos expatriados. Este último é normalmente subentendido como parte da experiência de expatriação. É importante destacar que a falta de clareza dos objetivos aumenta o risco de insucesso da expatriação. Afinal, quando o objetivo não está claro, os resultados esperados também não estão. Os expatriados demonstraram considerar importante a transparência de objetivos.

Os motivos que levaram os entrevistados a aceitar a proposta de expatriação foram os mais variados. O mais comum deles foi a oportunidade de desenvolvimento de competências e, com isso, a possibilidade de crescimento na carreira. Conhecer os motivadores dos expatriados é importante para a empresa, uma vez que estes terão impacto sobre a experiência do indivíduo, o atendimento das metas e também sua retenção. E, como se demonstrou na pesquisa, nem sempre é possível para as organizações satisfazer os motivadores dos expatriados, e isso tem seu impacto nas consequências das expatriações.

A seleção dos candidatos, por sua vez, é uma etapa bem delicada do processo de expatriação e por isso traz consigo alguns desafios. Se por um lado a literatura e a prática desse processo já demonstraram a importância de a empresa levar em consideração aspectos que vão além das qualificações técnicas, parece que elas continuam selecionando seus expatriados por meio de critérios especialmente técnicos. Os resultados desta pesquisa mostram que muitos deles percebem que sua escolha como candidatos foi principalmente feita por indicação. Esta, por sua vez, levou em consideração, principalmente, o desempenho no país de origem, o conhecimento do idioma e as experiências na área de atuação.

O fato de a expatriação ser um tema delicado, que interfere muito na vida do expatriado e de sua família, pode fazer com que a empresa prefira analisar os candidatos mesmo antes de envolvê-los e, assim, comunicar sua decisão quando o processo já estiver em estágio mais

avançado. A desvantagem dessa abordagem é o fato de que o processo fica excessivamente baseado em indicações e a empresa corre o risco de eliminar bons candidatos a vagas no exterior pela falta de visibilidade destes. Além disso, a exclusão da família do processo de seleção pode aumentar os riscos de dificuldade de vivência no exterior. Alguns dos expatriados entrevistados percebem essa dificuldade e apontam o fato de que o processo de seleção poderia ser mais abrangente.

Shaffer; Harrison *et al.* (2006) mencionam o achado de que o número de expatriados “pela primeira vez” é grande e cresce cada vez mais. Nenhum dos dez participantes desta pesquisa havia sido expatriado antes. Essa característica do público expatriado aumenta o risco das decisões nos processos de seleção. Mais do que critérios baseados em conhecimentos técnicos, tanto a literatura quanto os resultados desta pesquisa demonstram que existem outros aspectos, tais como as características individuais dos expatriados, suas habilidades para trabalhar em contextos multiculturais, a situação familiar e a motivação para viver no exterior, que devem ser levados em consideração.

Assim, todos os entrevistados concordaram com a ideia de que existem características individuais do expatriado que podem favorecer o sucesso da expatriação, e a mais citada dentre todas foi a flexibilidade. Os expatriados mencionaram diferentes exemplos e modos de ver a flexibilidade, no entanto a maioria deles percebe a competência como abertura para experimentar a diversidade, assim como habilidade para entender as diferenças e adaptar-se a elas. Outras características referidas foram o equilíbrio emocional, a paciência e a persistência, além do conhecimento do idioma. A percepção dos expatriados é corroborada pela literatura e evidencia a importância da análise desses aspectos na seleção dos candidatos, uma vez que eles influenciam a efetividade do mecanismo.

Diferentemente do que refere a literatura, a maioria dos expatriados considera que sua posição poderia ser preenchida por um profissional local, porém existiriam desvantagens associadas a isso. Dentre elas, o desconhecimento da cultura da empresa, dificuldades de interação com o Brasil e o desalinhamento com relação às políticas corporativas. É possível concluir, pela pesquisa, que na percepção dos expatriados eles agregam valor às posições ocupadas no exterior, que poderiam, porém, ser preenchidas por profissionais locais.

A adaptação mostrou-se uma etapa desafiante para alguns expatriados, principalmente para aqueles que vieram acompanhados da família e cuja esposa trabalhava antes da expatriação.

A maioria deles avalia que os primeiros meses são os mais difíceis, mas, passado esse período, a adaptação se torna melhor. Todos os entrevistados relatam que eles e suas famílias participaram de treinamentos preparatórios para a expatriação e também de pré-visitas ao país de destino.

Mesmo assim, os resultados da pesquisa mostram a existência de oportunidades de melhoria do processo, principalmente na fase de planejamento da expatriação. Quando a empresa consegue planejar o mecanismo, a preparação é mais profunda e sólida, auxiliando o profissional e sua família no ajustamento. Na percepção dos expatriados, dentre as medidas que poderiam ser tomadas pela empresa para facilitar sua adaptação e a de sua família estão: preparar os norte-americanos para recebê-los, apoiar o cônjuge na busca de emprego e propiciar acompanhamento psicológico, assim como do desempenho do próprio expatriado, que muitos revelaram não existir.

A pesquisa efetuada corrobora o que a literatura identificou sobre a importância da efetiva preparação dos executivos e de suas famílias antes da partida e durante a experiência de expatriação. Uma boa preparação prévia ajuda principalmente os expatriados a entender como a própria cultura influencia suas atitudes, seus comportamentos e suas relações de trabalho. Ela também os auxilia a compreender como as culturas nacionais influenciam o ambiente dos negócios e mesmo a vida pessoal. Por último, é fundamental que o expatriado conheça as competências importantes para ser bem-sucedido no processo de expatriação.

Os critérios mais importantes usados na mensuração do sucesso da expatriação, a partir dos resultados das entrevistas, foram: a clareza dos objetivos do processo, o alinhamento das expectativas da empresa e do expatriado e o desempenho deste, isto é, a confirmação de que os resultados esperados estão sendo alcançados. Outros critérios também considerados, que, no entanto, apareceram de forma menos frequente foram: a condução de uma boa seleção de candidatos que seja formal, permita um processo abrangente e, por sua vez, também avalie características individuais; o planejamento da expatriação, permitindo que os candidatos e suas famílias estejam mais bem preparados e orientados quando chegar o momento da missão; e, ainda, o envolvimento da empresa que vai receber o expatriado e a motivação dos gestores americanos para recebê-lo, cruciais para o sucesso do empreendimento. Nesse sentido, os entrevistados também avaliam a importância, para os americanos, de estar preparados para recebê-los e entender um pouco de sua cultura. Para obter sucesso nessa relação intercultural, os expatriados comentam que deve ser feito um investimento concentrado em comunicação.

Dificuldades de comunicação podem agravar problemas de entendimento. Assim, é importante que o expatriado busque o aperfeiçoamento do idioma do país anfitrião. Por fim, os entrevistados também consideram importante o cuidado e o planejamento da repatriação. Esses fatores de sucesso lembrados pelos expatriados na pesquisa corroboram o que a literatura aponta sobre o sucesso do processo de expatriação.

Os resultados mostram que o fracasso, ao contrário do sucesso, é frequentemente avaliado pela falta de atingimento dos objetivos da missão ou pela volta prematura dos expatriados e de suas famílias, principalmente devido a dificuldades de adaptação. Para Black e Gregersen (1999) e Tanure *et al.* (2007), o baixo desempenho no período da missão pode ser ocasionado pela dificuldade de adaptação do expatriado e/ou da família, pela falha do processo de seleção, pela falta de treinamento e preparação antes da partida e ainda pela falta de clareza dos objetivos da expatriação.

Um aspecto lembrado nesta pesquisa que deve agregar valor à literatura sobre o tema do fracasso é a questão da (in) felicidade com a expatriação. Segundo dois entrevistados, o insucesso ocorre principalmente quando o expatriado deixa de aproveitar a oportunidade de aprender com a experiência e, pelo contrário, sofre com ela, mantendo o pensamento voltado para o país de origem: “Você tem que pisar aqui e se propor a ser feliz, gostar, se realizar, aprender”.

Dessa maneira é possível concluir que o sucesso e o fracasso da expatriação estão intrinsecamente relacionados e são influenciados tanto pela gestão da empresa com relação ao processo quanto pelas características individuais dos expatriados e de suas famílias.

Nesta pesquisa, mais da metade dos entrevistados avaliou que seu desempenho melhorou com a expatriação. Isso foi influenciado principalmente, segundo a percepção deles, pelos desafios ultrapassados, que geraram muitas oportunidades de aprendizado. Outra razão citada foi o fato de o trabalho do expatriado exercer mais influência na subsidiária do que no país de origem. Isso se deve aos fatores já mencionados anteriormente, como a atratividade do setor nos Estados Unidos e o fato de a subsidiária ter processos menos maduros que os das unidades de origem dos expatriados.

Essa percepção de desempenho dos entrevistados é bastante positiva. Na literatura, esse é um tópico de preocupação das organizações com a expatriação, uma vez que aproximadamente 30% dos executivos encerram suas missões sem apresentar o desempenho esperado por parte da

empresa (BLACK; GREGERSEN, 1999). E, quando isso acontece, não apenas a companhia perde em produtividade como também o expatriado perde em autoconfiança, frustrando-se com o próprio desempenho, que ficou abaixo das expectativas.

Com relação às lições aprendidas por meio da experiência, todos os entrevistados deram depoimentos positivos. Segundo eles, os desafios culturais são uma grande fonte de aprendizado sobre como lidar com as diferenças culturais, além de ampliar a visão global de negócio. Talvez esse seja o primeiro passo no rumo do desenvolvimento da mentalidade global (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992). Os desafios da experiência também aumentam a autoconfiança, uma vez que alguns expatriados se percebem mais capazes de lidar com situações complexas. É importante destacar também que “dar tempo ao tempo” foi uma lição aprendida por alguns. Segundo depoimento de dois deles, chegaram aos Estados Unidos com altas expectativas de bons resultados, mas depararam com uma série de dificuldades e aprenderam que, na cultura norte-americana, a conquista da confiança das pessoas requer mais tempo do que no Brasil e, sem ela, é difícil fazer as coisas realmente acontecerem.

No que tange à repatriação, o resultado desta pesquisa demonstra que, na percepção dos expatriados, a empresa não está pronta para recebê-los na volta ao país de origem. Por esse motivo, eles têm muitas inquietações relativas à questão. O receio principal é a impossibilidade de dar o próximo passo na carreira ao voltar ao país de origem. Além disso, percebem que a empresa não sabe como aproveitar os conhecimentos que adquiriram na expatriação. Também avaliam que faltam informações e clareza sobre o retorno, e isso promove o aumento da ansiedade, principalmente daqueles que estão próximos da repatriação. Alguns expatriados sentem-se esquecidos pela empresa, uma vez que não estão mais na estrutura hierárquica do Brasil, e ao mesmo tempo, nos Estados Unidos, a situação fica indefinida, causando frustrações. Outro desafio da repatriação é a readaptação dos profissionais por ocasião do retorno. Por tudo isso, alguns expatriados preferem tomar a decisão de permanecer no país de destino após o término do contrato de expatriação, retardando ou recusando a repatriação.

Assim, percebe-se que o desafio da repatriação é grande tanto para a empresa, que tem dificuldade de realocar o expatriado da melhor forma, quanto para este, que muitas vezes se sente subvalorizado. Também não é incomum, nesse contexto complexo, o fato de os repatriados deixarem a empresa após o retorno ao país de origem. Além disso, o conhecimento adquirido numa experiência internacional pode ser valioso para a gestão do conhecimento da empresa, que

acaba por perder esse valor quando não retém o profissional. Segundo Stahl *et al.* (2007), para ser capazes de aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de seus repatriados, as empresas precisam cultivar essa cultura corporativa e promover a troca de experiências. Além disso, para ser bem-sucedidas na repatriação, devem aprender a gerir melhor as expectativas de carreira dos profissionais repatriados.

Por fim, na perspectiva dos entrevistados, os processos de expatriação são importantes para a empresa, principalmente com relação à integração e ao objetivo de tornar-se uma organização global, por isso a importância da disseminação da cultura e também do desenvolvimento das pessoas.

Um aspecto a ressaltar é a ausência de diferenças de percepção entre os entrevistados nos vários estágios (tempo) do período de expatriação. Por outro lado, houve diferenças de percepção sobre os motivadores da expatriação entre os diversos níveis de carreira dos executivos. Os de nível mais alto buscaram a expatriação em razão da possibilidade de melhorar a qualidade de vida ou para mudar de ambiente e ter novas experiências. Já os profissionais em início de carreira buscaram, com a expatriação, oportunidades de crescimento e aprendizado.

Os resultados desta pesquisa mostraram que cada etapa do processo de expatriação traz alguns desafios. A literatura sobre o assunto, desenvolvida principalmente a partir de empresas multinacionais de países industrializados, aborda uma série de dificuldades relacionadas à condução inadequada do processo de expatriação e de repatriação. Muitas das dificuldades citadas na literatura foram mencionadas pelos expatriados participantes da presente pesquisa. Apesar de não ser possível generalizar os achados desta pesquisa, entende-se que, pela inexperiência das jovens multinacionais, principalmente aquelas de países em desenvolvimento como o Brasil, os desafios enfrentados na gestão de seus processos de expatriação podem tornar-se maiores.

## 6 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa contribuiu com a ampliação e o entendimento do processo de expatriação, principalmente no que se refere aos desafios do processo quando este ocorre de um país em desenvolvimento para um país desenvolvido. Os dados deste estudo também trazem a problemática vivenciada por expatriados brasileiros, contribuindo com a amplitude do conhecimento sobre a expatriação de nossos profissionais no exterior. Espera-se, assim, que esta pesquisa possa auxiliar na experiência de futuros expatriados brasileiros nos Estados Unidos.

A análise dos desafios dos expatriados entrevistados mostrou importantes medidas tomadas tanto por eles próprios quanto pela empresa para facilitar a vivência da expatriação. Por outro lado, também foi apontada, pela percepção dos entrevistados, uma série de oportunidades de melhoria por parte da empresa para obter sucesso na gestão do processo. Os resultados demonstram que o sucesso da expatriação encontra-se na necessária harmonia deste tripé: expatriado – família – empresa.

Quanto às limitações desta pesquisa, a primeira delas está no fato de que os dados não são generalizáveis, uma vez que se adotou a metodologia qualitativa. Esta foi importante por possibilitar a análise aprofundada dos desafios da expatriação, porém são necessários estudos quantitativos para que os dados sejam triangulados e assim acrescentem mais solidez aos achados.

Uma das justificativas da realização deste estudo, que também traz consigo uma limitação, é o fato de o processo de expatriação ser um tema ainda pouco explorado na literatura nacional. Assim, a literatura utilizada neste trabalho foi bastante influenciada por estudos realizados no exterior.

Sendo o processo de expatriação bastante complexo e ainda pouco estudado, existe grande demanda de futuras pesquisas que apoiem o melhor entendimento de sua gestão. Dessa forma, seguem algumas sugestões para futuras investigações.

Sugere-se que mais pesquisas sejam feitas levando em consideração os desafios do processo de expatriação em organizações brasileiras e de outros países em desenvolvimento. Nesse sentido, também é importante analisar os desafios da expatriação na perspectiva da empresa.

Como foi relatado por vários participantes da presente pesquisa, um grande desafio das empresas é preparar os colegas de trabalho do futuro expatriado. Nesse aspecto, sugere-se que futuras pesquisas analisem o outro lado da expatriação, no caso, a forma como os norte-americanos encaram o processo. Qual é a visão dos americanos sobre as diferenças culturais entre eles próprios e os brasileiros? Os funcionários americanos se sentem preparados para lidar com colegas de outra cultura que entram na equipe? Quais são, na percepção desses funcionários, as dificuldades e as facilidades de trabalhar com profissionais vindos da cultura da matriz da empresa?

Sugere-se também que futuras pesquisas analisem a assimilação da cultura pelos expatriados através da ótica das fases de adaptação cultural de Hofstede (2001; 2003); segundo ele, existe a etapa de adaptação “ótima”. Sendo assim, qual é o ponto em que o expatriado assimila a nova cultura e chega a ter consciência disso, mudando alguns de seus valores?

Recomenda-se que futuros estudos focalizem as características individuais dos expatriados e o nível de atendimento ao perfil de competência do tipo *cross-cultural* em comparação com o grau de efetividade do processo, uma vez que tais habilidades foram apontadas como importantes para o sucesso da expatriação.

As futuras investigações devem analisar se o suporte dado pela organização afeta o desejo do expatriado de permanecer nela. Se a veracidade dessa hipótese for confirmada, esta pesquisa sugeriria maior investimento em práticas de suporte ao expatriado.

Outro tema de pesquisa é o dilema da carreira dupla na expatriação e o reconhecimento dos principais desafios nesse sentido.

Embora a presente pesquisa não se tenha aprofundado no estudo da repatriação, conforme a percepção dos entrevistados, as empresas não estão estruturadas para receber o expatriado de volta ao país de origem. Assim, é preciso analisar com maior profundidade o tema da repatriação como meio de aproveitar a vivência dos expatriados em sua recolocação no país de origem e ainda a forma como se dá a readaptação desses profissionais.

Além disso, no tema da repatriação, as empresas se beneficiariam de pesquisas que analisassem os desafios da retenção dos profissionais repatriados.

Por fim, o tema sugere ainda um paradoxo citado pela literatura consultada durante esta pesquisa: se as empresas falham na repatriação e frequentemente os expatriados ficam descontentes com a posição oferecida no retorno, por que os funcionários continuam buscando a

expatriação? A resposta a essa pergunta costuma ser “aumento da empregabilidade dos expatriados”. Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas analisem essa problemática verificando se a expatriação realmente favorece o aumento da empregabilidade dos repatriados.

## REFERÊNCIAS

- ADAMI, M. F.; KIGER, A. The use of triangulation for completeness purposes. **Nurse Researcher**, v. 12, n. 4, p. 19-29, Sep. 2005.
- ADLER, N. J. Cross-cultural management research: the ostrich and the trend. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 226-232, Apr.1983.
- ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Managing globally competent people. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 3, p. 52-65, 1992.
- ADLER, N. J. **International dimensions of organizational behavior**. 4. ed. Cincinnati, Ohio: SouthWestern, Thompson Learning, 2002.
- ALTHEN, G. **American ways: a guide for foreigners in the United States**. 2. ed. Boston: Intercultural Press, 2003.
- ANDERSON, B. A. Expatriate selection: good management or good luck? **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 4, p. 567-583, Apr. 2005.
- AYCAN, Z. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. **International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 4, p. 435-456, Aug. 1997.
- BARTLETT, C. A.; DOZ, Y. L.; HEDLUND, G. The changing agenda for researchers and practitioners. In: BARTLETT, C. A.; DOZ, Y. L.; HEDLUND, G. **Managing the global firm**. Brussels: Routledge, 1990. p. 1-12.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v.78, n.2, p. 132-142, Mar/.Apr. 2000.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. 2. ed. Londres: Random House Business Books, 2002.
- BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 529-544, 1989.
- BLACK, J. S; MENDENHALL, M. E. A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. **Human Resource Management**, v. 28, n. 4, p. 511-539, 1989.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, Apr. 1991.

- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-63, Mar. 1999.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E.; STROH, L. K. **Globalizing people through international assignments**. 2. ed. New York: Addison-Wesley Longman, 1999.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, May. 1985.
- CALIGIURI, P. 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**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.
- CALIGIURI, P. M.; DI SANTO, V. Global competence: what is it, and can it be develop through global assignments? **Human Resource Planning**, v. 24; n. 3; p. 27- 35, Sep. 2001.
- CHILD, J. Theorizing about organization cross-nationality. In: WARNER, M. E.; JOYNT, P. **Managing across cultures: issues and perspectives**. 2. ed. London: Thomson Learning, 2002. p. 26-56.
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Emerging global players: evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais eletrônicos**, 2003, p. 1-16.
- CRESWELL, J. W. Qualitative procedures. In: CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2. ed. University of Nebraska. Lincoln: SAGE Publications, 2003. p. 179-207.
- DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DECARLO, S.; ZAJAC, B. The world's biggest companies. **Forbes.com**, 02 abr. 2008. Disponível em: <[http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000global08-cx\\_sd\\_0402global\\_land.html](http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000global08-cx_sd_0402global_land.html)> Acesso em: 12 dez. 2008.
- DERR, B. C.; ODDOU, G. R. Are US multinationals adequately preparing future American leaders for global competition? **International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 2, p. 227-244, 1991.
- DUARTE, R. G.; TANURE, B. Sensibilidade cultural. **GV-Executivo**. São Paulo, v. 5, n. 4, p. 25-29, set./ out. 2006.
- EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J. R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 248-263, 1977.
- EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.L. **The global challenge**: frameworks for international human resource management. New York: McGraw-Hill Irwin, 2002.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras – Edição 2008**: internacionalização segue crescendo, mas resultados ainda são limitados. Disponível em: <[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/RankingTransnacionais\\_PDF\\_Final.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/RankingTransnacionais_PDF_Final.pdf)> Acesso em: 20 fev. 2009.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 15-27.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M.; FLEURY, A. ; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Internationalization and performance: a comparison of Brazilian exporters versus Brazilian multinationals. **E & G Economia e Gestão**, v. 7, p. 57-85, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007a. p. 3-14

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Brasil e China – caminhos cruzados em seus processos de internacionalização. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007b. p. 142-157.

FORTUNE-HAY-GROUP. **In a league of their own**: Fortune's most admired companies. Ago. 2007. Disponível em: <[http://www.haygroup.com/downloads/my/Fortune\\_league\\_of\\_their\\_own\\_for\\_web2.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/my/Fortune_league_of_their_own_for_web2.pdf)> Acesso em: 04 fev. 2009.

FREYRE, G. **Casa-Grande & Senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 49. ed. São Paulo: Global, 2004.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GEERTZ, C. Thick description: toward an interpretive theory of culture. In: MARTIN, M.; MCINTYRE, L.C. **Readings in the philosophy of social science**. 5. ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1994. p. 213-230.

GHOSHAL, S.; GRATTON, L. Integrating the enterprise. **MitSloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 30-38, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 1, p. 85-94, jan./abr. 2005.
- GOMES, L. **1808**: como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a história de Portugal e do Brasil. 9. ed. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2007.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. Alguns problemas na análise qualitativa e na análise do caso. In: GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1973. p. 398- 433.
- GROULING, T. E. **Common questions**: American values. ND American Hospitals. Fev. 2008. Spindle Publishing. Disponível em: <http://www.americanhospitals.com/questions/american/amervalues.htm> Acesso em: 17 fev 2009.
- HALL, E. T. **Beyond culture**. New York: Anchor Books Editions, 1989.
- HARVEY, M. G.; BUCKLEY, M. R. The process for developing an international program for dual-career couples. **Human Resources Management Review**, n. 1, v. 8, p. 99-123, Spring 1998.
- HAY GROUP DO BRASIL CONSULTORES. **Relatório de políticas e práticas de expatriados**. Intellectual Property Haygroup. São Paulo, ago. 2005. p. 1-42.
- HAYS, R. D. Expatriate selection: insuring success and avoiding failure. **Journal of International Business Studies**, v. 5, n. 1, p. 25-37, Spring 1974.
- HOFSTEDDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 75- 89, Fall 1983.
- HOFSTEDDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. California: Sage, 2001.
- HOFSTEDDE, G.; VAN DEUSEN, C.A.; MUELLER, C. B.; CHARLES, T. A. Business global network. What goals do business leaders pursue?: a study in fifteen countries. **Journal of International Business Studies**, Washington, Fourth Quarter, v. 33, n. 4, p. 785-803, 2002.
- HOFSTEDDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- HOFSTEDDE, G.; HOFSTEDDE, G. J. **Cultures and organizations**: software of the mind. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

- JOHNSON, J.; LENARTOWICZ, T.; APUD, S. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and model. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 525-543, May. 2006.
- JOHNSON, P. M. **A history of the American people**. 1. ed. New York: HarperCollins Publishers, 1999.
- LANIER, A. R. **Living in the USA**. 6. ed. Boston: Intercultural Press, 2005.
- LAZAROVA, M. B.; CALIGURI, P. M. Retaining repatriates: the role of organization support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.
- LEE, H. W. The factors influencing expatriates. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**. Hollywood, v. 6, n. 2, p. 273-278, Mar. 2005.
- MALTERUD, K. Qualitative research: standards, challenges and guidelines. **The Lancet**, v. 358, p. 483-488, 11 Aug. 2001.
- MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. The dimensions of expatriate acculturation: a review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.
- MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. Acculturation profiles of expatriate managers: implications for cross-cultural training programs. **Columbia Journal of World Business**, v. 21, n. 4, p. 73-79, Winter 1986.
- MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. R. Expatriate selection, training and career- pathing: a review and critique. **Human Resource Management**, v. 26, n. 3, p. 331-345, Fall 1987.
- MILLES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2. ed. USA: Sage Publication, 1994.
- MISA, K.; FABRICATORE, J. M. Return on investment of overseas personnel. **Financial Executive**, v. 47, p. 42-46, 1979.
- NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. Expatriação de executivos. In: VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C.; MASCARENHAS, A. O. (Coords.). *Coleção Debates em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- ODDOU, G. R. Managing your expatriates: what the successful firms do. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 4, p. 301-308, 1991.
- PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v. 4, p. 9-18, Jan./Fev. 1969.
- PRAHALAD, C. K. Globalization: the intellectual and managerial challenges. **Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 27-37, 1990.

PUCIK, V.; SABA, T. Selecting and developing the global versus the expatriate manager: a review of the state-of-the-art. **Human Resource Planning**, v. 21, n. 4, p. 40-54, 1998.

PURVIS, T. L. **A dictionary of American history**. Boston: Blackwell Publishers, 1997.

QUINTANILLA, A. J. **Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. 2. ed. Madrid: Prentice Hall, 2002.

RHINESMITH; S. H.; WILLIAMSON, J. N.; EHLEN, D. M.; MAXWELL, D. S. Developing leaders for the global enterprise. **Training & Development Journal**, v. 25, p. 317- 326, Apr. 1991.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press, Columbia University, 1991.

SELMER, J. Cultural novelty and adjustment: Western business expatriates in China. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 7, p. 1209-1222, Jul. 2006.

SELMER, J.; CHIU, R. K.; SHENKAR, O. Cultural distance asymmetry in expatriate adjustment. **Cross Cultural Management**, v. 14, n. 2, p. 150-160, 2007.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GREGERSEN, H.; BLACK, J. S.; FERZANDI, L. A. You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 1, p. 109-125, 2006.

STAHL, G. K.; CHUA, C. H.; CALIGIURI, P.; CERDIN, J. L.; TANIGUCHI, M. **International assignments as a career development tool: factors affecting turnover intentions among executive talent**. Faculty & Research Working Paper: INSEAD Business School Research, p. 1- 43. apr. 2007.

STEWART, C. E.; BENNETT, M. **American cultural patterns: a cross-cultural perspective**. 2.ed. Boston: Intercultural Press, 1991.

SOY, S. K. **The case study as a research method**. Unpublished paper, University of Texas at Austin, 1997.

STROH, L. K. Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates? **International Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 2, p. 443-456, 1995.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, B; BARCELLOS, E.; CYRINO, Á. B.. Expatriation challenges for emerging countries: lessons from Brazil. **World Link**, v. 16, n. 4, p. 4-5, Oct. 2006.

- TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L.; DUARTE, R. G. Psychic distance and the challenges of expatriation: looking at Brazil. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**, 2007.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TANURE, B.; PRATES, M. A. S. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultural organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 3, p. 55- 69.
- TROMPENAARS, F; HAMPDEN-TURNER, C. National culture and corporate culture. In: TROMPENAARS, F; HAMPDEN-TURNER **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**. 2. ed. New York: McGraw Hill , 1998. p. 161-183.
- TUNG, R. L. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 1, p. 57-71, 1981.
- TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, p. 241-244, 1988.
- TUNG, R. L.; MILLER, E. L. Managing in the twenty- first century: the need for global orientation. **Management International Review**, v. 30, n. 1, p. 5-18, 1990.
- TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**. Cornell University, v. 26, n. 1, p. 58-65, Mar. 1981.
- WAGNER, A, et. al (Org.). **Como se perpetua a família?: a transmissão de modelos familiares**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.
- WEINSTEIN, A.; RUBEL, D. **The story of America: freedom and crisis from settlement to superpower**. New York: DK Publishing, Inc., 2002.

## **APÊNDICE A: Roteiro de Perguntas**

### **ENTREVISTA DE EXPATRIADOS**

#### ***Reconhecimento:***

- ✓ Tempo de empresa:
- ✓ *Background*/formação:
- ✓ Cargo antes da expatriação:
- ✓ Cargo atual:
- ✓ Principais responsabilidades na função:
- ✓ Tempo como expatriado na subsidiária norte-americana:
- ✓ Estado civil:
- ✓ (Se casado) Seu (sua) companheiro (a) tinha emprego antes da expatriação?
- ✓ Tem filhos? Quantos?
- ✓ Membros da família acompanhantes durante o período de expatriação:
- ✓ Esta é sua primeira expatriação ou já foi expatriado outras vezes? Para onde? Por quanto tempo? Em caso positivo, qual foi o local da expatriação? Qual foi o motivo da expatriação anterior?

#### ***1. Influência das Culturas Nacionais na Expatriação***

- ✓ Você percebe que tipos de semelhanças e/ou diferenças existem entre valores/cultura de norte-americanos e de brasileiros (dentro e fora da empresa)?
- ✓ (Se houver percepção de diferenças) Você enxerga algum impacto dessas diferenças de valores/cultura em sua experiência como expatriado? Em caso positivo, quais são?
- ✓ Você percebe semelhanças e/ou diferenças culturais na vida social (relação entre amigos, lazer) de brasileiros e norte-americanos?
- ✓ Você percebe semelhanças e/ou diferenças culturais na vida familiar (laços entre membros da família, educação, lazer) de brasileiros e norte-americanos?
- ✓ (Se houver percepção de diferenças) Você enxerga algum impacto dessas diferenças em seu processo de adaptação à nova cultura?

- ✓ Você percebe semelhanças e/ou diferenças no ambiente de trabalho entre Brasil e EUA?  
Em caso positivo, quais são?
- ✓ Até que ponto você se sente integrado com os norte-americanos? Se fosse classificar de 0 a 10 sua exposição à cultura americana no trabalho, quando daria a si mesmo? E na vida social? E em outros aspectos?
- ✓ Como você sente o fato de ser um brasileiro expatriado vindo de um país em desenvolvimento para um país desenvolvido como os EUA?
- ✓ Isso teve algum impacto em seu trabalho e no dia-a-dia como expatriado?

## ***2. Objetivos da Expatriação***

- ✓ Você soube através de seu gestor ou do HR o objetivo de sua expatriação ou obteve a compreensão disso por meio de informações genéricas mesmo que nada tenha sido explicitado/contratado claramente? Em caso positivo, qual é o objetivo?
- ✓ (Em caso negativo) Segundo sua perspectiva, ou visão, qual foi o motivo que levou a empresa a oferecer a você a oportunidade de expatriação?
- ✓ Que motivos levaram você a desejar/aceitar a expatriação?

## ***3. Seleção de Expatriados***

- ✓ Houve algum processo de seleção no qual você foi o escolhido para ser expatriado? Como se deu esse processo?
- ✓ Você acredita que alguma característica individual do expatriado favoreça o sucesso da expatriação? Em caso positivo, quais são essas características?
- ✓ Você acredita que alguma característica individual do expatriado dificulte o sucesso da expatriação? Em caso positivo, quais são essas características?
- ✓ Segundo sua visão, a atividade que você desempenha aqui poderia ser realizada por um profissional local? Que valor agrega o fato de ser um expatriado nessa atividade? (Explorar a importância do trabalho como expatriado.)

## ***4. Treinamento/Adaptação***

- ✓ Conte como foi sua adaptação e a de sua família, assim como o papel da empresa como facilitador e/ou dificultador do processo.
- ✓ Você participou de algum treinamento intercultural como fase preparatória da expatriação? E sua família?
- ✓ Como foi a receptividade da subsidiária na chegada?
- ✓ Houve medidas da empresa para auxiliar sua expatriação e a de sua família?
- ✓ Existem medidas que a empresa deve tomar para facilitar sua adaptação e a da família?

### ***5. Sucessos e Fracassos da Expatriação***

- ✓ O que caracteriza, em sua opinião, uma expatriação bem-sucedida?
- ✓ O que, para você, pode ser considerado um fracasso na expatriação?
- ✓ Como você analisa seu desempenho no Brasil e seu desempenho aqui? Sente diferenças?
- ✓ Você tinha metas a alcançar ao chegar aqui? Como avalia a concretização delas até o momento?

### ***6. Lições Aprendidas***

- ✓ Você aprendeu lições com essa vivência? Que fatores destacaria?

### ***7. Repatriação***

- ✓ Você pensa na repatriação? Tem inquietações nesse sentido? Em caso positivo, quais são elas?

### ***8. Importância da Expatriação***

- ✓ Segundo sua opinião, por que as expatriações são importantes? (Explorar, na perspectiva do expatriado, as razões da importância da expatriação para a empresa.)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)