

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

JANAINA MARIA BUENO

BRASILEIROS E ESTRANGEIROS NA CONSTRUÇÃO DE UM
COTIDIANO ORGANIZACIONAL INTERCULTURAL

SÃO PAULO
2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

JANAÍNA MARIA BUENO

BRASILEIROS E ESTRANGEIROS NA CONSTRUÇÃO DE UM COTIDIANO
ORGANIZACIONAL INTERCULTURAL

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO
2010

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da EAESP/FGV – São Paulo – SP

Bueno, Janaína Maria.
Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural /
Janaína Maria Bueno - 2010.

300 f.

Orientador: Maria Ester de Freitas
Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas multinacionais – Estudos interculturais. 2. Administração de empresas – Estudos interculturais. 3. Relações culturais. 4. Cultura organizacional. 5. Trabalhadores estrangeiros. I. Freitas, Maria Ester. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658

JANAINA MARIA BUENO

BRASILEIROS E ESTRANGEIROS NA CONSTRUÇÃO DE UM COTIDIANO
ORGANIZACIONAL INTERCULTURAL

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Maria Ester de Freitas

Data de aprovação:
09 / 02 / 2010.

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dra. Maria Ester de Freitas
EAESP/FGV

Prof^ª. Dra. Beatriz M. Braga
EAESP/FGV

Prof. Dr. Renato G. Ferreira
EAESP/FGV

Prof. Dra. Livia Barbosa
ESPM- SP

Prof. Dr. José Marcelo Dantas dos Reis
UFBA

Ao meu querido Carlos que soube como ninguém compartilhar meus sonhos e tornou possível essa jornada. Também a todos aqueles que, de alguma forma, acreditaram e incentivaram a construção desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha orientadora, Prof.^a Maria Ester de Freitas, por ter acreditado no meu trabalho, mesmo quando ele não passava de um “punhado de idéias”. Pela sua sempre séria e competente orientação que, quando necessário, resgatou-me dos desvios e descaminhos. Pela sua enorme generosidade em compartilhar seus conhecimentos, seus materiais e suas idéias comigo.

À minha família: pais, irmãs, sogros, enteado, cunhados, sobrinhas e agregados, que souberam incentivar e compreender as ausências, o estresse e a “maluquice” de alguns momentos, necessários para a construção desta tese.

Aos amigos que, mesmo de longe, vibraram e torceram pela minha conquista. Suas palavras de carinho e apoio foram essenciais em todos os momentos.

À Fundação Getúlio Vargas representada pelos seus excelentes professores que não só nos passam conhecimentos, mas exemplo de como é possível sermos pesquisadores com postura ética e responsável, produzindo conhecimento que pode ajudar nosso país a ser melhor.

Agradeço a todos aqueles que tornaram possível minha pesquisa de campo, em especial aos meus queridos entrevistados que, por muitas vezes, conseguiram abrir espaço em suas lotadas agendas para conversar comigo e compartilhar suas experiências, percepções e sentimentos. Espero ter conseguido retratar da forma mais fiel as suas realidades e suas impressões sobre o seu cotidiano intercultural.

Em especial, agradeço a Nadcha, ao Ricardo e a Mabel por terem “comprado a idéia” desde o princípio e com sua boa vontade e contatos terem iniciado o processo de agendamento de entrevistas em suas respectivas empresas. Realmente, sem a ajuda de vocês este trabalho não seria o mesmo.

E a você, Carlos, sempre meu maior incentivador e companheiro de todos os momentos. Se você não tivesse me suportado nos momentos de maior pressão, assim como vibrado comigo nas conquistas, todo este trabalho não teria sentido.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Esta pesquisa investigou a construção de um cotidiano organizacional intercultural a partir da convivência entre brasileiros e estrangeiros em três organizações multinacionais que possuem sedes administrativas em Curitiba-Pr. A interação entre profissionais cria um cotidiano intercultural que é constituído de aspectos estruturais como as relações hierárquicas, o processo decisório, a metodologia de trabalho e os indicadores de desempenho. Também é formado por aspectos subjetivos e informais que englobam a percepção e o compartilhamento de valores e normas, os elementos do relacionamento inter e intrapessoal, a negociação e a gestão de conflitos, a motivação e o comprometimento.

As referências teóricas foram formadas por uma base interdisciplinar que contou com contribuições da Psicologia Social, Sociologia, Antropologia e História para interpretação e análise do cotidiano, além dos fundamentos e pesquisas do campo dos Estudos Organizacionais, especificamente sobre a administração intercultural.

A pesquisa foi do tipo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa e interpretativista. O método empregado foi a etnometodologia, pois ela visa o conhecimento e interpretação de um grupo de indivíduos acerca de suas interações e atividades cotidianas. Foi utilizada a entrevista semi-estruturada como instrumento principal de coleta de dados. Ao todo, foram realizadas trinta e três entrevistas com três tipos de respondentes: a) gestores de mobilidade internacional; b) profissionais estrangeiros; e c) profissionais locais que convivem com estrangeiros no ambiente de trabalho. Também foram coletados documentos oficiais das três organizações que tratavam de suas diretrizes oficiais e suas políticas de mobilidade internacional. Foram encontradas representações, estratégias e táticas comuns as três organizações, bem como alguns aspectos específicos de cada cotidiano organizacional.

Concluiu-se que quanto mais o indivíduo participa de ambientes multiculturais e de interações interculturais, mas ele trata com desembaraço as questões ligadas às rotinas de trabalho e a convivência com chefias, subordinados e colegas de outras culturas. Isto reforça o conceito de mobilidade como capital apresentado por Freitas (2009). Este tipo de interação demanda abertura e desprendimento, principalmente quando em missão internacional, na qual o indivíduo precisa adaptar comportamentos e costumes. As missões internacionais auxiliam no processo de capacitação intercultural dos profissionais e no desenvolvimento de competências culturais no que diz respeito à melhoria da leitura do cenário organizacional e de negócios; à superação de preconceitos culturais e forma etnocêntrica de ver o mundo, o trabalho e as

peças; à condução de ações derivadas de estratégias globais; ao entendimento das capacidades e limitações dos outros e as suas próprias; ao entendimento e aceitação das diferentes formas de perceber as tarefas cotidianas de trabalho. Isto ocorre não somente com aqueles que aceitam o desafio de viver no estrangeiro, mas também com aqueles que recebem estes profissionais e com eles convivem cotidianamente.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Intercultural, Cotidiano Organizacional Intercultural, Missão Internacional, Equipes Multiculturais, Profissionais Brasileiros e Estrangeiros.

ABSTRACT

This research investigated the construction of intercultural organizational routine in Brazilian and foreign interaction into three multinational corporations. These corporations have their Brazilian headquarters at Curitiba-PR. The professional's interaction creates an intercultural routine based on structural aspects like hierarchical relations, decision making process, methodological aspects and performance indicators. Also, it is formed by the subjective aspects like values and awareness and sharing rules; inter and intra relationship elements; the negotiation and conflict management; the motivation and commitment.

The interdisciplinary theoretic references are constituted by Social Psychology, Sociology, Anthropology and History contributions to interpretation and analysis of everyday life and Organizational Studies field research about intercultural management.

This research is an exploratory and descriptive study, with qualitative and interpretivist approach. The ethnomethodology was used because this method helps to analyze the knowledge and interpretation of a group with their interactions and activities. The main instrument of data collection was semi structured interview with thirty three individuals. There were three types of interviewees: a) international mobility managers; b) foreign employees and c) local employees who interact with foreign people into work environment. Also, official documents were consulted to analyze international mobility strategies and politics. Some representations, strategies and tactics are common in the three organizations, as well as some aspects are specific to each organizational routine.

It was concluded that the participation at the multicultural environments and the intercultural interactions are very important to individuals to deal with work routine issues and hierarchical and colleagues relationship that evolves local culture and foreign culture. This enforces the mobility concept like symbolic capital (FREITAS, 2009). It is important to highlight this open mind that this interaction demands, mainly, to adapt to different behaviors and costumes.

The international assignments help individuals in the intercultural capabilities process and in the cultural competence development to get better the organizational and business scenario reading; the cultural preconception and ethnocentric view reduction; the conduction of global strategies actions; the comprehension of others capabilities and limitations and themselves; the different ways to perceive work routines. It happens with people who accept to live

abroad with its challenges and also it happens with people who receive foreign at work environment.

KEY-WORDS: Intercultural Environment, Intercultural Organizational Routine, International Assignment, Multicultural Teams, Brazilian and Foreign Professionals.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CONTEXTO DO SÉCULO XXI E ORGANIZAÇÕES.....	16
2.1 ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS.....	22
2.2 A CULTURA NACIONAL E GESTÃO ORGANIZACIONAL	27
3. ADMINISTRAÇÃO INTERCULTURAL	36
3.1 MOBILIDADE INTERNACIONAL	43
3.1.1 O Processo de Transferência Internacional.....	47
3.2 EQUIPES MULTICULTURAIS	58
4. A VIDA COTIDIANA	67
4.1 O COTIDIANO E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	68
4.1.1 A Estrutura da Representação Social: Ancoragem e Objetivação	76
4.2 ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE CONVIVÊNCIA	84
4.3 O COTIDIANO E O ESTRANGEIRO	89
5. COTIDIANO ORGANIZACIONAL INTERCULTURAL	97
6. PESQUISA DE CAMPO.....	108
6.1 MÉTODO DE PESQUISA	108
6.2 SUJEITOS DA PESQUISA	110
6.3 COLETA DE DADOS.....	112
6.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	115
7. ANÁLISE DA PESQUISA.....	118
7.1 ORGANIZAÇÃO CYGNUS	119
7.1.1 A Gestão de Mobilidade Internacional	120
7.1.2 O Cotidiano Intercultural	126
7.1.3 Observações e Impressões de Campo: Grupo Intercultural da Cygnus.....	157
7.2 ORGANIZAÇÃO ÓRION.....	159
7.2.1 A Gestão de Mobilidade Internacional	161
7.2.2 O Cotidiano Intercultural	166
7.2.3 Observações e Impressões de Campo: Grupo Intercultural da Órion	200
7.3 ORGANIZAÇÃO SAGITTA	202
7.3.1 A Gestão de Mobilidade Internacional	203

7.3.2	O Cotidiano Intercultural	209
7.3.3	Observações e Impressões de Campo: Grupo Intercultural da Sagitta.....	234
7.4	REPRESENTAÇÕES, ESTRATÉGIAS E TÁTICAS NO COTIDIANO INTERCULTURAL.....	236
7.4.1	A Cultura Organizacional Global.....	237
7.4.2	O Profissional Global	239
7.4.3	A Diversidade Cultural Como Valor e Como Recurso	240
7.4.4	A Imagem Positiva da Subsidiária Brasileira.....	242
7.4.5	O Brasileiro Como o “Profissional Local Acessível”	244
7.4.6	O Estrangeiro Como “Chefe” e Como “Aprendiz”	246
7.4.7	A Mobilidade Internacional É Para Poucos	248
7.4.8	A Comunicação Como um Processo de Construção Compartilhada	250
7.4.9	Foco e Dispersão	252
7.4.10	Cronogramas e Improvisos	254
7.4.11	Ênfase do Brasileiro na Flexibilidade.....	256
7.4.12	Consenso para Decisão e Autoridade Hierárquica	257
7.4.13	O Pessoal e o Profissional.....	259
7.4.14	Aprendizagem e Erros	261
8.	CONCLUSÕES.....	263
8.1	LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA	273
8.2	AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS.....	276
	REFERÊNCIAS.....	277
	APÊNDICES	289

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos Que Incitam E Elementos Que Desencorajam A Missão Internacional.....	51
Tabela 2 - Diversidade em Equipes Multiculturais: vantagens e desvantagens.....	62
Tabela 3 – Síntese das Representações, Estratégias e Táticas na Cygnus.....	267
Tabela 4 – Síntese das Representações, Estratégias e Táticas na Órion.....	268
Tabela 5 – Síntese das Representações, Estratégias e Táticas na Sagitta.....	269

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Curva em U e o Grau de Adaptação de Black e Mendenhall.....	56
Figura 2 – A Curva em U do Nível de Humor – Nancy Adler.....	56
Figura 3 – Gráfico da Cultura Organizacional Global	237
Figura 4 – Gráfico do Profissional Global	238
Figura 5 – Gráfico da Diversidade Cultural como Valor e como Recurso	240
Figura 6 – Gráfico da Imagem Positiva da Subsidiária Brasileira	242
Figura 7 – Gráfico do Brasileiro como Profissional Local Acessível	244
Figura 8 – Gráfico do Estrangeiro como Chefe e como Aprendiz	246
Figura 9 – Gráfico da Mobilidade Internacional É para Poucos	248
Figura 10 – Gráfico da Comunicação como Processo em Construção Compartilhada	250
Figura 11 – Gráfico do Foco e Dispersão	252
Figura 12 – Gráfico de Cronogramas e Improvisos	254
Figura 13 – Gráfico da Ênfase do Brasileiro na Flexibilidade	255
Figura 14 – Gráfico do Consenso para Decisão e Autoridade e Hierarquia	258
Figura 15 – Gráfico do Pessoal e o Profissional	260
Figura 16 – Gráfico de Aprendizagem e Erros	261

1. INTRODUÇÃO

O encontro entre culturas é um fato que nos acompanha desde tempos mais remotos. Seja para suprir necessidades básicas de subsistência e encontrar novas oportunidades de desenvolvimento, seja para expandir domínios e tomar posse de novas riquezas, é certo que individualmente ou em grupos sempre houve deslocamentos de pessoas de um ponto geográfico a outro que propiciaram a convivência entre sujeitos de valores, pressupostos, costumes e comportamentos diferentes.

Usualmente, nesses encontros, existia uma *“clara noção de superioridade da cultura dominante expressa pelo vencedor, pelo explorador, pelo colonizador ou pelo catequizador, cabendo ao outro dominado, vencido, colonizado ou catequizado submeter-se culturalmente para sobreviver”* diz Freitas (2008, p. 80) e esta noção de cultura dominante ou superior ainda persiste em algumas sociedades. Mas, a cada dia fica mais evidente que não há culturas superiores ou inferiores. O que existe são culturas diferentes, como defende a Antropologia Moderna.

E os resultados dessas interações levam ao repensar da cultura de cada um, pois se torna necessário codificar e entender aquilo que o outro representa, entende e valoriza, em um momento de troca que pode ser muito enriquecedor ou extremamente traumático, dependendo das circunstâncias e da natureza das relações postas em jogo.

Nas últimas décadas, em face ao desenvolvimento econômico dos países, da criação de blocos econômicos e da crescente importância das empresas nas sociedades, a mobilidade de pessoas ganhou maior peso e evidência. Esta movimentação ocorre por meio das *“migrações diárias: as do trabalho ou as do consumo. São também as migrações sazonais: do turismo e das viagens”*, de acordo com Maffesoli (2001, p. 29) que comenta sobre a mobilidade não ser só geográfica, mas também social, pelos *“deslocamentos maciços de populações produzidas pelas disparidades econômicas”*, visto que o desenvolvimento não se dá da mesma forma e na mesma intensidade entre os países.

O ir e vir têm feito parte da construção das sociedades pós-guerra com o crescimento e expansão de organizações multinacionais que criam redes de operações que se estendem globalmente e atraem profissionais para determinadas regiões. Da mesma forma, elas necessitam que determinados indivíduos se desloquem pelos países onde atuam de forma que

as operações sejam eficientes e o “espírito” de cada organização se dissemine entre os seus membros, onde quer que eles estejam.

Essa expansão de atuação foi possível graças aos avanços na área de tecnologia de informação aliadas à área de telecomunicações e às facilidades de acesso e barateamento dos meios de transporte de longa distância. O crescimento das operações das organizações possibilitou o aumento da mobilidade das pessoas e permitiu a diminuição das restrições a essa mobilidade e a revisão do que sejam limites e fronteiras espaciais.

A nova percepção que temos do que sejam distâncias e fronteiras é comentada por Bauman (1999, p. 19) quando diz que “*as distâncias já não importam, ao passo que a idéia de uma fronteira geográfica é cada vez mais difícil de sustentar no ‘mundo real’*”. E mais, longe de ser um dado físico, atualmente, “*a distância é um produto social; sua extensão varia dependendo da velocidade com a qual pode ser vencida*”. O autor questiona o quanto a idéia de fronteiras naturais e artificiais, as diferentes identidades populacionais e a cultura foram “*meros derivativos conceituais*”, artifícios dos limites relacionados ao tempo e aos custos, verdadeiros limitadores da liberdade de movimento. Isso explicaria mais o confinamento das classes sociais inferiores a um determinado espaço geográfico, enquanto as classes elitizadas apresentam características mais cosmopolitas e com maiores semelhanças aos espaços desenvolvidos do que ao espaço geográfico de seus países de origem.

Devido a esse aumento na demanda pela mobilidade, principalmente na esfera empresarial, intensificou-se o interesse e o desenvolvimento do assunto. Para Freitas (2008, p. 81):

Como não existem organizações operando no vácuo, as empresas lêem as macro-tendências do meio e absorvem, com relativa rapidez, as grandes mudanças que nele ocorrem ou poderão ocorrer, dando respostas apropriadas aos seus objetivos de crescimento e expansão. Em outras palavras, hoje, as empresas se confrontam com o problema dos encontros de culturas como jamais antes no seio de suas atividades (encontro que já existia no social mais amplo), impondo-se como uma questão a ser gerida no nível organizacional (FREITAS, 2008, p. 80).

Com a criação de mercados globais e a diminuição de barreiras comerciais internacionais cresceu o número de subsidiárias de organizações nos mais diversos países, assim como a transferência de profissionais entre estas unidades. Também aumentou o número de processos de internacionalização de organizações de médio e pequeno porte. Diferentes ferramentas de tecnologia de informação e de comunicação são usadas para levar as pessoas “virtualmente” para participar de atividades e tomadas de decisão. De acordo com Cerdin (2002), o contexto

atual global pressiona para a renovação das abordagens e das práticas de mobilidade dos profissionais, especificamente, a mobilidade internacional.

E é nesse contexto que esta pesquisa teve o propósito de compreender como se dá a interação e a construção de um cotidiano intercultural organizacional a partir da percepção de brasileiros e estrangeiros na sua experiência e vivência em subsidiárias brasileiras de organizações multinacionais estrangeiras. O problema pode ser sintetizado por meio da questão:

Como ocorre a interação e a construção de um cotidiano intercultural a partir da percepção entre brasileiros e estrangeiros em subsidiárias brasileiras de organizações multinacionais?

A partir do problema de pesquisa posto, o objetivo geral é investigar como é a interação e como é construído o cotidiano intercultural a partir da percepção de brasileiros e estrangeiros em subsidiárias brasileiras de organizações multinacionais.

Para permitir o alcance do objetivo geral, foi necessário desdobrá-lo em objetivos específicos que direcionaram os esforços de pesquisa para:

- Identificar e analisar o papel das organizações na determinação do cotidiano intercultural por meio de suas políticas, práticas e cultura organizacional;
- Levantar como é feita a gestão de mobilidade internacional e a sua influência na criação do cotidiano intercultural nas organizações estudadas;
- Descrever as percepções dos profissionais brasileiros e estrangeiros quanto a sua inserção, sua rotina e o trabalho em equipe em ambiente organizacional multicultural;
- Levantar e analisar as percepções dos sujeitos sobre as interações entre brasileiros e estrangeiros em níveis hierárquicos diferentes e entre colegas com relação à forma de trabalho e aos traços culturais presentes;
- Analisar como ocorre o compartilhamento de valores e normas, a interação e o relacionamento inter e intrapessoal, a negociação e a gestão de conflitos, a motivação e o comprometimento.

Segundo Bauman (1999), as organizações aumentam suas relações internacionais, seja por meio de parcerias e *joint-ventures* com organizações de outros países, seja pelo estabelecimento de base própria. O modo pelo qual uma organização se internacionaliza determina a sua necessidade de recursos de ordem financeira, de infraestrutura e de profissionais. Quanto maior for a sua operação internacional, maior será a necessidade de transferência de profissionais entre as suas unidades.

A necessidade de mobilidade faz com que as organizações estabeleçam processos e controles que permitam o envio e o acompanhamento dos profissionais em outros países. A finalidade da transferência determina a sua duração e, conseqüentemente, o pacote de benefícios, remuneração e impacto na carreira do profissional. Basicamente, as transferências podem ser de longo ou de curto prazo e envolvem processos organizacionais de recrutamento, seleção, preparação, deslocamento, adaptação e retorno (ADLER, 2002; DERESKY, 2003; FREITAS, 2005; FINURAS, 2003).

Para o profissional que vive a experiência da mobilidade internacional, de acordo com Joly (1996), a vida no exterior é algo que o mergulha na confusão, no estranhamento, principalmente quando a cultura de origem e a de destino são muito diferentes. Os antigos esquemas de referência não conseguem dar sentido aos novos acontecimentos que logo necessitam ser tratados e outros esquemas precisam ser inventados. Levando isso em conta, Adler (2002) comenta que uma das causas de problemas na transferência internacional é quando as organizações selecionam seus membros considerando apenas as qualidades técnicas e o bom desempenho delas, o que pode comprometer os resultados organizacionais esperados que dependam de outras capacidades dos indivíduos como sua abertura para lidar com o desconhecido e com diferentes pontos de vista. Sem falar que a experiência de viver em outro país envolve não somente os aspectos de trabalho, mas também aspectos familiares e sociais que causam impacto no indivíduo.

Para Freitas (2000), a experiência de viver no estrangeiro “*exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários*”. A autora também salienta a necessidade de que haja respeito por uma realidade que seja diferente da sua. E estas são características que nem todos têm naturalmente, muitas precisam ser desenvolvidas. O que não significa que todos consigam desenvolvê-las.

Observa-se, também, que nem sempre existe um planejamento de carreira internacional, pois a transferência internacional, muitas vezes, não é algo pensado e estruturado em termos de

ascensão profissional. Como relata Freitas (2005), algumas experiências ocorrem por acaso quando um profissional que tem desejo de trabalhar em outro país fica sabendo da vaga no exterior e se candidata espontaneamente. Esse fato é apontado também por Adler (2002) e por Bueno (2004) que citam exemplos de conseqüências problemáticas para os profissionais envolvidos, pois muitos relatam que não sabem o que fazer depois do período no exterior, que as organizações não dão valor e não aproveitam suas experiências, muitos se sentem rebaixados ao retornar ou que foram esquecidos nas decisões de promoções, como também apontam Stahl, Miller e Tung (2001).

Fica clara a necessidade de gestão do processo, o que implica na atenção tanto aos aspectos relacionados com a ida quanto com a volta ao país de origem, bem como, o planejamento de carreiras dos profissionais, o aproveitamento do conhecimento intercultural gerado, o papel do treinamento e das características de cada indivíduo, só para citar alguns pontos (ADLER, 2002; FREITAS, 2005; PIERRE, 2001).

Por outro lado, não é só o processo de missão internacional, caracterizado pelas transferências de longo e curto prazo de profissionais, que demanda atenção por parte das organizações, mas também a rotina organizacional que é afetada pela convivência entre indivíduos de culturas diferentes. Nasce daí a necessidade de uma administração de base intercultural que pode ser definida como a negociação através de barreiras interculturais, a gestão de equipes multiculturais de trabalho, a formação de futuros expatriados ou ainda a gestão de fusões ou *joint-ventures* internacionais (CHEVRIER, 2000).

Ao levantar a produção acadêmica sobre o tema, principalmente em fontes relacionadas às áreas de estudos organizacionais e de gestão internacional, notou-se que durante as décadas de 1980 e 1990 houve um crescimento expressivo de estudos sobre a mobilidade e missões internacionais e seus efeitos nas organizações e nos indivíduos. Eles trouxeram contribuições para a comparação de diferentes culturas com base em algumas dimensões encontradas, como é o caso de Hofstede (1980a), com sua pesquisa pioneira em subsidiárias da IBM espalhadas por vários países. A importância da sua pesquisa refere-se ao papel da cultura nacional na explicação das diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como a posição na organização, a profissão, idade ou gênero.

Hofstede (1980a) identificou e validou dimensões que diferenciam e aproximam comportamentos entre profissionais no ambiente de trabalho, dependendo da sua cultura nacional. Na mesma linha de identificação de dimensões comparativas entre comportamentos

de diferentes culturas estão Trompenaars e Hampden-Turner (1998). Outros trabalhos procuraram analisar a seleção e treinamento dos profissionais e desenvolveram métodos e categorias de avaliação de adaptação cultural como os trabalhos de Black e Mendenhall (1990), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Caligiuri (1991). Para autores como Adler (2002) e Finuras (2003), o objetivo foi analisar as políticas e práticas do processo e gestão de mobilidade internacional. A questão do trabalho em equipe e o desenvolvimento de equipes multiculturais também foi tema de Adler (2002) e Chevrier (2000).

Estes estudos contribuíram para o desenvolvimento do tema e do campo de Administração Intercultural. Além de resultados, estes trabalhos também trouxeram indagações e necessidades de mais estudos e aprofundamentos, como por exemplo, a identificação e compreensão de como se manifesta o espírito nômade de alguns, a adaptação da família, a capacidade de adaptação a aspectos culturais diferentes, o impacto da experiência no estrangeiro e o desenvolvimento da capacidade de mobilidade. Estes aspectos são temas de pesquisas encontradas no final da década de 1990 até nosso momento atual. O interesse crescente pelo assunto, de maneira geral, é comprovado pelo número de artigos publicados em periódicos internacionais como o *Journal of International Business Studies*, *Human Relations*, *Journal of World Business* e *Organizational Dynamics*, por exemplo. Alguns periódicos são específicos sobre este assunto como é o caso do *International Journal of Cross Cultural Management* e *Journal of Cross-Cultural Psychology*. No Brasil, os periódicos considerados mais importantes pela classificação do Qualis-CAPES também já publicaram artigos sobre mobilidade internacional e administração intercultural como no caso da Revista de Administração de Empresas (RAE) e Organização & Sociedade.

Como um campo em construção, a administração intercultural apresenta questões ainda não resolvidas e que precisam ser aprofundadas como: as mudanças na gestão organizacional, o reconhecimento da diferença cultural, a dificuldade de se traduzir significados, a necessidade da mobilidade e a criação de um tipo de nomadismo profissional; o papel da cultura organizacional, a aprendizagem organizacional intercultural; a formação de equipes multiculturais, a avaliação de desempenho internacional e o planejamento de carreira internacional (ADLER, 2002; FREITAS, 2005; BUENO, DOMINGUES e DEL CORSO, 2008, DERESKY, 2003).

No dia-a-dia de uma organização internacionalizada as questões acima surgem a todo o momento e se refletem na forma como os sujeitos interagem uns com os outros, como vêem a si mesmos e aos outros e como executam suas atividades. O viver coletivamente significa

experimentar os desafios diários da convivência e da interação dos sujeitos. Goffman (2007) comenta que no momento do encontro de um indivíduo com outros, o que ocorre é que estes outros buscam informações sobre ele ou relembram as informações já conhecidas. Eles se interessam tanto pela situação sócio-econômica quanto pelo que o indivíduo pensa de si mesmo, no seu posicionamento frente aos outros, sua capacidade, na confiança merecida, etc. Se não há informação ou ela não é suficiente, o comportamento torna-se mais arredo, cheio de desconfianças e uma barreira é levantada contra aquilo que é desconhecido, o que influencia sobremaneira a convivência e a construção deste novo ambiente.

No contexto de ambiente organizacional, o cotidiano se apresenta como o conjunto de percepções, ações e interações entre os sujeitos dentro e fora da organização. Tais ações podem ser mais objetivas, referentes à determinação e ao cumprimento das atividades, ao fluxo de informações gerado, às relações hierárquicas impostas e as interações entre equipes de trabalho, entre colegas, clientes, fornecedores e parceiros da organização. Também compõem esse cotidiano, as percepções e interpretações que os sujeitos fazem das ações e das interações ao seu redor.

O cotidiano, de acordo com Freitas (2005, p. 25), é o “*centro do palco da ação do sujeito*”, é o lugar onde “*ele age diretamente, aprende, interage, cria, recria, desenvolve formas de lidar com estranhezas, sofre ao ser incapaz de traduzir nas suas práticas e no seu agir o código do outro*”. A construção do cotidiano é o alicerce do sujeito e é feita de detalhes, onde a pluralidade se mostra na forma com que ele inventa e reinventa os detalhes e como descobre a inclusão de novas possibilidades. Nas palavras de Certeau (2007, p. 38), “*cada individualidade é o lugar onde atua uma pluralidade incoerente (e muitas vezes contraditória) de suas determinações relacionais*”.

Ao se pensar na “*pluralidade incoerente*” de Certeau (2007) e na dialética citada por Freitas (2005) do perto/longe, do local/estrangeiro, do familiar/estranho, do certo/ambíguo, do estável/mutante que surge do encontro entre sujeitos de culturas diferentes, é possível vislumbrar as dificuldades que se apresentam para as organizações e para seus profissionais na construção de um cotidiano organizacional intercultural. Pois, durante o processo de mobilidade internacional ocorre a perda do cotidiano, do conhecimento comum das coisas do dia-a-dia. Saber como se dá a construção de um novo cotidiano ajuda a descobrir quem éramos e quem somos. A estranheza da transferência internacional faz com que cada dia passe a ser único, diferente, sem referências e sem um padrão de conhecimentos para dar parâmetros para as ações. Moscovici (2004) fala que ao perdermos aquilo que nos é

conhecido, perdemos nossas representações sociais e o mais rápido possível buscamos construir novas representações ou dar novo significado para as antigas, pois o ser humano não gosta de conviver com aquilo que não lhe é familiar.

O Brasil tem sido destino de um número cada vez maior de organizações que aqui se instalam e que absorvem profissionais locais, além daqueles transferidos pela matriz, proporcionando o convívio entre brasileiros e profissionais de outras nacionalidades. Também ocorre a transferência de brasileiros para outros países onde estas organizações atuam.

Na outra direção, há um movimento crescente de internacionalização de organizações brasileiras que promovem a transferência de seus profissionais levando-os a conviver com pessoas de outras nacionalidades em solo estrangeiro. Esta situação não é nova, porém, vem se acentuando nos últimos quinze anos.

Estas situações levam à quebra da rotina de quem chega em missão internacional e de quem recebe este estrangeiro. A necessidade de estabelecer uma nova rotina e de mapear o desconhecido leva a ações e reações no ambiente de trabalho. Ainda são poucos os estudos sobre missões internacionais, processos de transferências internacionais e sobre administração intercultural no Brasil, menos ainda são os estudos sobre a convivência diária e o processo de adaptação de ambas as partes e os resultados dessa experiência para os envolvidos.

Esta pesquisa buscou preencher algumas lacunas, especificamente sobre a relação intercultural que envolve profissionais brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. Para tanto, foi utilizado um quadro teórico de referência que privilegia a interdisciplinaridade amparando-se nas bibliografias sobre Estudos Organizacionais, Sociologia, Antropologia e Psicologia Social. A interdisciplinaridade, segundo Faria (2005, p. 28), “*consiste na interação dos diversos campos do saber no estudo de um fenômeno de tal forma que as disciplinas operam conjuntamente, ao mesmo tempo, em uma direção convergente*”. Nesta tese, a interdisciplinaridade é necessária pela própria natureza do problema que envolve tanto questões relativas aos sujeitos, suas percepções e ações, quanto do grupo que o cerca, da comunidade que o acolhe, sem perder de vista, também, a organização que o absorve e direciona para interações e ações específicas. Tentar compreender a dinâmica de um cotidiano intercultural sob a ótica das organizações somente poderia ter levado a considerações mais simplistas de uma realidade que é mais complexa e que é construída e transformada continuamente pelos seus sujeitos.

A fim de situar a pesquisa, torna-se importante apresentar o universo no qual ela está circunscrita. Assim como se faz necessário discutir seus objetivos, sua relevância para o campo, sua delimitação e seu referencial teórico e metodológico.

Para Doise (2002, p. 2), o universo da pesquisa nas Ciências Sociais precisa ser explicado tanto na perspectiva individual com nas de ordem societal, isto é, mostrar como o sujeito dispõe de “*processos que lhe permitem funcionar em sociedade e, de maneira complementar, como dinâmicas sociais, particularmente interacionais, posicionais ou de valores e de crenças gerais orientam o funcionamento desses processos*”. No caso de um cotidiano organizacional intercultural, é preciso explicar como ocorre a dialética entre o indivíduo e o grupo e, também, entre o indivíduo e organização (subsidiária local). Pois, desde o momento em que um estrangeiro chega ao seu novo ambiente de trabalho, o seu conhecimento, seus valores, pressupostos e comportamentos podem não fazer sentido para seus novos colegas. Da mesma forma, ele também não compreende toda a dinâmica do grupo e da organização local. A maneira como a interação começa a acontecer vai afetar a perspectiva desses sujeitos e sua forma de trabalhar juntos.

É preciso entender, também, que as organizações e seus sujeitos – apesar de possuírem suas dinâmicas próprias, suas regras e valores – não estão isolados do entorno que os cerca, dos fatores históricos, econômicos, sociais e culturais que os constituem e influenciam suas ações e reações. Portanto, o contexto histórico, econômico, social e político no qual tanto o pesquisador quanto os pesquisados estão inseridos é um fator relevante e deveras revelador. Também o é a relação entre a ciência e o cotidiano de uma sociedade. Esta relação tem sido assunto de debates e questionamentos no mundo acadêmico, apesar de não se pretender tratar esta discussão aqui, é imprescindível apontar o papel determinante do contexto e da relação entre ciência e cotidiano nas escolhas e atitudes da pesquisadora durante a condução e construção da tese.

No referencial teórico buscou-se retratar o contexto em que as organizações multinacionais operam, os fatores de impacto nos seus modos de gestão, na determinação de políticas e práticas e na consolidação de suas culturas organizacionais. Na descrição e análise da pesquisa de campo houve a preocupação em delinear o entorno das organizações estudadas, seu momento atual e fatores internos e externos determinantes para a explicação do contexto de cada uma, bem como, o momento em que se deram as interações e o cotidiano intercultural descrito e analisado. Desta forma, os entendimentos e explicações acerca dos dados coletados podem ser entendidos em uma perspectiva mais abrangente.

Segundo Bruyne, Hernan e Schoutheete (1982), a pesquisa em Ciências Sociais precisa responder a algumas demandas do ambiente, assim como esclarecer os caminhos percorridos durante o trabalho a fim de poder dar respostas ou trazer novos questionamentos para a sociedade que a cerca. Toda pesquisa nasce de uma necessidade e gera expectativas no entorno social dos pesquisadores e dos pesquisados. Ela pode responder a questionamentos advindos da mais pura e simples curiosidade de um pesquisador como pode ter propósitos e aplicações determinados para a melhoria e preservação da vida. E no *continuum* formado por estes dois extremos temos as mais variadas demandas por respostas advindas do entorno da pesquisa.

Estas necessidades e expectativas dizem algo sobre o pesquisador e, conseqüentemente, sobre a sua pesquisa. O contexto sócio-cultural influencia e limita o direcionamento da pesquisa. O pesquisador pós-moderno percebe que é impossível desnudar-se de todos os pressupostos e condicionantes que temos, pois é impossível analisar um povo em suspenso, sem levar em conta todas as amarras sociais, históricas e econômicas existentes e suas respectivas narrativas. O entorno desta pesquisa é formado pelas realidades de organizações multinacionais que têm, principalmente ao longo da última década, estabelecido filiais em solo brasileiro. Estas organizações carregam consigo valores e pressupostos de sua matriz que, em conjunto com o contexto do mercado específico onde atuam, determinam e direcionam o seu *modus operandi*. Assim, ao adentrar em uma nova cultura, o contato com o outro - seja ele o profissional do país hospedeiro, as autoridades locais, os fornecedores ou os clientes - traz uma série de novidades e diferenças nem sempre bem conduzidas e resolvidas.

Estas organizações sofrem a influência de um cenário econômico e político em transformação, onde as posturas e o modo de fazer negócios têm sido colocados em xeque e chamados a uma revisão de posturas e procedimentos. A relação com seus consumidores, esferas governamentais, concorrentes e fornecedores dos mais variados países e mercados precisa de constantes ajustes, reconsiderações, novos direcionamentos para que a operação possa ser concretizada atendendo às expectativas da organização como um todo e da operação local.

Existe a necessidade de mais estudos e discussões, questionamentos e comparações com intuito de aprender o difícil caminho da convivência entre diferentes no ambiente organizacional e auxiliar os envolvidos no processo, indivíduos e organizações, a reconhecer e tratar as dificuldades encontradas na formação deste ambiente.

No que tange ao entorno acadêmico, especificamente falando dos Estudos Organizacionais, Burrell e Morgan (1979) consideram que todas as teorias de organizações estão baseadas em

uma filosofia da ciência e uma teoria da sociedade. E que os pesquisadores têm pressupostos implícitos e explícitos sobre a natureza do mundo social e o modo como ele deve ser investigado. Um dos pressupostos diz respeito à natureza humana e, em particular, a relação entre os seres humanos com o seu ambiente. O primeiro nível destes pressupostos é o de natureza ontológica – pressupostos que dizem respeito à essência do fenômeno sob investigação. É o nível de percepção com relação à realidade, se ele é de origem objetiva ou o produto da cognição individual (subjéctiva), se a realidade é dada pelo mundo “*lá fora*” ou se é um “*produto da mente*”.

No caso desta pesquisa, os pressupostos assumidos são de que a realidade é uma construção social elaborada, interpretada e re-interpretada pelos sujeitos que interagem entre si (BERGER e LUCKMAN, 2004). Esta realidade pode ser apreendida e analisada, mas não na sua totalidade, permanecendo uma parte dela inacessível e desconhecida.

O segundo conjunto de pressupostos apresentado por Burrell e Morgan (1979) é de natureza epistemológica e diz respeito à base do conhecimento – sobre como se pode começar a entender o mundo e comunicar isto como conhecimento para as pessoas. Estes pressupostos compreendem idéias, por exemplo, de como as formas de conhecimento podem ser obtidas e como algo pode ser definido como verdadeiro ou falso.

Este trabalho, ao aproximar-se de seus sujeitos em seus ambientes de trabalho volta-se para o quadro de referência constituído pelo paradigma interpretativo/funcionalista. É interpretativo porque há a preocupação em entender o mundo como ele é, para entender a natureza fundamental do mundo social no nível da experiência subjéctiva. Ele procura explanar a área da consciência individual e da subjéctividade com o quadro de referência do participante como oposto ao observador da ação.

O trabalho também é funcionalista porque caracteriza-se por uma preocupação em providenciar explicações sobre o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a necessidade de satisfação e a atualidade. Esta abordagem tende a ser realista, positivista e determinista. Ela é orientada a problemas, preocupada com a solução prática para um problema prático (BURRELL e MORGAN, 1979).

A escolha de uma determinada orientação epistemológica é fruto de interesses próprios e específicos de cada pesquisador, bem como, do conjunto de valores e pressupostos culturais da sociedade a qual pertence. A junção entre interesses pessoais e cultura direciona a escolha de paradigmas epistemológicos e métodos de pesquisa (BRUYNE, HERNAN e

SCHOUTHEETE; 1982). É mister ao pesquisador que clarifique seus critérios de escolha, na medida em que tome consciência deles, a fim de minimizar, já que não é possível eliminar, os efeitos das influências ideológicas do campo.

A respeito desta tese, o tema foi escolhido por alguns motivos aqui ordenados: primeiro, o interesse da autora em investigar e descobrir a constante construção/reconstrução da relação entre o Eu e o Outro em ambiente organizacional. Segundo, foi percebida a necessidade de aprofundamento na análise e discussão sobre as formas como as organizações selecionam e gerenciam seus profissionais para trabalhar em diferentes países e como de fato se forma esse ambiente multicultural, de relações interculturais, considerando a perspectiva de todos os envolvidos. Um terceiro motivo diz respeito ao desafio de estudar a experiência de brasileiros inseridos em um cenário intercultural de multinacionais, visto que tem sido cada vez maior a demanda por profissionais brasileiros neste tipo de ambiente no Brasil e no estrangeiro.

Evidentemente que estes interesses conduziram a pesquisa para caminhos específicos. Mas, isso não justifica que somente sejam levados em conta os juízos de valor da pesquisadora. Não é possível evitar, mas sim minimizar o viés da autora com a observação de procedimentos científicos e a clareza na sua condução que se tornam extremamente necessários para o cumprimento dos objetivos de pesquisa.

Na construção da pesquisa científica, também é preciso levar em conta o saber cotidiano, de senso comum, pois ele é fonte da pesquisa científica. Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1982), o saber cotidiano é onde encontramos a realidade diária, da experiência e do conhecimento espontâneo que alimenta o saber científico. Nas Ciências Sociais e nas Ciências Sociais Aplicadas, o cotidiano ordinário e a ciência estão intimamente ligados. Essa ligação pode ser percebida, por exemplo, no uso da linguagem comum. O processo de transformar o conhecimento comum em conhecimento científico e a distinção entre senso comum e ciência, no entanto, nem sempre são claros.

A fim de garantir um mínimo de distinção entre o que é senso comum e o que é campo científico, é necessário que exista uma crítica constante sobre a construção dos significados e a linguagem empregada pelo pesquisador, alertam Bruyne, Herman e Schoutheete (1982). Esta foi uma preocupação sempre presente nesta tese e para garantir o distanciamento necessário foram utilizados métodos e técnicas já validados e consolidados para a coleta e interpretação de informações.

Ao vivenciar as descobertas da pesquisa acadêmica nas organizações, nota-se um novo mundo que se abre. É o mundo da análise e da interpretação da realidade vivenciada diariamente e que permite compreender a dinâmica organizacional e seus reflexos na vida dos sujeitos envolvidos e na sociedade de maneira geral. Ter a oportunidade e oportunizar aos outros o acesso e a análise da experiência intercultural no ambiente organizacional é um motivo de satisfação e um estímulo a novas pesquisas e novas descobertas neste campo que apenas se descortina a nossa frente.

A construção de um cotidiano intercultural no qual o diferente, a dúvida, a incerteza, a frustração, o desconhecido, a aventura e a descoberta estão sempre presentes e são causa, ao mesmo tempo, de ansiedade e satisfação, frustração e realização, é uma perspectiva multifacetada e complexa que fascina e incentiva o processo de dar voz aos sujeitos que experimentam este processo.

Porém, é preciso ter consciência que apesar das infinitas possibilidades de pesquisa e da amplitude que nossos pensamentos alcançam, uma pesquisa de caráter científico precisa ser delimitada e circunscrita à determinada relação espaço-tempo para que possa ser devidamente contextualizada e assim permita o exercício da análise e compreensão. Além do que, há que se ter consciência de que o intercultural transcende o cultural, o nacional e não é compreendido e operacionalizado da mesma forma em diferentes contextos.

Isso é perceptível quando olhamos para nossa própria realidade brasileira, pois convivemos com a diversidade cultural nas diferenças regiões do país, com predominância de algumas raças, miscigenações, valores e costumes em alguns locais que são completamente outros em outras regiões que faz com que sejamos um país “colorido”. Esta diversidade nacional oferece um tipo de percepção e de atitude diante do intercultural que pode ser completamente diferente da visão do que seja intercultural em outro país ou continente.

Sendo assim, como forma de delimitar a pesquisa, esta tese está contida no âmbito teórico dos Estudos Organizacionais Interculturais, uma área recente e em construção, afirma Freitas (2006), que tem a preocupação de estudar o fenômeno da interculturalidade no ambiente organizacional e seus reflexos para a gestão das organizações e para a vida dos sujeitos envolvidos. Com este estudo buscou-se estabelecer uma conexão entre os Estudos Organizacionais Interculturais com a Psicologia Social, a Sociologia e a História, sem perder de vista os elementos de cada uma das ciências, e sim aproximar os campos de estudos via seus pontos de contato.

Do ponto de vista empírico, a pesquisa esteve restrita a três subsidiárias brasileiras de organizações multinacionais que têm no seu quadro funcional profissionais brasileiros e estrangeiros convivendo diariamente. Assim, este diálogo entre os diferentes sujeitos e as situações em que estão inseridos, no ambiente organizacional multicultural, pode contribuir para a compreensão da dinâmica intercultural, do papel da organização na criação de um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento e a aprendizagem que poderão levar ao alcance dos resultados esperados.

Como contribuições, esta tese pode auxiliar os gestores de organizações multinacionais na avaliação de suas políticas e práticas de gestão internacional, o papel das missões internacionais para a consolidação destas políticas e práticas globais e os resultados para as organizações da interação intercultural de seus empregados.

Para os sujeitos gestores de mobilidade internacional, os resultados deste trabalho podem ajudar na formulação e implementação de políticas e práticas específicas para o acompanhamento da adaptação de estrangeiros e para o desenvolvimento de profissionais brasileiros demandados para posições no exterior. Isto a partir da análise dos resultados encontrados no que se refere às formas de seleção, transferência e acompanhamento, no entendimento do processo de transferência internacional sob a perspectiva de quem participa dela, e das soluções encontradas por eles e seus colegas locais.

Na perspectiva individual, os resultados da pesquisa podem colaborar com a análise do que este tipo de experiência demanda com relação a perfil e escolhas pessoais. Também no direcionamento de carreira e necessidades de desenvolvimento para as diferentes fases de um processo de mobilidade internacional, as exigências e mudanças que este tipo de experiência demanda não só do profissional, mas de seus familiares, inclusive.

Este trabalho também contribui para a consolidação do campo de Estudos Organizacionais Interculturais e para o debate em torno de formas de levantar e analisar as questões relativas ao processo de mobilidade internacional, da convivência intercultural e dos seus reflexos nas organizações e nos sujeitos envolvidos. A partir de uma abordagem teórica e metodológica interdisciplinar foi possível compartilhar a experiência dos sujeitos envolvidos, suas percepções e interpretações levando-se em conta diferentes níveis hierárquicos e funções na maneira de estruturar as atividades de trabalho, controles e relações interpessoais.

Ao contrário de outros trabalhos que tiveram como preocupação mostrar a perspectiva do estrangeiro no Brasil, este trabalho teve uma natureza mais abrangente que buscou a

perspectiva dos estrangeiros trabalhando no Brasil e também a perspectiva dos brasileiros que convivem com estrangeiros, seja esta convivência na condição de pares, seja na relação chefia-subordinado. Esta perspectiva direciona para um entendimento mais amplo do que seja uma convivência intercultural ao esclarecer as percepções de profissionais brasileiros, os traços culturais envolvidos, as dificuldades e as facilidades implícitas na cultura brasileira e nas culturas estrangeiras que emergem em um ambiente multicultural, bem como, a percepção dos estrangeiros sobre os profissionais brasileiros.

A tese está estruturada em oito capítulos que abordaram:

- a) A introdução do tema e a explanação dos objetivos da pesquisa, bem como sua justificativa, delimitação e contribuições (Capítulo 1);
- b) O contexto atual das organizações multinacionais, a influência da cultura nacional na gestão e operação destas organizações e os traços da cultura brasileira que podem causar impacto no cotidiano de trabalho (Capítulo 2);
- c) As contribuições dos estudos sobre administração intercultural e os aspectos envolvidos no processo de mobilidade internacional e da formação de equipes multiculturais (Capítulo 3);
- d) A vida cotidiana analisada por diferentes perspectivas: teoria das representações sociais, estratégias e táticas cotidianas e a figura do estrangeiro no cotidiano (Capítulo 4);
- e) O cotidiano organizacional com seus aspectos objetivos e subjetivos, a questão intercultural e a interpretação interdisciplinar desse cotidiano (Capítulo 5);
- f) A pesquisa de campo com a descrição dos sujeitos de pesquisa, os métodos e técnicas empregados (Capítulo 6). E a descrição e a análise dos dados levantados retratando a percepção dos sujeitos pesquisados sobre o cotidiano intercultural nas três subsidiárias brasileiras de organizações multinacionais e a análise dessas percepções sob a luz do quadro teórico e metodológico adotado (Capítulo 7);
- g) A conclusão da pesquisa e a consideração das suas limitações, bem como, a agenda para pesquisas futuras (Capítulo 8).

2. CONTEXTO DO SÉCULO XXI E ORGANIZAÇÕES

Resultado de muitas transformações, a primeira década do século XXI está sendo marcada por grandes pontos de inflexão e tem sido o momento de análise e discussão de tudo aquilo que construímos no século XX. De várias esferas surgem evidências de que muito do que foi feito no último século teve efeitos positivos, mas também muitos foram nocivos à sociedade como um todo.

Esta reflexão contempla, também, o papel e a influência das organizações na nossa sociedade e na vida dos sujeitos. Um dos responsáveis pelo crescimento e disseminação das organizações pelas nações foi o processo de globalização dos mercados. A partir da abertura das economias de muitos países antes voltadas para sua própria dinâmica interna de produção e comercialização, da formação de blocos econômicos e ao crescimento da economia mundial, formou-se uma nova configuração mundial que permitiu a interligação entre as economias nacionais e circulação de informações, mercadorias e pessoas pelo mundo. Também facilitou a multiplicação de subsidiárias de organizações multinacionais e a possibilidade de expansão de organizações nacionais que, em busca de novos consumidores, enfrentaram o desafio de atuar em outros países (CASTELLS, 2006a).

Em um primeiro momento, de acordo com Bauman (1999), o fenômeno da globalização parece carregar um encantamento, uma aura de magia, uma senha capaz de desvendar mistérios do presente e do futuro. Para alguns, a globalização é vista como positiva, para outros é a causa de infelicidades e desgraças. Seja qual for o pensamento, um fato é certo: todos somos afetados por ela e todos estamos sendo “*globalizados*” de alguma maneira.

Segundo Robertson (1999), de acordo com o sentido que vem sendo aplicado ao termo globalização, ela vem ocorrendo, com algumas interrupções, por muitos séculos, mas o foco principal da discussão da globalização está centrado em tempos relativamente recentes, especificamente por considerar que esta discussão está intimamente associada aos contornos e à natureza da modernidade. O sentido de globalização que o autor sugere é o mesmo que Ortiz (2003, p. 15) declara como a “*internacionalização das trocas, de produtos e de conhecimento*”, o que torna a globalização um “*fenômeno emergente*” e ainda em construção.

Hall (2005, p. 67-68) define globalização como sendo o conjunto de processos atuantes em escala global, que atravessam fronteiras e que integram e conectam “*comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em*

experiência, mais interconectado”. Além disso, Freitas (2007, p. 67) argumenta que a globalização “*provoca diferentes níveis de interdependência entre grupos, organizações, instituições e nações*”, isto leva a alianças entre organizações em busca de crescimento e expansão de atuação em um mercado mais competitivo.

De acordo com Castells (2006a) e Krugman (2008), os efeitos da globalização foram percebidos com mais intensidade a partir dos anos 1970, quando as organizações e governos de economias capitalistas estabeleceram várias medidas políticas que, em conjunto, levaram a uma nova forma de capitalismo. Suas características são a integração das principais atividades econômicas, a flexibilidade organizacional e o aumento do poder do patronato em suas relações com os trabalhadores.

As pressões competitivas, a flexibilidade de trabalho e o enfraquecimento da mão-de-obra sindicalizada - segundo Castells (2006a) - levaram à redução de despesas com o Estado do bem-estar social, que era o alicerce do contrato social na era industrial. Desde 1917, de acordo com Krugman (2008), não se vive em um mundo onde o direito de propriedade e o livre mercado são princípios fundamentais sem qualquer discussão quanto agora. E que os efeitos negativos da economia de mercado também são aceitos como sendo inevitáveis e parte da realidade.

Neste contexto, a tecnologia de informação desempenhou papel decisivo ao facilitar o surgimento de um capitalismo mais flexível e rejuvenescido, com ferramentas para a formação de redes, comunicação à distância, individualização coordenada do trabalho e concentração-descentralização simultânea do processo decisório (CASTELLS, 2006a). A evolução tecnológica ocorreu da década de 1970 para cá, segundo Krugman (2008) e já no início da década de 1980, diferentes produtos apresentavam a nova tecnologia no mercado norte-americano, desde máquinas de fax, computadores até videogames. Foi a partir daí que ficou claro que a revolução tecnológica impactaria de forma nunca vista a economia norte-americana e o restante do mundo.

A tecnologia de informação alterou o modo de trabalho, dando um dinamismo maior do que se sonhara. A possibilidade da comunicação *on-line* trouxe a possibilidade de interação e integração de negócios e gestão de atividades e unidades geograficamente distantes. Este fato deu impulso ao processo de globalização dos mercados que proporcionou, dentre outras coisas, que ocorresse a transferência de tecnologia e de capital dos países com altos salários para os países com baixos salários e, por consequência, o crescimento de países exportadores emergentes, intensivos em trabalho, afirma Krugman (2008).

Este movimento trouxe desenvolvimento para os países considerados de Terceiro Mundo graças às empresas multinacionais. Não que houvesse essa intenção por parte dos controladores destas empresas impulsionados por seu bom-mocismo, declara Krugman (2008). Mas, de fato, a presença de grandes empresas ajudou na melhoria de indicadores de países pobres e contribuiu para um período de desenvolvimento econômico acelerado.

As grandes corporações montaram seus escritórios em rede, com atualização em tempo real dos seus estoques e permitindo que as empresas pudessem trabalhar em conjunto para colocar em prática o conceito do *just in time*. A transformação trazida pela tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo deram forma a uma nova sociedade, a denominada por Castells (2006b) de sociedade em rede.

Com o fortalecimento das grandes organizações e o aumento da sua capilaridade mundial, os governos nacionais sofreram uma diminuição sucessiva de poder e passaram a “*exercer controle sobre a política monetária, definir o orçamento, organizar a produção e o comércio, arrecadar impostos de pessoas jurídicas e honrar seus compromissos visando proporcionar benefícios sociais*” afirma Castells (2006b, p. 298). E conclui dizendo que eles perderam grande parte de seu poder econômico, no entanto ainda permanecem com “*certa autonomia*” para a definição de regulamentações e “*relativo controle sobre os seus sujeitos*”.

E nesse recuo do papel da esfera pública, as organizações privadas exercem um impacto maior na vida das pessoas. Elas determinam tendências não só de consumo, mas também de desenvolvimento tecnológico, de formação profissional e de valores e comportamentos. Para Freitas (1991), ao ultrapassarem as fronteiras geográficas e se fazerem presentes em diversos ambientes, as grandes organizações geram uma sociedade organizacional, pois em qualquer lugar do mundo, elas são capazes de influenciar o cotidiano das pessoas.

Segundo Bauman (1999), são as organizações, especialmente aquelas com finalidade econômica, as responsáveis por grandes mudanças que ditam o modo de ser e de viver das sociedades. Primeiro localmente, pois a dinâmica das organizações inseridas em um determinado contexto social influencia a economia, a educação, os valores e costumes das pessoas. Em um segundo momento, em um sentido mais amplo, toda a nação é influenciada pela composição de organizações em seu território.

Nesse cenário, a mobilidade é vista como um dos valores mais cobiçados, como afirma Bauman (1999, p. 15-16) “*a liberdade de movimentos, uma mercadoria sempre escassa e distribuída de forma desigual, logo se torna o principal fator estratificador de nossos tardios*

tempos modernos ou pós-modernos". A mobilidade passa a ser um parâmetro para designar os verdadeiros "*globais*", tanto os indivíduos como as organizações passam a ser medidos e demandados a exhibir crescentes graus de mobilidade.

Porém, existe outro tipo de mobilidade, menos desejada e mais problemática, que também foi gerada, em parte, pela resposta de forma voluntária ou imposta, à pressão global que colocou em risco parte das empresas familiares e "*locais*" que antes absorviam os trabalhadores locais. Diante disso, um grande número de migrações tem ocorrido, ocasionando grandes concentrações populacionais nas grandes cidades com suas conseqüências como aumento da pobreza, da violência, de tensões étnicas entre outros problemas. As localidades perdem sua capacidade de criar e negociar sentidos e ficam cada vez mais dependentes de ações que façam sentido, mas que elas já não controlam, conforme Bauman (2007).

Outro aspecto característico dos tempos atuais é a segregação do espaço e a sua progressiva exclusão. Há uma contínua ruptura entre as elites cada vez mais globalizadas e o restante da população, cada vez mais "*localizada*". Desta forma, dá-se um novo sentido às polarizações tradicionais entre ricos e pobres, agora se tem a classe dos nômades e dos sedentários (BAUMAN, 1999). O sentido de proximidade também mudou. Próximo, acessível, é aquilo que é familiar, comum, algo que se encontra e com o qual se interage cotidianamente. A proximidade é um espaço dentro dos indivíduos, onde eles se sentem à vontade e o "*longe*" é algo onde as coisas não são previstas, o desconhecido, aquilo que não está no ao alcance e do qual não se espera nada.

Da mesma forma que há uma compressão do espaço, há a compressão do tempo. Nunca em outros tempos as pessoas tiveram tantos aparatos tecnológicos para ajudá-las a economizar tempo e nunca o tempo esteve tão escasso e tão valioso. Já não há mais a noção de divisões na agenda dos indivíduos: tempo de estudar, de trabalhar, de descansar, de lazer. Tudo é para ontem e o amanhã já está comprometido, planejado, contínuo ao hoje (BAUMAN, 1999). Nesse contexto, emerge o homem plural de Lahire (2003), com sua hiper-modernidade composta de aparatos tecnológicos que o conectam com o mundo em qualquer hora e lugar. Os indivíduos multiplicam o seu tempo e ficam cada vez mais sem ele.

Todos estes fatores citados, junto com os outros aspectos de ordem política e econômica, contribuíram para a formação do contexto do final desta primeira década do século XXI. Estes fatores também influenciaram outro elemento de escala mundial que afetou tanto países desenvolvidos quanto aqueles aparentemente à margem do crescimento e do intenso fluxo de capitais que foi a crise financeira mundial de 2008. Anunciada em meados de 2007 e

cristalizada em setembro de 2008, ela teve como marco inicial a quebra do banco americano Lehman Brothers seguida de outras dezenas de instituições financeiras que tiveram o mesmo destino até o final do ano de 2008.

E não só as economias das nações foram afetadas, mas as organizações públicas e privadas precisaram rever seus modos de atuação e suas estratégias no curto, médio e longo prazo para readequar seus objetivos e metas às mudanças no cenário mundial. Estas mudanças trazem consigo sua parcela de problemas, desafios e aspectos positivos para os indivíduos, para as sociedades e para as organizações, pois como afirma Krugman (2008) nunca tivemos um momento tão propício para reflexões e ajustes de conduta quanto agora. Especificamente para as organizações, personificadas por seus executivos, cabe fazer a leitura deste contexto e o redirecionamento das ações para não perder o rumo da história.

Justamente pelo fato da economia mundial estar interligada e interdependente, depois da economia norte-americana, outras economias começaram a apresentar problemas, em um efeito cascata. A partir daí, o que se discutiu foi que medidas tomar e que formas de regulamentação seriam necessárias para controlar o mercado financeiro, de modo geral, visto que as premissas neoliberais de livre regulação do mercado mostraram-se falsas e prejudiciais à sociedade como um todo. O papel do Estado na regulação do mercado trouxe novamente à discussão a teoria Keynesiana que prega a necessidade de intervenção governamental para buscar o equilíbrio de forças e o bom funcionamento do sistema como um todo, segundo Krugman (2008).

A crise atingiu de forma diferente os países ao redor do mundo e diferentes posições foram assumidas. Muitos líderes governamentais revisitaram os conceitos keynesianos e várias medidas intervencionistas foram adotadas para salvar instituições financeiras, em um primeiro momento, e depois outras ações foram executadas para estimular as economias e controlar seus mercados financeiros.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em seu Comunicado da Presidência nº 35 sobre a crise internacional, publicado em novembro de 2009, o Brasil encontrava-se em situação privilegiada em comparação a outros países considerando o cenário posterior ao momento mais crítico da crise. Porém, isso não significa dizer que o país estará completamente livre de novos desdobramentos. Este documento mostra informações como Produto Interno Bruto, taxa de inflação e de desemprego, entre outros, para demonstrar que o Brasil já havia superado as maiores dificuldades decorrentes da crise, mas ainda estaria suscetível aos desdobramentos dos efeitos da crise em outros países (www.ipea.gov.br).

Da perspectiva da gestão de organizações, diferentes lições podem ser aprendidas sobre os fatores que colaboraram para a crise e das conseqüências desta para a organização. Para Mintzberg (2007), que já falava da crise antes de 2008, ela já estava desenhada há muito tempo e ela merece uma análise de outra perspectiva: o que acontecia nas grandes corporações e o impacto disso na economia mundial. Ou seja, não basta procurar as causas e as soluções na Economia, pois para ele, as empresas tiveram papel crucial na determinação dos acontecimentos e mais, o que aconteceu torna-se um ponto de inflexão na maneira de se fazer negócios e de se pensar a gestão das organizações.

Os principais executivos de grandes corporações foram questionados pela forma de gestão, pelos relatórios contábeis duvidosos e pelo pagamento de polpudos bônus, efetivados mesmo com os resultados desastrosos de suas operações. Antes da crise, alguns pesquisadores de organizações já criticavam os direcionamentos dados por executivos de grandes multinacionais. É o caso de Mintzberg (2007) que alertava em seu artigo sobre os executivos heróis que, ao vender a partir do estoque, faziam reestruturações grandiosas, com demonstrações contábeis questionáveis, mas que impressionavam o mundo com notícias de aumento de produtividade.

No mesmo período, Freitas (2007) perguntava se a gestão contemporânea está doente e discute vários aspectos nocivos de uma forma de gestão baseada em belos discursos e em ação predatória socialmente.

O que se espera é que os acontecimentos recentes levem a reflexões profundas sobre que tipo de gestão está sendo pensada e praticada nas organizações e que estas reflexões se traduzam em ações transformadoras da vida no trabalho e em sociedade.

2.1 ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

O cenário delineado ressalta a presença e a força das organizações na sociedade mundial atual. Parte dessa força vem do seu poder de barganha, do seu tamanho e da sua presença em muitos países. O processo de expansão organizacional pode ser feito de várias formas, explorando um ou mais mercados. O foco desta pesquisa será na expansão das organizações por meio do processo de internacionalização e as características estruturais e de gestão deste tipo de organização.

Para comentar sobre as organizações em seu contexto internacional é preciso, primeiramente, ressaltar a capilaridade das organizações que se multiplicam ao redor do mundo que necessidade da capacidade de mobilidade das pessoas. Apesar de mais evidente nas últimas três décadas, a criação de organizações multinacionais e de grande alcance mundial iniciou há muito mais tempo. Para Fortes e Pelaéz (1997), o fim da 2ª Segunda Guerra Mundial, foi marcado por acordos alfandegários, como no caso do Tratado de Roma, onde alguns países europeus firmaram alianças comerciais para tornarem-se mais competitivos frente ao mercado norte-americano. Dando início, assim, ao Mercado Comum Europeu. Mais tarde, surgiram outros blocos como o NAFTA (Tratado do Atlântico Norte) e MERCOSUL (Mercado Comum da América do Sul). A movimentação de recursos financeiros, tecnológicos e de pessoas dentro desses blocos é um forte pilar do crescente interesse nos estudos interculturais, segundo Freitas (2005).

O que leva à internacionalização de uma organização pode ser o fato de seu mercado atual estar estagnado ou saturado, pode ser pela pressão de concorrentes mais fortes e poderosos que não deixam espaço ou possibilidade de lucratividade no setor para organizações menores.

A partir da década de 1970, segundo Bartlett e Ghoshal (1992, p. 3), a competitividade em nível global levou as organizações a repensarem seus métodos tradicionais de estratégia. Em diferentes setores de atuação, as organizações desenvolveram respostas estratégicas e estruturais muito diferentes para as transformações ocorridas em seus ambientes. Enquanto algumas conseguiram prosperar, muitas ainda lutam para sobreviver – com esforços de ajuste às demandas complexas e em geral contraditórias. O custo de pesquisa e desenvolvimento, juntamente com a diminuição dos ciclos de vida das novas tecnologias e dos produtos por elas

gerados pressionam as organizações em direção ao aumento de volume de produção a fim de amortizar, o mais rápido possível, este pesado investimento.

Segundo Mariotto (2007), as organizações multinacionais merecem ser estudadas porque o faturamento de suas subsidiárias representa em torno de 52% do Produto Interno Bruto dos últimos anos e elas não são mais somente de grande porte. Atualmente, já são várias as organizações de pequeno e médio porte que expandem seu campo de atuação para outros países. O autor define uma organização multinacional como sendo aquela que controla e administra estruturas de produção localizadas em pelo menos dois países.

Vários autores, ao longo dos últimos trinta anos, conceituaram e tipificaram as estratégias internacionais das organizações com o objetivo de diferenciar seus posicionamentos de mercado, configurações adotadas e controles utilizados. Os tipos mais recorrentes são: a organização internacional, a multinacional, a global e a transnacional (BARTLETT e GHOSHAL, 1992; PARKER, 1999; ORTIZ, 2003).

Segundo Mariotto (2007 e também Guedes (2009), estas classificações, basicamente, se diferenciam pelo posicionamento voltado para a padronização global ou para a adaptabilidade local. Sendo que a organização internacional é aquela em seu estágio inicial de internacionalização, quando ela ainda está se posicionando no mercado mundial. Neste estágio as tomadas de decisões, de uma forma geral, ainda são advindas da matriz. É aquela com negócios em dois ou mais países com operações parciais ou completas nestes países, porém, com total dependência da matriz. A organização global implica em um grau de integração funcional entre as atividades econômicas dispersas. Ela consiste em um eixo central que controla a maioria dos ativos e das decisões e onde se buscam as economias de escala obtidas pela integração e padronização mundiais. A organização multinacional, por sua vez, é um conjunto descentralizado de ativos e responsabilidades que proporciona respostas às diferenças locais, ao contrário da organização global.

A organização transnacional seria a junção do que funciona no tipo global e no multinacional. É aquela que congrega a capacidade de resposta local em uma estratégia global. Dessa forma, ela consegue garantir a competitividade e a flexibilidade para atender a demanda local e ao mesmo tempo estabelecer um ciclo de aprendizagem e inovação. Este conceito foi cunhado por Bartlett e Ghoshal (1992) e amplamente utilizado e citado por autores de estratégia internacional (MARIOTTO, 2007).

Na virada do século surge uma nova denominação, a organização “*born global*” que é aquela que não passa do estágio de uma organização local, de atuação nacional para um estágio de organização internacional. Elas já nascem com configuração global e sua estratégia é voltada para produzir usando recursos de diferentes locais e preparada para atender múltiplos mercados, de acordo com Mariotto (2007).

Outra forma de analisar a internacionalização das organizações e entender suas estratégias e resultados, é através de suas abordagens de gestão internacional, diz Cerdin (2002). Com isso, o autor destaca quatro abordagens que estão mais notadamente presentes nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos e que afetam as políticas de mobilidade internacional: a abordagem etnocêntrica, a policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica.

Na abordagem etnocêntrica, são os dirigentes do país de origem da organização que tomam as decisões estratégicas e as subsidiárias não tem autonomia. Os postos-chaves no estrangeiro são ocupados por profissionais do país de origem em missão internacional. As decisões e estratégias têm como base a cultura do país de origem, seus valores e pressupostos, sem considerar os aspectos culturais dos outros países onde a organização atua ou onde passará a atuar. Adler (2002) comenta que a maioria das organizações norte-americanas adotou este tipo de abordagem que busca a rapidez e facilidade de implantação de processos e da cultura organizacional vigente. Porém, muitas vezes, o não conhecimento, o não entendimento e até a falta de vontade em compreender aquilo que é diferente mostram-se como barreiras para a gestão e o desempenho das atividades, com geração de muitos desentendimentos e descontinuidades.

A abordagem policêntrica, diferente da anterior, não considera a missão internacional como a principal ferramenta do desenvolvimento internacional. São os executivos locais que ocupam os postos importantes nas subsidiárias com uma remota possibilidade de promoção para cargos na matriz. Nesta abordagem, existe pouca chance de se conseguir experiência internacional, por outro lado, a organização evita os gastos da missão internacional e seus problemas de adaptação. Porém, o risco aqui é que na organização surja, nas palavras de Cerdin (2002, p. 14) “*um certo federalismo das unidades nacionais independentes*”. A autonomia das subsidiárias pode levar a um fraco controle pela matriz e a um excesso de “*particularismo nacional*” que impossibilita a integração global. Para Evans, Pucik e Barsoux (2002), o equilíbrio entre a autonomia local e a necessidade de integração global é algo a ser perseguido pela organização e por isso eles advogam que será sempre necessário um tipo de

gerentes que conheçam tanto a realidade local quanto o pensamento estratégico da organização como um todo e não só a realidade local.

A terceira abordagem é a geocêntrica, onde a estratégia da organização ultrapassa o nível nacional diretamente para o internacional, ou seja, as diferenças nacionais são consideradas secundárias e o que se busca é preencher os postos de trabalho nas subsidiárias de acordo com a experiência e as competências requeridas por eles. A competência vem antes da nacionalidade neste caso, diz Cerdin (2002), ou seja, os profissionais do país de origem, os profissionais do país da subsidiária e profissionais de outros países podem preencher as vagas e participar de processos de missão internacional. A idéia de montar uma equipe multinacional que consegue atuar em qualquer país é muito interessante e importante, o que não significa que seja algo fácil de se obter e de custear.

A última abordagem citada por Cerdin (2002) é a regiocêntrica e significa administrar os gerentes locais a partir de uma região geográfica. Esta abordagem está restrita a determinadas regiões geográficas. Por exemplo, para controlar as subsidiárias na América Latina é criada uma base em um dos países mais importantes, como México ou Brasil, que pode ser ocupada por profissionais de diversas nacionalidades da América Latina. O direcionamento das carreiras é regional e a transferência para outras regiões é uma situação excepcional. Também pode ocorrer o problema do federalismo, só que na perspectiva regional.

O papel das subsidiárias no exterior também varia conforme o tipo da organização e seu estilo de gestão: elas podem se adaptar e alavancar as competências da matriz ou, então, explorar as oportunidades locais. Também podem conjugar os dois papéis, tanto o de trazer contribuições diferenciadas quanto de integrar a operação global.

Esta questão é um dos grandes pontos de discussão da literatura em gestão internacional como apresentado por Mariotto (2007), Guedes (2007). O tema é tratado tanto de forma ampla, do ponto de vista da gestão da organização como um todo, como também pelas áreas funcionais como Marketing e Recursos Humanos que abordam questões específicas dentro dessa relação matriz-subsidiária.

No Brasil, vários trabalhos discutem a gestão internacional e o papel das subsidiárias brasileiras em diversos temas como: resultados organizacionais; a criação de competências e transferência de conhecimento; sobre a autonomia e poder das subsidiárias; governança corporativa; marketing e criação de produtos entre outros como os trabalhos de Muritiba et al (2007), Borini et al (2009) e Rocha et al (2009).

Dependendo do estilo de gestão e expectativa que se tem sobre as subsidiárias, a diversidade cultural será mais ou menos aceita, será vista como um problema a ser resolvido ou um diferencial competitivo. Do ponto de vista da discussão teórica sobre o papel da diversidade, Guedes (2007) comenta que a própria academia prega a heterogeneidade, mas é homogênea no que diz respeito à nacionalidade de seus autores e pouco espaço dá para visões que não sejam do eixo Estados Unidos - Canadá - Grã-Bretanha. Ela cita o exemplo do *Journal of International Business Studies*, um dos principais periódicos sobre o tema, que até meados da década de 1990 tinha quase 70% de seus autores norte-americanos.

Já através de um viés mais pragmático do que escolhem as organizações, percebe-se que algumas preferem abrir mão da riqueza da diversidade ou, pelo menos, aproveitam pouco do seu potencial, em nome da gestão global e fazem isso por meio de estratégias e controles mais centralizados. Outras tantas organizações tentam incentivar a interação entre as diversas culturas de seus profissionais para obter maior nível de aprendizado e desenvolvimento de competências que permitam melhores respostas globais e locais. A maior parte delas encontra-se no segundo grupo, como afirmam Evans, Pucik e Barsoux (2002).

Com os conceitos e definições mencionadas neste capítulo, evidenciou-se que alguns dos elementos presentes nas organizações que operam em mais de um país são: as estratégias de internacionalização; as abordagens e estilos de gestão; a cultura global e as diretrizes organizacionais; o papel desempenhado por cada subsidiária; a transmissão de tecnologia e a disseminação de conhecimento. A integração e a interação entre estes elementos formam cada ambiente organizacional de modo único e podem servir como categorias de análise do cotidiano vivenciado por seus profissionais.

2.2 A CULTURA NACIONAL E GESTÃO ORGANIZACIONAL

Mesmo com conceitos amplamente difundidos e presentes nos discursos e políticas organizacionais como o foco no cliente, a busca pela inovação e a necessidade de resultados, isto não significa que eles sejam compreendidos de forma semelhante pelos indivíduos nas organizações. A interpretação e os significados dados podem ser bem diferentes de acordo a influência do conjunto de pressupostos, valores e costumes de cada cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade.

As culturas nacionais variam de modos significantes e distintos, o modo de pensar, os costumes, comportamentos, interações, valores compartilhados são alguns dos elementos que formam a cultura de uma nação. A nossa maneira de pensar, sentir e comportar-nos não é nem randômica nem casual, mas é profundamente influenciada por nossa herança cultural, diz Adler (2002). Até que deixemos nossa comunidade, freqüentemente permanecemos esquecidos diante da nossa cultura compartilhada. À medida que entramos em contato com pessoas de outras culturas, nós nos tornamos cientes da nossa individualidade e começamos a apreciar as nossas diferenças.

Para Hall (2005, p. 47), a cultura nacional de uma pessoa constitui-se em uma das “*principais fontes de identidade cultural. Ao nos definirmos, algumas vezes dizemos que somos ingleses ou galeses ou indianos ou jamaicanos*”. Esta forma metafórica de falar expressa, de modo efetivo, como se pensa na cultura como parte da natureza essencial do indivíduo.

Já na década de 1990, Boyacigiller e Adler (1991) alertavam para a existência da diversidade tanto dentro como entre culturas, no entanto, dentro de uma cultura alguns comportamentos são reforçados e outros reprimidos. A norma para a sociedade é o mais comum e mais aceito conjunto de valores, atitudes e comportamentos e a idéia de orientação cultural descrita acima explica a conduta da maioria das pessoas na maior parte do tempo, porém nunca todas as pessoas a todo o tempo. Com isso, os autores afirmam que a importância de uma norma é definida por quanto uma sociedade condena quem a infringe.

Na interação com estrangeiros, aprendemos a reconhecer e dar valor a nossa humanidade fundamental – nossas similaridades e diferenças culturais. Adler (2002) afirma que durante anos as pessoas escolheram acreditar que as organizações não eram influenciadas pela cultura e que elas eram determinadas somente pela tecnologia e pela natureza das atividades. Hoje,

sabe-se que o trabalho não é somente um produto mecanicista tanto da tecnologia quanto das atividades. Em cada nível, a cultura influencia profundamente o comportamento das pessoas dentro das organizações.

A influência da história, a infraestrutura e a cultura de uma nação permeiam todos os aspectos da vida no país, incluindo as normas, valores e comportamentos dos gerentes nas organizações nacionais. As características comportamentais que são influenciadas pelo país tornam-se parte arraigada do “modo de ser” de cada organização e moldam a estrutura e os processos de sua extensão internacional.

Hall (2005, p. 47) defende o argumento de que as identidades nacionais não nascem com as pessoas, e sim são desenvolvidas e transformadas no interior da “*representação*”. Por exemplo, sabe-se o que significa ser inglês devido à maneira como o fato de ser da Inglaterra veio a ser representado, com um conjunto de significados. O país não é apenas uma entidade política, mas algo que produz significado e é um “*sistema de representação cultural*”.

Geertz (1989) declara que as pessoas “*vivem em um universo de significações*”. Elas codificam e decodificam a todo o momento, não somente palavras, mas também expressões, posturas, ações dos mais variados tipos, sempre com objetivo de empregar sentido. Uma cultura nacional é mais do que símbolos e representações. Ela é um discurso, uma maneira de construir significados que influencia e organiza tanto as ações quanto a concepção que se tem de si mesmo. Ao produzir sentidos sobre “*nação*”, sentidos com os quais podemos nos identificar, nós construímos a nossa identidade (HALL, 2005).

Essa significação está muito longe de ser universal, assegura Geertz (1989, p. 191), em seu clássico livro sobre a interpretação de culturas. Ele argumenta que além de não ser universal, a significação atribuída está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular. Antes de qualquer coisa, a cultura é linguagem, é código: “*ela fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação*”. Longe de fixar para cada um o papel do qual não se pode escapar, a cultura de uma nação influencia direções tomadas, o jogo estratégico por meio do qual cada indivíduo cria uma postura para defender seus interesses e suas convicções.

Desta forma, pode-se dizer que as culturas nacionais são atravessadas por divisões e diferenças internas. Segundo Hall (2005, p. 62), elas são “*unificadas apenas por meio do exercício de diferentes formas de poder cultural (...). A Europa Ocidental não tem qualquer nação que seja composta de apenas um único povo, uma única cultura ou etnia*”. Na

realidade, as nações modernas são híbridos culturais. Da mesma forma, as identidades nacionais não subordinam todas as outras formas de diferença e não estão livres do jogo de poder, de divisões e contradições internas, de lealdades e de diferenças sobrepostas.

O processo de globalização tem impactado sobre as culturas nacionais e conseqüentemente na formação de suas identidades por meio da compressão espaço-tempo, pela aceleração dos processos globais de maneira que se tem a percepção de um mundo menor e de distâncias mais curtas. Também pelos eventos ocorridos num determinado lugar que têm um impacto imediato sobre pessoas e lugares situados a uma grande distância (HALL, 2005; FREITAS, 2005; BAUMAN, 2005; FINURAS, 2003).

Quanto maior a proximidade com o mercado globalizado e com a interdependência global, mais a nação está sujeita aos impactos na sua cultura nacional e conseqüente fragmentação de códigos culturais, com multiplicidade de estilos, que dão ênfase no efêmero, no flutuante, no não-permanente, na diferença e no pluralismo cultural (HALL, 2005; BAUMAN, 1999; BAUMAN, 2005).

O próprio conceito de cultura demonstra a necessidade de analisar cada sociedade como sendo única e com características bem específicas. Por isso, é preciso abordar alguns pontos da cultura brasileira. Obviamente, o assunto é extenso e não pode ser esgotado em algumas páginas. Porém, existem algumas particularidades que são bem notadas independentemente da região do país e que devem ser consideradas.

Como já apresentado por Ribeiro (1995), a cultura brasileira é formada por três matrizes: a indígena, a européia e a africana. Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil.

A presença dos imigrantes europeus e orientais (principalmente japoneses e árabes) foi de grande importância na região Sudeste, incluindo o estado de São Paulo, mas especialmente na região Sul. As colônias mais significativas são as de alemães, italianos, poloneses, japoneses e portugueses das ilhas dos Açores. Isto tudo permite identificar no Sul uma cultura chamada de “*cultura de gringos*”, compreendendo os europeus e asiáticos não portugueses, uma cultura de matutos, compreendendo os descendentes de açorianos, e uma cultura gaúcha, muito próxima dos povos da fronteira com o Uruguai e a Argentina, segundo Motta e Caldas (1997).

Estas raízes históricas ainda influenciam a formação cultural brasileira como também a grande miscigenação que ocorreu durante estes cinco séculos de história e que fizeram do povo brasileiro um povo colorido, diverso e plural. Porém, a mistura de raças não esconde a

sociedade hierarquizada imposta desde a época dos colonizadores portugueses e perpetuada desde então. Pensar um colonizador português sem preconceitos em relação a índios e negros pode ocultar a realidade. Criou-se no Brasil o mito perverso da democracia racial, em que as pessoas, em tese, seriam iguais. A realidade, porém, revela um preconceito não assumido, uma forma eficiente de discriminar pessoas (DAMATTA, 1997). Na verdade, a prática discriminatória já havia sido utilizada pelos portugueses brancos e aristocráticos. O que sobreveio à escravidão não foi uma democracia racial, mas apenas uma tolerância racial.

E, assim, alguns traços culturais forjados ao longo dos anos ainda estão presentes nos dias atuais como é o caso do personalismo que é a tendência de usar como referência para decisão a importância social de alguém ou a necessidade pessoal do indivíduo (DAMATTA, 1997).

Outro traço essencial da cultura brasileira é a ambigüidade. No Brasil, segundo Caldas e Wood Jr (1999, p.33), *“quase nada é o que parece ser, e quando é o que parece pode também ser algo mais”*. É aquela diferença entre a teoria e a prática, entre o que está posto e o que de fato ocorre tanto em nível de operações quanto no nível de relacionamento. Uma forma de lidar com essa ambigüidade é disfarçá-la como flexibilidade ou adaptabilidade. Uma manifestação típica deste traço é o conhecido *“jeitinho brasileiro”*, quase uma instituição nacional. Segundo DaMatta (1997) e Barbosa (1992), o *jeitinho brasileiro* é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. Sendo ambíguo, o *jeitinho brasileiro* admite dupla leitura: por um lado, pode significar favorecimento, o que é socialmente tido como exemplo vergonhoso de uma exceção incabível; por outro, pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um verdadeiro recurso de resistência cultural. Assim, leis, regras e normas que parecem absurdas e distâncias sociais enormes podem ser superadas pelo *jeitinho*. No Brasil não há simplesmente o pode e o não pode, há também o *“jeitinho”*.

Para DaMatta (1997, p. 15-17), esta situação pode ser explicada por meio da teoria de que o brasileiro vive um dilema que é a *“trágica oscilação entre um esqueleto nacional feito de leis universais onde o sujeito é o indivíduo e situações onde cada qual se salva e se despacha como pode e utiliza para isso o seu sistema de relações pessoais”*. Diante disso, ocorre um embate entre leis que devem valer para todos e relações que só podem funcionar para quem as tem. O resultado é um sistema social dividido e até mesmo equilibrado entre as duas unidades sociais básicas: o indivíduo, que é o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade; e a pessoa, sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema. O coração dos brasileiros fica dividido entre os dois e é aí que surge a malandragem, o famoso

“*jeitinho*”, que nada mais são do que maneiras de enfrentar as contradições e paradoxos do típico modo brasileiro. O que acontece é que também se faz uma mediação pessoal entre a lei, a situação onde ela deveria aplicar-se e as pessoas nela implicadas, de forma que nada se modifique, apenas a lei fica um pouco desmoralizada. E já que ela não sente, não é uma pessoa, o que se diz é que “*está tudo numa boa*” e a vida volta ao seu normal.

As forças culturais que influenciaram a administração das organizações nos Estados Unidos foram marcadas pelo espírito pioneiro e senso de oportunidade ilimitada que impregnavam a sociedade americana no final do século vinte. Este ambiente era menos tolerante ao elitismo e paternalismo encontrados nas grandes organizações familiares como na Grã-Bretanha, por exemplo. Desta forma, surge o que Barbosa (2003) chama de uma meritocracia, que alimentou o desenvolvimento de uma nova classe de gerentes profissionais, a quem os proprietários delegavam a autoridade de administrar a organização. Este valor da cultura norte-americana foi difundido para outras culturas como a brasileira, por exemplo. Muitos valores e crenças como estas acabam sendo adotadas por organizações do mundo inteiro, que seguem o modelo dominante americano. O problema é que nossa cultura não tem por base a meritocracia e por isso ela não acontece. Muitas vezes ela é anunciada como um valor, mas torna-se discurso, distante das práticas organizacionais que respondem a traços da cultura brasileira como a hierarquia e o personalismo.

O que ocorre no cotidiano brasileiro, segundo DaMatta (2001, p. 97), é que:

Nos Estados Unidos, na França e na Inglaterra, somente para citar três exemplos, as regras ou são obedecidas ou não existem. Nessas sociedades, sabe-se que não há prazer algum em escrever normas que contrariam e, em alguns casos, aviltam o bom senso e as regras da própria sociedade, abrindo caminho para a corrupção burocrática e ampliando a desconfiança no poder público. Assim, diante dessa enorme coerência entre a regra jurídica e as práticas da vida diária, o inglês, o francês e o norte-americano param diante de uma placa de trânsito que ordena parar, o que – para nós – parece um absurdo lógico e social, pelas razões já indicadas. Ficamos sempre confundidos e, ao mesmo tempo, fascinados com a chamada disciplina existente nesses países (DAMATTA, 2001, p. 97).

De acordo com o autor, é interessante salientar o quanto é curioso que a percepção dos brasileiros com relação à obediência de outros povos às suas leis seja traduzida como modos de civilização, disciplina, educação e ordem, quando na realidade, ela é resultado de uma simples e direta adequação entre a prática social e o mundo constitucional e jurídico. Por isso, o “*jeitinho brasileiro*”, não pode ser considerado simplesmente uma singularidade inconseqüente ou uma revelação de cinismo e gosto pelo grosseiro e pelo desonesto. É muito

mais do que isso. De fato, trata-se mesmo de um modo profundamente original e brasileiro de viver, e às vezes sobreviver.

De outro lado, a distância do poder, outro característico traço cultural, pode ser exemplificada por frases bastante comuns no dia-a-dia brasileiro como: “*você sabe com quem está falando?*” ou “*manda quem pode, obedece quem tem juízo*”. A sociedade local atual é resultado de um sistema fortemente hierarquizado e pseudoaristocrático, mas ao mesmo tempo paternal e personalista, que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial. Diferentemente de sociedades como a norte-americana que tem como pressuposto que todo cidadão é igual perante a lei; o brasileiro tende a julgar-se com direitos especiais, que o eximem de sujeitar-se à lei que deve afetar a todos de maneira igual. Em situações conflituosas, muitas vezes, é claramente perceptível a reação autoritária e excludente do brasileiro que tenta impor a sua condição de especial e habilitado. Como explica Barbosa (1992), é o traço autoritário reagindo ao contexto de homogeneidade que ameaça aplicar-lhe simplesmente a norma como se “*ele fosse qualquer um*”.

A plasticidade e permeabilidade, outras características nacionais, têm duas raízes principais: a tendência à dependência e o gosto pela miscigenação e pelo exótico. O forte traço autoritário – e ao mesmo tempo paternalista – do colonizador resultou no apego simultâneo ao protecionismo e à dependência. Para Caldas e Wood JR (1999), o resultado dessa combinação é que o brasileiro acostumou-se a nutrir uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou de alguém que o leve e o conduza. Outro fator que colaborou para o desenvolvimento da plasticidade foi a ausência do orgulho de raça do português, caracterizada pela forte atração pelo sensual e pelo exótico e o seu gosto pela mistura racial.

Outro traço perceptível na cultura brasileira é o formalismo, que retrata como a apropriação pode ser seletiva ou superficial. Quem trabalhou com profundidade este traço foi Guerreiro Ramos (1983, p. 250-252), dando destaque para o formalismo brasileiro presente na tendência em aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito. É o faz-de-conta, ou seja, a plasticidade e permeabilidade às influências externas não implica que essas influências sejam apropriadas em sua forma original. O formalismo mostra que, se os brasileiros mostram-se consideravelmente abertos a modelos estrangeiros, a eles somente submetem-se na forma e não necessariamente no seu conteúdo ou no todo. É esse traço que, em intensa ligação com os demais, dá origem ao comportamento social “*para inglês ver*” que Caldas e Wood JR (1999) declaram como típico do comportamento do brasileiro.

O imediatismo também é um traço cultural e que também pode ser explicado pelo processo de colonização onde, segundo Castor (2000, p.31), “*o ethos dominante dos delegados da Coroa e dos colonos no Brasil era marcado pela transiência, e passava longe dos espíritos a idéia de se enraizar na colônia, de construir os alicerces de uma nova nação*”. Desta forma, para o autor, não havia como o imediatismo, a impaciência com o longo prazo e o descaso com a preservação da natureza não deixassem de causar seqüelas culturais permanentes. Uma das seqüelas facilmente identificável é que o brasileiro, quando se trata de mobilizar recursos para alcançar um objetivo imediato ou facilmente identificável o entusiasmo é muito maior do que com desafios de longo prazo, onde os objetivos não são tão claros e os resultados podem ser demorados e de difícil alcance. Não há nem paciência e nem persistência e o que ocorre, nas palavras do autor parece ser uma “*mentalidade de gincana*”.

Além desses traços culturais torna-se relevante comentar que o Brasil, por muito tempo, permaneceu um animal exótico aos olhos do estrangeiro. É um país mergulhado em contradições e extremos: maior economia da América Latina, maior país em área e população da região de um lado, e de outro o Brasil é também um campeão em desigualdades sociais e problemas ambientais. Como Caldas e Wood JR (1999) argumentam, foi um país isolado por políticas protecionistas durante décadas e só no início da década de 1990 abriu suas portas para o mundo exterior, inserindo-se de forma atrapalhada e confusa nas rotas mundiais de capital, tecnologia e produtos.

Segundo Castor (2000, p.32), é preciso observar que a esses componentes históricos e sociológicos, ou até mesmo como resultantes deles, o brasileiro acrescentou outro traço dominante que foi a improvisação. O Brasil é um país de improvisadores. Para o autor, a justificativa está na escassez de referências históricas, culturais e políticas, que fossem realmente nacionais e não a pura e simples transposição das referências históricas, políticas e sócio-culturais portuguesas, o que levou à adoção “*quase que universal da improvisação como método preferido de construção nacional*”.

Estes traços culturais formam o que Caldas e Wood Jr (1999, p. 36), denominam de uma “*identidade frágil, o desapego à tradição e a superficialidade do brasileiro dão à textura social local um caráter difuso e turvo, provocando miragens e falsas impressões aos observadores mais ligeiros*”. E é este contexto que precisa ser levado em conta para entender, atuar e promover a integração na gestão de organizações brasileiras e estrangeiras que se estabelecem no Brasil.

Nos últimos quinze anos, acompanhamos a estabilização do real e um crescimento da economia, bem como, o início de um processo de distribuição de renda. Estes fatores poderão proporcionar o surgimento de novos traços de nossa cultura, bem como, poderão reforçar ou enfraquecer os traços culturais aparentes na nossa sociedade atual, visto que a cultura de um país é algo dinâmico, sempre em processo de consolidação e atualização.

Outra perspectiva de análise do cotidiano brasileiro é sugerida por DaMatta (1997) na contraposição entre a casa e a rua. Ela pode servir como instrumento poderoso na análise do mundo social brasileiro, sobretudo quando se deseja estudar seus comportamentos com base nos seus rituais. De fato, a categoria rua indica basicamente o mundo, com seus imprevistos, acidentes e paixões, ao passo que casa remete a um universo controlado, onde as coisas estão nos seus devidos lugares.

Assim, a rua implica movimento, novidade, ação, e do outro lado, a casa subentende harmonia e calma, é o local de calor e afeto. Ainda, a rua é o espaço do trabalho, em casa se descansa. Assim, os grupos sociais que ocupam a casa do brasileiro são radicalmente diversos daqueles da rua. Na casa, têm-se associações regidas e formadas pelo parentesco e relações de sangue; na rua, as relações têm um caráter indelével de escolha, ou implicam essa possibilidade. Assim, em casa as relações são regidas naturalmente pelas hierarquias do sexo e das idades com os homens e mais velhos tendo a precedência; ao passo que na rua é preciso, muitas vezes, algum esforço para se localizar e descobrir essas hierarquias, fundadas que estão em outros eixos. Desse modo, embora ambos os domínios devam ser governados pela hierarquia fundada no respeito, conceito relacional básico do universo social brasileiro, o local básico do respeito se situa nas relações entre pais e filhos, sobretudo no eixo que, em muitos contextos, parece reproduzir nitidamente a relação patrão-empregado (DAMATTA, 1997).

Uma consequência perceptível disso é que na rua é preciso estar atento para não violar hierarquias não sabidas ou não percebidas. E também para escapar do cerco daqueles que querem iludir e submeter, pois a regra básica do universo da rua é o engano, a decepção e a malandragem, essa arte brasileira de usar o ambíguo como instrumento de vida. Para DaMatta (1997, p. 91), na rua, o mundo tende a ser visto como um *“universo hobbesiano, onde todos tendem a estar em luta contra todos, até que uma forma de hierarquização possa surgir e promover alguma ordem”*.

Mas, em casa, por sua vez, tudo se passa ao inverso. Nela, o espaço é rigidamente demarcado e dividido pelas varandas, salas de visitas, salas de jantar, cozinhas, banheiros, quartos de dormir, as *“dependências de empregadas”* e áreas de serviço. De tal modo que a casa, como

uma totalidade, revela um conjunto de espaços onde uma maior ou menor intimidade é permitida, possível ou abolida (DAMATTA; 1997).

Dentre os países pesquisados por Hofstede (2001), estava o Brasil, e algumas descobertas do autor colaboram com a tentativa deste trabalho de trazer à tona alguns traços da cultura nacional brasileira. Os resultados de sua pesquisa apontam para o Brasil como uma sociedade coletivista. Porém, o Brasil não se destaca como uma das mais coletivistas, mas é mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência. Da mesma forma, ele é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina.

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza, mesmo que apareça com essa característica menos marcada que a maioria dos países ditos mediterrâneos. A posição do Brasil, neste particular, mostra-se próxima da Itália. De qualquer forma, é forte em nosso país tanto a dimensão sobre grande distância do poder quanto a dimensão de elevado nível de busca de evitar a incerteza. Por sua vez, entre aqueles países que apresentam elevado nível de busca de evitar incerteza, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão. Só o Paquistão é mais impreciso nessa categorização, o que significa uma orientação para o humano ligeiramente superior à orientação para o material (HOFSTEDE, 2001).

3. ADMINISTRAÇÃO INTERCULTURAL

Com já mencionado anteriormente, os estudos sobre o impacto da cultura nacional nas organizações surgem nas décadas de 1960 e 1970, mas ganham força a partir da década de 1980. De acordo com Freitas (2007), primeiro na versão anglo-saxã, chamada de *Cross Cultural Studies*, cujos estudos são predominantemente comparativos entre países, de forte base quantitativa.

Estes estudos apresentaram conceitos e classificações na tentativa de clarificar e ao mesmo tempo dimensionar o papel da cultura na sociedade e organizações pesquisadas. O conceito de cultura utilizado por Kluckhohn e Strodtbeck (1961) explicita que ela é formada por padrões tanto implícitos como explícitos, de comportamento adquirido e transmitido de forma simbólica que constituem a representação de grupos humanos na forma de artefatos. Eles encontraram uma série de dimensões que serviam de orientação para a compreensão de uma determinada cultura. As dimensões tratavam da orientação de valores para com os indivíduos, o mundo, as relações humanas, a atividade, o tempo e o espaço. Este trabalho não só foi pioneiro como foi copiado por outros pesquisadores com outras designações, de acordo com Finuras (2003), que aponta três importantes aspectos da pesquisa que são: os indivíduos são os portadores ou detentores das preferências que geram as variações culturais; parte-se do princípio que todas as dimensões estão presentes em todas as sociedades, mas cada uma cria uma hierarquia de valores e; as dimensões são conceitualmente independentes.

Além desta, várias pesquisas sobre a perspectiva *cross-cultural* merecem destaque, mas o trabalho mais conhecido é, sem dúvida, do holandês Geert Hofstede, seja pelo seu pioneirismo, seja pelo número de citações e seguidores que arrebanhou ao longo de três décadas. O seu trabalho foi realizado entre o final da década de 1960 até meados da década de 1970, na empresa multinacional IBM, e publicado em 1980.

Geert Hofstede, um psicólogo organizacional, entre o fim dos anos 60 e início dos 70, estava vinculado à área de Recursos Humanos da IBM como consultor. Baseado em um banco de dados criado pela empresa com informações de subsidiárias de 60 países, ele realizou análises estatísticas, utilizando dados de 42 delas e fazendo análise fatorial, basicamente.

Hofstede (1980a) chegou a algumas conclusões que partiam das premissas de que, apesar de ser uma empresa só, com a mesma filosofia de trabalho, existiam muitas diferenças no ambiente organizacional de cada país. Como resultado da análise fatorial, ele foi capaz de

identificar e apontar quatro dimensões como características e causas dessas diferenças. Estas dimensões são bipolares e estabelecem o quanto um país é: individualista ou coletivista; tem baixa ou alta aversão à incerteza; baixa ou alta distância do poder; e é mais masculino – feminino. Mais tarde, ele revisou seu trabalho e acrescentou uma quinta dimensão: a visão de longo prazo *versus* a visão de curto prazo (HOFSTEDE, 1991, 2001).

O trabalho Hofstede (1980a e 1980b) teve tanto repercussão positiva, no sentido de inúmeros autores citarem seu trabalho e utilizarem suas dimensões culturais quanto repercussão negativa por parte de pesquisadores que questionarem seus métodos e suas conclusões.

Os autores Goodstein (1981) e Hunt (1981) foram alguns dos que se levantaram contra as argumentações de Geert Hofstede. O primeiro argumentou que os teóricos de gestão americanos não poderiam ser acusados de imperialismo cultural porque eles desenvolveram suas teorias com pouca ou nenhuma atenção à exportação potencial dessas teorias e que a sociedade americana é pluralista e multicultural, havendo mais consciência da diversidade cultural entre gestores e teóricos de gestão americanos do que em outros países. O segundo questionou a divisão da amostra total em amostras nacionais; a predominância de respostas masculinas; o viés na seleção dos empregados; o uso do método de levantamento; os tópicos usados para coletar os dados e os tópicos usados para estabelecer índices de diferença cultural.

Duas décadas depois, os elogios e críticas continuam a surgir. O artigo de McSweeney (2002a) é uma crítica sobre os aspectos metodológicos do trabalho de Hofstede. McSweeney (2002a) diz que os argumentos de Hofstede (1980a) como justificativa para explicar as dimensões são muito suscetíveis à contradição. Além disso, a literatura tem apontado para a não homogeneização da cultura nacional, ao contrário do que faz supor Geert Hofstede.

Apesar de ser duramente criticado por apresentar lacunas metodológicas não explicadas e por ter sérias limitações não se pode tirar o mérito de Geert Hofstede por ter desenvolvido um trabalho pioneiro e precursor de muitas outras pesquisas, principalmente daquelas de cunho comparativo de culturas, como sugere Sondergaard (1994).

Outro trabalho relevante foi o de Stuart Hall e Mildred Hall (1990) que traz critérios para fazer uma diferenciação intercultural. O objetivo era facilitar as comparações entre os países e fazer uma descrição antropológica das diferenças entre as culturas nacionais. Neste trabalho são descritas as relações sociais e profissionais entre indivíduos na Alemanha, nos Estados Unidos e na França. Os autores identificaram dois critérios comportamentais que determinam os modos de trabalho e as relações profissionais, eles chamaram estes dois critérios de

“*policronismo*” e “*monocronismo*” que determinam o que eles designaram de “*referência ao contexto*”.

No contexto monocrônico, as atividades são executadas uma de cada vez, neste contexto as agendas devem ser respeitadas e os indivíduos devem cuidar para proteger o seu tempo e o seu espaço. Já no contexto policrônico, várias atividades são cumpridas ao mesmo tempo, onde se privilegia a pró-atividade e a flexibilidade (FINURAS (2003)).

Muitos outros pesquisadores têm se dedicado aos estudos *cross-cultural*, como Trompenaars e Hampden-Turner (1998) que também identificou dimensões que diferenciam e aproximam as culturas. Schwartz (1999), um psicólogo organizacional, desenvolveu uma metodologia de mensuração de valores culturais e os pesquisadores do Globe Project que desenvolveram métricas comparativas entre culturas nacionais e seus efeitos no ambiente de trabalho, principalmente no que tange às questões de liderança e aprendizagem organizacional como pode ser observado em House et al (2002), Javidan et al (2005) e Javidan et al (2006).

Já os trabalhos de Tung (1988 e 1998) são importantes por compilarem dados sobre o processo de expatriação, sobre o perfil de expatriados na década de 1990 e os principais problemas para as organizações e para os indivíduos envolvidos com a convivência intercultural.

Outros autores têm vários trabalhos reconhecidos como Black (1990), Black e Mendenhall (1990), Black, Mendenhall, Odou (1991), Black, Gregersen e Mendenhall (1992) e Black, Gregersen (1999) e Caligiuri (1992) e Caligiuri (2000) que são referência e muito citados por outros pesquisadores. Eles apresentam resultados de várias pesquisas e ensaios teóricos sobre a seleção e treinamento de profissionais e a apresentação de indicadores e formas para mensuração da adaptação cultural.

Em um movimento paralelo aos estudos *Cross Cultural*, surgem os chamados Estudos Interculturais que são desenvolvidos, principalmente, por pesquisadores europeus e sua ênfase está mais na pesquisa interacionista. Segundo Freitas (2007, p. 67), este tipo de pesquisa se “concentra nas conseqüências das vivências e interações entre portadores de diferentes culturas nos espaços sociais, dentre eles as empresas”.

Um exemplo é o trabalho de Philippe D'Iribarne citado por Freitas (2007) e por Finuras (2003) que contribui para a análise intercultural ao desenvolver um estudo etnológico e histórico sobre as categorias profissionais na França que se mostravam diferentes em valores e lógicas ao longo do tempo. Ele queria compreender a origem e o sentido dos comportamentos

em cada país. Ele considerou que elas foram re-traduzidas para as práticas organizacionais modernas. Em trabalho mais recente, D'Iribarne (2004) fala da importância da análise da lógica interna das culturas, seus mecanismos de funcionamento, nos seus vínculos e suas originalidades e que, portanto, não é de grande utilidade estudar comparativamente culturas nacionais usando dimensões pré-estabelecidas.

Outra autora de relevância para os estudos interculturais é Nancy Adler que estudou a influência da visão etnocentrista e parochialista na gestão das organizações. Além disso, ela analisou a negociação intercultural, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a gestão de conflitos, a adaptação de expatriados no trabalho e na sociedade hospedeira, a aprendizagem organizacional e a carreira profissional. Ela apontou algumas alternativas como o treinamento intercultural, o cuidado na seleção de pessoas que tenham um mínimo de “sensibilidade cultural” e a preocupação em não olhar outras culturas com viés etnocêntrico (BOYACIGILLER e ADLER, 1991; ADLER, 2002).

Os estudos de Freitas (200 e 2005) têm por base a etnometodologia onde o primeiro retrata a realidade de estrangeiros (a maioria, franceses) no Brasil no que diz respeito às dificuldades e facilidades de adaptação deles e de suas famílias à cultura brasileira. O segundo trabalho descreve a vida de brasileiros expatriados e seus cônjuges na França, tanto em subsidiárias de organizações brasileiras quanto em organizações francesas. De acordo com Freitas (2005, p. 296) *“todos avaliaram essas experiências como muito positivas para o aprendizado não apenas de idiomas e culturas, mas também para aumentar a sensibilidade e competência em lidar com o diferente”*.

Além dos trabalhos de Freitas (2000 e 2005), são poucos os trabalhos de pesquisadores brasileiros sobre a administração intercultural e seus efeitos para as organizações e para os indivíduos. Tanure (2003) fez uma pesquisa utilizando as dimensões de Hofstede para comparar a atuação de executivos brasileiros com executivos de outros países. Na mesma linha, Hilal (2003) analisou empresas brasileiras e estrangeiras. Outro trabalho de Betânia Tanure junto com Maria Theresa Fleury e outros pesquisadores foi sobre o conceito de distância psíquica - usado para adoção de estratégias de internacionalização - para analisar a adaptação cultural de expatriados de empresas brasileiras e multinacionais estrangeiras no Brasil (TANURE, BARCELLOS, FLEURY e DUARTE, 2007). Foram encontrados alguns trabalhos voltados para o processo de expatriação de estrangeiros no Brasil, como é o caso de Bueno (2004), Homem (2005), Trevisan (2003), De Paula e Staub (2005e 2006) entre outros.

O trabalho de Malaguti (2007) traz outra perspectiva sobre o tema: a percepção de brasileiros e brasileiras expatriados nos Estados Unidos. Ela retrata situações de negociação com os familiares, o choque diante das diferenças, a forma como enfrentaram os relacionamentos sociais e profissionais menos calorosos que os brasileiros e quais foram as perdas e ganhos com o processo.

Alguns pontos em comum entre estes trabalhos é o surgimento de alguns traços da cultura brasileira como o “jeitinho” visto como forma de contornar as regras e, ao mesmo tempo, como não conformismo com as situações-problema encontradas; a dificuldade de cumprir prazos e horários; a cordialidade das relações; a informalidade no ambiente de trabalho; e a rápida adaptação às situações diferentes. A relação do brasileiro com o tempo é um dos pontos mais citados e que gera numerosos conflitos e desgaste entre os envolvidos no ambiente organizacional (TREVISAN, 2001; DUPUIS e DAVEL, 2002; BUENO, 2004; HOMEM, 2005; DE PAULA e STAUB, 2005 e 2006; MALAGUTI, 2007).

Na visão de Freitas (2007), os estudos *Cross Cultural* e os Estudos Interculturais são complementares, porém há uma tendência de substituição da denominação “*cross cultural*” pela “intercultural” por esta última ter significação mais ampla e maiores possibilidades de análise.

Dada a importância da cultura nacional no comportamento dos indivíduos e devido ao fato de que o movimento das organizações para além de suas fronteiras nacionais é crescente e contínuo, torna-se pertinente analisar a gestão de organizações sobre a perspectiva intercultural.

Durante as décadas de 1950 e 1960, a crença dominante tanto na Europa quanto nos Estados Unidos era de que a gestão era algo universal. Já nos anos 1970, esta idéia de convergência havia diminuído. Ficou claro que este pensamento conflitava com a realidade a sua volta. Os galeses, os bascos, os indianos defendiam sua própria identidade e isto dificultava a reconciliação com a filosofia de gestão da convergência. De fato, estas diferenças podem se transformar em um dos problemas de gestão mais cruciais, particularmente, para organizações multinacionais e multiculturais já preconizava Hofstede (1983).

Conforme Finuras (2003) e Pierre (2001 e 2002), importantes teorias de gestão foram percebidas como insuficientes, incompletas, sem especificação suficiente e sistematização do papel que a cultura local e a cultura nacional podem exercer na transferência de organizações e de seus profissionais de um local para outro e de práticas de gestão adequadas a esta

realidade multicultural. Mais do que reconhecer o papel da cultura nacional no comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, é preciso entender e adaptar os conceitos e instrumentos de gestão para uma realidade multifacetada e complexa.

O problema do encontro entre culturas nas organizações é não conseguir criar um vínculo social duradouro entre os indivíduos, não conseguir que haja compartilhamento e crença nos seus valores e, conseqüentemente, que não haja harmonia nos comportamentos e atitudes. Como questiona Pierre (2001), de que maneira fazer com que os indivíduos criem raízes em culturas diferentes e tornem-se mais autônomos, mais qualificados e mais seguros quanto no seu país de origem tem sido uma das indagações que perpassam as estruturas organizacionais de multinacionais.

A administração intercultural emerge, então, como “*a negociação através de barreiras interculturais, a gestão de equipes multiculturais de trabalho, a formação de futuros expatriados ou ainda a gestão de fusões ou joint-ventures internacionais*” de modo eficiente e sem perda para os envolvidos (CHEVRIER, 2000, p. 161).

Desse modo, afirma Pierre (2001), entre integração e diferenciação, as empresas “*mundiais*” vão procurar reduzir a incerteza estratégica, aumentar a previsibilidade de suas ações e assegurar que os comportamentos de diferentes partes da empresa estejam de acordo com os interesses gerais definidos pelos dirigentes. Este pensamento vem acompanhado de procedimentos de controle e de coordenação cada vez mais elaborados, formados também pelos modos de socialização flexíveis que formam voluntariamente as equipes multiculturais ou o desenvolvimento coletivo da mobilidade geográfica e funcional.

A administração intercultural exprime, para as empresas, um desejo de ter a capacidade de construir um sistema social que integre a diferença e que garanta o reconhecimento do outro como alguém igual a si mesmo. No âmbito da administração intercultural, a diferença não pode ser controlada arbitrariamente “de cima”. Assim, as organizações estão expostas ao problema da coexistência de identidades particulares que tendem, naturalmente, a se ignorar. Dentro das organizações é mais do que necessário pensar simultaneamente a racionalidade do “*viver coletivamente*” e o direcionamento para uma nova ideologia generosa, humanista e “*aberta às culturas*” e que na realidade pode tornar-se, na realidade, tirânica (PIERRE, 2001).

Segundo Freitas (2008, p. 80):

No nosso entender, uma das novidades existentes neste debate reside no fato de a convivência intercultural estar assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional, bem como sendo transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios, para melhor compreensão do outro e uso de suas potencialidades, para maior apropriação da diversidade do mundo e dos mercados, para melhoria da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais e para a redução de riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante (FREITAS, 2008, p. 80).

Assim, de acordo com a autora, o reconhecimento do outro como diferente é um avanço para que haja melhoria da convivência de pessoas, sociedades e organizações, pois favorece o respeito mútuo, a diminuição de estereótipos, incompreensões e dificuldades de interação. Também aumenta a qualidade das decisões tomadas no ambiente de trabalho, além da tendência à formação de um ambiente cada vez mais qualificado, diverso e mais sujeito a conflitos e exclusão. O resultado da convivência intercultural pode significar um acréscimo de capacidades para lidar com situações diversas e a diminuição de efeitos negativos de determinados traços, como exemplifica Freitas (2005, p. 300) em sua pesquisa com brasileiros em organizações francesas: “*os franceses se tornam mais comunicativos, informais, mais abertos e os brasileiros mais programados, menos improvisadores e mais respeitosos em relação ao uso do tempo*”.

Mas, em um primeiro momento, são as diferenças que prevalecem e o potencial para conflitos é extremamente alto. A convivência intercultural demandará de complementação de saberes e aperfeiçoamento de competências comunicativas e de negociação, além da habilidade para a coordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares. Será preciso, também, compreender e fazer acontecer a aprendizagem e a inovação como processos contínuos que emergem da permanente reestruturação organizacional que exige cada vez maiores níveis de flexibilidade e sinergia, argumenta Freitas (2008).

Para Adler (2002), o potencial para a produtividade superior de equipes culturalmente diversas é alto, elas possuem o fôlego de recursos, *insights*, perspectivas e experiências que facilitam a criação de novas e melhores idéias. O que ocorre é que, lamentavelmente, as equipes culturalmente diversas raramente alcançam todo o seu potencial. O processo perde pela desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão freqüentemente negam os potenciais benefícios da diversidade da equipe. Somente se a sua diversidade for bem gerenciada é que as equipes multiculturais podem esperar alcançar seu pleno potencial.

Nesse sentido, Freitas (2008, p. 86-87) também comenta que a interculturalidade está dentro das organizações *“reivindicando atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de poder favorecer uma maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada”*. É preciso atentar para as diferenças culturais nos processos culturais, pois a forma como as sociedades vivem, seus valores e costumes ajudam a determinar seu modo de conviver, de trabalhar, de negociar e de consumir e, portanto, *“ignorar as diferenças culturais nos processos organizacionais pode ter um alto custo em um cenário em que todo erro tende a ser duramente castigado”*.

Pierre (2001) comenta que apesar de numerosas organizações esforçarem-se para formar uma base de gestão intercultural, resta saber o quanto, de fato, a gestão intercultural promove o reconhecimento da diferença no ambiente organizacional. Ou, o quanto ela é, realmente, uma tentativa de homogeneização das práticas e comportamentos ainda são válidas para questionar o que é apresentado como discurso e o que, de fato, é praticado no dia-a-dia organizacional. Para o autor, muitas vezes, o discurso é apresentado como de respeito e apreciação das diferenças, mas o que se vê, na prática, são políticas e práticas que são tentativas de estabelecer padrões únicos de pensamento e conduta, sem levar em conta as divergências e outras formas de pensamento. Além disso, ele aponta para a valorização da cultura e sua relação com salários, com a formação bilíngüe, com as relações das instâncias sindicais internacionais, dentre outras, como perspectivas recentes e ainda sem respostas no cotidiano organizacional.

3.1 MOBILIDADE INTERNACIONAL

O termo mobilidade internacional, segundo Cerdin (2002), impõem-se cada vez mais na literatura profissional e acadêmica. Pois, é certo que existe um número significativo de pessoas que trabalham e vivem em lugares diferentes de seu país de origem. Por isso, é importante esclarecer o seu conceito e diferenciar os seus tipos, pois cada situação típica de mobilidade acarreta em uma série de características, pontos positivos e negativos para quem a vive e para quem espera algum resultado dela.

De acordo com o autor, de maneira geral, mobilidade significa a passagem de uma situação para outra. Aqui, o interesse reside, especificamente, nas situações de trabalho. Além disso, a

perspectiva abordada será a de mobilidade geográfica que, de acordo com Cerdin (2002), pode ser vista em duas dimensões: a mobilidade nacional que é aquela onde o indivíduo muda de cidade ou de região dentro de um mesmo país; e a mobilidade internacional na qual o indivíduo sai do seu país de origem e vai trabalhar no estrangeiro.

A mobilidade no trabalho, na perspectiva geográfica, pode ocorrer, segundo Cerdin (2002), como mobilidade intra-organizações e inter-organizações. Em uma mesma organização, Schein (1992) designa três tipos de movimentos: entre funções ou mobilidade horizontal; como mobilidade hierárquica ou vertical; e mobilidade em termos de poder informal ou mobilidade radial, lateral ou de inclusão.

A mobilidade internacional pode ser resultado de um processo de migração, o que significa deixar definitivamente o seu país para viver em outro, de acordo com Bauman (1999). Os motivos são os mais diversos: falta de oportunidade, guerras e conflitos, miséria, encantamento com outro estilo de vida, etc. Estas pessoas não vão voltar ao seu país de origem, ou a probabilidade disso acontecer é baixa.

Freitas (2009, p. 249) conceitua a mobilidade em um sentido mais amplo, como sendo a capacidade, aliada à disposição e ao desejo do indivíduo em de mudar geograficamente e *“interagir com diferenças com relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal”*. O conceito de mobilidade, assim, não se limita a um fenômeno geográfico, mas *“a um conjunto complexo de disposições e competências que coloca que coloca om indivíduo em interação com um outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e na sua vida pessoal”*.

O interesse desta pesquisa está na mobilidade do tipo internacional, aquela que é resultado da transferência de trabalho para outro país, por um determinado período de tempo. Este tipo de mobilidade de cunho profissional é chamada, muitas vezes, de expatriação. Porém, devido ao fato de carregar consigo uma série de situações diferentes e por ter uma conotação de alguém sem pátria (ex-patriado), alguns autores e organizações têm preferido usar mobilidade profissional ou missão internacional, como termos com mais neutralidade, para os casos de expatriação demandada e gerida pela organização (FREITAS, 2002; CERDIN, 2002;). Além do que, autores e organizações utilizam o termo expatriação para designar um tipo específico de missão internacional.

A missão internacional, ou *international assignment*, designa um processo de ida e volta com tempo de duração pré-estabelecido e tem sido largamente utilizado pelos acadêmicos e organizações de maneira geral. Mas há que se cuidar com o que se está querendo realmente dizer, ou seja, a missão internacional pode designar diferentes situações e realidades distintas. Algumas pessoas vão viver por um curto período de tempo (aproximadamente seis meses) enquanto outras ficarão por até cinco anos. Algumas ficarão por um período em outro país, mas voltarão ao seu país de origem, outras irão para uma nova posição em outro país que não o seu de origem. O que difere cada caso é a motivação da transferência, quem a determina, a sua duração e situação depois do seu término (CERDIN, 2002; FREITAS, 2009; DASKALAKI, 2008).

Para Cerdin (2002, p. 4), há duas categorias de indivíduos da mobilidade internacional: os profissionais e os ocasionais. Na primeira categoria encontram-se os executivos de alto nível hierárquico que querem migrar da carreira local para internacional; os imigrantes que, na sua maior parte, são pouco qualificados; os trabalhadores de fronteira que passam diariamente pela fronteira para trabalhar; e os profissionais de determinadas categorias que os obrigam a viajar dentro de vários países. A segunda categoria, é composta por: estudantes em períodos de estudo de longa duração como um mestrado, por exemplo; os trabalhadores temporários, geralmente pouco qualificados; os empregados de empresas de trabalho temporário; os missionários; e os “clássicos” que representam categorias mais profissionalizadas como engenheiros, técnicos e executivos que são enviados para executar suas atividades em outra unidade da organização no estrangeiro.

Assim como a categoria de estudantes que vai viver no exterior, também existe a categoria dos professores e pesquisadores acadêmicos. Nessas situações, geralmente já se sabe o início e o fim da estadia que é determinada pelo calendário escolar da instituição na qual o indivíduo tem o vínculo. No caso dos profissionais enviados pelas empresas, normalmente quem determina a duração da missão é a empresa. Em alguns casos há chance de prorrogação por mais seis meses ou um ano. Dependendo do tipo, o período de transferência internacional vai gerar uma gama de sentimentos e necessitar de cuidados específicos por parte dos envolvidos.

Este trabalho trata especificamente da missão internacional de cunho profissional, ou seja, daqueles indivíduos que têm um contrato de trabalho com uma organização e que vão sair de seu país de origem para trabalhar em uma outra unidade da organização.

É importante frisar que a mobilidade internacional por motivos profissionais não é só um movimento que parte dos indivíduos e que manifesta o desejo de encontrar novas culturas e

desafios. Ela é também uma necessidade para as organizações. Como argumenta Freitas (2009), as organizações contemporâneas requerem profissionais móveis e adaptáveis às diferenças culturais e isso é muito mais imposto como exigência de determinados cargos do que um desejo individual realizado. Conquanto haja convergência de interesses, isso nem sempre é a regra. Portanto, as organizações precisam arcar com “*os ônus e responsabilidades*” desse direcionamento profissional.

O que as pesquisas empíricas demonstram é que existem duas realidades distintas que impulsionam a mobilidade internacional. Primeiro, a necessidade de transferir um profissional para trabalhar por um período de dois a cinco anos em um outro país para executar atividades semelhantes a de seu país de origem. Segundo, surge a necessidade de profissionais que sejam transferidos diversas vezes para tornarem-se executivos globais, capazes de administrar os negócios da organização em qualquer situação cultural (EVANS, PUCIK e BARSOUX, 2002). É a diferença que Freitas (2006 e 2009) faz ao intitular o primeiro de “*profissional expatriado*” e o segundo de “*expatriado profissional*”.

Dentro desse conceito de expatriado profissional, Daskalaki (2008) fala sobre a sua experiência como acadêmica na Inglaterra e na Grécia, e cita Mayerhofer e o termo “flexpatriado” para designar este indivíduo que deixa de pertencer a um só país e a cada mudança ele precisa reprogramar a sua mente para se adaptar ao idioma, aos valores, aos costumes e as regras sociais do ambiente. A “*flexpatriação*”, ou seja, a constante mudança de mapa mental constrói várias narrativas de um mesmo sujeito e pode levar a perda da identidade nacional, pelo menos de como ela era, compacta, ela torna-se fragmentada, sofre os efeitos da exposição à outra cultura. Estas questões são algumas das que têm surgido sobre o assunto e assim como a gestão intercultural, de maneira geral, ainda carecem de maior desenvolvimento e de pesquisas empíricas e reflexões teóricas que auxiliem a compreensão do fenômeno da mobilidade internacional profissional.

Apesar das poucas pesquisas empíricas sobre os resultados da mobilidade internacional para os indivíduos, Freitas (2009) considera que já é possível considerar alguns perigos e efeitos negativos do processo nos níveis: individual, organizacional e social. Para o indivíduo podem surgir problemas relacionados às relações familiares, problemas identitários, isolamento e solidão. Do ponto de vista organizacional, pode haver maior ênfase nas decisões de curto prazo, aumento de conflitos, perda de consistência interna, descompromisso com o local e competição interna agressiva. Na perspectiva social, há o risco de uma ideologia da

mobilidade que desconsidere o estável e o duradouro, fuga de cérebros, tensões sociais e culturais e um descolamento cada vez maior entre as empresas (nômades) e a sociedade local.

3.1.1 O Processo de Transferência Internacional

O processo de transferência internacional de uma organização, no conceito de Adler (2002), é o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Algumas organizações têm um setor específico que cuida da transferência internacional e do acompanhamento das missões internacionais, em outras elas estão sob a responsabilidade da área de recursos humanos.

A fase de seleção de pessoas para missões no exterior é mais complexa do que a seleção para o trabalho no âmbito nacional. As organizações devem levar em consideração fatores relacionados às circunstâncias específicas de cada posição a ser preenchida em outro país. Infelizmente, são muitos os responsáveis pela área de recursos humanos que “*insistem na prática arraigada e imutável de selecionar potenciais expatriados simplesmente com base em seu desempenho nacional e capacidade técnica*”. Com frequência, não são avaliados se os potenciais expatriados possuem a consciência intercultural necessária e as qualificações interpessoais que a posição exige (DERESKY, 2004, p. 244).

Nesse sentido, Adler (2002) argumenta que muitas organizações internacionais selecionam os funcionários para uma missão internacional levando em conta as qualidades técnicas e uma boa performance delas. Raramente escolhem aqueles funcionários de mais alta performance ou aqueles com alta performance em missão internacional. Como afirma Finuras (2003), é preciso algumas qualidades adicionais para saber gerir as diferenças culturais, ou seja, não basta ter consciência das diferenças, é preciso saber como agir diante delas. Para Freitas (2000), a experiência de viver no estrangeiro “*exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários*”. A autora também salienta a necessidade de que haja respeito por uma realidade que seja diferente da sua.

Muitas organizações investem em treinamento intercultural, na tentativa não só de preparar os profissionais e seus familiares para a nova realidade, como também almejam desenvolver

capacidades para a convivência com costumes e comportamentos diferentes e para a liderança de equipes multiculturais (ADLER, 2002; CERDIN 2002; DERESKY, 2004).

Apesar de não ser dada à devida valorização, tanto no âmbito acadêmico quanto organizacional, para questões mais subjetivas relativas à família do profissional, a prática organizacional tem usado o processo de transferência para missões internacionais como uma importante ferramenta de implementação de estratégias e de gestão. Mas, muitas vezes este processo não dá o resultado esperado justamente por falta de acompanhamento da família como um todo e não só do profissional (BUENO e DOMINGUES; 2006). Como alerta Finuras (2007), é preciso ter um certo equilíbrio, nem sempre fácil de alcançar, para que o os indivíduos e suas famílias tenham mínimas condições de adaptação.

As empresas transferem tanto casais em que um só trabalha, quanto casais onde ambos têm suas carreiras. Segundo Adler (2002) e Freitas (2000 e 2005), nas situações em que só um dos cônjuges trabalha, o papel do outro cônjuge é o mais difícil de todos os membros da família. Para a autora, o cônjuge que fica em casa – normalmente a esposa – deve se ajustar à nova cultura e criar uma vida significativa para si própria no estrangeiro. De acordo com Freitas (2000), a esposa pode se tornar “*uma grande aliada ou uma grande inimiga*” para o processo de expatriação das organizações.

A habilidade da família de construir uma vida significativa no exterior é um desafio devido à falta de estrutura e por todas as atividades, familiares, amigos e, freqüentemente, carreira profissional que foram deixados para trás no seu país de origem. Gerenciar da melhor maneira a transição e a criação de uma vida significativa no estrangeiro requer o envolvimento de todos, desde o profissional que aceita a missão no exterior, a empresa e a família (ADLER, 2002; FREITAS, 2005).

Segundo Adler (2002), as empresas têm transferido casais onde os dois têm suas carreiras profissionais. Estas empresas auxiliam cada casal na identificação de oportunidades para o cônjuge, ajudando ele ou ela a encontrar uma posição profissional adequada no estrangeiro e dão suporte ao novo estilo de vida do casal, especialmente quando envolve uma mudança global. Ao assumir junto a responsabilidade e usando a criatividade elas contribuem para o sucesso da transferência do casal; ao contrário, o inapropriado uso de procedimentos e pacotes de benefícios destinados ao casal onde só um trabalha não contribuem para o êxito da transferência.

Existem alguns aspectos que têm diminuído o número de transferências internacionais, como alerta Cerdin (2002). Um destes aspectos diz respeito ao desenvolvimento das telecomunicações e dos sistemas de informações que permitem que as pessoas se comuniquem e que executem determinadas tarefas de forma compartilhada mesmo que distantes geograficamente. Estes recursos podem ser muito mais baratos e rápidos e não envolvem a inserção total de um indivíduo ao sistema cultural e social do outro. O mesmo pode ser dito dos sistemas de transportes que são capazes de levar as pessoas de um lado a outro do mundo em algumas horas, o que permite que reuniões e tomadas de decisões possam ser efetivadas por grupos de indivíduos de várias nacionalidades que se encontram, decidem as questões e voltam para seus países para prosseguir com suas atividades.

Outro aspecto citado pelo autor diz respeito à legislação trabalhista de muitos países que dificulta e restringe a atuação de profissionais estrangeiros. Isso pode levar à organização a mudar de estratégia e acabar optando por enviar somente algumas pessoas-chaves ou por contratar profissionais locais, o que demanda mais investimentos em treinamento e acompanhamento das atividades naquela subsidiária.

As condições de habitação e de vida, em geral, e os “*pequenos aspectos da vida cotidiana*” como menciona Cerdin (2002), também podem prejudicar sua adaptação e desempenho no trabalho e até levar muitos profissionais à desistência da experiência em outro país. Os problemas de acesso a serviços rotineiros, como o encanador ou a TV a cabo, são exemplos de pequenas coisas que no geral podem causar desgaste e não adaptação em uma situação que já é por natureza encrusteda de pressão e angústia.

Um ponto pacífico entre os autores sobre transferências e missões internacionais são que o processo como um todo é caro e com risco de não dar certo (ADLER, 2002; FREITAS, 2005; CERDIN, 2002, TUNG, 1998). Se, por um lado, isto pode desestimular esta prática por parte das organizações e levá-las a procurar alternativas como o uso de tecnologia de telecomunicação, por outro lado, também pode server de estímulo à busca de melhorias no processo por parte das organizações e dos indivíduos envolvidos e seus familiares.

Apesar dos aspectos desfavoráveis, algumas razões são bastante fortes e justificam o empenho das organizações e dos indivíduos. Para Freitas (2005), a missão internacional deve ser, antes de tudo, uma política organizacional que visa atingir alguns objetivos como: a internacionalização da gestão; o aumento do leque dos conhecimentos de equipes; a formação de lideranças; a elevação do nível de coordenação e controle das subsidiárias; o aumento da diversidade estratégica de seus profissionais para interagir com os mercados globais; o

desenvolvimento e incorporação de novas técnicas e processos organizacionais; e fixação de aspectos importantes da cultura organizacional da matriz.

Cerdin (2002) distingue três grupos de razões distintas para a transferência e missão internacional: a necessidade específica por determinados indivíduos; o desenvolvimento dos gerentes; e o desenvolvimento da organização.

Segundo o autor, as razões ligadas às necessidades de certos indivíduos estão voltadas a objetivos de curto prazo, para suprir a falta de uma expertise tecnológica e gerencial em algum país em desenvolvimento e, geralmente, são enviados gerentes de nível sênior para ocupar a posição. No entanto, a mobilidade internacional pode resultar de objetivos estratégicos de longo prazo. Para Adler (2002), Cerdin (2002), Black, Gregersen e Mendenhall (1992) e Evans, Pucik e Barsoux (2002), os objetivos estratégicos mais comuns são: o desenvolvimento de gerentes e o planejamento de carreiras dentro das organizações; a coordenação e controle além fronteiras; o compartilhamento e troca de informações; e a necessidade de alinhamento e integração entre as estratégias e as práticas entre as unidades.

As razões relacionadas ao desenvolvimento de gestores e o planejamento das carreiras nas organizações surgem pela demanda por profissionais com conhecimentos de múltiplas realidades, capacidade de interagir com pessoas de culturas diferentes, capacidade de entender a estratégia da organização e de transformá-la em políticas e práticas do dia-a-dia, bem como, liderar subordinados de realidades distintas. Nesse sentido, as missões internacionais podem ser um excelente curso intensivo de aprimoramento de habilidades e competências técnicas, mas principalmente de habilidades e competências relacionais e de sensibilidade cultural que podem fazer a diferença na execução das atividades e na criação de espírito de grupo entre diferentes grupos de indivíduos.

Para Cerdin (2002), a missão internacional pode ser usada para aperfeiçoar as habilidades de jovens gerentes o que, por sua vez, pode garantir menos problemas, pois os jovens tendem a ser mais flexíveis e sentirem-se menos afetados pelas diferenças culturais, além de não serem casados ou casados sem filhos. A missão internacional pode assegurar não só o desenvolvimento de gerentes, mas funcionar como uma forma sutil e informal de controle da organização.

Razões ligadas ao desenvolvimento da organização para as missões internacionais dizem respeito à coordenação e controle, de um lado, e de outro lado o compartilhamento e troca de informações. Cerdin (2002) comenta que utilizar a transferência de pessoas para garantir

controle e coordenação não é um recurso novo, ela foi utilizada desde os exércitos coloniais até as organizações transnacionais de hoje. Garantir o entendimento das estratégias e políticas e, mais importante, garantir o desempenho nas várias unidades das organizações é uma justificativa para os custos elevados da expatriação. Enviar para o estrangeiro profissionais que já comprovaram o seu conhecimento técnico, gerencial e alto desempenho pode assegurar que estes indivíduos consigam transmitir aos seus colegas no estrangeiro o que se espera deles ao repassarem não só as políticas e normas da organização, mas também ao compartilharem os elementos da cultura organizacional como valores, pressupostos, rituais e comportamentos.

Além do controle e coordenação necessários para a execução simultânea de ações globais e locais, a informação tem um papel de muita relevância para as organizações. Ela exerce uma função estratégica e que pode ser perfeitamente acessada e compartilhada por meios de comunicação e sistemas informatizados, porém, Black, Gregerson e Mendenhall (1992) citam duas vantagens específicas do compartilhamento de informações entre estrangeiros e locais: i) a duração das relações (entre dois e cinco anos) permite o acesso a informações complexas; ii) os laços criados entre profissionais estrangeiros e seus colegas locais levam a troca de informações não só durante o contato direto da missão no exterior, mas depois também o que beneficia a rede de informações e conhecimento da organização e pode melhorar sua definição de estratégia e tomada de decisão.

Como uma forma de sintetizar a complexidade do processo de transferência e missão internacional, Cerdin (2002) reúne os elementos que encorajam e os desencorajam. Esta síntese é representada pela tabela 1 abaixo:

Elementos que não encorajam a missão internacional	Elementos que incitam a missão internacional
Custos para as organizações: <ul style="list-style-type: none"> - De todo o processo de transferência em si - Aumento nos custos em casos de falta de adaptação 	Importância estratégica para a empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento dos executivos - Desenvolvimento da organização
Alternativas em termos de: <ul style="list-style-type: none"> - Profissionais locais / países terceiros (mercado de trabalho local ou próximo) - Outras formas de mobilidade (telecomunicações, transportes) 	Necessidade específica de alguns tipos de profissionais locais, que poderão desenvolver os locais
Problemas de disponibilidade dos executivos em tornarem-se expatriados	Recompensa / Punição

Tabela 1 – Elementos que incitam e elementos que desencorajam a missão internacional

O autor comenta que, na realidade, a missão internacional parece atender à uma necessidade específica de preencher um determinado cargo e à incapacidade de preencher a vaga com um profissional local do que tendo em vista uma perspectiva mais estratégica. São muitos os casos de preenchimento de vagas em caráter de urgência que não estão vinculados a nenhum plano de médio ou longo prazo e nem com vistas ao desenvolvimento do indivíduo ou da organização. Muitas vezes, o que acontece é que na falta de definição de estratégias e políticas globais, as decisões sobre as transferências internacionais acontecem mais por acaso do que direcionadas ou focadas em objetivos organizacionais. É o exemplo mencionado por Freitas (2008) ao relatar que seus entrevistados comentaram que suas transferências ocorreram muito mais por acaso ou, então, porque eles tomaram a iniciativa e manifestaram interesse em iniciar uma carreira internacional.

Este pensamento vai ao encontro do que dizem os gerentes expatriados alemães em uma pesquisa de Stahl, Miller e Tung (2001) que comentam que as empresas não têm estratégias de expatriação e, muito menos, de repatriação. Eles argumentam que os profissionais optam pela missão internacional pensando em um crescimento próprio e em suas carreiras para além das organizações onde estão no momento. Pois, muitas vezes, a transferência pode representar uma estagnação em suas carreiras. Já que não há planejamento e nem estratégia, o profissional que fica fora de seu país pode perder uma chance de crescimento simplesmente por estar ausente e ninguém lembrar-se dele ou por não ter mais espaço quando da sua volta.

Durante o período de permanência no exterior, no entanto, a preocupação maior de ambas as partes – do indivíduo e da organização – é com a adaptação ao novo ambiente de trabalho e ao país. Na da literatura sobre mobilidade e missões internacionais, este tema é recorrente e inspiração para muitos autores criarem e testarem modelos e formas genéricas.

Como cita Cerdin (2002), muitos trabalhos sobre adaptação estão em língua anglo-saxã e aparecem sob o termo “*adjustment*”, o que pode significar alguns desentendimentos. A referência anglo-saxã ao “*adjustment*”, ou ajuste, tem por base um estado de harmonia entre as necessidades internas e as exigências externas e os processos utilizados para atingir tal condição. O termo em inglês “*adaptation*” está mais próximo de um sentido psicológico. O termo “ajuste” em português ou “*ajustment*” em francês não correspondem ao termo inglês “*adjustment*”, por isso, autores de línguas latinas preferem usar o termo adaptação para descrever o “*adjustment*” em inglês. É o caso de autores franceses e brasileiros como o próprio Cerdin (2002) e Freitas (2005).

Para Black (1990) e Caligiuri (2000) a adaptação significa o quanto o indivíduo se sente psicologicamente confortável em viver no exterior. E Cerdin (2002), afirma que a adaptação, acima de tudo, é um processo construído de forma unitária. Tanto em Black, Mendenhall e Oddou (1991) quanto em Cerdin (2002) a adaptação deve ser considerada sob três aspectos: i) adaptação geral no sentido do dia-a-dia ligado à moradia e alimentação; ii) a adaptação de interação que diz respeito aos relacionamentos com os membros da comunidade local; e iii) a adaptação no trabalho que está ligada ao acompanhamento, às responsabilidades e ao desempenho no ambiente organizacional.

Trabalhos amplamente citados sobre adaptação cultural como de Black, Mendenhall e Oddou (1991); Black e Gregersen (1999); Caligiuri (1992 e 2000) entre outros, utilizam estes três aspectos para elaborar ferramentas de mensuração com vários itens e escalas diferentes. A maior parte dos trabalhos usa instrumentos de análise multivariada para interpretação de dados como análise fatorial, análise de correlação e outras técnicas, além da utilização de testes de confiabilidade sobre os resultados obtidos. Alguns deles relataram a experiência de organizações e profissionais norte-americanos e ingleses em missões em outros países como Japão, Alemanha e França. A partir da década de 2000, houve uma proliferação de pesquisas sobre estrangeiros na China, assim como estudos envolvendo estrangeiros e profissionais locais nas mais variadas configurações de países de origem e hospedeiros como, por exemplo, Shimoni et al (2005), Jun e Gentry (2005) e Fernandez, Mutabazi e Pierre (2006).

De acordo com Cerdin (2002, p. 25), os modelos de mensuração da adaptação cultural preocupam-se com uma mensuração direta. No entanto, a adaptação nem sempre pode ser medida assim tão diretamente. Alguns autores vêem “*a satisfação como um substituto apropriado à adaptação*”. A satisfação é uma consequência possível, mas não automática da adaptação. Dito de outra forma, um indivíduo pode sentir-se adaptado à determinada situação, ou seja, responder corretamente, mas mesmo assim não sentir-se satisfeito com isso. Para o autor, “*a adaptação envolve a aclimatação, o mimetismo ou a transformação, assim como a satisfação refere-se ao contentamento, ao desfrute ou ao prazer*”. Por isso, Cerdin (2002) não concorda com a adoção de mesmo sentido para as duas palavras e argumenta que não dizem respeito ao mesmo registro e nem, necessariamente, a mesma realidade. Porém, ele afirma que um influencia o outro, eles estão relacionados.

A vivência em outro país causa um alto nível de incertezas. Vários autores trabalham esta questão e mencionam que, se por um lado a incerteza causa tensão, angústia e estresse, ela por outro lado move o indivíduo para a aceitação e adaptação das diferenças, pois não gostamos

de ficar em uma situação incerta por muito tempo. E a reação natural é tentar descobrir padrões nas situações conhecidas para torná-las conhecidas, é fazer classificação e re-significação dos objetos, das relações, enfim, de tudo que nos cerca (ADLER, 2002; FREITAS, 2005; MOSCOVICI, 2004; CERDIN, 2002; BLACK, GREGERSEN e MENDENHALL, 1992).

Alguns autores argumentam que são observadas fases durante o processo de transferência internacional, como Black e Mendenhall (1990), Adler (2002), Joly (1996) e Cerdin (2002). No modelo conhecido como “Curva em U”, citado por Adler (2002), a fase inicial é caracterizada pelo grande excitação vivenciado pelos indivíduos. É a descoberta da nova cultura, a chamada fase da “lua-de-mel”. Seguida de um período de desilusão, onde a excitação dá lugar à frustração de não conseguir conversar de forma inteligente com alguém por causa do vocabulário restrito ou pela falta de um serviço presente em seu país de origem.

Depois, começa a fase do “*choque cultural*” – a frustração e a confusão que resultam do bombardeio de coisas novas, desconhecidas e sem interpretação. Em seguida dessa fase, os profissionais começam a se adaptar a nova cultura, sentem-se mais positivos, são mais eficientes no trabalho e sentem-se mais satisfeitos com a vida. Diferente dos cônjuges onde o processo pode ser diferente, mais lento ou até ao inverso, pois são diferentes os papéis e diferentes as percepções em cada um deles (ADLER, 2002; DERESKY, 2004; CERDIN, 2002).

As duas fases iniciais têm curta duração, na primeira (lua-de-mel) a sensação é de ser turista, onde tudo é novo, diferente e excitante. Na segunda fase (desilusão) há o sentimento de que nem tudo é tão bom e excitante e percebe-se que, diferente do turista, não dá para pegar uma condução e seguir para a próxima atração turística, o indivíduo percebe a sua nova realidade e que ele além de não controlar a situação não pode fugir dela. Coisas que pareciam extremamente simples de fazer no seu país, como contratar o serviço de um electricista, por exemplo, podem se mostrar difíceis e embaraçosas.

Já a terceira fase (choque cultural) é a reação a esta nova realidade. Este processo desencadeia uma série de situações que facilmente levam ao estresse. A mudança, em si, já desencadeia o estresse. A separação dos amigos, da família, das crianças (às vezes, no primeiro momento) e dos pais aumenta o nível de estresse. As percepções diferentes e os valores conflitantes exarcebam o estresse. Conviver, diariamente, com o diferente e o desconhecido traz insegurança e um estado permanente de tensão que podem levar a uma valorização ou reação exageradas das coisas.

De acordo com Adler (2002), o estresse relacionado ao choque cultural pode se manifestar de diversas formas: embaraço, desapontamento, frustração, impaciência, ansiedade, confusão de identidade, raiva e respostas psicológicas como insônia, dores de estômago, dores de cabeça e tremor das mãos. Como o choque cultural é sinal de que o indivíduo está adentrando mais profundamente na nova cultura, ele não deve ser eliminado, mas deve-se tentar gerenciar o estresse e as suas causas.

A quarta fase (ajuste), normalmente, ocorre depois de três meses para o profissional, já com o cônjuge costuma demorar mais para acontecer. Ela ocorre quando o choque cultural diminui e o indivíduo começa a viver uma vida normal. Como argumenta Adler (2002), ele aprende a diferenciar um comportamento individual do comportamento que reflete um padrão cultural. Muitos percebem que o ambiente estrangeiro demanda muitas coisas para as quais é preciso encontrar ou criar soluções. Abordagens ineficientes incluem achar um culpado para os problemas: os nativos do país, a organização ou a esposa.

Na fase do ajuste, as situações passam a ser administradas, de uma forma ou de outra, e percebe-se que o diferente não é, necessariamente, ruim. No ambiente de trabalho já começa a se delinear uma rotina que afasta aquelas sensações iniciais de insegurança e de desconhecido, fazendo com que a vida não seja vista como uma batalha diária pela sobrevivência.

Para Black e Mendenhall (1990) as fases da adaptação seguem uma forma muito próxima as fases mencionadas por Adler (2002) onde: a primeira etapa é a de lua-de-mel, com comportamentos de excitação e fascinação pelo que os cerca. A segunda fase é a de desilusão e frustração, onde ocorre o choque cultural. A terceira é a adaptação em si, que ocorre de forma gradual à nova cultura. Por último, eles citam a fase da maturidade, onde o indivíduo consegue agir de forma eficaz diante da nova cultura.

Cerdin (2002) compara os dois modelos e sugere que as diferenças são sutis e não alteram o sentido da curva que se forma durante do processo de adaptação intercultural. Esta comparação é demonstrada pelas figuras 1 e 2:

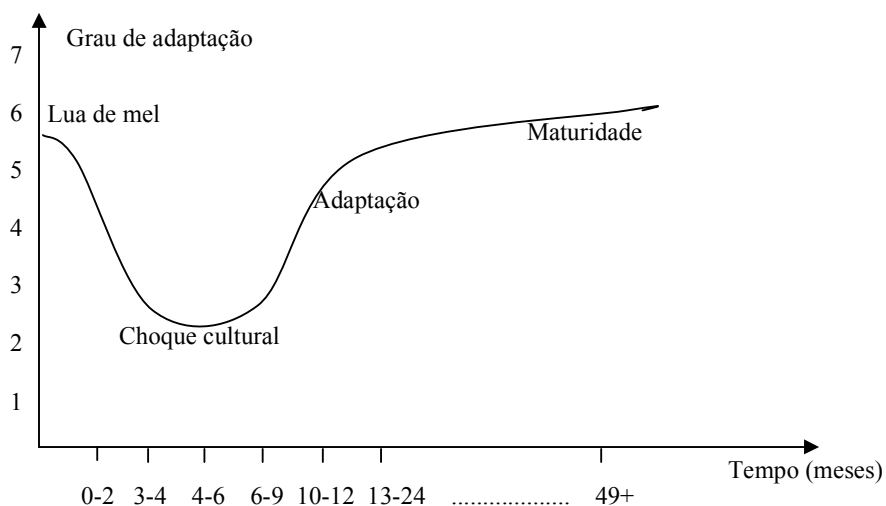


Figura 1 – A Curva em U e o Grau de Adaptação de Black e Mendenhall.

Fonte: Adaptado de Cerdin (2002, p. 28).

Para Black e Mendenhall (1990), as fases pelas quais os indivíduos passam determinam o seu grau de adaptação. Os autores fazem uma revisão nos trabalhos que usam o modelo de adaptação em U com objetivo de provar empiricamente o modelo e examinar o rigor metodológico dos diferentes estudos.

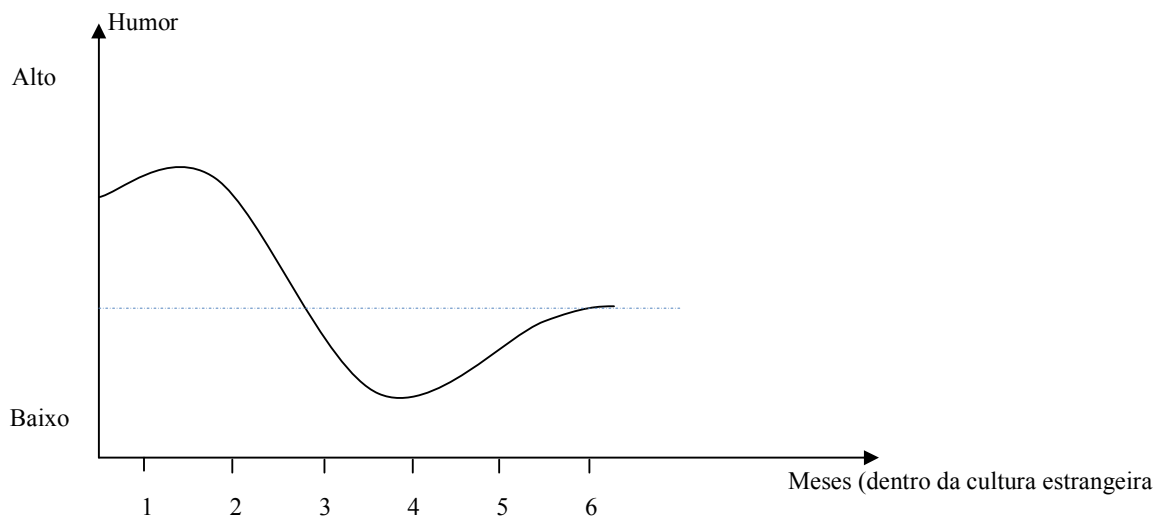


Figura 2 – A Curva em U do Nível de Humor – Nancy Adler.

Fonte: Adaptado de Adler (2002, p. 263).

Da análise de Black e Mendenhall (1990) dos trabalhos sobre adaptação de estrangeiros em missões internacionais resultou em uma lista de pelo menos oito maneiras de operacionalizar a adaptação. Ela pode ser abordada como: moral acadêmica; humor psicológico, opinião favorável sobre as pessoas do país hospedeiro; satisfação, atitudes; grau de contato com as pessoas do país hospedeiro; sensação de conforto com relação ao novo ambiente; e dificuldades com os diversos aspectos do novo ambiente.

Há que se considerar aqui, que não são todos os autores que concordam com estas fases durante o período que os profissionais e seus familiares passam no estrangeiro. É o caso de Freitas (2005) que relata - de acordo com seus entrevistados - que na maioria das vezes não existe a fase da “lua de mel”, pois os indivíduos tão logo chegam já precisam dar conta de uma série de atividades de trabalho nas organizações e precisam entrar rapidamente no ritmo de trabalho e de vida. Isso leva-os a se defrontarem com os costumes diferentes, falta de produtos ou serviços que estavam acostumados em seus países e assim por diante. Além, disso, a adaptação a uma nova cultura é algo mais subjetivo e que também depende do tipo de trabalho a ser executado e o acompanhamento feito por parte das organizações.

A partir deste entendimento de múltiplas formas de abordar e analisar a adaptação, fica claro porque certas pesquisas trazem resultados tão diferentes e tão difíceis de comparar. Outra dificuldade de comparação e compilação de resultados de diferentes pesquisas reside no fato das populações estudadas serem tão diversas entre si. As motivações e objetivos da vivência no exterior também dificultam comparações, visto que a motivação de um estudante e o seu tipo de convívio com as pessoas do país hospedeiro é bem diferente de um gerente que precisa liderar uma equipe e atingir resultados tangíveis em um curto espaço de tempo.

Com relação às missões internacionais de profissionais em cargos de direção ou gerência, Cerdin (2002) comenta que são necessários mais estudos que levem em conta as variáveis específicas do ambiente organizacional.

O processo de transferência finaliza com a volta do profissional e sua família para o país de origem ou com o início de uma nova missão internacional. Esta parte foi, por muitas vezes, esquecida pelos gestores na hora de planejar a transferência internacional. Similar à entrada em um país estrangeiro, a volta – também chamada de repatriação - envolve o reajuste ao ambiente doméstico de trabalho e ao ambiente fora do trabalho também. Na última década, muitas organizações começaram a considerar a reentrada como o maior problema. Historicamente, de 20% a 25% dos profissionais querem deixar a organização quando voltam do estrangeiro (ADLER, 2002; FREITAS, 2000).

O que ocorre é que a experiência do retorno, freqüentemente, surpreende quem está retornando. As pessoas se preocupam com a ida para o estrangeiro, cientes que vão encontrar o desconhecido, o diferente, as situações não familiares e não esperam encontrar ao retornar nem o choque nem o trauma. Eles imaginam deslizar calmamente para o seu antigo estilo de vida. Enquanto estão fora os indivíduos mudam, a organização muda e os países mudam. Durante a fase de choque cultural no país estrangeiro, eles idealizaram sua própria cultura, lembrando somente dos aspectos positivos. Quando retornam, deparam-se com as mudanças reais, a lacuna entre o que era e o que é, e a lacuna entre o idealizado e o real. Muitos descrevem a reentrada como mais difícil do que a saída para o estrangeiro.

Nos estudos relatados por Adler (2002), os indivíduos descrevem estágios similares àqueles do choque cultural, a diferença é que o choque inicial é menor, passa mais rápido do que no estrangeiro. O que ocorre, muitas vezes, é um período de frustração onde quem ficou fora tem muitas histórias a contar e as pessoas não têm o tempo disponível para ouvir, tão entretidas que estão com suas próprias coisas.

Existem poucos estudos que trabalham a repatriação, mas é uma fase que merece mais aprofundamento e a compreensão como parte importante do processo de transferência internacional como sinal de uma boa política organizacional fechando o ciclo com o aproveitamento da aprendizagem intercultural.

3.2 EQUIPES MULTICULTURAIS

Os negócios globais costumavam ser um componente menor das atividades corporativas da maioria das organizações até a década de 1990. Hoje, a gestão global não é só um conceito discutido por acadêmicos, mas é também a realidade de muitas organizações. E para aquelas que atuam em âmbito local ou nacional apenas, existem planos de expansão de atuação internacional. Mesmo para aquelas cujos gestores não têm interesse em sair de seu espaço local atual, vêem-se envolvidas com interlocutores globais, sejam eles fornecedores, concorrentes diretos ou indiretos.

Ou seja, já não é uma questão de vontade a gestão em âmbito global, e sim uma resposta à conjuntura atual econômico-social, muito mais dinâmica e complexa. Mesmo em tempos de

crise financeira mundial, a interação entre organizações de diferentes culturas pode até diminuir, mas não desaparecer e as organizações vão continuar procurando espaços para expandir suas operações e consolidar suas marcas globais, o que tem mudado é o papel dos Estados na regulação dos seus mercados (KRUGMAN, 2008).

Os negócios globais, segundo Adler (2002), costumavam envolver o envio de gerentes para outros países simplesmente para vender os produtos para clientes estrangeiros. Depois de certo tempo e dos bons resultados das vendas, eram enviados alguns poucos expatriados para montar uma unidade no exterior e eram estes profissionais que se defrontavam com as culturas nacionais e suas diferenças.

Os negócios globais atuais, de acordo com a autora, significam pessoas de diversos países trabalhando na mesma organização, os cargos envolvidos vão desde membros da cúpula corporativa, passando por executivos, gestores, jovens profissionais aspirantes a executivos e profissionais ocupantes de cargos mais técnicos. Por isso, a mobilidade internacional “*está na ordem do dia*” e já se começa a discuti-la como um “*requisito organizacional*”, diz Freitas (2009, p. 248).

O contato intercultural ocorre de outras formas que não só a expatriação: os meios de comunicação como vídeo e teleconferência, correio eletrônico, sistemas de gestão interligados e outras ferramentas de tecnologia de informação permitem que as pessoas possam conversar e discutir estratégias e projetos, e decidir as ações que serão realizadas bem como fazer o acompanhamento e mensuração de resultados dessas ações em diferentes locais e por profissionais de diversos países. O diálogo intercultural, nestas circunstâncias, torna-se um importante elemento do êxito ou fracasso de muitos negócios globais (FINURAS, 2003; DASKALAKI, 2008).

A gestão de grupos de pessoas com culturas nacionais diferentes é uma realidade para um número cada vez maior de organizações. Tanto para aquelas consideradas locais no seu alcance e nas dimensões do seu mercado, mas que podem contar com profissionais de outros países, quanto (e mais fortemente) para aquelas que atuam em diferentes países com equipes de trabalho multiculturais.

O impacto do multiculturalismo varia de acordo com o tipo de ambiente de competição e da estratégia global da organização. Ou seja, se o ambiente é de pouca competição e a estratégia da organização voltada para o posicionamento e reação a este ambiente, a preocupação com a questão multi e intercultural estará limitada à integração e cooperação de indivíduos com

diferenças culturais regionais ou resultantes de sua descendência. Já no caso de organizações com ambiente de alta competição e de estratégia e atuação global, a preocupação com as questões multi e interculturais são mais amplas e de maior impacto, pois elas necessitam compreender a dinâmica cultural para formular suas estratégias de negócios, para executar a produção local (EVANS, PUCIK e BARSOUX, 2002).

O modo como as pessoas exercem a liderança, como estimulam os outros indivíduos, comunicam, tomam decisão, planejam, organizam e assessoram varia entre os países e por isso Adler (2002, p. 136) questiona: “*como nós podemos gerenciar pessoas que são diferentes de nós?*”.

Para responder a essa pergunta Chevrier (2000) argumenta que, em primeiro lugar, falar de gestão intercultural significa falar de identidade cultural. Para gerenciar pessoas com culturas diferentes é preciso primeiro reconhecer a própria cultura. E o contato com o outro propicia esse reconhecimento, recordando o conceito de alteridade.

Mas, a formação de equipes multiculturais é mais do que o reconhecimento das diferenças entre seus membros. Elas têm especificidades próprias e isso precisa ser levado em conta quando da sua criação e gestão. De acordo com Finuras (2003), um dos principais objetivos da formação de equipes multiculturais consiste em agrupar diferentes tipos de pessoas de diferentes culturas para aproveitar a diversidade de perspectivas e aptidões de seus membros.

O êxito na formação de uma equipe multicultural depende de como serão configurados alguns aspectos genéricos como as diferenças de personalidade; o desenvolvimento de um objetivo comum da equipe; a comunicação entre os membros da equipe e entre a equipe e a organização; a resolução de conflitos; e a liderança da equipe. E também de aspectos específicos da relação intercultural, como: a influência da cultura nacional; a convergência de objetivos; o idioma e o lugar; os laços com a organização; o reconhecimento; e as definições de hierarquia e igualdade (FINURAS, 2003).

Para Adler (2020), mesmo tomando cuidado com os aspectos envolvidos na formação das equipes multiculturais, elas poderão apresentar vários níveis de qualidade de desempenho e a eficácia na execução das tarefas, pois as equipes têm uma dinâmica própria e um contexto específico que influenciam no seu desempenho.

Segundo Adler (2002) e Finuras (2003), a produtividade de uma equipe também vai depender do tipo de tarefas e também dos seus recursos disponíveis e seus processos. Por isso, os objetivos da equipe devem direcionar os processos, as atividades e a velocidade das ações.

Assim como a produtividade, a diversidade entre as equipes ou grupos de trabalho também pode variar: alguns grupos podem conter membros muito similares ou muito diferentes com relação ao mapa mental, perspectivas e experiências. A diversidade abrange muitas características como gênero, raça, religião, profissão, nacionalidade, idade, etnia, orientação sexual e outras. De acordo com os objetivos deste trabalho, a discussão ficará restrita principalmente às características culturais dos indivíduos em ambiente organizacional.

Dentro desta linha, Adler (2002) destaca que as equipes homogêneas são compostas por membros que compartilham um mesmo plano de conhecimento e experiência que os leva a perceber, interpretar e avaliar as situações de forma parecida. A similaridade tem por base várias características do grupo como gênero, cultura e profissão. Já as equipes símbolos (*token teams*) são compostas de membros que compartilham um mesmo “*background*”, exceto um dos membros que interpreta as situações de forma diferente dos demais integrantes do grupo. As chamadas equipes bi-culturais são formadas por membros de duas culturas distintas. A quantidade de membros de cada cultura é mais equilibrada do que nas equipes símbolos e estas equipes reconhecem e integram as perspectivas de ambas as culturas representadas, porém, se existe uma maioria de uma cultura, é natural que esta predomine sobre a outra.

E as equipes multiculturais são compostas por membros de três ou mais backgrounds étnicos. As grandes corporações, atualmente, possuem equipes multiculturais cujos membros estão espalhados pelo mundo e que se encontram pessoal e eletronicamente. Quanto mais houver o reconhecimento e a integração entre as diferentes culturas, maior será o potencial de eficácia no desempenho (EVANS, PUCIK e BARSOUX, 2002).

No entanto, como aponta Chevrier (2000), a diversidade torna mais difícil chegar ao consenso. Em equipes homogêneas é mais fácil compreender o que os outros estão tentando dizer e acreditar nos outros é mais rápido. Em equipes culturalmente diversas, as falhas de percepção, de comunicação e de interpretação emergem a toda hora. Por conta dos membros das equipes multiculturais possuírem expectativas diferentes, é comum demorar mais para fazer apropriação de informações relevantes e a tomada de decisões particulares pode elevar o nível de estresse. Também há um aumento de ambigüidade, complexidade e confusão nas equipes multiculturais.

A coesão é a “*habilidade dos membros das equipes agirem como um*”, diz Adler (2002, p. 142). Esta habilidade está relacionada com a percepção, a interpretação e a ação em situações em que foi mutuamente acordado qual o melhor caminho. A tabela 2 mostra como as falhas

na interpretação, na comunicação e o estresse diminuem a coesão e, muitas vezes, a produtividade das equipes multiculturais.

Vantagens	Desvantagens
<p>A diversidade permite o aumento da criatividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior leque de perspectivas - Mais e melhores idéias - Menos pensamento de grupo <p>A diversidade reforça a concentração em entender as outras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idéias - Perspectivas - Significados - Argumentos <p>O aumento na criatividade pode levar à criação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhor definição dos problemas - Mais alternativas - Melhores soluções - Melhores decisões <p>As equipes podem se tornar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mais efetivas - Mais produtivas 	<p>Diversidade causa falta de coesão:</p> <p>Desconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca atratividade interpessoal - Estereótipos incorretos - Mais conversas dentro da própria cultura <p>Falhas na comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação mais lenta: estrangeiros e problemas de tradução - Menos exatidão <p>Estresse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mais comportamento contraproducente - Menos discordância no conteúdo - Tensão <p>Falta de coesão causa incapacidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validar idéias e pessoas - Concordar quando o acordo é necessário - Obter consenso nas decisões - Agir de forma conjunta <p>As equipes podem se tornar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menos eficientes - Menos efetivas - Menos produtivas

Tabela 2: Diversidade em Equipes Multiculturais: vantagens e desvantagens.

Fonte: Adaptado de Adler (2002, p. 143).

Alguns problemas enfrentados pelas equipes multiculturais dizem respeito a problemas atitudinais, como o desconhecimento e a desconfiança. Eles podem levar a dificuldade de comunicação, de troca de informações e de delegar ou compartilhar responsabilidades. Outros problemas são da natureza da percepção, como a criação de estereótipos. Estes estereótipos, muitas vezes, carecem de veracidade e partem muito mais da leitura enviesada pela cultura do indivíduo do que por características reais, diz Adler (2002).

Nas relações interculturais, a comunicação torna-se o grande instrumento de ligação entre os indivíduos que ajudará a diminuir o desconhecimento do outro. Como não se sabe o que é similar e o que é diferente, será através do diálogo que será construída a ponte entre os indivíduos. Porém, a comunicação de equipes multiculturais nem sempre resulta em compreensão. Ela envolve, continuamente, entendimento errôneo por causa de percepção, interpretação e avaliação incorretas.

De acordo com Adler (2002), nas relações interculturais, as pessoas devem assumir a diferença até que a similaridade seja provada. Elas devem reconhecer que todos os comportamentos fazem sentido através dos olhos do indivíduo que está tendo um determinado comportamento e que a lógica e a racionalidade são culturalmente relativas. Dois grupos de nacionalidades diferentes não vêem o mundo da mesma forma. A percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam e avaliam estimulados pelo ambiente externo para dar significado às experiências deles mesmos. Os modelos de percepção não são inatos e nem absolutos. Eles são seletivos, aprendidos, culturalmente determinados, consistentes e imprecisos. São seletivos de acordo com nossos modelos mentais; são aprendidos por meio de nossa experiência que nos leva a perceber o mundo de certa maneira; são culturalmente determinados, pois aprendemos a ver o mundo baseados no nosso arcabouço cultural; são consistentes, uma vez que se vemos algo de uma maneira, ele continuará a ser visto sempre assim; e são imprecisos porque nós vemos coisas que não existem e não vemos coisas que existem. O modelo mental, valores, interesses e cultura agem como filtros e nos levam a distorcer, a bloquear e criar aquilo que escolhermos ver e ouvir.

A interpretação ocorre quando um indivíduo dá significado para observações e para suas relações. Baseados em nossa experiência, criamos pressupostos sobre nossas percepções e não precisamos redescobrir significados cada vez que encontramos situação similar. O processo de interpretação utiliza categorias para classificar situações, pessoas e objetos e dar sentido ao que percebemos. De acordo com Moscovici (2004), a categorização ajuda-nos a distinguir o que é mais importante no ambiente e como agir de acordo com ele. Categorias de percepção de imagens tornam-se ineficientes quando colocamos as pessoas e as coisas em grupos errados. A falha na categorização intercultural ocorre quando se utiliza de categorias domésticas para entender situações no estrangeiro.

Segundo Moscovici (2004), criar estereótipos envolve uma forma de categorização que organiza a experiência e guia o comportamento diante de grupos étnicos e grupos nacionais. Estereótipos nunca descrevem um comportamento individual, eles descrevem o

comportamento normal dos membros de um grupo particular. Assim como outras formas de categorização, os estereótipos tanto podem ser úteis como podem ser prejudiciais dependendo de como são usados. Uma eficiente estereotipagem permite que as pessoas compreendam e ajam apropriadamente em novas situações.

A cultura influencia fortemente e, em muitas situações, determina nossas percepções e interpretações. Tanto as categorias quanto os significados que damos são baseados no nosso arcabouço cultural, diz Finuras (2003).

Para Adler (2002), mais que na percepção e na interpretação, as condições culturais afetam a avaliação. A avaliação envolve o julgamento de alguém ou de algo como sendo bom ou ruim. Nós usamos nossa própria cultura como um padrão de medida, um critério, julgando nossa própria cultura como normal e boa e tudo aquilo que é diferente como anormal e ruim. A avaliação raramente ajuda na tentativa de compreender, de comunicar-se com ou a fazer negócios com pessoas de outras culturas.

Apesar de apresentarem mais problemas do que as equipes homogêneas, as equipes multiculturais têm mais potencial de obter altos índices de produtividade, pois a diversidade permite que os indivíduos desempenhem suas funções com mais criatividade. As equipes de trabalho multiculturais percebem, interpretam e avaliam as situações de numerosas formas e decidem pelas melhores opções e direções. Além disso, a convivência ajuda a desenvolver competências interculturais que podem ser muito úteis para o crescimento profissional e para a eficiência organizacional, afirma Chevrier (2000).

Para Adler (2002) e Finuras (2003), a criação de soluções alternativas é um processo relativamente fácil, pois é só deixar brotar o encaminhamento que cada um dá em decorrência de sua percepção e entendimento do mundo. O grande desafio das lideranças das equipes multiculturais é equilibrar as divergências com as convergências quanto às soluções e ações. De um lado, provocar idéias (divergências) e obter consensos ou acordo sobre a ou as melhores idéias (convergência). É o equilíbrio entre a criatividade (divergência) e a coesão (convergência).

As equipes multiculturais podem se tornar mais produtivas e eficientes do que as equipes homogêneas, mas não há garantia de que isso ocorra realmente. Adler (2002) explica que há uma tendência das equipes homogêneas atingirem uma eficiência média, sem atingir altos índices de desempenho, mas também sem serem muito ineficientes. Já as equipes multiculturais tendem a ficar em ambos os extremos do continuum da eficiência, ou seja,

algumas equipes são extremamente eficientes, com altos índices de produtividade e qualidade de resposta, enquanto outras são extremamente ineficientes.

As equipes de alta e de baixa performance diferem no modo como tratam a diversidade e não pela presença da diversidade na equipe. Quando ela é bem gerenciada, torna-se um ativo que impulsiona a produtividade da equipe e quando é ignorada, ela causa problemas e conflitos que diminuem a eficiência.

A diversidade poderá causar ineficiência quando na equipe dominar a visão etnocêntrica e o domínio cultural porque direcionam as idéias, ignoram as diferenças e buscam sempre respostas com base no consenso (FINURAS, 2003).

A tabela 4 demonstra como os resultados podem diferir dependendo de como a diversidade é tratada pelos membros das equipes multiculturais:

	Eficiência	Ineficiência
Tarefa	Inovativa	Rotineira
Estágio	Divergente (antes)	Convergente (depois)
Condições	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenças reconhecidas - Membros selecionados por habilidades relacionadas às tarefas - Respeito mútuo - Equilíbrio de poder - Objetivo bem coordenado - <i>Feedback</i> externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenças ignoradas - Membros selecionados com base na etnia - Etnocentrismo - Domínio cultural - Objetivos individuais - Falta de <i>feedback</i> (autonomia)

Tabela 4: Gestão eficiente da diversidade nas equipes.

Fonte: Adaptado de Adler (2002, p. 149).

Quanto mais a diversidade for tratada como um recurso, mais ela poderá estimular o surgimento de idéias inovadoras. Isso significa que a divergência de idéias e opiniões é positiva, as equipes devem provocar o surgimento das diferenças nos momentos em que a diversidade possa ser usada como recurso. Para isso, será necessário instaurar um clima de respeito, que acolha os participantes e, ao mesmo tempo, evitar que o diálogo seja polarizado em um desequilíbrio de forças. Por isso é importante desenvolver a liderança em equipes multiculturais.

Para Evans, Pucik e Barsoux (2002), a formação de líderes para atuação em equipes multiculturais deve transpor o modelo tradicional – em forma de pirâmide – onde os gestores

no nível mais alto são preparados para a formação de estratégias e alocação de recursos, os diretores para gestão de controles administrativos, e os gerentes médios são para a implementação da operação. O ambiente organizacional multicultural requer o desenvolvimento e a formação de líderes que tenham a visão de negócios e a capacidade de desenvolver competências e administrar o processo de aprendizagem nas equipes. De acordo com Adler (2002), que o líder de uma equipe multicultural deve ser articulador e capaz de gerenciar tensões e conflitos que emergem das diferentes formas de pensar os negócios e analisar o mercado.

Com a gestão eficiente da diversidade, um dos ganhos que ela pode trazer aos membros de uma equipe multicultural é a aprendizagem. E não ganham só os sujeitos envolvidos, mas a organização pode criar um ciclo virtuoso de inovação e criatividade ao utilizar as perspectivas e capacidades individuais e suas múltiplas combinações. Ou (2009) diz que a aprendizagem organizacional é resultante dos momentos de interação intercultural e não é algo que possa ser transmitido ou internalizado sem a vivência prática.

4. A VIDA COTIDIANA

Tudo aquilo que nos cerca, que nos é familiar e com o qual convivemos diariamente faz parte de nosso cotidiano. Certeau (2003, p. 31) afirma que o cotidiano é aquilo que nos é dado a cada dia, aquilo que nos pressiona todos os dias, ao acordarmos, é o peso da vida, a dificuldade de viver em uma ou outra condição, a fadiga, o desejo. O cotidiano é algo que nos prende, a partir de nosso interior.

Quando nos deparamos com algo novo, diferente, tentamos interpretar, classificar, categorizar de alguma forma para tornar o desconhecido em algo conhecido, familiar. No nosso dia-a-dia, despercebidamente, procuramos agir de acordo com as regras e com os fatos já conhecidos, pois sabemos que seremos compreendidos e poderemos executar uma série de ações sem termos que explicar o porquê e sem termos que perguntar o significado de um determinado gesto de outrem.

No ambiente organizacional ocorre a mesma situação. Não é à toa que nos sentimos desconfortáveis em nossos primeiros dias de trabalho. Isso acontece porque ainda não conhecemos todos os significados e não estabelecemos uma rotina, um cotidiano, que nos facilite a execução de tarefas e o relacionamento com os demais membros da organização.

O estudo sobre o cotidiano tem sido de interesse de mais de uma ciência e de vários autores (BERGER e LUCKMAN, 2004; MOSCOVICI, 2004; GOFFMAN, 2007; CERTEAU, 2007). A Sociologia, por exemplo, trata da questão de como as sociedades estruturam sua vida cotidiana, no sentido de como as estruturas hierarquizantes surgem e são institucionalizadas, como as regras são criadas e seguidas, como todo um pensamento coletivo é construído e revisto. A Psicologia Social tem como interesse a dialética entre o indivíduo e a sociedade na tentativa de compreender o indivíduo social. A Antropologia Cultural abarca estudos sobre como determinados grupos de indivíduos cria e compartilha seus costumes, crenças, valores e comportamentos. A História descreve as sucessivas transformações e reinvenções do cotidiano dos povos através do tempo.

É evidente que seria simplista querer fazer uma divisão profunda sobre a visão de cada ciência sobre o cotidiano sem levar em conta que elas estão sob o guarda-chuva das Ciências Sociais e por isso comungam e compartilham referências. Existem correntes de pensamento que são, muitas vezes, transpassadas com desenvoltura e naturalidade. Porém, percebeu-se que algumas linhas teóricas são bem demarcadas e com conjuntos de premissas mais bem

delineadas e delimitadas. O que se buscou aqui foi trazer diferentes perspectivas e formas usadas por vários autores para analisar o cotidiano, tanto na pesquisa do cotidiano em si, como especificamente do cotidiano organizacional.

4.1 O COTIDIANO E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Da Psicologia Social, a Teoria das Representações Sociais de Serge Moscovici, apresentada por ele pela primeira vez em 1961, foi escolhida como um dos referenciais teóricos e metodológicos para analisar o cotidiano intercultural. Isso se deveu pelo fato desta teoria tomar como ponto de partida “*a diversidade dos indivíduos, atitudes e fenômenos, em toda sua estranheza e imprevisibilidade. Seu objetivo é descobrir como os indivíduos e grupos podem construir um mundo estável, previsível, a partir de tal diversidade*” nas palavras do próprio Moscovici (2004, p. 79) e que vão ao encontro das expectativas deste trabalho em particular para compreender o cotidiano de brasileiros e estrangeiros nas organizações.

De acordo com Farr (2002), que fez um extenso estudo sobre a história da Psicologia Social, ao longo dos anos ela foi perdendo parte das raízes “sociais” dos seus fundadores (George Mead e Kurt Lewin) e seguiu cada vez mais para uma abordagem individualista que teve seu auge na década de 1970 com a chamada Psicologia Científica. Porém, nas décadas de 1950 e 1960 foram iniciados movimentos que impulsionaram a valorização da observação de situações naturais e do estudo dos comportamentos em seus ambientes naturais, comenta Farr (2002) e também Spink e Frezza (2000).

Sair do laboratório ocasionou a revalorização do estudo dos processos sociais, como os trabalhos de Goffman (2007) sobre o cotidiano interpretado pela lente da dramaturgia e de Moscovici (2004) e sua Teoria das Representações Sociais voltada para a compreensão da criação do conhecimento do senso comum.

Na sua tentativa de renovar e confirmar a especificidade da Psicologia Social, Serge Moscovici apresenta sua Teoria das Representações Sociais, por meio de estudos sobre como ocorre a mediação entre o individual e o social. Moscovici (2004), em seu estudo epistemológico sobre o fenômeno das representações, mostra-nos que algumas ciências como a sociologia, a antropologia, a psicologia clínica e a social, desde cedo se preocuparam em

compreender o pensamento e a conduta “irracional” dos indivíduos e suas transformações no tempo.

Apesar de já estudada por outras ciências, Moscovici (2004) considerava que as contribuições dos estudos já realizados eram muito fragmentadas, uma vez que as pesquisas permaneceram fechadas em um ou outro domínio específico: do caráter coletivo das representações à sua dinâmica; no outro extremo os substratos psíquicos, as origens e interiorização das mesmas sem, contudo, se preocuparem com a comunicação que permite os indivíduos convergirem, de sorte que alguma coisa do individual passa se tornar social e vice-versa, ponderam Costa e Almeida (1999).

Assim, Moscovici (2004, p. 32) apresenta uma proposta de como estudar e compreender como o cotidiano e o conhecimento do senso comum são construídos e modificados: só experimentamos e percebemos o mundo em que, *“em um extremo, estamos familiarizados com coisas feitas pelos homens, representando outras coisas feitas pelos homens e, no outro extremo, com substitutos por estímulos cujos originais, seus equivalentes naturais, tais como partículas ou genes, nós nunca veremos”*.

As pessoas comuns, sem o auxílio dos instrumentos científicos, têm a tendência de perceber e analisar o mundo de uma maneira semelhante: *“especialmente quando o mundo em que vivemos é totalmente social”*. Isso significa que as informações recebidas são sempre distorcidas por *“representações ‘superimpostas’ aos objetos e às pessoas que lhes dão certa vaguidade e as fazem parcialmente inacessíveis”* (MOSCOVICI, 2004, p. 33).

Quando analisamos os indivíduos e objetos, a nossa predisposição genética, as imagens e hábitos aprendidos, as recordações preservadas e as categorias culturais juntam-se para fazê-los tais como as vemos. Deste modo, é possível compreender o conceito de representação social como sendo a maneira pelo qual o indivíduo pensa e interpreta o cotidiano, ou seja, ela constitui-se de um conjunto de imagens que são processadas em um sistema de referência que permite ao indivíduo interpretar e dar sentido à sua vida: as representações sociais são quase tangíveis, elas circulam, se cruzam e se cristalizam em um processo contínuo e por meio de palavras, gestos ou de um encontro cotidiano. Elas dizem respeito tanto à substância simbólica que as compõem como à prática específica que cria essa substância. E o autor avisa que se a realidade das representações é fácil de compreendida, seu conceito não é.

Uma definição de representação social amplamente citada por autores do tema foi formulada por Jodelet (1989, p. 36), uma das mais fortes seguidoras de Serge Moscovici, que diz que a

representação social é *“uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo uma visão prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”*.

Na interpretação de Leme (2004, p. 47), as representações sociais são *“um conjunto de conceitos, explicações e afirmações que se originam na vida diária no curso de comunicações inter-individuais”* e que são, para a nossa sociedade, o que os mitos e os sistemas de crenças foram para as sociedades tradicionais, em outras palavras, é o senso comum em sua versão mais contemporânea. Para a autora, o que difere nos dias de hoje, é que a maioria dos objetos, conceitos e analogias que permeiam nosso entendimento são originados pela pesquisa científica e, apesar de serem de nosso interesse e dizerem respeito a nossa existência, muitos são criados por grupos especializados e não da nossa experiência direta. São conhecimentos de *“segunda mão”*, mas que nos orientam e fornecem parâmetros para nossas atitudes e decisões formando um novo senso comum, mais acessível.

Como argumenta Lane (2004, p. 59 e 61), a representação social tem um importante papel como elo conceitual entre a sociologia e a psicologia social, pois *“caracteriza-se como um comportamento observável e registrável, e como um produto, simultaneamente individual e social”*. E assim, a autora afirma que *“como consequência epistemológica fundamental, constata-se a quebra das barreiras entre as ciências sociais”*, pois é impossível conhecer o ser humano sem vê-lo inserido em *“uma sociedade, em uma cultura, em um momento histórico e em dadas condições políticas e econômicas”*.

Spink et al (2004, p.7-8) declaram que as representações são *“essencialmente dinâmicas”* e elas são fruto de determinações históricas e do *“aqui e agora”*. São também construções que têm uma função de orientação, ou seja, são *“conhecimentos sociais que situam o indivíduo no mundo e, situando-o, definem sua identidade social - o seu modo de ser particular, produto de seu ser social”*. O próprio Moscovici (2004 e 2007) dá ênfase no aspecto dinâmico das representações sociais e as caracteriza mais como um processo do que um conceito.

De acordo com Lane (2004, p. 61), a representação social pode ser entendida como a *“verbalização das concepções que o indivíduo tem do mundo que o cerca”*. Nelas é possível perceber *“os valores, a ideologia e as contradições, enfim, aspectos fundamentais para a compreensão do comportamento social”*. A representação social também pode ser definida *“tanto como um conjunto de fenômenos quanto o conceito que os engloba e a teoria construída para explicá-los”* (SÁ, 2004, p.19).

Para Moscovici (2004), os conjuntos de conceitos, afirmações e explicações são as representações sociais e são as verdadeiras “teorias” do senso comum, são “ciências coletivas” que são interpretadas e que constroem a realidade social. De acordo com Sá (2004), sem dúvida, as representações sociais acontecem em todos os momentos onde as pessoas se encontram e se comunicam de maneira informal como, por exemplo, durante as refeições, nas filas de ônibus e bancos, nas escolas no trabalho, nos bares e cafés. O que reforça a idéia de que as representações sociais constituem o pensamento em um verdadeiro ambiente onde se desenvolve a vida cotidiana através do seu poder convencional e prescritivo da realidade.

Apesar de já ter sido tratado por outros autores, a introdução do termo na psicologia social deve-se a Serge Moscovici na sua tentativa de renovar e confirmar a especificidade da Psicologia Social, por meio de estudos sobre como ocorre a mediação entre o individual e o social. Dessa forma, ele refutou as explicações essencialmente sociais como em Émile Durkheim, ou as essencialmente cognitivistas, como em Jean Piaget, de acordo com Moscovici (2004 e 2007), Sá (2004) e Costa e Almeida (1999).

O conceito usado por Durkheim engloba uma gama muito ampla e heterogênea de formas de conhecimento, no caso das representações sociais de Moscovici, elas devem ser reduzidas a um tipo específico de conhecimento que auxilia na criação de comportamentos e na comunicação entre as pessoas na sua vida cotidiana (Sá, p. 23). Porém, Moscovici (2004) reconhece a influência do trabalho de Durkheim, apesar da sua contribuição mostrar-se como uma “herança ambígua” para a psicologia social.

Também Farr (2007), principal divulgador da teoria das representações sociais para a língua inglesa, criticava o posicionamento de autores norte-americanos e britânicos por se ocuparem dos processos psicológicos individuais influenciados por algo vagamente social quanto à presença real ou imaginária e implícita de outros indivíduos, sem considerar as relações informais, cotidianas da vida humana num âmbito coletivo. Ele também mostra que as contribuições de Wundt, Émile Durkheim, Le Bon, Sigmund Freud, Saussure, George Mead, MacDougall e Allport ajudaram Moscovici na “modernização” da psicologia social, demonstrando assim que a sua teorização teve um estofamento conceitual.

Sá (2004, p. 20) fala da necessidade de uma psicologia social mais socialmente orientada que considere tanto os comportamentos dos indivíduos quanto os fatos sociais, constituídos por instituições e práticas, em sua “concretude e singularidade histórica e não abstraídos como uma genérica presença de outros”. Também são importantes os conteúdos dos fenômenos

psicossociais, bem como é a participação dos indivíduos na construção das próprias realidades sociais.

É nesse sentido que, de acordo com a tradição durkheimiana seguida por Moscovici (2004, p. 41), a representação social é compartilhada por todos e reforçada pela tradição constituindo uma sociedade social *sui generis*: “quanto mais sua origem é esquecida e sua natureza convencional é ignorada, mais **fossilizada** ela se torna (grifo do autor)”.

O que houve de novo nessa teoria, segundo Costa e Almeida (1999, p. 251), não foi o reconhecimento da interação entre indivíduo e o meio e sim a interface dessa relação: “*uma vez que a representação é uma construção do indivíduo, mas sua origem é social, e mais, seu destino também é social*”. Nesse sentido, o foco não é estudar aspectos da relação entre sujeito e meio social, “*nem tão pouco constatar que, nessa relação, o indivíduo vai ampliando suas capacidades cognitivas, motoras, etc*”. A importância está no entendimento do dinamismo dessa relação: “*como o social interfere na elaboração das representações sociais dos indivíduos e como estas interferem na elaboração das representações sociais do grupo a que pertencem*”. Para Moscovici (2004) as representações não podem ser vistas como variáveis explicativas, ao contrário, pois é a construção das representações que deve ser debatida, enfatizando seu caráter dinâmico em contraposição ao caráter estático de Durkheim.

Moscovici (2004) atualiza os conceitos de Émile Durkheim para os tempos mais contemporâneos onde não existe mais a integridade de ‘sistemas unificadores’ como a religião, por exemplo. Ele se diz interessado na sociedade presente, com seus aspectos político, científico e humano que nem sempre tiveram tempo suficiente para sedimentarem-se e tornarem-se imutáveis. Ele foi buscar em Durkheim o estofo conceitual inicial para opor-se ao individualismo da psicologia social norte-americana. Porém, isso não era suficiente para seus objetivos de renovação da disciplina. Nesse ponto o desafio consistiu em posicionar a psicologia social entre a psicologia e as ciências sociais, onde a representação social possui as duas naturezas: psicológica e social.

No que se refere a Jean Piaget, seus interesses sobre os aspectos lógicos e biológicos do desenvolvimento da criança contribuíram para os estudos de Moscovici (2004). Ao defender que as formas de pensar diferentes é que determinavam as diferenças entre as crianças e os adultos e que isso não era uma questão de competência, Piaget transfere para o indivíduo às diferenciações lógicas das formas de pensar entre diferentes tipos de sociedades (COSTA e ALMEIDA, 1999).

O trabalho de Sigmund Freud também auxiliou Moscovici (2004) a criar a teoria das representações sociais. Ao desenvolver seus estudos sobre paralisia histérica e tratamento psíquico, Freud tentava *“mostrar como as representações passam do coletivo para o individual e como o social intervém na representação individual”* de acordo com Costa e Almeida (1999, p. 252). Para Moscovici (2004), é Freud quem esclarece o processo de interiorização que transforma o resultado coletivo em dado individual e marca o caráter da pessoa. O caráter seria a forma de expressão das teorias criadas pelas crianças, inicialmente junto à família e depois progressivamente, estas teorias substituídas por outras, de acordo com a ampliação do universo da criança e das suas relações sociais.

Segundo Costa e Almeida (1999, p. 253), foram principalmente estes três autores - Durkheim, Piaget e Freud - que levaram Moscovici (2004) a retomar o estudo sobre as representações sociais, depois de quase meio século de esquecimento, *“após ter sido o fenômeno mais marcante da ciência na França”*. Lane (2004, p. 60) sintetiza a influência dos outros autores no conceito de representação social criada por Moscovici (2004): a elaboração da representação social demanda um *“intercâmbio entre intersubjetividades e o coletivo na construção de um saber que não se dá apenas como um processo cognitivo (Piaget), mas que contém aspectos inconscientes (Freud), emocionais e afetivos tanto na produção como na reprodução das representações sociais”*.

Cabe o questionamento Sá (2004, p. 27) sobre *“qual a origem da compreensão dos assuntos e das explicações confiantemente emitidas pelas pessoas: trata-se do conhecimento coletivo ou individual?”* O autor não tem dúvida de que seja uma compreensão *“alcançada por indivíduos que pensam”*, porém não pensam sozinhos. Isso significa dizer que a origem das representações sociais tem lugar *“nas mesmas circunstâncias, e ao mesmo tempo, em que se manifestam”*.

É importante salientar, também, que essa teoria nasceu e se desenvolveu sob o respaldo de questionamentos radicais, no lugar de contradições e dilemas até ainda não plenamente respondidos, diz Jovchelovitch (2007, p. 63) e complementa: *“talvez a principal dessas contradições seja a relação indivíduo-sociedade e como esta relação se constrói”*. Além dessa contradição, a autora comenta que há outra que precisa ser trazida à tona: *“o domínio das operações simbólicas, o espaço das construções humanas sobre o real, onde a realidade (...) pode ser expandida, redefinida, e eventualmente transformada exige que repensemos o caráter atribuído à relação entre mundo material e mundo simbólico”*.

É por meio da “*arte da conversação*” que compreende “*extensa e significativa*” parte de nossa vida cotidiana e que forma o que Moscovici (2004) denominou de “*sociedade pensante*”. Do mesmo modo que tratamos a sociedade como um sistema econômico ou sistema político, devemos considerá-lo também como um sistema de pensamento (SÁ, 2004; MOSCOVICI, 2004). Este pensamento não significa que o conhecimento seja produzido da mesma forma por todas as sociedades.

Moscovici (2004) aponta dois tipos diferentes de pensamento: os universos consensuais e os universos reificados. Nos universos reificados é que se criam e se movimentam as ciências e o pensamento erudito, com a sua objetividade e rigor tanto lógico quanto metodológico, com a sua abstração teórica, suas divisões, especialidades e hierarquia. Já os universos consensuais são aqueles das atividades intelectuais da interação social no cotidiano. É o espaço da produção das representações sociais. Suas “*teorias*” não conhecem limites especializados, seguem outra lógica, nominada como “*natural*” e utilizam outros mecanismos de verificação que são menos sensíveis à objetividade e mais atentos aos sentimentos compartilhados de verossimilhança ou plausibilidade (SÁ, 2004).

O ponto de partida, a matéria-prima para a construção dessas realidades consensuais vem dos universos reificados, por meio das suas representações. Sendo assim, na nossa contemporaneidade, surge um novo tipo de senso comum, novos conhecimentos populares que são conhecimentos de segunda mão e que consistem na apropriação contínua das informações, das imagens, da linguagem que a ciência não pára de inventar, afirma Sá (2004).

Já sobre os universos consensuais, Moscovici (2004) declara que eles existem porque todos querem se sentir em casa, livres de ameaças ou disputas. Aquilo que é dito e feito confirma as crenças e interpretações já adquiridas. De acordo com Sá (2004), uma realidade social é gerada somente quando algo novo ou não familiar é incorporado ao universo consensual. A partir desse momento, operam-se os processos que tornam o estranho em familiar, e o que era novo perde sua novidade e assim se torna conhecido e “*real*”.

Existe sempre uma tensão entre o familiar e o não-familiar no universo consensual: “*antes de ver e ouvir a pessoa, nós já a julgamos; nós já a classificamos e criamos uma imagem dela*”. Assim, todos os nossos esforços para sabermos mais e obtermos mais informações servem antes de tudo para confirmar a imagem que já formamos a respeito diz Moscovici (2004, p. 58). Apesar de esse processo acontecer sob o peso da “*tradição, da memória, do passado, não significa que não esteja criando e acrescentando novos elementos à realidade consensual, que não se esteja produzindo mudanças no sistema de pensamento social*”. O resultado desse

processo, comprovado por estudos empíricos, conforme relata Sá (2004), é muito criativo e inovador no espaço de nossa vida cotidiana.

A função específica e exclusiva das representações sociais concebida por Moscovici (2004, p. 26) é elaborar os comportamentos e a comunicação entre os indivíduos. Para Jodelet (1989), os conteúdos das representações sociais mostram a operação de “*processos generativos e funcionais socialmente marcados*”. É, portanto, uma forma de pensamento social.

Para Moscovici (2004), as representações possuem duas funções: elas convenciam os objetos e os indivíduos; e elas são prescritivas. Na primeira função, o autor afirma que as representações dão forma, definem, localizam e enquadram em determinada categoria e gradualmente colocam como um modelo ao mesmo tempo distinto de outros e partilhado por um grupo de pessoas. Mesmo quando não há o enquadramento perfeito, forçadamente uma forma é assumida sob pena de não ser compreendido e decodificado.

E mais, o autor diz que nenhuma mente está livre “*dos efeitos de condicionamentos anteriores que lhe são impostos por suas representações, linguagem ou cultura*”. O que vemos são apenas as convenções subjacentes e continuamos inconscientes dessas convenções. É possível nos tornarmos conscientes dos convencionalismos da nossa realidade e dessa forma “*escapar de algumas exigências que ela impõe em nossas percepções e pensamentos*”. Mas, não será possível a libertação completa de todas as convenções e nem a eliminação total dos preconceitos.

Na segunda função, as representações são prescritivas. Moscovici (2004, p. 36-37) declara que elas se impõem com “força irresistível” sobre nós. Esta força é oriunda da estrutura “*está presente antes mesmo que nós comecemos a pensar e de uma tradição que decreta o que deve ser pensado*”. De um lado as representações são partilhadas e influenciam a mente de cada indivíduo, de outro elas são “*re-pensadas, re-citadas e re-apresentadas*”.

De acordo com Sá (2004, p. 30), a matéria-prima para a criação de representações sociais vem dos universos reificados. É deles que vem o senso comum, “*formado por um conjunto de conhecimentos produzidos de forma espontânea pelos indivíduos pertencentes a um determinado grupo e que é fundado na tradição e no consenso*”. Além desse senso comum, existe nos tempos atuais um novo tipo de senso comum “*de conhecimentos populares, conhecimentos de segunda mão que operam apropriando-se continuamente das imagens, conceitos e linguagens que a ciência traz à tona*”. O que acontece é um processo de “*transformação dos conhecimentos científicos por meio dos jornalistas, cientistas amadores,*

professores e profissionais de marketing e auxiliados pela contínua ampliação e sofisticação dos meios de comunicação de massa”.

Isso leva a pensar que as representações coletivas são o resultado de uma enorme cooperação que avança no espaço e no tempo. Para realizá-las muitos se associaram e se misturaram, combinaram idéias e sentimentos. São várias gerações com sua experiência e saber acumulados. Dessa gênese resultariam características inerentes às representações coletivas relativas ao comportamento e pensamento individuais: a autonomia, a exterioridade e a coercitividade.

Para clarificar a natureza das representações Moscovici (2004) argumenta que representar algo não é duplicá-lo, repeti-lo ou reproduzi-lo. Na verdade, é reconstituí-lo, modificar o seu texto, retocá-lo. Uma proposição teórica diz respeito à transformação do não familiar em familiar e que responde ao propósito básico de porque criamos representações, ou seja, elas são criadas justamente para tornar familiar aquilo que não o é.

Na explicação de Moscovici (2003, p. 56), a *“presença real de algo ausente, a ‘exatidão relativa’ de um objeto é o que caracteriza a não-familiaridade. Algo parece ser visível, sem o ser: ser semelhante, embora sendo diferente, ser acessível e, no entanto, ser inacessível”*. Tudo aquilo que é não-familiar atrai e da mesma forma intriga os indivíduos e as sociedades, assim como causa alarde, temor e obriga que se esclareçam os pressupostos implícitos que são básicos ao consenso. E, justamente, essa “exatidão relativa” é que causa incômodo e ameaça. E quando a alteridade recai sobre nós na forma de algo que “não é exatamente” como julgávamos que deveria ser, instintivamente a rejeitamos, porque ela é uma ameaça a ordem estabelecida.

4.1.1 A Estrutura da Representação Social: Ancoragem e Objetivação

Além da diferenciação dos universos reificados e consensuais, Moscovici (2004) apresenta uma estrutura para a representação que é formada por duas faces indissociáveis que são a face figurativa e a face simbólica. Os processos formadores dessa estrutura são a objetivação e a ancoragem.

A função de dar um sentido para uma figura, propiciar um contexto inteligível ao objeto e interpretá-lo é o processo de ancoragem. Ela é a integração cognitiva do objeto representado dentro de um sistema preexistente de pensamento social e nas transformações implicadas. O objeto representado pode designar idéias, acontecimentos, pessoas, relações etc. Desse processo decorre o enraizamento ou ancoragem social da representação e do seu objeto representado.

A ancoragem é um processo de classificação a partir de referenciais ou protótipos armazenados na memória dos indivíduos. O objeto é comparado a estes referenciais ou protótipos e, então, decidimos se o objeto pode ser incluído ou não em determinada classe ou categoria. E Moscovici (2004) comenta que dessa forma, o objeto adquire características da classe e é reajustado para se ajustar a ela. Mesmo que observemos alguma discrepância, fazemos a transferência das características da classe para o objeto para garantirmos o mínimo de coerência e entre o familiar e o não-familiar.

O que ocorre, porém, é uma comparação generalizada ou particularizadora e não uma operação lógica de análise do quanto às características do objeto têm em comum com os objetos da classe. Na comparação generalizada ou particularizada conclui-se se o objeto se aproxima ou se afasta da classe tendo por base a coincidência ou a divergência com relação a um único ou poucos aspectos salientes que dão contorno ao paradigma ou protótipo (SÁ, 2004).

Para Moscovici (2004, p. 61) *“ancorar é, pois, classificar e dar nome a alguma coisa”*. Quando não somos capazes de interpretar algo, dar valor ou de descrevê-lo, experimentamos uma sensação de resistência, de distanciamento do objeto. É pelo processo de classificação daquilo que não estava classificado é que conseguimos imaginá-lo, representá-lo, darmos algum sentido. Nesse processo, *“a neutralidade é proibida pela própria lógica do sistema em que cada objeto deve ter um valor positivo ou negativo e assumir seu lugar numa hierarquia claramente graduada”* (idem, p. 62).

O encontro intercultural é, pois um reencontro na lógica das representações sociais porque para Moscovici (2004, p. 63) *“nós não podemos nunca dizer que conhecemos um indivíduo, nem que nós tentamos compreendê-lo, mas somente que nós tentamos reconhecê-lo, isto é, descobrir que tipo de pessoa ele é, a que categoria pertence”*. Isso é a ancoragem de forma concreta e significa a *“prioridade do veredicto sobre o julgamento”* e do *“predicado sobre o sujeito”*.

Nessa lógica de categorização são seguidos dois caminhos: a generalização ou a particularização. Na generalização, uma opinião vem rapidamente à mente e precisamos descobrir a informação que se ajusta a ela, que confirma que algo ou alguém faz jus àquela opinião já formada. Assim, com a generalização, conseguimos reduzir distâncias e tomar decisões rapidamente se aceitamos ou rejeitamos o objeto ou indivíduo em reconhecimento.

Na particularização, o indivíduo, objeto ou situação é colocado à distância para análise, pois é divergente do protótipo e precisamos encontrar onde está esta diferença, qual a característica, motivação ou atitude que o distingue. E assim, através da localização da diferença conseguimos enquadrar em alguma classificação já existente ou criar uma nova categoria.

Moscovici (2004) relata, a partir dos estudos das representações sociais da psicanálise, que a tendência em classificar, fazendo generalizações ou particularizações, não é somente uma escolha intelectual. É também o reflexo de uma atitude específica para com o objeto.

Outro ponto importante levantado por Moscovici (2004, p. 63) é o fato de que quando classificamos alguém, *“nós o confinamos a um conjunto de limites lingüísticos, espaciais e comportamentais e a certos hábitos. E se nós, então, chegamos ao ponto de deixá-lo saber o que nós fizemos, nós levaremos nossa interferência ao ponto de influenciá-lo”*, pois são criadas exigências relacionadas às nossas próprias expectativas. E complementa que se as suas considerações estiveram corretas, *“então todos nossos ‘preconceitos’, sejam nacionais, raciais, geracionais ou quaisquer que alguém tenha, somente podem ser superados pela mudança de nossas representações sociais da cultura, da ‘natureza humana’ e assim por diante”* (Idem, p. 66).

Um conceito que emerge da ancoragem é o da denominação. Moscovici (2004, p. 66) declara que é impossível classificar sem nominar. São duas atividades distintas, mas que se relacionam. Ao tirarmos algo de um *“anonimato perturbador para dotá-lo de uma genealogia e incluí-la num complexo de palavras específicas, para localizá-la, de fato, na **matriz de identidade** da nossa cultura (grifo do autor)”* estamos fazendo uma denominação.

Quando nomeamos algo ou alguém, tornamos uma imagem comunicável ou que seja ligada a outras imagens. Esse “algo” ou “alguém” sai do mundo da confusão, da incerteza e da desarticulação e por meio da nomenclatura e da invenção de palavras que o descrevem é possível representar uma realidade. Moscovici (2004) diz que suas considerações provam que nominar uma pessoa ou algo é como precipitá-la, da mesma forma como uma solução química, e que os resultados desse processo são três:

a) uma vez nomeada, a pessoa ou coisa pode ser descrita e adquire certas características, tendências, etc.; b) a pessoa, ou coisa, torna-se distinta de outras pessoas ou objetos, através dessas características e tendências; c) a pessoa ou coisa torna-se o objeto de uma convenção entre os que adotam e partilham a mesma convenção (MOSCOVICI, 2004, p. 67)

É importante salientar que dar nome não é um processo somente intelectual para conseguir compreender alguém ou uma situação desconhecida, mas é um processo relacionado com uma atitude social que é ditada pelo senso comum e deve ser sempre observada, pois ela é sempre válida e não usada somente para casos excepcionais. O que ocorre é que é dada uma identidade social para aquilo que não estava identificado, um sentido, um significado dentro do mundo consensual. Existe uma necessidade de identificar indivíduos e coisas de modo a ajustá-los em uma representação social já existente e, assim, quem nomeia e a quem é dado o nome são forçados em uma matriz de identidade na qual eles não escolheram e não possuem controle. Nesse ponto Moscovici (2004, p. 68) afirma que *“essa é a maneira como todas as manifestações normais e divergentes da existência social são rotuladas – indivíduos e grupos são estigmatizados, seja psicológica, seja politicamente”*.

Nesse momento, a teoria das representações sociais traz duas conseqüências. Primeiro, não existe idéia ou pensamento que não tenha ancoragem e isso leva a dizer, segundo Moscovici (2004, p. 70) que não é possível ter um sistema geral sem que existam vieses, mas que *“os vieses (...) não expressam (...) um déficit ou limitação social ou cognitiva, mas uma diferença normal de perspectiva, entre indivíduos ou grupos heterogêneos dentro de uma sociedade”*. Em segundo lugar, o objetivo principal da classificação e da nomeação é *“facilitar a interpretação de características, a compreensão de intenções e motivos subjacentes às ações das pessoas, na realidade, formar opiniões”*.

A outra face da ancoragem é a objetivação que, de acordo Moscovici (2004), é quando damos materialidade a um objeto abstrato, é o processo e “naturalizá-lo”. E significa *“a operação imaginante e estruturante”* por meio da qual se dá uma “forma” própria ao conhecimento acerca do objeto, de modo a torná-lo concreto, o conceito tangível materializado, é a forma de transformar um conceito em uma imagem (MOSCOVICI, 2004, p. 71). Segundo o autor, a objetivação é um processo mais atuante do que é a ancoragem e ela une a noção de não-familiaridade com a noção de realidade, desta forma tornando-se a *“verdadeira essência da realidade”*. Toda a representação social torna real um determinado nível de realidade e esses níveis existem pela coletividade e nela se esvaem não existindo por si mesmos. A capacidade

de materializar uma abstração é uma das características mais misteriosas do nosso pensamento e da nossa fala.

O processo de objetivar é, então, “*descobrir a qualidade icônica de uma idéia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem*” conceitua Moscovici (2004, p. 70-71) e dá o exemplo de comparar Deus com a imagem de um pai e assim o que era invisível e desmaterializado torna-se visível em nossas mentes como uma pessoa a quem é possível responder como tal.

Porém, nem todas as palavras podem ser ligadas a imagens, tanto porque não existem imagens suficientes e acessíveis, tanto porque as imagens que são lembradas são tabus. Imagens que têm a capacidade de serem representadas foram integradas em um padrão que Moscovici (2004) chamou de “*núcleo figurativo*”, que é um complexo de imagens que reproduzem um complexo de idéias. E depois que uma determinada sociedade aceita este núcleo figurativo, ficará fácil para os indivíduos falar sobre tudo o que tenha relação com este núcleo. Devido a essa facilidade, as palavras que se referem ao núcleo figurativo são aquelas usadas mais freqüentemente e é aí que surgem as fórmulas e clichês que resumem o núcleo figurativo e ele passa a ser usado como uma maneira de compreender os outros e a si mesmo e a tomar decisões em várias situações sociais.

O processo de objetivação é uma apropriação popular feita sobre uma teoria científica ou erudita, e é composto de três fases: a primeira caracteriza-se como seleção e descontextualização de elementos da teoria, em função de critérios culturais, normativos; a segunda fase é onde ocorre a formação do núcleo figurativo, a partir dos elementos selecionados; e a terceira fase é a naturalização dos elementos do núcleo figurativo, onde os elementos do pensamento se transformam em elementos da realidade. O resultado desse processo como sendo a imagem totalmente assimilada, onde o percebido toma o lugar do concebido. E complementa que as imagens são vitais para a comunicação e a compreensão sociais, pois elas não existem sem realidade, nem que seja uma realidade que nós encontramos para elas, não importa qual. Deste modo, as imagens são mais elementos de realidade do que de pensamento (MOSCOVICI, 2004; JODELET, 1989).

Nosso dia-a-dia é composto de imagens e continuamente estamos acrescentando ou modificando algo, ou mesmo descartando determinadas imagens e adotando outras. Essas imagens passam a incorporar a fala, os sentidos e o ambiente, de forma anônima, sem que observemos ou lembremo-nos de suas origens. E a transformação de representações em

realidade é feita de forma diferente em cada cultura, com instrumentos diferentes. Porém, nenhuma cultura possui um instrumento ou forma única, exclusiva (MOSCOVICI, 2004).

As representações sociais são dependentes da memória e a solidez da memória protege as representações de mudanças bruscas, fornecendo uma dose de independência dos acontecimentos atuais. Para Moscovici (2004, p. 78) “*é dessa soma de experiências e memórias comuns que nós extraímos as imagens, linguagem e gestos necessários para superar o não-familiar (...). As experiências e memórias são dinâmicas e imortais*”. E assim, a ancoragem e a objetivação são formas de lidar com a memória.

Junto com esses dois processos atua sempre um terceiro que é o processo de familiarização. É conseguir classificar algo desconhecido dentro de uma categoria ou classe conhecida, associá-lo a uma imagem, a algo concreto para que ele passe a fazer parte de nosso acervo de conhecimentos e não provoque mais a estranheza, o constrangimento de não saber como agir diante dele (MOSCOVICI, 2004; SÁ, 2004). Para Moscovici (2004) a finalidade de todas as representações é tornar familiar algo não-familiar, ou a própria não-familiaridade. O que o autor procura dizer é que os universos consensuais são locais onde todos querem sentir-se em casa, a salvo de qualquer risco, atrito ou conflito. Tudo o que é dito ou feito ali, apenas confirma as crenças e as interpretações adquiridas, corrobora, mais do que contradiz, a tradição.

Porém, o que é estranho, diferente, apresenta-se de modo freqüente e imprevisível e o contato com o não familiar, gera uma tensão que não permite que o hábito mental se estabeleça totalmente. O que é estranho atrai, atiça a curiosidade, perturba e provoca o temor em perder os referenciais conhecidos que dão sentido de continuidade e de compreensão. E o estranho tornado familiar passa a ser mais interessante do que extraordinário, levando Moscovici (2004) a afirmar que as representações sociais tornam o cotidiano mais excitante.

Essa transformação do não-familiar em familiar revela um saber que se caracteriza pela sua praticidade e resultado das interações sociais do cotidiano e que precisa ser apreendido e compreendido em seu contexto sócio-histórico (MOSCOVICI, 2004; SPINK et al, 2000).

Quando observamos algo ou alguém que não se enquadra em nenhum de nossos protótipos, quando há um vazio ou ausência, somos levados a buscar uma explicação, pois existe, ao mesmo tempo, a falta de reconhecimento (*recognition*) e a falta de conhecimento (*cognition*). De um lado, a falta de identidade, de outro a afirmação da não-identidade. Nesse momento, percebe-se que não se sabe o porquê de tal comportamento, atitude, característica, etc.

E o desafio de descobrir o que se passa que não entendemos nos leva a procurar a causa, os motivos e intenções dos outros. Nós procuramos motivos obscuros, ódio, inveja ou ambição. Moscovici (2004, p. 82) diz que sempre estamos convencidos de que as pessoas não agem ao acaso, sempre há uma intenção prévia, um plano e é *“daqui que provém a tendência generalizada de personificar motivos e incentivos, de representar uma causa imaginariamente, como quando nós dizemos de um dissidente político que ele é um ‘traidor’”*. E essa percepção nossa acaba se transformando no próprio objeto ao invés de ser vista como uma percepção particular do objeto.

Além da percepção particular, a nossa educação, cultura, linguagem e visão científica do mundo influenciam na análise e classificação das coisas. O ambiente, o status e as pressões que os outros fazem sobre nós condicionam nosso comportamento e nossa forma de ver as coisas e os outros. Desta forma, Moscovici (2004, p. 83) chama a atenção para as causalidades externa e interna que agem conjuntamente no pensamento de cada indivíduo: *“por um lado, pelo fato de procurar uma ordem subjetiva, por detrás dos fenômenos aparentemente objetivos, o resultado será uma inferência; por outro lado, pelo fato de procurar uma ordem objetiva por detrás de fenômenos aparentemente subjetivos, o resultado será uma atribuição”*. É preciso analisar com cuidado o contraste entre estas causalidades porque o contexto social é, muitas vezes, manipulado com o intuito de fazer preponderar uma dessas causalidades em detrimento da outra.

Houve dois tipos de reação, segundo Leme (2004, p. 47), *“as críticas mais ou menos severas e diferentes aspectos da teoria e tentativas seja de assimilação seja de contraste com outras teorias e conceitos que vinham sendo desenvolvidos paralelamente, como cognição social, protótipo, esquema, atitudes, atribuição”* entre outros.

O segundo tipo de reação, de acordo com a autora, também trouxe críticas à teoria de Moscovici, algumas veladas e por vezes outras não veladas. O teor deste tipo de crítica é basicamente sobre o fato da teoria das representações sociais não tratar de algo novo e que, portanto, talvez fosse mais vantajoso incorporar-se em teorias melhor estabelecidas. Outras críticas foram sobre a questão da teoria ser vista como um aporte valioso às abordagens já existentes em psicologia social no sentido em que a teoria das representações sociais leva a dimensão social seriamente em conta, o que permitiria a uma re-avaliação por parte das teorias de viés mais individualista.

É justo salientar que as críticas e discussões acerca de uma teoria ou do trabalho de um autor são sempre importantes, pois auxiliam no desenvolvimento e no amadurecimento de um

campo de estudos. Assim, de acordo com Sá (2004, p. 42), elas “*previnem contra os meros modismos inconseqüentes e testam a vitalidade das proposições básicas do sistema e de suas implicações*”. O autor também comenta que o que conta é que a teoria das Representações Sociais passou pela crítica tanto externa quanto interna e que seu campo de estudo tem sido bastante produtivo e tem mostrado uma crescente diversidade de questões.

Para Jovchelovitch (2007, p. 65), uma grande contribuição da Teoria das Representações Sociais é que ela interage tanto com o aspecto coletivo de uma sociedade, quanto com os processos de formação simbólica onde os sujeitos tentam dar sentido ao mundo, compreendê-lo e ao mesmo tempo achar um espaço nele através da construção de uma identidade social. Assim, as representações sociais estão inseridas no espaço público e no desenvolvimento de identidade, criação de símbolos e abertura para a “*diversidade de um mundo de Outros*”.

De forma específica, a Teoria das Representações Sociais tem sido utilizada como referência teórica e metodológica para vários trabalhos na área de Estudos Organizacionais nos últimos dez anos. Apesar de ser uma teoria desenvolvida na década de 1960, parece que só agora na virada do milênio é que ela foi “descoberta” pelos autores sobre organizações. Alguns trabalhos merecem destaque e serão aqui citados com seus métodos e resultados. A finalidade disso é de reforçar o argumento utilizado nesta pesquisa de que pode ser rica e proveitosa a análise do ambiente organizacional intercultural pela ótica das representações sociais.

Como exemplo, o artigo foi escrito por Melo, Paz e Almeida (2007) que trata de qual o conteúdo das representações sociais sobre vínculo do trabalhador em uma empresa pública e em um banco estatal. Os autores usaram o conceito de núcleo central da representação social e como técnica de pesquisa utilizaram a associação livre e constataram que o elemento “comprometimento” surgiu como um dos mais importantes na representação social do vínculo, com base afetiva, calculativa e normativa.

Outro trabalho é de Pereira, Carrieri e Brito (2007), que por meio da Teoria das Representações Sociais, fazem uma análise das práticas de gestão e a as relações de poder entre indivíduos de um setor comercial de uma organização multinacional. Como resultados, os autores comentam que a base teórico-metodológica das representações sociais auxiliou na compreensão de que o poder e as práticas organizacionais podem ser desenvolvidos em uma perspectiva interpretativa, levando em consideração os trabalhadores como construtores da realidade organizacional.

Em um ensaio teórico, Carrieri, Silva e Junquillo (2008) discutem a visão da gestão como uma prática social como uma alternativa para o estudo do fazer estratégia. Os autores fazem a relação entre a Teoria das Representações Sociais e as estratégias e táticas cotidianas de Certeau (2007). É feita uma proposição de investigação das construções das representações sociais nas organizações como uma forma de analisar o “*fazer estratégia*” nas organizações. A justificativa dada é de que as práticas do fazer estratégia não estão isoladas, mas inseridas nas construções dos sujeitos. Desse modo, ao identificar como é o processo de ancoragem e objetivação do cotidiano organizacional e como a diversidade de interações e inserções contextuais estão presentes nas *themas* e nos gêneros comunicativos desenvolvidos pelos trabalhadores. Já as contribuições de Certeau (2007) permitem a compreensão de como este processo é aceito ou não por determinados sujeitos, o que demonstra certa liberdade individual e que, portanto, haverá uma mediação de interesses envolvendo a diversidade de inserções contextuais.

4.2 ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE CONVIVÊNCIA

Falando sobre representações, Moscovici (2003, p. 41) declara que os indivíduos e os grupos criam representações durante os processos de comunicação e de cooperação. As representações não são criadas por um indivíduo de forma isolada. Porém, uma vez criadas, adquirem “*vida própria, circulam, se encontram, se atraem e se repelem e dão oportunidade ao nascimento de novas representações, enquanto velhas representações morrem*”. O autor diz que quanto mais a origem de uma representação é esquecida e sua natureza convencional é ignorada, mais uma representação se tornará fossilizada.

A Ciência e as representações sociais são tão diferentes e ao mesmo tempo tão complementares entre si que é preciso pensar e falar sobre elas. Toda atividade social e intelectual é como um ensaio, ou recital, “*mas muitos psicólogos sociais a tratam, erradamente, como se ela fizesse perder a memória*”. O que experimentamos no passado, as idéias que tivemos não estão mortas, elas continuam vivas, ativas, mudando nosso presente e infiltrando-se na nossa experiência e idéias atuais: “*o poder e a clareza das representações sociais derivam do sucesso com que elas controlam a realidade de hoje através da de ontem e da continuidade que isso pressupõe*”, esclarece Moscovici (2003, p. 37 e 38).

Sobre a comunicação, especificamente, Certeau (2007) declara que estamos submetidos à linguagem ordinária, do dia-a-dia, cotidiana, apesar de nem sempre termos identificação com ela. A linguagem ordinária engloba o discurso como um todo, embora as experiências humanas não sejam reduzidas ao que se pode dizer ao seu respeito. A ciência se permite esquecê-la para constituir-se e as filosofias crêem dominá-la para autorizarem-se a abordá-la. Ao ver-se preso na linguagem ordinária, o filósofo deixa de ter um lugar próprio. Ele deixa de possuir qualquer posição de domínio. O discurso analisador e o objeto analisado possuem o mesmo estatuto que determina a organização pelo trabalho que dão testemunho, determinados por regras igualmente disseminadas em funcionamentos diferenciados. Ocorre uma permanente troca de lugares, o filosófico ou científico se perde no ordinário.

Fazendo referência a Wittgenstein, Certeau (2007, p. 72) explica que o modo de falar usual não tem equivalência no discurso filosófico e não tem tradução para elas porque nelas existem mais coisas do que nesses discursos. A linguagem cotidiana constitui uma “*reserva de ‘distinções’ e de ‘conexões’ acumuladas pela experiência histórica e armazenadas no falar de todos os dias*”. Além disso, como práticas lingüísticas, elas apresentam complexidades lógicas das quais nem há suspeita nas formalizações eruditas.

Referenciando Wittgenstein, Certeau (2007) diz que ao fazermos filosofia, somos como selvagens, homens primitivos que, ouvindo a maneira de se exprimir de homens civilizados, fazem dela uma falsa interpretação, é como ser estrangeiro na própria casa, um selvagem no meio da cultura ordinária, perdido na complexidade do que se ouve e do que se ouve comumente. Não há, dessa maneira, interpretações falsas e verdadeiras, apenas “*interpretações ilusórias*”.

Certeau (2007, p. 65) comenta que a partir do momento em que a ciência se atribuiu um lugar próprio por meio de racionalização dos modos de proceder e da constituição de seus objetos formais e suas condições de falsificação, ela tomou “*o todo como o seu resto, e este resto se tornou o que agora denominamos a cultura*”. Segundo o autor, esta clivagem organiza a modernidade e recorta-a em comunidades científicas e dominantes que sofrem a resistência de práticas e de simbolizações que não se reduzem ao pensamento. Por mais que a ciência deseje conquistar este “*resto*” com o reconhecimento das regiões fronteiriças e com a ligação entre o claro e o obscuro, a ruptura que as instituições científicas produziram com sua linguagem artificial e regulada jamais deixou de ser um foco de disputas ou de compromissos. Esta linha divisória, de caráter mutável, confirma ou contesta os poderes das técnicas sobre as práticas sociais.

Um instrumento para análise das maneiras cotidianas de fazer é a retórica, ou a “*ciência das maneiras de falar*”. A retórica, em um primeiro momento, está excluída do discurso científico (CERTEAU, 2007, p. 48). Outra forma de análise da linguagem cotidiana é por meio da análise dos seus provérbios. Primeiro, são isolados os provérbios e armazenados. Depois, são detectados os sistemas de significados e de fabricação. Esses métodos conseguem definir o seu objeto, racionalizar a sua coleta, fazer a classificação dos seus tipos e transformar o dado em algo que possa ser reproduzido. Outra forma de análise é a referente aos mitos: “*isolando-os e fazendo uma triagem, e formalizando as unidades mínimas que tratam*” conseguindo classificar uma literatura e encontrar um pensamento e uma lógica nos corpos constituídos como “*estranhos*”, renovando a interpretação e a criação dos discursos.

Com relação à expressividade do indivíduo, Goffman (2007) alerta para dois diferentes tipos: o primeiro refere-se à expressão que o indivíduo transmite e o segundo a expressão que ele emite. No primeiro tipo está incluída a simbologia verbal usada para transmitir propositalmente a informação que ele e os outros sabem estar ligada a esses símbolos. O segundo tipo constitui-se de um leque de ações que os outros podem considerar como sintomáticas do indivíduo, deduzindo-se que a ação originou-se por outras razões diferentes da informação transmitida. O autor alerta para o fato que esta distinção tem apenas validade inicial. Ou seja, o indivíduo pode transmitir informação falsa intencionalmente usando ambos os tipos de comunicação. Quando faz uso do primeiro tipo é o caso de fraude e no segundo é dissimulação.

A presença e a circulação de uma representação não mostram o que ela significa para os seus usuários. E é aí que se apresenta a cultura popular, ela se constrói principalmente em “*artes de fazer*” algo, “*em consumos combinatórios e utilitários*”. Essas práticas evidenciam uma maneira de pensar impressa em uma maneira de agir, “*uma arte de combinar indissociável de uma arte de utilizar*”, conforme Certeau (2007, p.42). É o que aponta Freud (1996) no seu trabalho O Mal Estar na Civilização, ao dizer que o enfoque da cultura começa quando o homem ordinário se torna o narrador, quando define o lugar (comum) do discurso e o espaço (anônimo) de seu desenvolvimento.

A estatística consegue captar o material dessas práticas e não a sua forma, ela identifica os seus elementos e “*não o ‘fraseado’ devido à bricolagem, à inventividade ‘artesanal’, à discursividade que combinam esses elementos, todos recebidos, e de cor indefinida*”. A pesquisa estatística só se depara com o homogêneo, reproduzindo o sistema do qual faz parte

e não traz à tona as histórias e operações heterogêneas que formam os patchworks do cotidiano, conclui Certeau (2007, p. 46).

Muitas das práticas do cotidiano são táticas que “*demonstram continuidades e permanências*”, de acordo com Certeau (2007, p. 46). Elas se multiplicam com o esfacelamento das estabilidades, não estando mais circunscritas a uma comunidade, elas se tornam “*errantes*” como imigrantes em um sistema vasto demasiadamente para ser o deles e com malhas apertadas em demasia para impedi-los de fugir.

Sobre a interação na vida cotidiana, já dizia Goffman (2007, p. 19-22) que “*na vida cotidiana, há uma clara compreensão de que as primeiras impressões são importantes*”. Da mesma forma afirma que nenhuma impressão sobrevive se não forem empregadas práticas defensivas. E, também, que “*poucas impressões sobreviveriam se aqueles que as recebem não revelassem tato na maneira de recebê-las*”. Quando um indivíduo está diante de outro, ele desempenha um papel e implicitamente solicita que o outro acredite na impressão gerada por ele.

De acordo com Moscovici (2003, p. 178), quando dois ou mais indivíduos se encontram e não se conhecem, não estão familiarizados um com os outros, com suas opiniões e não sabem o *status quo* de cada um, inicia-se um “*processo de sondagem e através dele o indivíduo manifesta seus pontos de vista ou status ao outro, pouco a pouco*”. À medida que se vai criando conhecimento, o indivíduo diminui um pouco a cautela, na expectativa que os outros demonstrem que é seguro que se aja dessa forma e “*depois desta garantia, pode com segurança diminuir sua cautela um pouco mais*”.

A definição de interação dada por Goffman (2007) é a de ser uma influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata. O termo “*encontro*” também é apropriado. Quando do encontro de um indivíduo com outros, o que ocorre é que estes outros buscam informações sobre ele ou relembram as informações já conhecidas. Eles se interessam tanto pela situação sócio-econômica quanto pelo que o indivíduo pensa de si mesmo, no seu posicionamento frente aos outros, sua capacidade, na confiança merecida, etc. O conjunto de informações a respeito de um indivíduo possibilita que os outros já saibam o que esperar dele e assim saber como melhor agir para com ele para obter as respostas desejadas.

Moscovici (2003, p. 40) defende que todas as interações humanas pressupõem representações, as representações caracterizam as interações. Na visão do autor, “*as interações são*

acontecimentos, estão psicologicamente representadas em cada um dos participantes”. Se esse fato não for levado em consideração *“tudo o que sobra são trocas, isto é, ações e reações, que são não-específicas e, ainda mais, empobrecidas na troca”*.

Certeau (2007, p.38) argumenta que a relação, que é sempre social, é quem determina os seus termos e não o inverso. Ele fala também que *“cada individualidade é o lugar onde atua uma pluralidade incoerente (e muitas vezes contraditória) de suas determinações relacionais”*.

Há muitos veículos disponíveis para a transmissão de informações. A conduta e a aparência fornecem indicações a partir de experiências anteriores com indivíduos parecidos para poder utilizar estereótipos. Outro indicativo sobre o indivíduo é o *“cenário social”*, neste caso pode ser entendido por experiência anterior que aponta para o fato de que determinados indivíduos só serão encontrados em determinado tipo de cenário social (GOFFMAN, 2007).

O autor também acrescenta que o que o indivíduo diz sobre si mesmo e documentos que pode exibir também são fontes de informações que os outros podem confiar. Por outro lado, se já conhecem aquele indivíduo de outras interações no passado, os outros podem confiar nas *“suposições relativas”* relacionadas aos traços psicológicos que permanecem ao longo do tempo para auxiliar na predição de comportamentos. Porém, muitos fatos decisivos ultrapassam o tempo e lugar onde se dá a interação, ou estão dissimulados nela. É o caso das crenças e emoções do indivíduo que não podem ser verificadas diretamente, mas sim por meio de confissões ou de uma expressividade involuntária, complementa.

Goffman (2007) afirma que usou o termo *“representação”* para referir-se a toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência. Será conveniente denominar de fachada à parte do desempenho do indivíduo que funciona regularmente de forma geral e fixa com fim de definir a situação para os que observam a representação. Fachada, portanto, é o equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante sua representação.

Na vida cotidiana entram em funcionamento os sentidos, as capacidades intelectuais, as habilidades de manipulação, os sentimentos, as paixões, as idéias e as ideologias dos indivíduos seja junto à família, junto ao trabalho, na vida social, no descanso ou nos momentos de lazer, afirma Heller (2008). Assim, o cotidiano não está *“fora”* da história, mas sim no *“centro do acontecer histórico”*, ele é a *“essência da substância social”*. Por outro lado, os feitos históricos têm efeitos sobre a vida cotidiana, que é, ao mesmo tempo, particular

e genérica. Particular porque a assimilação do social é “*única*” e genérica porque o traço genérico está contido em todos nós. O trabalho é um exemplo: ele é atividade de todo gênero humano, mas cada um pode ter diferentes motivações e atitudes.

Heller (2008) também afirma que existem atividades humanas que geram objetivações que podem elevar-se acima da cotidianidade, exemplos são a ciência, a arte e a política. Porém, nem o cientista, nem o artista conseguem escapar da vida cotidiana. A paixão é também um momento de elevação do cotidiano, mas ela termina por dissolver-se gradativamente diante da força da vida cotidiana.

A socialização bem como a antropologização da pesquisa mostram o anônimo e o cotidiano onde o olhar mais apurado destaca o detalhe – é a parte tomada pelo todo. Nessa lógica do anônimo, o “*todo mundo*” ou o “*não importa quem*” é um lugar-comum, um *topos* filosófico. Diehl (1999) contrapõe o pensamento de Certeau (2007) argumentando que o estudo do cotidiano compreende pesquisar também a relação entre o todo e a parte, é a busca pela compreensão das interações face a face, dos processos grupais e toda uma dinâmica de interação que constituem o tecido social dos lugares, que lhes dão forma e conteúdo. Por outro lado, a ciência do cotidiano também é definida por uma “*tríplice estranheza*”: aquela do especialista confrontado com a vida comum; aquela do cientista frente à filosofia e; do estrangeiro face ao idioma local.

4.3 O COTIDIANO E O ESTRANGEIRO

De acordo com Spink e Frezza (2000, p. 24-25), Peter Berger e Thomas Luckman mudam a direção da ordem estabelecida na Sociologia, especificamente da Sociologia do Conhecimento, partindo da história das idéias ou história das ciências para o conhecimento do senso comum com a sua obra “A Construção Social da Realidade” (BERGER e LUCKMAN, 2004). E o fazem com uma crítica ao pensamento teórico dominante que não levava em conta o pensamento das pessoas comuns sobre a realidade. Eles “*partem do pressuposto que a realidade é socialmente construída e que a Sociologia do Conhecimento deve analisar como isso ocorre*”.

São usados três conceitos principais para entender como significados subjetivos tornam-se fatos objetivos: a tipificação, a institucionalização e socialização. Com o conceito de tipificação entende-se que a sociedade é produzida pelos indivíduos. É uma perspectiva interacionista no sentido em que a vida cotidiana é construída a partir da interação com o outro e este é apreendido por meio de esquemas tipificadores. Para Spink e Frezza (2000), isso demonstra uma herança de George Mead e Erving Goffman e dão o exemplo do preconceito como um dos esquemas tipificadores. O conceito de tipificação aproxima Berger e Luckman (2004) das representações sociais de Moscovici (2004).

A institucionalização é o conceito usado para situar como a sociedade é uma realidade objetiva e como essa objetividade é construída. A consequência do hábito gerado pelo uso dos esquemas ao longo do tempo, por gerações, é que se institucionalizam. É este processo que gera a objetividade percebida (SPINK e FREZZA, 2000).

Segundo, ainda, estas autoras, os processos de socialização são os meios para a internalização da objetividade institucionalizada. Porém, estes processos não são estáticos, visto que a ressocialização e as rupturas decorrentes do não-familiar conduzem à ressignificação e a transformação social. Nesse caso, o foco vai do processo mental para os processos e estruturas da interação humana.

Na Psicologia Social, o foco está no momento da interação, nos processos de criação de sentido na vida cotidiana, enquanto Berger e Luckman (2004) dão atenção principalmente para os processos de conservação e transformação social, analisam Spink e Frezza (2000)..

A visão de Berger e Luckman (2004) de construção e re-construção social da realidade que permite que os conceitos construídos possam ser modificados ou dar espaço para novas construções é interessante para analisar a realidade intercultural. Ao conviver cotidianamente com sujeitos “*desconhecidos*” culturalmente não se esquecem os próprios conceitos e tipificações, mas, criam-se outros em um processo de ressignificação contínua.

Uma das abordagens criada a partir dos estudos sociológicos foi defendida por Max Weber é a chamada Sociologia Compreensiva. De acordo com Maffesoli (2007), o método compreensivo permite uma abordagem indutiva, construída de discernimento e cheia de matizes. Ela estuda e retrata o conhecimento ordinário que surpreende e abala, desde muito, a construção dos fundamentos de toda teoria do pensamento.

Ao defender a sociologia compreensiva, Maffesoli (2007, p. 19) declara que com o tempo, a verdade aparece e transparece, pois ignorada por duas décadas, vê-se agora “*retomada e*

celebrada por aqueles que um dia tanto fizeram para estigmatizá-la”, como aconteceu também com a obra de Berger e Luckman (2004), *A Construção Social da Realidade*, que hoje é lida e referendada por muitos pesquisadores.

Para Costa (1999), um importante sociólogo que influenciou desde Max Weber até Erving Goffman, incluindo Maffesoli, foi Georg Simmel com uma obra vasta, com vários volumes. Ele viveu na Alemanha em meados do século XIX e início do século XX. Ele trabalhou a dicotomia indivíduo/sociedade analisando a interação que se constrói e reconstrói no cotidiano dos indivíduos no seio de suas sociedades.

Em um interessante artigo, Tavares (2001) procura uma aproximação entre Alfred Schutz, outra destacada figura da Sociologia, e Georg Simmel especificamente sobre seus respectivos ensaios sobre a figura do estrangeiro. É o que também faz Freitas (2005) ao apontar que, apesar de Schutz e Simmel serem de épocas distintas e mesmo de escolas distintas dentro da teoria social, eles apresentam pontos de contato – e de tensão - no que tange à natureza do vínculo social: a intersubjetividade e a interação social.

Segundo Freitas (2005), os dois trabalham com a figura do estrangeiro e suas visões se complementam. Tavares (2001) também estabelece conexões entre estes autores e a sociologia compreensiva de Weber.

De forma clara, Schutz foi um autor que procurou “*sociologizar*’ a fenomenologia de Husserl” e coloca como foco “*as experiências do ser humano em sua ação e interpretação do ‘mundo da vida’*”, afirma Tavares (2001, p. 78). Isso significa que a consciência humana é sempre uma consciência não abstrata, ela é significativa e construída através das experiências da vida cotidiana.

Para Schutz a saída do dualismo idealismo X materialismo é a “realidade”, que é o que importa e diz respeito aos “*processos intersubjetivos da consciência humana*”, segundo Tavares (2001, p. 79). E nessa busca pela realidade humana, Schutz se orienta de acordo com os pressupostos weberianos da ciência da compreensão da ação social que investiga os processos cognitivos inseridos na vida cotidiana. É este o cenário chamado por Schutz de o “*mundo da vida*”, onde cada um de nós constrói nosso próprio mundo e acreditamos na possibilidade de compartilhar as experiências de significatividade comuns e “*essa crença na ‘experiência do nós’ apresenta-se, sempre, como uma possibilidade ‘objetiva’ para os participantes da experiência, ainda que cada vivência seja única, [...] intraduzível no âmbito da sua totalidade*”.

E, assim, a intersubjetividade torna-se fundamental no pensamento de Schutz (1987). É por meio dela que a compreensão das motivações do outro se torna possível, variando desde o nível das tipificações mais objetivas que emergem de um contexto de total desconhecimento do outro até aquelas em que a relação possui um alto grau de intimidade. São as relações “*face-a-face*” que melhor proporcionam a construção da intersubjetividade, é o que ele chama de o “*mundo da vida*” que é o mundo da vivência do dia-a-dia.

Também em Georg Simmel é possível observar, de acordo com Tavares (2001) a realidade da vida social como construção a partir da interação entre os indivíduos, que gera uma dinâmica de um jogo no qual os indivíduos “*fazem*” sociedade. Uma diferenciação importante no pensamento de Simmel é sobre conteúdo e forma para compreensão de sociedade. Para ele, a distinção é operacional e não valorativa. A sociologia não consegue dar conta da multiplicidade e da riqueza das experiências que ocorrem na realidade social e por isso ela deve procurar as formas pelas quais estas experiências são organizadas e não a diversidade dos conteúdos. O seu papel é buscar o conhecimento das formas sociais a partir de um ponto de vista, de um método. E as formas estão localizadas na idéia de “*vida*” e, portanto, não são vazias de conteúdo, ao contrário, elas permitem “*a mediação entre a construção tipológica e o processo ‘concreto’ dos eventos*”, afirma Tavares (2001, p. 80).

A sociologia formal de Simmel trata da similaridade dos eventos sociais, à parte a sua singularidade, levando a uma abstração do seu conteúdo social concreto. É a construção da realidade e não a realidade em si. Este pensamento carrega similaridades com o conceito de tipificação de Weber e de Schutz. E, Tavares (2001, p. 81) declara que os tipos sociais construídos por Simmel “*encontram-se inscritos na interação humana a partir das posições sociais assumidas pelos agentes no eterno ‘jogo do fazer sociedade’*. Um elemento deste ‘jogo’ torna-se especialmente relevante (...), é a dimensão do conflito inerente às relações sociais”. Pois, toda relação humana apresenta forças contraditórias, uma constante luta entre a harmonia e a desarmonia.

Para Tavares (2001), tanto no processo de construção da intersubjetividade da vida cotidiana quanto na busca das formas de interação social, de Simmel e Schutz, a “*matéria da socialização*” está nas relações entre os indivíduos e as interações não ocorrem sem riscos. O conflito se faz presente tanto para servir como aproximação quanto para afastar grupos e indivíduos, o que faz com que o encontro social seja uma experiência cheia de tensões onde também tem lugar o não-encontro.

O tipo social do “estrangeiro” foi objeto de estudo tanto de Alfred Schutz quanto de Georg Simmel. Para Schutz (1987), este tipo social vivencia sempre uma “*situação típica*” quando recém-chegado a um grupo e Simmel (1983) destaca que o importante é estudar “*as construções típicas*” que incorporam o universo de singularidades do estrangeiro. Schutz (1987) apóia-se no conceito de “*pauta cultural*” – que serve para informar como é a vida de qualquer grupo social - para diferenciar os comportamentos dos indivíduos que “*vivem*” no grupo daqueles que “*vivem e refletem*” sobre o grupo, o que nos leva a pensar na existência de vários “*níveis de significatividade*” experimentados nos processos de interação. A isso, Schutz (1987) dá no nome de “realidades múltiplas” onde é possível vivenciar realidades singulares com relação às demais.

A “*atitude natural*”, denominada por Schutz (1987), seria aquela que os indivíduos apresentam quando interagem dentro de sua pauta cultural e que possui um nível de significatividade específico para aqueles que compartilham dela desde seu nascimento. A atividade de seleção e interpretação é oriunda de um processo contínuo de tipificação pelos indivíduos em sua vida cotidiana. Nesse sentido, Tavares (2001, p. 83) afirma que o conhecimento do senso comum é o resultado de uma construção que vem da interpretação do indivíduo sobre o mundo à sua volta onde as informações são selecionadas conforme seu interesse e sempre com um alto grau de praticidade, pois são demandadas pela vida diária, para responder a ela e não para questioná-la: “*são procedimentos inscritos na dinâmica social e que viabilizam o próprio processo de construção da intersubjetividade. É o que torna possível a convivência com o outro, o entendimento de que o outro (...) ‘experimenta’ um sistema de significatividade comum*”.

Para Schutz (1987), é a falta de compartilhamento de um sistema de significatividades que separa o “*nós*” em “*eu e o outro*”, e o outro toma a forma do estrangeiro. Por isso a relação entre o indivíduo pertencente a um grupo com uma pauta cultural com um estrangeiro – que não compartilha da mesma pauta cultural – é sempre permeada por uma tensão. A totalidade do indivíduo poderá ser clarificada com o que Schutz (1987) chama de “*presente vivido*” que permite que o “*eu*” e o “*outro*” possam experimentar a relação “*nós*”, em seu sentido mais radical. Seria somente com o processo de intersubjetividade construído e vivenciado dentro de uma mesma pauta cultural que propiciaria a realização plena do “*nós*”. O que acontece é que o estrangeiro não tem acesso ao sistema cultural de um grupo da mesma forma que os membros nascidos naquela cultura, ele não compartilha de um passado comum. Portanto, a construção

do “*nós*”, nesse caso, não se faz sem riscos, sem a manifestação de tensões e o viver juntos não é uma experiência passada e sim, somente uma possibilidade futura.

Em Schutz (1987), o dilema experimentado pelo estrangeiro não parece ter solução: mesmo que seja necessária a adaptação à outra cultura, ela já não é mais ponto de reflexão e sim de vivência. A legitimação de fato no novo universo cultural é condição para passar para um novo nível de significatividade. O questionamento dessa pauta cultural torna impossível tal transposição. São estes desafios que tornam singular a posição do estrangeiro no grupo, onde ocorre a constante oscilação entre o distanciamento e a intimidade.

O estudo sobre o estrangeiro de Georg Simmel tem o foco na sua interação com a sociedade local na qual ele se insere. Para Simmel (1983, p. 183), o estrangeiro não é aquele viajante que chega hoje e vai embora amanhã. O seu interesse está no estrangeiro que é “*uma pessoa que chega hoje e que fica*” e que estabelece contato com um grupo em particular. Sua posição no grupo “*é determinada, essencialmente, pelo fato de não ter pertencido a ele desde o começo, pelo fato de ter introduzido qualidades que não se originariam nem poderiam se originar no próprio grupo*”.

Nesse sentido, ele avalia a capacidade do estrangeiro, por ser diferente, em aproximar-se de um grupo com atitude mais objetiva, visto não estar sujeito aos elementos e tendências particulares do grupo. Essa objetividade não significa não participação, mas um tipo específico de participação, pois é aquele que consegue conciliar passividade e afastamento com proximidade, e a indiferença com o envolvimento (SIMMEL (1983); COSTA, 1999).

O indivíduo é a “*expressão da tensão entre vida e forma*”, portanto, os homens são portadores de formas que são definidas pela vida, feitas de indivíduos em interação. As formas, em alguns momentos, podem se cristalizar – adquirir vida própria – e agir novamente sobre os homens na chamada dialética sem conciliação que autores apontam na obra de Georg Simmel. Costa (1999) aproxima o conceito de ação social de Weber com o conceito de interação social de Georg Simmel: para Max Weber, ação social é aquela ação onde o sentido, imaginado e subjetivo (sugerido pelo sujeito), refere-se ao comportamento dos outros. Para Georg Simmel, a interação social é troca recíproca entre sujeitos em constante relação.

A diferença encontra-se no não condicionamento da ação social ao caráter da reciprocidade em Weber, ao contrário do que pensa Simmel. A autora comenta que talvez o conceito de relação social de Weber esteja mais próximo da interação social de Simmel, pois considera o comportamento de vários sujeitos de forma recíproca conforme o conteúdo significativo a

reagindo a esta reciprocidade. A relação social pode ser transitória ou permanente, seu conteúdo significativo pode variar, é a ordem que já foi determinada que se cristaliza e volta a interferir nas relações entre sujeitos (COSTA, 1999).

Sobre a figura do estrangeiro, Simmel (1983) enxerga o estrangeiro como um ator e observador, pois ao mesmo tempo em que interage com o grupo, não está tão imerso naquele universo cultural e pode, assim, também pensar sobre ele. A abordagem do autor é ancorada em dois eixos: o conflito como motor do “*fazer sociedade*” e o conceito de sociabilidade como articuladora da distinção analítica entre forma e conteúdo da interação social. O estrangeiro é uma forma específica de interação social em relação ao grupo, guardando premissas contraditórias, pois ora pende para um sentimento de indiferença ora de envolvimento. Ou seja, o estrangeiro tem sempre uma forma distinta de inserção no grupo, o que faz que pertença ao grupo, mas ao mesmo tempo não seja considerado parte dele.

A mesma tensão apontada por Schutz (1987), aparece em Simmel (1983) e não de forma pontual: “*ao contrário, parece ser mais uma manifestação do que o autor conceitua como ‘natureza sociológica do conflito’, apresentando-se enquanto uma faceta do processo de interação*”, afirma Tavares (2001, p. 85). Para Simmel (1983), o conflito não é uma ação desintegradora, mas antes disso, ele é uma “*mola propulsora*” da existência social. O conflito como forma de estruturação das interações sociais é visto como positivo e relevante: “*a dialética incorporada na noção de coesão a partir do conflito confere à abordagem simmeliana uma abertura para a compreensão dos processos de mudança social. No entanto, é somente no âmbito da compreensão formal que o conflito pode ser visto como elemento integrador*”.

No seu ensaio sobre o estrangeiro, Simmel (1983) analisa o conflito em seu desdobramento como elemento de ação no fortalecimento da sociabilidade do grupo. Como as relações entre o estrangeiro e o grupo são marcadas pela ambivalência, apresenta-se sempre a noção de “*inimigo*”.

O estrangeiro é visto como uma ameaça e como tal é incorporado ao grupo em uma posição diferenciada, singular. Isto reforça a irredutibilidade da sua condição e a peculiaridade da sua participação, analisa Tavares (2001).

A figura do estrangeiro pode ser vista como um “*elemento de passagem*” para Schutz (1987) e para Simmel (1983), vivenciando uma tensão que é inerente ao seu tipo sociológico. Esta tensão se apresenta como uma situação limite entre a distância e a proximidade sociais.

Porém, o estrangeiro de Simmel (1983) não apresenta os dilemas mostrados pelo estrangeiro de Schutz (1987) no que diz respeito à tentativa de inserir-se no grupo o que leva a uma grande tensão na assimilação e adaptação a uma pauta cultural diferente da sua.

Para Simmel (1983), a posição do estrangeiro no grupo é mais positiva do que negativa porque ele ocupa um lugar de ator e observador, seu “*olhar*” lhe permite uma objetividade praticamente impossível para os demais. Para Schutz (1987), existe sempre uma aposta duvidosa na possibilidade da construção de um “*nós*” entre os membros de um grupo e o estrangeiro. Ao passo que para Simmel (1983), o conflito inerente ao processo de socialização entre pertencentes a um grupo e um estrangeiro é visto como um impulsionador do fazer social, propiciando o “*jogar sociedade*”, conclui Tavares (2001).

Podemos observar que nestes dois autores estão presentes as tensões inerentes ao processo de construção de relações sociais, o que nos permite observar, de um lado, as dificuldades para a realização de uma relação do “*nós*”, de outro as possibilidades que o questionamento, a dúvida e principalmente o conflito podem acrescentar ao fazer social cotidiano.

5. COTIDIANO ORGANIZACIONAL INTERCULTURAL

Assim como nas sociedades de modo geral, também nas organizações existe um cotidiano que dá sentido e familiaridade para os sujeitos que ali se encontram. Toda organização é uma micro-sociedade composta de estruturas normativas, definição de poder, rica em interações de vários níveis e recheada de elementos simbólicos. E como a construção de significado se dá em diferentes culturas é o que tem levado os gestores e pesquisadores a pensar.

O cotidiano nas organizações é constituído de aspectos muito diversos entre si, mas que são interdependentes e inter-relacionados. A execução das atividades de trabalho segue uma rotina mais ou menos previsível que envolve não só a execução de tarefas em si, mas também o fluxo das atividades, a comunicação entre as pessoas, de modo formal, com necessidades de tomada de decisões programadas e exercício de controle por parte das chefias para com seus subordinados.

O cotidiano também é constituído de atividades não padronizadas, tomadas de decisões não programadas e por informações que são trocadas de maneira informal, pelos relacionamentos entre as pessoas e pela cultura organizacional praticada. Isto leva a crer que o cotidiano organizacional é construído pela combinação dos elementos objetivos e subjetivos que são interdependentes e que, dentro do sistema econômico que prioriza o capital, estão voltados para o objetivo de obtenção de lucro.

Em seu trabalho chamado “*The nature of managerial work*”, baseado em sua tese de doutorado, Mintzberg (1973) descreve e analisa o cotidiano gerencial. Passados mais de trinta anos, seu trabalho continua atual ao apresentar as atividades cotidianas dos gestores de organizações como uma série de atividades que têm começo e fim, com os gestores compelidos a pegar uma carga cada vez mais pesada de atividades. Há pouco tempo livre, as pausas são raras. Escapar do trabalho depois de horas de afinco é fisicamente e mentalmente difícil. Além disso, o trabalho é fragmentado, cheio de “*brevidade e variedade*” com falta de padrões, as pessoas sofrem com as interrupções que são comuns no ambiente de trabalho. Os gerentes se deparam com muitas coisas triviais e pouco com coisas importantes. Isso ocorre em uma proporção de 80% de coisas corriqueiras e sem importância para 20% de coisas efetivamente importantes. Além disso, as questões do presente imediato levam o gestor para longe do pensamento e do planejamento.

O autor também afirma que os gerentes parecem preferir essa situação e acabam tornando-se condicionados ao excesso de trabalho. As urgências são vistas com entusiasmo e a superficialidade nos relacionamentos é um perigo. Também é um problema o fato de que ocorrem longos períodos sem que seja dado *feedback* e por isso os subordinados sentem-se desinformados e sem parâmetros para direcionar seu desempenho. Os comportamentos podem mudar muito rapidamente e com frequência.

Outra questão apontada por Mintzberg (1973) no cotidiano dos gestores é a tortura da verificação das correspondências (atualmente, praticamente todas são em formato eletrônico). A correspondência não-ativa recebe pouca atenção, a preferência é dada para informações atuais (conversa, especulação) do que para relatórios de rotina. O uso do tempo reflete o tempo próximo, as pressões imediatas mais que as pressões futuras, que são questões mais abrangentes.

Os contatos verbais e por mídia eletrônica são preferidos ao invés dos contatos por escrito. As comunicações escritas obtêm tratamento superficial, mas podem ser executados regularmente. A comunicação informal (telefone e reuniões não agendadas) é usada para contatos rápidos e breves se as pessoas já se conhecem bem e quando a necessidade de informação de forma rápida é requerida.

Um problema apontado são as reuniões agendadas, pois tomam um enorme tempo dos gestores. Elas são longas e formais, com grandes grupos e frequentemente são fora da organização. As agendas cobrem cerimoniais, formulação de estratégias e negociação. Conversas informais no início e no final das reuniões contribuem significativamente para o fluxo de informação (MINTZBERG (1973)).

Estes achados sugerem que os gerentes controlam muito pouco daquilo que eles fazem. O autocontrole sobre seu comprometimento inicial capacita o gestor a fugir da armadilha da atividade e orienta-o para extrair informações e exercitar a liderança. A rotina dos gestores nas organizações abre caminho para se pensar que o cotidiano organizacional é mais do que a mera execução de tarefas. Ele compreende um universo complexo e dinâmico onde a objetividade e a subjetividade interagem na disputa pelos objetivos da organização e os anseios dos indivíduos nela envolvidos.

Nas palavras de Arendt (2003, p. 32), “o trabalho produz um mundo ‘artificial’ de coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural”. Nele reside cada indivíduo, embora, “esse mundo se destine a sobreviver e a transcender todas as vidas individuais”. Em razão

disso, as organizações, no seu dia-a-dia, precisam colocar em operação um processo de mediação que funciona como uma aliança entre as restrições e os privilégios oferecidos, diz Pagés et al (1993). Justamente, os privilégios vêm ocultar a contradição entre os objetivos da organização (dentro do sistema capitalista é o lucro) e os objetivos individuais dos seus empregados.

A contradição na organização capitalista aparece no desenvolvimento das suas forças produtivas, para o qual precisa estimular a *“iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação”* e, simultaneamente, proporcionar aos seus empregados *“toda espécie de ordem econômica, política, ideológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer”*. Ao mesmo tempo ela precisa ter o controle, submeter às forças produtivas dos indivíduos aos objetivos da organização, de acordo com Pagés et al (1993, p. 27-28).

A organização funciona como um sistema, intercalando e inter-relacionando tipos de mediação de forma coerente e *“orientado para a subordinação”*, para o enquadramento dos empregados na ordem *“econômica-político-ideológica-psicológica”* que é definida de forma centralizada pelos dirigentes da organização (PAGÉS, 1993). Esta situação leva ao pensamento de Dejours (2001), de que na organização, o prazer de trabalhar dá lugar, na maioria das vezes, à obrigação de ter que fazer algo que não se quer, que não se gosta.

Para Chanlat (1996), o peso dado à necessidade de rentabilidade se sobrepõe às demais e a eficácia organizacional torna-se primordial, absorvendo com exclusividade os recursos. A consequência deste fato é a redução do ser humano a um recurso, a mais um elemento de produção usado para obtenção desta eficácia, com isso minimizando o sentido que os empregados e dirigentes podem dar à função que exercem. Para o autor, essa miopia gera sofrimento no ambiente de trabalho e que produz, paradoxalmente, imensuráveis desperdícios econômicos, contrário ao objetivo principal de eficácia.

Um efeito da evolução tecnológica, diz Chanlat (1996), principalmente dos meios de comunicação, gera a despersonalização dos indivíduos, a comunicação e a decisão passam a não ter rostos. Esse contexto do mercado sugere outros olhares sobre a organização, pois o ideal mecanicista é substituído por metáforas de sistemas orgânicos, que se adaptam às situações impostas e que são, por natureza, complexos, como sugere Morgan (1996).

É imperativo repensar o lugar das pessoas nas organizações e para isto é *“indispensável reabilitar o ponto de vista do sujeito, seu desejo em face das suas atividades profissionais e a*

contribuição essencial do trabalho para a construção equilibrada do seu ser” argumenta Chanlat (1996, p. 18). Por isso pensar o indivíduo, o ambiente de trabalho e o cotidiano que aí se constrói são conhecimentos que proporcionam ao gestor desenvolver, em cada situação vivenciada, uma análise profunda do contexto e das características dos indivíduos com os quais ele deve interagir.

Falar de organização e do seu cotidiano traz à tona a questão da cultura organizacional. Freitas (2002, p.97), entende a cultura organizacional como instrumento de poder de um lado e por outro como *“conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações”*. E estes buscam um sentido de direção e unificação que leva a organização a ter uma fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Deste modo, uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. O modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição.

Apesar dessa tentativa das organizações de homogeneizar o pensamento e a ação organizacional, no dia-a-dia as situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada indivíduo carrega dentro de si. Para Motta e Caldas (1997), os comportamentos dos funcionários baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por estas crenças, atitudes e valores. Segundo Enriquez (1997), a questão é que a organização tenta *“consciente e deliberadamente”* construir a cultura para moldar os pensamentos, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. E o fazem na tentativa de criar uma comunidade. Ou seja, desejam substituir a identificação com a nação e com o Estado por uma identificação com a organização, para que esta seja o pilar no qual é possível crer.

De acordo com Freitas (2002, p. 99), a cultura de uma organização multinacional amplia a idéia de território, vinculando-o não à unidade onde o indivíduo trabalha, mas à organização total, potente e onipresente espalhada pelos quatro cantos do planeta. Ela apresenta o mundo como a casa, o lugar dos pares e iguais, sem separações ou fronteiras. Em outras palavras, *“não existem diferenças de nenhuma natureza quando se é um dos membros da família, pois o mundo não varia muito quando se é capaz de compreender tudo pela família”*.

Segundo a autora, uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada

vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais se parecem do que diferem. A questão feita por Delange e Pierre (2004) é: por que as diferenças culturais ainda hoje constituem um desafio para as empresas?

Moscovici (2004) afirma que, muitas vezes, não nos falta informação sobre uma determinada cultura ou pessoa, e por isso não enxergamos as diferenças ou não as valorizamos. O que acontece é uma fragmentação da realidade, uma classificação das pessoas e objetos que os torna visíveis ou invisíveis dependendo das representações sociais que carregamos.

Muitos problemas surgem em um cotidiano intercultural como a definição de como devem ser executadas as atividades de cada cargo, qual a relação com o tempo e o espaço, que parâmetros serão utilizados para avaliar o desempenho dos profissionais, quem deve avaliar o desempenho de quem. Estas questões criam embaraços e conflitos e criam um clima de desconforto entre as pessoas, como apontam Bueno et al (2008). Nem sempre as áreas de gestão de pessoas das subsidiárias estão preparadas para rever seu modo de trabalhar e nem sempre estão preparadas para todas as demandas do ambiente intercultural. A organização pode ser multinacional, mas o pensamento é local, voltado para a sociedade que está no entorno.

Ao pesquisar o cotidiano organizacional sob a ótica cultural, não é a cultura que é descoberta e sim as sociedades que formam a cultura, ou seja, *“os conjuntos organizados e hierarquizados onde as noções de diferença e de alteridade têm um sentido”* diz Augé (1999, p. 20). Para entender o sentido que os indivíduos em coletividade dão à sua existência é preciso entender as relações simbolizadas e efetivas entre os indivíduos pertencentes a uma coletividade particular. E neste contexto, falar de sentido é falar do sentido social.

O sentido social é atualizado *“nos enunciados particulares que especificam as relações entre parceiros diferentes da vida social”*. São enunciados circunstanciais que fazem alusão aos relacionamentos normais entre parentes, por exemplo, mas não se limitam a elas e *“se esperam da parte dos parceiros da vida social, econômica, política, comportamentos globalmente conformes com os tipos de conduta simbolizados e instituídos na e pela sua sociedade”*, conforme Augé (1999, p. 43).

O autor prossegue afirmando que se observa que o senso social é definido por dois tipos de relacionamento. Cada um de nós relaciona-se com diversas coletividades e nossa identidade é definida com base nessas relações. Porém, todo indivíduo se define também por suas relações simbólicas e instituídas – ditas “normais” - com certo número de outros indivíduos,

independentemente destes pertencerem ou não as mesmas coletividades. Cada um tem a alteridade, a relação, o sentido dentro de uma mesma nação. A alteridade, o sentido de ver-se no outro, de ver o outro como igual a si mesmo pode existir entre indivíduos que pertencem a coletividades diferentes. Porém, quando a distância entre essas coletividades torna-se tão grandes, as diferenças individuais se dissipam e passam a ser dificilmente simbolizadas ou até não são mais simbolizadas.

O sentido social se ordena em torno de dois eixos. No primeiro, chamado por Augé (1999, p. 44) de “*eixo dos pertencimentos ou da identidade*” são mensurados os pertencimentos que definem as diversas identidades de um indivíduo, desde o mais individual até o mais coletivo. O segundo eixo, chamado de “*eixo da relação ou da alteridade*” aciona as categorias mais abstratas e mais relativas individuais ou coletivas do “si mesmo” e do “outro”.

Na Teoria das Representações Sociais, parte-se do pressuposto que ninguém está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que são transmitidos pela linguagem ou cultura. Nós vemos aquilo que as convenções subjacentes permitem que vejamos e não nos damos conta destas convenções. É possível fazer um esforço para tomar consciência daquilo que convencionam nossos pensamentos e comportamentos. O estudo das representações pode auxiliar nisso, porém, é justo afirmar que nunca haverá libertação total das convenções só porque nos tomamos conscientes de algumas delas.

Autores como Delange e Pierre (2004), Semprini (1999) e também Boyacigiller e Adler (1991) demonstram que o reconhecimento das diferenças pode ser estruturado em dois modos diferentes: no primeiro, o outro é o outro, as sociedades humanas são diferentes. Esta diferença é inevitavelmente interpretada em termos de inferioridade. Um indivíduo avalia o outro a partir da sua cultura, como se essa fosse universal. O outro é visto como uma cópia imperfeita do indivíduo que o vê. O segundo modo de ver o outro é através de um princípio universal que afirma a unidade do gênero humano. Ele coloca que todos os homens têm as mesmas capacidades ou potencialidades intelectuais e morais e que o outro é o outro de si mesmo. O primeiro modo é chamado de etnocentrismo ou paroquialismo e pode gerar uma série de conflitos e mal-entendidos no ambiente organizacional, pois reconhece o outro como diferente, porém essa diferença é sempre em um sentido de inferioridade. O segundo modo é também chamado de relativismo cultural e não enxerga as diferenças, na tentativa de ver o que é igual, semelhante, torna-se cego para o diverso, para o diferente.

Como alternativas para tratar as questões relativas ao cotidiano intercultural, Delange e Pierre (2004) falam da empatia como um processo pertinente e relevantemente eficiente para a

identificação do que o outro é. O conceito de empatia pode ser empregado tanto para adequar os processos relativos à gestão de pessoas, por exemplo, ao assistirem os membros de culturas estrangeiras dentro de uma cultura local, quanto para re-significar as atividades rotineiras sob a ótica do outro.

Para um funcionamento eficiente das equipes multiculturais Adler (2002) sugere que antes de tudo deve-se usar a diversidade para gerar múltiplas perspectivas, definições de problemas, idéias, alternativas de ações, e soluções. Também é possível aprender a conseguir consenso, ou seja, a concordância em decisões e direções específicas, a despeito da diversidade. Se as equipes falham na geração de muitas idéias, elas tornam-se menos eficientes do que o trabalho individual. Se as equipes falham na obtenção de consenso, sua diversidade as paralisa, diz a autora.

Alguns critérios para que as equipes multiculturais tenham êxito nos seus propósitos também são apontados por Finuras (2003) que sugere alguns requisitos de âmbito individual, de práticas de gestão e organizacional que precisam ser observados e perseguidos como o auto-conhecimento, apreciar as diferenças, conhecer a cultura dos outros, ter abertura para aprender.

Já Semprini (1999, p. 73) diz que sempre há a possibilidade de compreensão “*sob a condição de que os indivíduos ou grupos diferentes sejam conduzidos a partilhar um mesmo espaço de enunciação e recepção*”. E ela continua sendo possível desde que a diferença e a heterogeneidade das recepções sejam aceitas.

Para Semprini (1999, p. 79), o desejo de tornar objetivas as relações interpessoais e de “*submetê-las a normas de conduta totalmente formalizadas e não sujeitas a discussões*” situa-se em epistemologia behaviorista. Nesta situação, os comportamentos dos indivíduos são abstraídos de seu contexto, de sua “*dimensão interpretativa e da dinâmica relacional que sozinha permite conferir-lhes um sentido*”. A tentativa de homogeneizar o “*tecido relacional*” e as formas de negociação interpessoais significa acreditar na redução da “*ambigüidade inerente aos comportamentos sociais*”, em transformá-los em atos formais e objetivos de modo “*indiscutível*”. Para o autor, isso não só não é possível como também não é desejável.

Na abordagem intercultural, em de situações do cotidiano organizacional, Adler (2002) diz que os indivíduos devem assumir a diferença até que a similaridade seja provada. Eles devem reconhecer que todos os comportamentos fazem sentido através dos olhos da pessoa que está

tendo um determinado comportamento e que a lógica e a racionalidade são culturalmente relativas. Este seria o primeiro passo para passar a conhecer e entender o outro.

Por outro lado, tomar o diferente como verdade não é algo fácil, principalmente quando falamos de rotina, de tarefas que precisam ser executadas, um determinado nível de desempenho alcançado. Nesse sentido, fazer uma análise das representações sociais do trabalho que os indivíduos têm pode ser um caminho para o entendimento e o compartilhamento de significados comuns, pois de acordo com Spink et al (2004), as representações sociais são construções que ajudam na orientação e no direcionamento de comportamentos.

Além do que, Moscovici (2004, p. 59) fala que a compreensão de uma atitude, comportamento ou situação que não tinha sentido, não era familiar, atua como confirmação de si próprio e reconforta, *“restabelece um sentido de continuidade no grupo ou no indivíduo ameaçado com descontinuidade ou falta de sentido”*.

É claro que é preciso compreender que a cultura é o começo de uma história, de uma série de histórias cujas dimensões auto-referenciais podem ser reveladas somente através dos olhos e do ponto de vista do outro. Então, a construção de um cotidiano intercultural passa pelo entendimento de que a interação entre culturas diferentes é um jogo de pontos de vista, de perspectivas, de linhas, de histórias que no final tecem uma “teia de significados”, de acordo com (Delange e Pierre (2004)).

Conforme Moscovici (2004, p. 76), cada cultura possui suas próprias ferramentas para fazer com que representações tornem-se realidade. Porém, nenhuma cultura tem um instrumento exclusivo, geralmente, é feita a objetivação de tudo o que é encontrado: *“nós personificamos, indiscriminadamente, sentimentos, classes sociais, os grandes poderes, e quando nós escrevemos, nós personificamos a cultura, pois é a própria linguagem que nos possibilita fazer isso”*. E mais, os nomes que criamos e damos a substâncias ou fenômenos tornam-se esta substância ou este fenômeno em um processo contínuo que nunca paramos de fazer.

Para entender a teia de significados de um ambiente intercultural, não só é possível analisar e comparar as diferentes representações que os indivíduos fazem de situações, objetos e pessoas, como também algumas práticas organizacionais podem propiciar o compartilhamento e a troca de informações entre os envolvidos. Um exemplo de prática é o treinamento que, geralmente, a área de Recursos Humanos oferece para os estrangeiros e locais.

Outra prática que pode ser citada é a de rituais de integração, de reconhecimento ou de passagem. A atividade ritual tem por objetivo principal “*estabelecer, reproduzir ou renovar as identidades individuais e coletivas*” e é afetada por um jogo duplo: de um lado o indivíduo/coletividade e de outro a oposição/complementaridade do si mesmo e do outro. Como afirma Goffman (2007), a vida cotidiana é um palco permanente da ritualização dos indivíduos que vivem em sociedade. Os rituais de interação mobilizam um conjunto de obrigações, expectativas e representações que preservam a face de cada um ou restituem-na quando perdida, complementa Chanlat (1996).

É, nas palavras de Augé (1999, 46) “*o paradoxo do ‘diário’ que faz do habitual e repetitivo uma norma ao adicionar cotidianamente eventos irremediavelmente singulares*”. Não se sugere daí que o eixo da identidade seja exclusivamente “*social*” e a alteridade essencialmente “*pessoal*”. Ao contrário, a relação identidade/alteridade sugere “*a relatividade da oposição entre o social e o individual (...): o social e o individual são como a sombra um do outro*”.

Para refletir sobre o sentido dos outros é preciso analisar a sua atividade ritual, o modo como eles conseguem conciliar as demandas do sistema de diferenças que forma o social e a demanda de pensar o indivíduo. As falhas que ocorrem no eixo identidade/alteridade são originadas pelo “*enfraquecimento da lógica simbólica que torna possíveis e efetivas as relações entre uns e outros*”, afirma Augé (1999, p. 46).

A experiência intercultural é a “*descoberta de outros mundos, de outros códigos, de outros olhares, de outros ritmos temporais, de outros espaços, de outros sentidos*” e ela é vivida também “*na descoberta de um si diferente, estranho, medroso, assustado, inseguro, ranzinza, pequeno, mortal*”. Mas, esse sujeito assustado e medroso transforma-se em corajoso, que “*parou de fingir que estava seguro e certo; enfim, predominou aquele que aprendeu a aprender, aquele que era o outro dentro de si mesmo e o que parou de brigar com o que é diferente*” segundo Freitas (2005, p. 291). Ao passar pela experiência intercultural, a autora diz que seus entrevistados “*sairam de seu habitus, refinaram alguns de seus gostos, ampliaram as suas fontes de capital simbólico e cultural, descobriram outras disposições, das quais alguns sequer suspeitavam a existência*”.

A maior parte das organizações multinacionais apela para equipes compostas de membros com competências complementares e portadores de culturas nacionais ou regionais diferentes, segundo Delange e Pierre (2004). Dentro de um determinado contexto cultural, seja ele de âmbito local, regional ou nacional, as representações criadas pelos indivíduos para interpretar a realidade organizacional precisam ser repensadas e recriadas a partir do momento em que

outros indivíduos, portadores de outra cultura, passam a conviver e a interagir com estes indivíduos.

Outro aspecto relevante apontado por Finuras (2003, p. 150) é que as “*pressões e constrangimentos*” gerados pelo ambiente externo à organização são determinantes na adaptação da organização como um todo e de cada um dos seus profissionais provenientes de outras culturas: “*o sistema político, legal e social, a disponibilidade ou escassez de recursos e tecnologia*” podem influenciar na forma como as atividades serão desenvolvidas, no tipo de relacionamentos que serão criados e nas perspectivas de resultados.

É claro, porém, que independente das diferenças, sempre haverá pontos comuns entre as culturas dos países, senão não haveria vantagem em explorar novos territórios. Justamente, a virtude e a dificuldade na estratégia de internacionalização de uma organização estão em conseguir identificar, criar significado, representar o que são as diferenças e semelhanças, afirma Finuras (2003).

Nessa ação de criação e recriação de representações que dão sentido ao contexto intercultural, tanto por parte da organização quanto por parte dos indivíduos envolvidos há uma busca por capital simbólico, no sentido de se obter reconhecimento, inserção, credibilidade, de se pertencer ao grupo e controlar as relações sociais na organização (BOURDIEU, 2000). Essa necessidade leva os indivíduos à mudança de seus modos de pensar e agir, alterando modelos mentais e valores antes suficientes e adequados para lidar com o ambiente de trabalho.

Compreender a interação intercultural e a construção que se dá a partir dessa interação tem sido objeto de desejo de muitas organizações multinacionais, principalmente daqueles gestores de equipes multiculturais. Aproveitar o que esta experiência pode proporcionar na forma de compartilhamento de conhecimentos, novas perspectivas de pensamentos e maior rapidez na adaptação de profissionais estrangeiros e locais parecem ser interesse comum entre a comunidade acadêmica, os gestores organizacionais e os profissionais envolvidos.

O grande desafio tem sido a forma de se atingir estes objetivos. Neste trabalho foram apresentados conceitos e usos da Teoria das Representações Sociais como referência teórico-metodológica para a análise e interpretação dos saberes comuns criados no cotidiano das pessoas a partir da transformação do não-familiar em familiar. Também foi destacado que a rotina de trabalho em ambientes interculturais é marcada por um processo de estranhamento, identificação, reconhecimento e adaptação que, apesar da situação específica, pode ser

analisada a partir da análise e reflexão sobre a dinâmica da ancoragem e objetivação que os envolvidos constantemente fazem até que o desconhecido passe a ser compreendido.

A análise da interação feita entre os indivíduos de culturas diferentes através dos processos de ancoragem e objetivação pode ser de grande auxílio na situação intercultural. Ao estudar a ancoragem é possível identificar qual o contexto e o significado dado para um determinado sujeito, objeto ou situação. Também quais são as classificações feitas pelos indivíduos sobre os outros e assim por diante. Da mesma forma, por meio da análise da objetivação pode ser possível apreender como determinados sentidos são materializados, naturalizados.

É possível trazer à tona quais são os principais temas de um ambiente intercultural específico e quais são as representações criadas. A partir dessa identificação, os gestores de Recursos Humanos, os gestores de equipes multiculturais e os próprios envolvidos podem compreender melhor seus mapas de representação e assim analisar as possíveis soluções para os problemas enfrentados.

6. PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo é dedicado ao percurso epistemológico e metodológico percorrido no decorrer da pesquisa. Assim como o engenheiro desenha o projeto de um prédio e define os processos que serão empregados na sua construção, bem como os materiais que serão utilizados, as pessoas que farão parte e a tecnologia que será empregada, também é necessário esclarecer todas as decisões e passos escolhidos no decorrer do processo de uma pesquisa científica.

Esta pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa pressupõe a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade (GIL, 1999). Além disso, a pesquisa qualitativa possibilita “perceber o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana” (MINAYO, SANCHES; 1993, p. 245). Em outras palavras, o objeto de estudo refere-se ao mundo dos símbolos, dos significados, da subjetividade e da intencionalidade. Enfim, ele é construído tendo em conta o significado que as pessoas atribuem às suas vivências das relações sociais e culturais no interior das organizações (GODOY; 1993, p.63).

Com relação ao tipo de pesquisa de campo, esta pesquisa constitui-se como um estudo múltiplo de casos. Apesar desse método retratar eventos específicos, sua importância está no fato de apresentar-se como ponto de partida para uma análise aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação e a análise comparativa dos fatos e percepções apreendidas no campo (GIL, 1999).

6.1 MÉTODO DE PESQUISA

Por se tratar da construção de um cotidiano que tem por natureza ser formado por sujeitos de culturas nacionais diferentes, optou-se por usar etnometodologia que é vista como uma continuação do interacionismo simbólico, de acordo com Haguette (2007),

Considera-se que a etnometodologia mostra-se não só adequada como muito apropriada para o objetivo desta pesquisa, pois de acordo com Latour e Woolgar (1997) e Luze (1997), ela se apresenta como uma possibilidade de análise das relações de trabalho e surge com Harold Garfinkel que contemplava “a teoria da ação social, a natureza da intersubjetividade e

constituição social do conhecimento” como questões conceituais fundamentais da sociologia e que são complexas e inter-relacionadas. Ao longo dos seus estudos, buscou separar a teoria da ação social das questões motivacionais e direcioná-la para o modo como, conscientemente ou não, os indivíduos “reconhecem, produzem e reproduzem ações sociais e estruturas sociais” de acordo com Giddens e Turner (1999, p. 323).

Para Luze (1997), Garfinkel cria um novo território para a análise sociológica ao propor o estudo das propriedades do raciocínio prático de senso comum nas situações cotidianas. Ele rejeitou o uso da racionalidade científica como ponto de comparação com o raciocínio ordinário.

De acordo com Giddens e Turner (1999), no caso das atividades práticas são analisadas junto com suas propriedades, tendo o menor número possível de pressupostos e de forma mais imparcial possível. E assim, analisar como as pessoas isoladas, mas ao mesmo tempo em estranha comunhão, conseguem construir, testar, manter, alterar, validar, questionar e definir uma ordem juntos. Esta questão cognitiva da ordem foi fundamental para o início da etnometodologia,

Ela pressupõe que a investigação parte do questionamento de toda forma de determinismo além de entender que as ações humanas compreendem comunicação e racionalização e, portanto, são observáveis e relatáveis. Deste modo, há também a valorização dos gestos, dos comentários aparentemente irrelevantes, das conversas informais, pois existe aí uma inteligibilidade coletiva que pode fornecer pistas para a investigação (LATOURET e WOOLGAR (1997)).

Na etnometodologia, é privilegiada a forma como cada pesquisador analisa as suas circunstâncias e como partilha uma compreensão subjetiva delas. De certo modo, não há diferenciação ou confronto entre os conceitos e as experiências. Latour et al. (1997) e Luze (1997) argumentam que a etnometodologia é o lugar de tomar os atores sociais, em suas práticas, como os únicos sociólogos competentes. Contudo, os autores chamam a atenção para a dificuldade de se superar os discursos ordenados.

Outra questão é que Garfinkel, de acordo com Spink e Frezza (2000), criou vários métodos para analisar a compreensão compartilhada. Ele parte do ponto de vista de que todos buscam compreender o poder normativo e o conteúdo moral das regras usadas durante a ação social. O não seguimento das regras gera raiva e frustração, busca-se uma justificativa para tal ato, por isso muitos métodos usados na etnometodologia são usados para entender as normas e

regras em situações onde elas não são seguidas. No caso da interação multicultural, o não conhecimento das regras sociais do outro pode gerar uma situação de desconforto que, justamente, expõe o que é o conteúdo normativo e moral dos comportamentos e entendimentos de um determinado grupo.

Um dos problemas apontados pelas autoras com esta abordagem é que ela, assim como a análise da conversação, pode focar nos detalhes dos detalhes da interação lingüística e perder o contexto da interação. Por isso, elas sugerem o uso também da perspectiva discursiva para analisar a produção de sentidos do cotidiano. Esta perspectiva leva em conta o contexto e a interação presentes no discurso.

6.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Antes do início desta pesquisa, soube-se da existência de um grupo em Curitiba, chamado de Grupo dos Administradores de Expatriados (GAE), que existe desde 2002 e é formado por representantes de dez multinacionais que mantêm suas bases de operações no Brasil estabelecidas em Curitiba e Região Metropolitana. Os representantes destas organizações são profissionais envolvidos com a Gestão de Expatriados. O grupo estabelece uma agenda de atividades, principalmente encontros mensais ou bimestrais, onde são discutidas questões sobre o processo de mobilidade internacional relacionadas aos trâmites legais, planos de remuneração, avaliação de desempenho, dificuldades de adaptação, programas de treinamento intercultural entre outras, conforme dados obtidos junto às gestoras de mobilidade internacional que participaram desta pesquisa e do site oficial do grupo (www.abrh-pr.org.br/gaepr).

Foram examinadas as características de cada uma das organizações representadas no grupo, no sentido de decidir quais delas atenderiam aos critérios de amostragem estabelecidos para esta pesquisa (a sede da operação brasileira estar situada no Sul do país; operar a mais de dez anos no Brasil; ter na sua estrutura uma área específica para gestão de mobilidade internacional; possuir profissionais de outros países na área administrativo/financeira). Percebeu-se que três organizações atendiam aos critérios. Uma das empresas é uma transnacional do setor financeiro. As outras duas empresas têm atividades ligadas à indústria de transformação e possuem unidades financeiras que trabalham interligadas com as demais

áreas. A organização do setor financeiro é inglesa, uma organização do ramo industrial é sueca e a outra é de origem inglesa.

Foram feitos contatos iniciais informais com pessoas conhecidas das três organizações (colegas professores que trabalham nestas organizações, além de alunos e ex-alunos). Este contato informal facilitou o acesso às áreas de Recursos Humanos das três organizações e o desenrolar das entrevistas, pois estes sujeitos “compraram” a idéia desde o primeiro instante, o que diminuiu as resistências iniciais e propiciou a execução do método de bola de neve para indicação dos participantes da pesquisa.

Desta forma, a partir da indicação dos contatos iniciais, as três organizações foram convidadas formalmente para participar desta pesquisa. O convite foi oficializado por meio de uma carta redigida pela professora orientadora deste trabalho, impressa em papel timbrado da instituição e entregue aos responsáveis de Recursos Humanos das organizações convidadas. O convite foi aceito pelas três, mediante explicações mais detalhadas dos objetivos e metodologia de pesquisa.

O método “bola de neve” usado para determinação dos participantes para as entrevistas diminuiu um dos vieses da pesquisa, pois não houve um direcionamento por parte da área de Recursos Humanos ou da Gestão de Mobilidade Internacional de quem deveria participar, evitando-se, assim, a indicação somente de pessoas que poderiam replicar o discurso oficial da organização. Pelo contrário, os próprios participantes, no momento de suas entrevistas, indicavam seus colegas, chefias subordinados e, no caso dos profissionais estrangeiros, seus cônjuges.

Por um lado, diminuiu o viés que pode ser dado pelos gestores de mobilidade internacional. Por outro lado, não é eliminado o viés de cada respondente, com seus respectivos interesses, ao indicar outros potenciais participantes que podem ser aqueles com os quais eles estão mais identificados ou que têm mais em comum.

Os sujeitos desta pesquisa são profissionais que convivem diariamente com pessoas de culturas nacionais diferentes e com elas interagem no ambiente de trabalho. Eles são profissionais brasileiros e estrangeiros que trabalham juntos nas subsidiárias brasileiras das três multinacionais.

No total, foram entrevistadas trinta e três pessoas. A maior parte dos sujeitos atua na área financeira destas organizações ou em funções relacionadas à operação financeira ou projetos dessa área. Mas, também participaram da pesquisa alguns de seus colegas de outras áreas que,

cotidianamente, interagem com eles. Eles ocupam diferentes posições hierárquicas, são de várias idades, sendo 16 mulheres e 17 homens. As nacionalidades encontradas foram bastante variadas, além da brasileira, como a sueca, finlandesa, chilena, peruana, argentina, inglesa, cubana/americana, portuguesa e equatoriana.

Foram entrevistados doze estrangeiros e dezoito brasileiros. Esta diferença se deve, em parte, ao fato de o número de estrangeiros no Brasil estar diminuindo ao longo dos últimos anos e, portanto, eles serem em menor número nas equipes de trabalho.

No Apêndice IV é demonstrada a caracterização dos sujeitos pesquisados por organização, nacionalidade, gênero e função exercida. E no Apêndice V estão relacionados os participantes estrangeiros por organização, com as informações sobre suas nacionalidades e tempo de estadia no Brasil. Já nos Apêndices VI, VII e VIII são apresentadas os organogramas com as funções e posições hierárquicas dos sujeitos pesquisados em cada organização. Ressalta-se aqui que estes organogramas foram elaborados pela pesquisadora com base nas informações dos respondentes e são simplificações das estruturas organizacionais oficiais.

6.3 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, a busca pela validação e verificação da veracidade das informações foi um processo contínuo que utilizou a técnica de triangulação de dados usando para isso as entrevistas com sujeitos (brasileiros e estrangeiros); com os gestores de mobilidade internacional, além da análise dos documentos oficiais disponibilizados pelas organizações.

Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas como ferramentas de coleta de dados, além de levantamento documental. Denzin e Lincoln (2000) argumentam o quanto é mais difícil do que parece o processo de perguntar e obter respostas. A fala ou a palavra escrita tem sempre um resíduo de ambigüidade, não importa quão cuidadoso tenha sido o relatório ou a codificação das respostas. Ainda assim, a entrevista é um dos mais comuns e mais poderosos modos de se tentar entender o ser humano.

A entrevista não-estruturada é de natureza qualitativa e pode obter uma gama maior de dados do que os outros tipos. Alguns requisitos são necessários para se executar uma boa entrevista não-estruturada, de acordo com os autores, como: ter acesso ao conjunto de dados; entender a linguagem e a cultura dos respondentes; decidir de que forma apresentar-se; saber localizar

um informante; ganhar confiança dos respondentes; estabelecer empatia (*rappori*); e coletar os materiais empíricos.

Em Denzin e Lincoln (2000) é apresentada a entrevista como sendo um texto negociado, fato também apontado por vários outros autores como Bauer e Gaskell (2007) e Haguette (2007). O entrevistador interage com o entrevistado e o contexto, os paradigmas, os nuances, as situações particulares, as pessoas envolvidas e o modo como interagem influenciam a forma como os dados são obtidos e a interpretação deles. Essa consideração leva em conta o “como” a entrevista é feita e não somente “o que” ela produz. Ou seja, a entrevista é uma história contada e como tal é composta por duas partes: a história em si (o que) e o discurso (como).

Esta constatação leva a um fundamento da etnometodologia que prega que a entrevista é um drama interpessoal com uma trama em desenvolvimento como parte de uma ampla reivindicação de que a realidade é uma realização que está em movimento e é interpretativa (DENZIN e LINCOLN, 2000).

E nessa interação entre entrevistador e entrevistado, alguns aspectos podem interferir na qualidade dos dados. Por parte do entrevistado podem existir motivos ulteriores, ou seja, ele acredita que suas respostas poderão influenciar sua situação futura; pode ocorrer a quebra de espontaneidade por causa da presença de outras pessoas no local da entrevista que causem inibição ou outro tipo de reação; o desejo de agradar o entrevistador, principalmente quando este torna evidentes seus posicionamentos ideológicos; entrevistas de longa duração que precisam ser feitas em mais de um momento, levando à mudança de atitude do entrevistado com relação ao tema abordado; e o conhecimento do entrevistado, sua habilidade de relatar ou relembrar os eventos. Não se podem deixar de lado as falhas de omissão cometidas tanto pelo entrevistador quanto pelo entrevistado que podem ocorrer por falha de percepção ou pelas razões comentadas acima (HAGUETTE, 2007).

A qualidade dos dados obtidos também pode ser comprometida pelos vieses do pesquisador. Para Haguette (2007, p. 87), “*a fonte de viés se localiza tanto nos fatores externos ao observador, tais como o próprio roteiro e o informante ou entrevistado, como na situação interacional entre entrevistador e entrevistado*” com o acréscimo dos vieses dos aspectos técnicos da construção de questões. Estes vieses influenciam na forma e no conteúdo da entrevista e cabe ao pesquisador tomar ciência deles para prevenir sua ocorrência quando possível ou levá-los em conta na análise dos dados e identificação de limitações da pesquisa.

Neste caso, como já existe um conhecimento prévio do assunto pela pesquisadora, buscou-se evidenciar quais foram os pressupostos considerados e as posições tomadas ao longo de todo o trabalho. Para a formulação das perguntas para as entrevistas foi utilizado um quadro de referência teórico formado por: aspectos sobre mobilidade internacional, principalmente com os trabalhos de Adler (2002) e Freitas (2005); a teoria da representação social, tendo como seu principal representante Moscovici (2004); as estratégias e táticas usadas no cotidiano de Certeau (2007) e Goffman (2007); e as idéias sobre o estrangeiro de Simmel (1983) e Schutz (1987).

Com base nesse quadro teórico de referência e nos objetivos desta pesquisa, foram elaborados três roteiros para as entrevistas: um para os gestores de mobilidade internacional (Apêndice I); outro para os profissionais estrangeiros (Apêndice II) e um roteiro para os profissionais locais, ou seja, para os brasileiros que convivem com os estrangeiros (Apêndice III).

Por meio das entrevistas com os gestores de mobilidade internacional (Apêndice I) junto com levantamento documental em documentos oficiais das organizações, foi possível entender a operação das três organizações como um todo, foram levantadas algumas de suas políticas e elementos de suas culturas organizacionais. Com isso, o objetivo foi compreender os contextos organizacionais estudados para demonstrar e analisar os pontos comuns e as diferenças mais relevantes de cada ambiente. Assim, foi feita uma análise com maior profundidade do que constitui o cotidiano intercultural das três organizações.

Foram coletados dados sobre as políticas e práticas específicas das organizações para as práticas de gestão de mobilidade internacional (Apêndice I). As políticas globais sobre seleção, treinamento, trâmites legais, mudança, acompanhamento e repatriação foram levantadas, bem como as adaptações e especificações do gerenciamento desta área no Brasil. As fontes principais de dados utilizadas foram os profissionais da área de Gestão de Mobilidade Internacional (diretores, gerentes e analistas). Os sujeitos que interagem com eles, ou seja, os profissionais estrangeiros e seus familiares e também brasileiros que já passaram pela experiência de transferência internacional também contribuíram com informações e relatos de suas experiências (algumas questões específicas sobre estes aspectos estão contidas no Apêndice II).

Para abstrair os dados sobre a interação e cotidiano interculturais foram elaboradas questões comuns e outras específicas para cada tipo de sujeito – estrangeiro e local. As questões comuns aos dois roteiros descrevem e auxiliam na compreensão do cotidiano intercultural, como a primeira pergunta: *“Como é o seu cotidiano de trabalho em ambiente*

multicultural?'', mais aberta, além de questões mais direcionadas sobre a inserção do estrangeiro no grupo, a estruturação das atividades (hierarquia, distribuição de atividades, tomada de decisões, agenda, reuniões etc.), o trabalho em equipe, traços culturais e diferenças culturais que auxiliam ou atrapalham no desempenho das atividades, percepção sobre os resultados da convivência intercultural.

As questões específicas para os estrangeiros foram sobre a decisão da vinda, negociação com a família, a mudança, o papel da gestão de mobilidade internacional, em que ocasiões ele não se sente parte do grupo, adaptação da família, integração fora do ambiente de trabalho e percepção do processo de transferência como um todo.

Para os sujeitos locais, as questões foram dirigidas para a recepção de estrangeiros, a percepção sobre profissionais estrangeiros em missões internacionais, se sentiu preconceito ou rejeição pelo fato de ser brasileiro, as mudanças que o estrangeiro traz para a operação local e se gostaria de ser transferido para o estrangeiro.

A maior parte dos agendamentos foi feita via correio eletrônico e, em algumas situações, foram trocadas mensagens com os sujeitos participantes para confirmar alguns dados e para ratificar respostas. Foram trocadas mais de duzentas mensagens eletrônicas que foram armazenadas em um único arquivo de texto que compõe, junto com as cópias de documentos oficiais e transcrições das entrevistas, a base de dados desta pesquisa.

As entrevistas foram feitas em português, com duração média de quarenta minutos. No caso dos entrevistados estrangeiros, exceto dois que possuem contrato como local, os demais estão participando de missões internacionais de longo prazo, chamadas de expatriação pelas três organizações. As entrevistas foram feitas nos locais de trabalho dos entrevistados, com exceção de quatro entrevistados que preferiram outros locais como cafeteria e biblioteca.

6.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para esta etapa da pesquisa foi utilizado o método de análise de conteúdo das entrevistas transcritas e dos documentos oficiais disponibilizados com a finalidade de classificar os tipos de conteúdos apreendidos e com isso identificar as principais categorias analíticas.

A observação ‘*in loco*’ do cotidiano das três organizações proporcionou um entendimento mais apurado de sua dinâmica de trabalho, assim como, a observação das expressões corporais e faciais, gestos, entonação de voz e silêncios foram fontes complementares para entender ‘as entrelinhas’ do discurso com suas afirmações e contradições. E dessa forma analisar o conjunto das informações transmitidas (de forma proposital) e emitidas (inconscientemente) que compõem a expressividade dos sujeitos como afirma Goffman (2007).

Também foi importante comparar e contrapor as categorias identificadas na análise de conteúdo, bem como compreender o peso e a importância das representações sociais, das estratégias e táticas utilizadas na criação de um cotidiano intercultural comum aos grupos de entrevistados nas três empresas pesquisadas.

Como referência metodológica para apreender e analisar as representações sociais, Possamai e Guareschi (2007, p. 234) comentam que são consideradas “*as respostas individuais enquanto manifestações e tendências do grupo ao qual ele pertence e participa e não enquanto indivíduo isoladamente*”. É a análise do indivíduo no campo social e é aí que se torna possível “*estudar como é que se produzem os saberes sociais, as Representações Sociais*” e como os indivíduos, grupos e sociedade constroem estas formas de saber do senso comum. Por serem conhecimento de senso comum, as representações sociais precisam ser estudadas de forma a “*desvendar a associação de idéias subjacentes*”.

Sobre os delineamentos metodológicos para a pesquisa de representações sociais, Moscovici (2004) destaca que é preciso ter atenção com quatro princípios: a) obter o material de amostras de conversações usadas na sociedade, de forma normal e cotidiana; b) levar em conta as representações sociais como modos de re-criar a realidade, a partir das idéias, imagens, sistemas de classificação e denominação feitas pelos indivíduos; c) o caráter das representações sociais surge, principalmente, quando em tempos de crise e insurreição; e d) quem elabora as representações são como “professores” amadores que não tem um script pronto e engessado, eles seguem o curso do contexto de onde e do momento em que vivem.

Já Spink (2007), diz que para identificar o processo de elaboração das representações no cotidiano através das explicações cognitivas, as práticas concretas e o investimento afetivo, é preciso mais do que seguir as indicações de análise de conteúdo e de discurso. A autora sugere uma seqüência de atividades que foram seguidas durante esta etapa da pesquisa:

- a) Fazer as transcrições das entrevistas sendo o mais fiel possível não só as palavras usadas, mas aos silêncios e as ênfases dadas.
- b) Fazer uma leitura flutuante do material transcrito, de forma intercalada com a escuta das entrevistas gravadas para deixar aflorar os temas, com atenção na retórica e na identificação dos investimentos afetivos.
- c) Retornar aos objetivos de pesquisa e procurar definir com clareza qual é o objeto da representação.
- d) Com base nos temas encontrados, elaborar os gráficos que demonstram as relações entre os elementos de cognição, as práticas e os investimentos afetivos.

É importante destacar que apesar de seguir as indicações metodológicas, estudar o saber cotidiano de um grupo ou sociedade é fazer a interpretação da interpretação, é saber que o momento histórico e social do pesquisador também pode influenciar na leitura que ele faz das representações dos outros.

7. ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo são descritos e analisados os dados coletados na pesquisa de campo. Os elementos são resultados dos levantamentos e análise documental feita em documentos oficiais das três organizações pesquisadas, bem como, análise de conteúdo e de discurso das entrevistas com os gestores de mobilidade internacional e com os sujeitos brasileiros e estrangeiros participantes da construção de cada cotidiano organizacional intercultural.

O capítulo foi organizado em duas seções: na primeira é feita a descrição e análise das categorias que foram apreendidas do discurso dos entrevistados de suas percepções sobre cada cotidiano em particular. Na segunda seção, é apresentada a análise comparada dos três cotidianos interculturais, as representações comuns que emergiram destes contextos e as estratégias e táticas utilizadas pelos sujeitos brasileiros e estrangeiros na estruturação de uma rotina de trabalho.

A primeira seção foi subdividida em três partes onde são descritas e analisadas cada uma das organizações pesquisadas nos seguintes aspectos: i) histórico e operação brasileira; ii) a gestão de mobilidade internacional; e iii) o seu cotidiano intercultural no Brasil.

Na segunda seção deste capítulo, foi feita a análise das representações sociais comuns identificadas e foram criados os mapas representacionais gerais, com base nos relatos sobre os três cotidianos organizacionais interculturais. Isso possibilitou a análise das principais representações nos três contextos e como estas representações explicam o cotidiano intercultural. Também são apresentadas as estratégias e táticas utilizadas pelos sujeitos para conviver e desenvolver suas atividades de trabalho. A análise destas estratégias e táticas possibilitou a compreensão da interação e dos resultados e desdobramentos dessas relações para os processos de adaptação e integração no ambiente organizacional.

A fim de deixar incógnitas as organizações participantes, seus nomes não foram mencionados e nem seus endereços eletrônicos oficiais de Internet e Intranet (apesar de terem sido amplamente consultados). Além disso, foram adotados nomes fictícios para as organizações e para isso usou-se o artifício de ligar cada uma delas ao nome de uma constelação. O intuito aqui foi somente fazer uma analogia à distribuição geográfica que as organizações transnacionais apresentam, com suas múltiplas unidades espalhadas pelos continentes. Não tendo, assim, nenhum outro significado por parte da pesquisadora para a escolha dos nomes.

7.1 ORGANIZAÇÃO CYGNUS¹

Esta organização é, na verdade, um grupo de empresas que atua de forma transnacional, segundo o conceito de Bartlett e Ghoshal (1992) de controle dos negócios e integração globais, mas com operação e customizações locais nos 19 países onde são desenvolvidas atividades ligadas à industrialização e comercialização de diferentes produtos. Em outros 180 países é feita somente a comercialização, principalmente em países da Europa, Ásia e América do Norte.

A primeira empresa do grupo foi criada na Suécia, em 1927, hoje com 82 anos. O grupo como um todo possui em torno de 100.000 empregados e é líder nos segmentos em que atua. No Brasil, a organização opera desde o final dos anos de 1970, primeiramente com sede em Curitiba e Rio de Janeiro e depois a sede administrativo-financeira ficou definitivamente em Curitiba, depois de construída sua primeira fábrica na cidade, em 1979.

Atualmente, a organização possui duas unidades industriais no Brasil: em Curitiba (PR) e em Pederneiras (SP). A operação brasileira também responde pelos negócios do grupo em toda a América Latina. No Rio de Janeiro são feitas as operações de importação e comercialização de um dos produtos fabricados pelo grupo. São mais de 3.000 empregados no Brasil, em Curitiba estão lotados em torno de 2.400 empregados nas duas fábricas e na unidade de serviços financeiros.

Em 2001 foi criada a Unidade de Serviços Financeiros (UFS) do grupo como forma de unir várias unidades de negócios dispersas. O foco desta unidade é disponibilizar todo o leque de serviços financeiros para seus clientes e parceiros. A matriz de operações da unidade está instalada nos Estados Unidos, mas ela atua também em toda a Europa, nas Américas, Ásia e Austrália. Nela atuam, especificamente, cerca de 1.250 pessoas espalhadas por vários países.

Para o Brasil, México e Chile, a UFS atua como responsável pela linha de financiamentos que a organização oferece aos seus clientes, além dos serviços de consórcio, *leasing* e seguros. O seu objetivo é trabalhar em sintonia com as demais unidades de negócios para oferecer soluções integradas aos clientes para a aquisição e proteção dos seus produtos. Em todo o país são 93 empregados e o seu diretor gerencia também mais 23 pessoas no México e 10 no Chile.

¹ O nome desta constelação significa: cisne.

7.1.1 A Gestão de Mobilidade Internacional

Os dados analisados e descritos aqui foram obtidos mediante entrevistas com a gestora de mobilidade internacional (Entrevistada A-01-brasileira) e com o analista de recursos humanos que atende à unidade de serviços financeiros da organização (Entrevistado A-02-brasileiro), ambos brasileiros. Nenhum deles passou por experiências de transferência internacional, apenas viagens de duas a três semanas para outras subsidiárias ou para a matriz. Também foram disponibilizados alguns documentos referentes às políticas organizacionais para as transferências e missões internacionais utilizadas em todos os países onde a organização atua. Algumas informações foram depois confirmadas e complementadas pelo analista de RH por meio de correio eletrônico.

Na Cygnus existe uma área específica que faz a gestão das transferências e missões internacionais que fica subordinada a área de Recursos Humanos. Como a estrutura organizacional é do tipo matricial, algumas pessoas da área de RH trabalham diretamente nas unidades de negócios das empresas e executam algumas atividades de gestão de mobilidade internacional diretamente nas suas unidades, respondendo ao gerente de RH, à gestora de mobilidade internacional e ao diretor da unidade específica. É o caso da unidade de serviços financeiros onde trabalha a maioria dos entrevistados que fizeram parte desta pesquisa.

“As diretrizes da Cygnus são globais para a área de RH e também para a gestão de mobilidade internacional. O que ocorre são ajustes para atender quesitos referentes à legislação trabalhista e de imigração. Então, as definições com relação às formas de mobilidade internacional funcionam de maneira idêntica em todos os países onde a organização opera e nós fazemos os ajustes mais de ordem legal-trabalhista” (Entrevistada A-01-brasileira).

“Os tipos de transferência internacional são desenhados pela matriz e são ofertadas vagas para cada tipo conforme a demanda das subsidiárias e também da matriz na Suécia. Hoje nós temos quatro possibilidades de transferência: o Short Term Assignment; Expatriate Assignment; International Assignee; e o Local +” (Entrevistada A-01-brasileira).

Conforme documentos da organização disponibilizados pela Entrevistada A-01-brasileira, a transferência de curta duração, o *short-term assignment*, é vista pela organização como a missão internacional que tem uma duração entre três e seis meses. E onde, normalmente, a

família permanece no país de origem e por conta disso algumas disposições especiais são feitas.

A transferência designada como expatriação é aquela onde o profissional vai trabalhar em uma unidade da organização em outro país por um tempo superior a seis meses, porém sem ser em uma missão internacional permanente. Ou seja, para esta organização, não há uma duração exata para a expatriação. Ela, normalmente, dura de dois a três anos, mas há possibilidade de ser estendida por mais um ou dois anos. Geralmente, não se estende por mais de seis anos. Há, portanto, uma flexibilidade para negociação deste período de permanência, mais no sentido de prorrogá-lo por um ou dois anos do que de reduzir o tempo mínimo previsto para cada missão. Neste tipo de mobilidade internacional, a família costuma se transferir junto com o profissional para o país de seu novo local de trabalho. Quando do retorno ao país de origem, o expatriado recebe algumas garantias de continuidade no seu cargo ou dentro da sua área de negócios.

O terceiro tipo de transferência envolve o chamado *International Assignee*, ou profissional internacional, que é um indivíduo cuja mobilidade internacional é uma sucessão contínua de transferências internacionais que podem ter durações variadas. Este profissional aceitou formalmente ser transferido para uma série de países onde a organização está presente, de acordo com as necessidades dela em cada um desses países. A continuidade do emprego é assumida, mas não pode ser, necessariamente, garantida. Tipicamente, o contrato de trabalho poderá ter uma duração indefinida e conterá disposições específicas para o caso de término do contrato de trabalho.

O último tipo de transferência, a Local +, existe essencialmente para facilitar o recrutamento de pessoas de fora do país sob circunstâncias excepcionais, como quando a organização tem razões de negócios para aceitar um candidato não-local para aquela posição. As razões podem estar relacionadas ao domínio de algum tipo de tecnologia, ou uma expertise específica que seja necessária e não é encontrada em nenhum dos profissionais locais. As pessoas podem se candidatar, através da Intranet organizacional, para posições no exterior e a organização pode convidá-las a assumir uma posição em aberto em outro país. A diferença desta modalidade para as outras é que o contrato de trabalho será local e sujeito às condições trabalhistas do país. É o caso de *trainees*, cujos papéis na organização não justificam um contrato de expatriado ou de profissional internacional, por exemplo, mas é de interesse da organização que eles atuem em outros países como modo de angariar experiência e conhecimentos

específicos. Nesse caso, é feito um contrato do *trainee* estrangeiro como sendo um profissional local.

Quanto ao processo de transferência em si, é administrado e operacionalizado pela área de gestão de mobilidade internacional de cada subsidiária e compõem-se das etapas: i) seleção; ii) treinamento; iii) mudança, acomodação e trâmites legais; iv) repatriação.

“A seleção de todos os tipos de transferência segue o processo de recrutamento global onde a posição é publicada na Intranet da empresa. Já o treinamento segue o procedimento do host country de uma maneira geral. Para as posições de alto nível no grupo existe um programa de desenvolvimento global. Lembrando que o processo de expatriação por si só é considerado como um processo de desenvolvimento pessoal e profissional” (Entrevistado A-02-brasileiro).

Aqui no Brasil, os estrangeiros também participam de visitas de reconhecimento e de treinamento intercultural junto com suas famílias logo na chegada. O intuito é conhecer um pouco da cultura brasileira, nossos costumes, nossos comportamentos, o que é diferente do seu país de origem, etc.

“Com relação à mudança, à acomodação e aos trâmites legais, eles são de responsabilidade da estrutura de RH global ou local, onde todos os custos são bancados pela empresa” (Entrevistada A-01-brasileira).

De maneira geral, a política de mobilidade internacional é global e determina que sempre ocorra uma visita ao local de destino incluindo a busca pela nova residência, visitas às escolas (para aqueles com filhos em idade escolar), a familiarização com o novo país, etc. Com relação a estes procedimentos, a organização contrata empresas específicas para traçar o perfil da família e buscar os melhores imóveis com base nesse perfil.

A Cygnus também se encarrega de acompanhar e fazer a preparação final e a mudança, incluindo liberação médica, treinamento cultural, arranjos para a mudança, arranjos para a moradia temporária, etc. Na chegada, é feita uma reunião para esclarecimentos, é feita a abertura de conta bancária, registro junto às autoridades do país para a obtenção de documentos, contratação de serviços como telefone, TV a cabo, etc.

Durante o período de permanência no país é oferecido acompanhamento e suporte ao profissional e família, cursos de idioma, passagens aéreas anuais para o seu país de origem. Na etapa de repatriação, é oferecido um serviço de aconselhamento para os problemas ligados a esta questão, coordenação de embarque de bens de consumo e mobiliário, etc.

Se não encontrada uma residência que se encaixe no perfil da família, eles mudam para o país e passam a viver em hotéis. Esta etapa costuma ser de tensão e estresse, pois a busca pela residência continua, mas as crianças têm que ir para a escola, os pertences estão ainda sendo transportados ou armazenados até a instalação definitiva.

“Aqui tem todo um programa para receber gente de fora. Então, a ajuda que nós recebemos para escolher um lugar para morar, aulas de português, abrir conta em banco, tudo isso ajuda porque parece que são coisas pequenas, mas é difícil, é difícil... Sobretudo quando você está acostumado a um jeito de fazer as coisas... A gente fica perdido...” (Entrevistado A-10-estrangeiro).

Para a inserção no ambiente de trabalho, a organização possui uma rotina de integração que é utilizada não somente para profissionais estrangeiros como para todos os novos empregados. Esta rotina é constituída de uma visita a todos os setores e áreas da organização, com as devidas apresentações e explicações das atividades executadas, quem são os responsáveis, quem serão os contatos mais próximos dos novos profissionais e assim por diante.

Apesar dos esforços da organização, nem tudo acontece da melhor forma, muitas vezes não há clareza para os profissionais e suas famílias sobre como é feito o processo de mudança e acomodação. E, além disso, o choque cultural, a mudança de ambiente e de ritmo e estilo de vida das pessoas ao redor são coisas que a organização pode atenuar com algumas práticas, mas elas não deixam de acontecer.

“O procedimento acaba sendo não tão transparente, a comunicação não é tão direta e objetiva, e aí sempre acaba tendo um certo conflito, mas acho que por parte da Cygnus foi muito...muito...muito esforço, eu não tenho do que reclamar” (Entrevistada A-09-brasileira).

“Ainda que tenha todo o apoio, continua sendo difícil, é o choque cultural que se você não aprende a cultura ninguém vai conseguir ajudar. Apesar de que, eu também já fui expatriado na Europa e lá eu não recebi toda essa atenção. Há ajuda, claro, mas aqui no Brasil, as pessoas foram mais atenciosas e nos ajudaram mais. Estamos contentes, agora já estamos

instalados e minha esposa (que é irlandesa) já consegue fazer as coisas sozinha, ela já se vira bem e isso me deixa tranquilo” (Entrevistado A-10-estrangeiro).

No ambiente de trabalho, a organização faz um acompanhamento do profissional estrangeiro, principalmente na modalidade de expatriação. Para este acompanhamento foi criada a figura do “mentor”:

“Ele é o responsável por manter o expatriado atualizado sobre as novidades e alterações na organização do país de origem” (Entrevistado A-02-brasileiro).

Dessa forma, o expatriado consegue manter alguns vínculos com seu local de trabalho de origem para que quando da repatriação e retorno definitivo ao seu país, ele consiga acompanhar mais facilmente a dinâmica do trabalho lá.

Com relação ao processo de avaliação do profissional em missão no exterior, ele é o mesmo de qualquer empregado em qualquer lugar do mundo:

“A Cygnus utiliza a ferramenta PBP (Personal Business Plan) onde são definidos os objetivos de negócio/pessoais para o ano e nesta ferramenta existe o processo de avaliação de desempenho. Como o processo é global, então é de fácil entendimento para o expatriado, uma vez que ele já utilizou a ferramenta em seu país de origem” (Entrevistada A-01-brasileira).

A resolução de problemas do dia-a-dia, diz a entrevistada, é geralmente administrada pela liderança e/ou recursos humanos local. Uma vez que a organização trabalha de forma matricial, o convívio é muito próximo entre pessoas da área de recursos humanos e as demais áreas funcionais.

A unidade de serviços financeiros localizada no Brasil é responsável pela gestão da operação Brasil, México e Chile. O profissional de RH que trabalha diretamente com esta unidade tem que atender as demandas das três unidades e resolver seus problemas. Assim, ele convive cotidianamente com pessoas de, pelo menos, três nacionalidades.

Um problema com relação à gestão de expatriados é o fato de, muitas vezes, os profissionais que trabalham nesta área não terem vivido, eles próprios, a experiência da mobilidade internacional. Porque, independente de diretrizes globais, as práticas e o convívio direto são feitos pelos gestores locais. E como afirma Freitas (2005, p. 60):

Infelizmente não é raro encontrarmos responsáveis pelo setor internacional de RH ou de expatriação em grandes empresas, que jamais saíram do seu país mesmo como turistas, que não tiveram nenhuma preparação intercultural ou que desconheçam o que existe para além do ‘glamour’ de uma experiência no estrangeiro e como estrangeiro. (...) Entendemos que se uma empresa quer praticar uma boa gestão de expatriação, o seu primeiro trabalho deve ser interno, através da sensibilização de seu pessoal de RH e prepará-lo para lidar com esse novo tipo profissional. O expatriado é, em princípio, um carente de tudo: de informações, de conselhos, de sugestões e de atenção, mesmo que ele seja um sujeito desejante e uma vivência no exterior faça parte de seu projeto de vida. (FREITAS, 2005, p. 60).

Na opinião de alguns entrevistados estrangeiros, esta questão é de muita relevância e influencia sobremaneira na ansiedade e tensão, principalmente quando da chegada ao Brasil e durante os primeiros meses aqui.

“Uma coisa muito importante, em minha opinião, é que o RH, principalmente o pessoal do RH que faz a gestão de expatriados, ser formada por pessoas com mais vivência internacional, que tenham mais sensibilidade para coisas que são detalhes, mas que contam muito para quem está numa fase tão estressante e difícil... Eu, por exemplo, tive sérias discussões com a gestora de expatriados por causa do meu nome e sobrenome. No meu país, nós usamos o segundo nome e o sobrenome da mãe, aqui no Brasil ela colocou no meu crachá o meu primeiro nome e o último sobrenome (do pai). E falou que aqui eu seria chamado assim e pronto! Eu disse que não! Estou na companhia faz catorze anos e todo mundo me conhece assim, inclusive eu mesmo! Mas, foi uma luta conseguir poder usar meu próprio nome! ... E isso não é uma regra da companhia, é um costume no Brasil que ela (a gestora de expatriados) não queria abrir mão!” (Entrevistado A-10-estrangeiro).

Já na etapa de repatriação, o acompanhamento dos profissionais e suas famílias é feito pela estrutura global responsável pela mobilidade internacional e pelo RH do país de origem. Os custos e processos são administrados pela empresa.

7.1.2 O Cotidiano Intercultural

O contato inicial com a gestora de mobilidade internacional levou à indicação do analista de Recursos Humanos que trabalha na unidade de serviços financeiros no Brasil, em uma estrutura matricial onde ele responde ao gestor de Recursos Humanos e ao diretor da unidade de serviços financeiros. Este entrevistado enviou um e-mail para todos os empregados da unidade, tanto brasileiros quanto estrangeiros, falando sobre a pesquisa e quem tinha interesse em participar. Ele também indicou o diretor da unidade para a América Latina que aceitou ser entrevistado e que exerce o cargo mais alto da unidade. Duas pessoas se voluntariaram e depois de suas entrevistas indicaram outras pessoas e assim sucessivamente. Ao final, além da gestora de mobilidade internacional, foram entrevistadas onze pessoas, onde cinco são estrangeiros (quatro como expatriados e um com contrato local); cinco brasileiros e uma esposa de expatriado.

Dois entrevistados preferiram ser entrevistados na biblioteca da instituição de ensino onde a pesquisadora está vinculada. As demais entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho da Cygnus.

Posteriormente às entrevistas, foram trocadas mensagens eletrônicas com a gestora de expatriados e com o analista de RH com o intuito de esclarecer dados das entrevistas que, no momento da transcrição e análise, não haviam ficado claros.

Depois da análise, os dados foram classificados em treze categorias: o início da convivência intercultural; o descobrimento da cultura local; adaptação de estilos de trabalho; as políticas e práticas globais como estruturadoras do cotidiano intercultural; a interdependência do global-local; as missões internacionais e as funções globalizadas; a cultura organizacional – The Cygnus Way; a imagem da subsidiária brasileira; o processo de comunicação intercultural; trabalho e equipe multicultural; mudanças nos sujeitos provocadas pela dinâmica intercultural; traços culturais e seus impactos no trabalho; e as conseqüências e resultados da dinâmica intercultural.

A - O Início da Convivência Intercultural

Como resposta a questão – comum tanto para estrangeiros como para locais – sobre “*Como é o seu cotidiano no ambiente multicultural?*” foram encontrados pontos comuns entre as falas dos entrevistados. Estes pontos são permeados por alguns nuances, particularidades e percepções distintas, mas há uma visão comum de que o cotidiano intercultural é um processo em construção que demanda de atenção e esforço de todos os envolvidos. Além disso, é também uma fonte de aprendizado e de abertura para o novo, para o diferente. O que faz da experiência uma etapa com muitas dificuldades, mas também de muita riqueza para os envolvidos.

Não é uma experiência fácil, principalmente para o estrangeiro que vem, mas a rotina intercultural é facilitada na medida em que a organização trabalha com políticas globais que norteiam os procedimentos internos e a execução das tarefas. As diferenças culturais também podem dificultar o entendimento da rotina de trabalho na operação local, das responsabilidades de cada um e das expectativas de resultados. Porém permitem novas visões de mundo e múltiplas soluções para problemas comuns a todos.

A percepção do grupo, de uma maneira geral, foi de que os primeiros momentos são os mais difíceis. Estes primeiros momentos foram especificados como o período que vai desde a chegada dos estrangeiros no grupo até mais ou menos o final dos dois primeiros meses. É neste período que a necessidade de realizar as tarefas e o desconhecimento das culturas envolvidas pressionam os sujeitos, o que cria um ambiente de tensão e frustração.

“Não é fácil, principalmente para o estrangeiro... não é fácil ser expatriado, tem que se adaptar ao país, à empresa, aos colegas, às novas responsabilidades” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

“Nos primeiros momentos de trabalho na subsidiária, eu senti falta de apoio e falta de entendimento das minhas dificuldades, por parte da chefia” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Você não entra na sua performance máxima pensando que a sua mudança ainda não chegou, porque sua esposa e filho estão morando em hotel.” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“No começo é bastante difícil, mas depois tudo se encaixa...” (Entrevistado A-06-estrangeiro).

Os relatos dos entrevistados contrariam autores como Adler (2002) e Black e Mendenhall (1990) que argumentam que a primeira fase no país estrangeiro é a da “lua-de-mel”, onde há

um encantamento com a cultura local e a sensação de ser turista. Pelo contrário, as respostas vão na mesma linha do trabalho de Freitas (2005). A sensação é de que a dificuldade maior é, justamente, neste início, pois ao mesmo tempo em que os estrangeiros precisam se ambientar ao país, definir moradia, escola e a nova rotina familiar, é preciso também participar de reuniões, tomar decisões, liderar equipes e executar as demais atividades inerentes a cada cargo.

Do ponto de vista dos locais, os primeiros momentos também são os mais confusos, tensos e de grande expectativa. Há o pensamento de alguns de que o estrangeiro está vindo para ocupar uma posição que poderia ser dada para um brasileiro, enquanto outros ficam na expectativa de como vai ser o estilo de liderança, como será a condução das atividades. A rotina dos locais muda, principalmente daqueles envolvidos diretamente com os estrangeiros porque precisam fazer “a ponte” entre o estrangeiro e a cultura local no ambiente de trabalho.

“A primeira impressão é de uma pessoa que está vindo tomar o lugar de alguém local que poderia estar fazendo as mesmas funções. Mas, essa visão é muito imatura, muito ‘tosca’ e logo se desfaz porque fica evidente que quem vem tem conhecimentos, experiências diferentes das pessoas daqui e que são necessários para a nossa operação local. E vê, também, que é uma demanda global da empresa” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“A rotina muda muito quando da chegada de um expatriado. Mas, isso é temporário. Existe um primeiro período de acomodação até que ele se sinta confortável. É natural que uma pessoa que venha e que não conheça o Brasil, ou conheça muito pouco, precisa de um suporte, exige mais tempo, mais disponibilidade. E, obviamente, a rotina dos subordinados que convivem de maneira mais próxima muda completamente. Mas, baseado na minha experiência, isso cria um elo de solidariedade muito legal” (Entrevistado A-04-brasileiro).

Todos os estrangeiros comentaram junto com o analista de RH que os acompanha no dia-a-dia que a preocupação com a família e sua acomodação também é muito grande.

“Existe uma preocupação maior com o núcleo familiar do que com o profissional. E isso suga energia das pessoas, não dá para ficar 100% focado no trabalho com estas questões ainda não resolvidas” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Foi bastante estressante, no começo, nós demoramos a conseguir uma residência que fosse adequada aos nossos desejos e aí ficamos muito tempo em hotel. É difícil ficar concentrado no trabalho sabendo que sua família está fechada em quarto de hotel, que suas coisas estão

todas encaixotadas em algum lugar... Você quer ter o sossego de um lar para poder trabalhar melhor” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

Como a organização tem quatro modalidades de transferência internacional, é natural que haja diferença no processo de adaptação em cada uma delas. As transferências de curto prazo, por exemplo, demandam menos esforço de adaptação ao cotidiano da cidade, pois normalmente os profissionais deixam suas famílias no país de origem e não têm a preocupação com a escolha de moradia e escola e nem enfrentam as diferenças com serviços locais. Eles ficam hospedados em hotéis e têm no pouco tempo livre a possibilidade de conhecer os pontos turísticos da região.

Já os estrangeiros com contrato de trabalho local, têm uma perspectiva de longo prazo e mais tranqüilidade para tomar as decisões que envolvem aspectos de suas vidas familiares e sociais porque não têm a pressão de resolver isso rapidamente como têm os estrangeiros de outras modalidades que precisam implementar atividades e finalizar projetos em até dois ou três anos.

“Para mim, foi um processo tranqüilo porque apesar de ser estrangeiro, eu estou aqui como local, então quando eu comecei a trabalhar eu já tinha toda a documentação, já tinha casa, já conhecia a rotina da cidade, foi só uma adaptação ao trabalho em si que, por sinal, é muito parecido com meu trabalho no Chile. Na verdade, foi por isso que fui contratado, por ser um chileno vivendo no Brasil” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

No ambiente de trabalho, o período inicial é um período de conhecer, de iniciar o processo de integração não somente à organização, mas ao país e a cidade. É preciso ter paciência, sensibilidade com as dificuldades dos outros e capacidade de controlar a ansiedade para fazer os encaminhamentos com mais tranqüilidade e aí entrar no ritmo de trabalho. Em ambiente com vários estrangeiros, a adaptação torna-se mais fácil porque há um processo de compreensão e ajuda mútuos.

“O processo de adaptação, ele requer paciência, aprendizado e de entendimento de ambos os lados... Depois de um período de amadurecimento, de maturação desse relacionamento, ele passa a ser de confiança” (Entrevistado A-11-brasileiro).

“No trabalho, eu diria que minha adaptação foi fácil, primeiro, porque a maioria dos meus colegas é de estrangeiros também. Então, eles têm mais sensibilidade para estrangeiros porque eles também são! E foi mais fácil me adaptar aqui, ainda que o estilo de trabalho é um pouco diferente aqui no Brasil do que na Europa. Não melhor ou pior, é diferente! Então, adaptar-se ao estilo de trabalho custa um pouco, ainda está custando um pouco, não é?” (Entrevistado A-10-estrangeiro).

“Desde o primeiro dia que eu cheguei aqui na empresa, eu me senti confortável. As pessoas são afetuosas, me receberam muito bem e isso faz diferença” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“Claro que foi difícil inicialmente, como ninguém me conhecia. Leva um tempo para ajustar os detalhes das coisas do dia-a-dia. Mas, com tempo me adaptei bem.” (Entrevistada A-12-estrangeira).

B - O Descobrimento da Cultura Local

Os efeitos do desconhecimento da cultura local sentidos pelos estrangeiros são reconhecidos pelos brasileiros que chegam a parar suas atividades a fim de esclarecer determinados tipos de comportamento e funcionamento das coisas no Brasil. Eles também acabam auxiliando com informações sobre contratação de serviços para as residências dos estrangeiros, locais para sair, etc.

Esta ligação, muitas vezes, vai além das atividades de trabalho e os colegas e subordinados brasileiros dão dicas e tomam providências para ajudar os seus colegas e chefes estrangeiros a descobrirem o cotidiano no Brasil. Mesmo tendo o auxílio e acompanhamento formais da área de gestão de mobilidade internacional, na prática, muitas informações e dicas são repassadas pelos colegas locais e por colegas estrangeiros e seus cônjuges com mais tempo permanência no Brasil. Estas dicas e providências complementam o trabalho da área de gestão de Mobilidade Internacional.

“Muda um pouco a rotina porque a dependência é maior, quando não se conhece a cidade, por exemplo. Eles necessitam muito que você tenha um bom senso no sentido de ajudar com coisas particulares e tal. Tem muitas coisas que eles não conseguem resolver sozinhos pelas questões de idioma e pela dificuldade que os brasileiros têm de falar o inglês. Então, a gente acaba tendo que interagir o tempo inteiro, facilitar, às vezes com coisas básicas como ir ao

banco, depois, eles já começam a ‘caminhar pelas próprias pernas’” (Entrevistada A-05-brasileira).

“Eu acho bem positiva a convivência com outras famílias de expatriados da empresa. Considerando Curitiba, ela ainda não é uma cidade tão internacionalizada como São Paulo, por exemplo. E o sistema talvez do curitibano seja um pouco mais introspectivo, então a relação entre as pessoas que são de outros países auxilia muito em entender o funcionamento da cidade, das pessoas, a dinâmica da vida aqui. Claro, por outro lado, eu sinto que consigo ajudá-los a entender o modo de vida do brasileiro, nossa burocracia, nossa forma de nos relacionarmos e isso faz com que eles se integrem mais facilmente também... É uma troca...” (Entrevistada A-09-brasileira).

“O processo de socialização, a convivência acaba sendo muito mais com estrangeiros. A gente fez amizades com as famílias na escola internacional. No último ano (depois de 4 anos), conseguimos fazer amizades com brasileiros. Não é fácil socializar numa maneira mais profunda, quando você passa pouco tempo no país e quando tem uma carga de trabalho muito grande. A socialização, a convivência com brasileiros, para mim acabou sendo muito mais no ambiente de trabalho” (Entrevistada A-12-estrangeiro).

Passados os dois meses iniciais, geralmente, há uma diminuição da tensão para os estrangeiros devido ao fato deles e suas famílias já estarem instalados em suas novas residências, as crianças freqüentando a escola e um início de rotina começa a se formar. Mas, até que as atividades de trabalho e fora dele tornem-se familiares e todos se sintam confortáveis leva em torno de seis meses para os estrangeiros com contratos de dois anos e contrato local.

C – Adaptação de Estilos de Trabalho

Alguns respondentes percebem essa fase inicial como de adaptação aos estilos de trabalho de cada um, de liderança e de modo de ver os negócios. Os traços de personalidade são vistos como uma das principais diferenças e que podem ocasionar desentendimentos e situações de desconforto. Independentemente de ser sueco, brasileiro ou mexicano, cada um adota um estilo de trabalho que reflete suas características pessoais como ser mais ou menos controlador, metódico ou comunicativo. Os traços culturais também são percebidos como determinantes do comportamento dos indivíduos. Nesses primeiros momentos de contato,

estrangeiros e locais vão “tateando o terreno” e tentando descobrir os seus limites e os dos outros.

“Pode vir dois alemães pra cá. Se um deles tiver um estilo mais autoritário, provavelmente ele irá ter mais problemas com a equipe no começo, diferente de outro alemão que tenha outro estilo de gestão que se aproxime mais do que a equipe já está acostumada” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“No início, eu queria envolver todos os meus subordinados nas decisões mais importantes que é mais o meu estilo e o estilo sueco, mas depois entendi que estavam esperando que eu tomasse a decisão sozinha, que aquele tipo de decisão era responsabilidade do meu cargo, do meu nível hierárquico.” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Eu vejo que para o estrangeiro que vem como chefe não é tão difícil implantar seu estilo de gestão porque o brasileiro tem um jogo de cintura enorme, ele ‘dança conforme a música’. Então, a gente consegue se adaptar. Tem ruído? Tem ruído, mas nada que cause muito impacto no negócio final. Vamos sentar e vamos conversar sobre esta questão” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Varia de pessoa para pessoa... Puxando aqui pela memória, a Entrevistada 12, por exemplo, eu lembro que ela já era uma pessoa muito aberta, que trazia coisas da cultura dela para mostrar para a gente e queria conhecer a nossa cultura também. Ela quis quebrar essa barreira inicial, quis ‘quebrar o gelo’. Mas, eu também tive experiência (de conviver) com outros expatriados mais introspectivos, que não fizeram nada disso e adotaram um estilo ‘vem a mim’...” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“São diferenças no modo de se fazer as coisas, mas a diferença maior é o estilo de liderança (em comparação com o estilo sueco). No Brasil, tem bastante respeito às autoridades/lideranças, não tem muita abertura nas conversas entre chefias e subordinados, e tem muita ‘política’ por trás das conversas” (Entrevistada A-12-estrangeira).

Estes comentários com relação ao comportamento de brasileiros reforçam os argumentos sobre nosso traço cultural de respeito à hierarquia (DAMATTA, 1997; MOTTA e CALDAS, 1997) e separação, também no ambiente de trabalho, de quem tem poder e mando e, portanto, a responsabilidade da decisão e quem é subordinado e precisa obedecer naquela velha máxima do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

O modo de ver e interagir com o mercado é percebido não só como algo de personalidade, mas como um traço cultural, um modo de agir e interagir do país que afeta o relacionamento entre os profissionais da organização e seus clientes, fornecedores, concorrentes e governo. A forma de entender o risco, por exemplo, que é um dos elementos mais importantes da Unidade de Serviços Financeiros da Cygnus, difere muito entre suecos e brasileiros. O modo dos brasileiros lidarem com o risco é mais próximo do modo dos latino-americanos do que dos europeus, falando especificamente de suecos, finlandeses e alemães que foram as nacionalidades mais citadas pelos entrevistados.

Os latino-americanos, de forma geral, arriscam-se mais e mostram-se mais agressivos no mercado financeiro. Já os europeus adotam uma postura mais cautelosa e de espera na tomada de decisão até que tenham certeza de que os riscos foram minimizados ao máximo.

“Eu posso dizer que nós ainda estamos em processo de adaptação, principalmente na maneira de gerir, o pensamento, a linha de raciocínio dele (chefe finlandês), a estratégia que ele tem com relação ao negócio é totalmente diferente da minha. Se nossa linha de raciocínio fosse parecida, seria mais rápida a adaptação, mas talvez não tão rica em termos de aprendizado” (Entrevistado A-11-brasileiro).

“Uma reclamação dos brasileiros e latino-americanos, em geral, é que os europeus, principalmente os suecos, demoram muito para tomar decisão. Eles não querem correr riscos e, muitas vezes, deixam passar um bom negócio porque esperam demais e a oportunidade passa, um concorrente já foi lá e aproveitou a chance” (Entrevistada A-08-brasileira).

Como o diretor da unidade é um estrangeiro que, no momento da pesquisa, estava no Brasil havia cinco meses, ele e seus subordinados estavam passando por um alinhamento de políticas de risco, com muitas definições em suspenso.

D – As Políticas e Práticas Globais Como Estruturadoras do Cotidiano Intercultural

O fato de a organização possuir políticas globais de trabalho e rotinas muito similares em todos os países onde atua, facilita sob maneira a diminuição das tensões e traz a sensação de familiaridade e segurança. E quanto mais existe clareza e compreensão dessas políticas e o que se espera de cada função para se concretizá-las, mais rápida tende ser a adaptação de quem vem de outro país. Este fator foi citado por todos os sujeitos estrangeiros e locais que trabalham para a organização Cygnus, como:

“Foi fácil de se adaptar. Mas, foi fácil porque a rotina de trabalho aqui é igual às rotinas de outras unidades, os brasileiros são amigáveis e a rotina flui” (Entrevistado A-06-estrangeiro).

“Eu fiquei seis meses na Suécia, num período de ‘Introduction’ para conhecer a empresa e suas políticas antes de vir prá cá. E aí, o mais importante nesse primeiro momento é ter a segurança que você sabe, que você conhece o trabalho e conseguir comunicar isso” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

“Aqui tudo é global. Isso, inclusive para a unidade de serviços financeiros, é um objetivo. Em todas as UFS’s no mundo há o objetivo de formar a força de trabalho de local para global” (Entrevistado A-02-brasileiro).

Em meio a um turbilhão de mudanças e diferenças, contar com a garantia de que parte da rotina de trabalho é conhecida é acalentador. Os profissionais que vêm de outros países conseguem desenvolver várias atividades desde o início, pois já conhecem o fluxo macro de atividades. Como o período inicial é visto como o mais difícil e complexo, todos os estrangeiros declararam que a referência das diretrizes globais torna-se o porto seguro para diminuir a sensação de desconforto e de falta de controle do que acontece ao redor.

E – A Interdependência do Global-Local

Apesar das políticas e práticas apresentarem um elevado nível de padronização, com um *modus operandi* padronizado, isto não significa dizer que ajustes não precisam ser feitos. Pelo contrário, os detalhes e customizações são levados em conta e operacionalizados no dia-a-dia de trabalho, o que traz ganhos como a melhor compreensão das peculiaridades do local e a ampliação das possibilidades de entendimento de que a organização, mesmo sendo globalizada, tem muito do local.

“Daí o que acontece são as ‘pitadas’ locais, né? Então, tem as questões locais que você vai trabalhando, para conhecer, entender” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Apesar de formas muito parecidas de trabalho, sempre tem algumas coisas que não se aplicam aqui ou que aqui fazem todo o sentido aqui, mas não em outro país” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“As diferenças dependem muito da área, eu que trabalho com questões jurídicas voltadas para a relação com o cliente, por exemplo, nós seguimos um padrão para toda a companhia, mas precisamos respeitar não só a legislação local e fazer os ajustes, como também os costumes. Ou seja, as pessoas em alguns países já esperam um determinado comportamento da empresa com relação aos seus direitos e deveres e que se não for respeitado pode gerar problemas de confiança e credibilidade” (Entrevistada A-08-brasileira).

Este processo de “localização” de determinadas práticas é algo há muito discutido em Estratégias de Internacionalização e uma das questões debatidas é o quanto deve ocorrer desse processo de customização de políticas e práticas globais para atender melhor a demanda local e o quanto é possível utilizar procedimentos padronizados ao redor do mundo. A adequação de processos globais para a realidade brasileira é conhecida como “tropicalização” como menciona Mariotto (2007) e exemplificado pelo exemplo dado por um entrevistado:

“Por exemplo, tem um gerente de risco de crédito, ele conhece de risco de crédito. Ele pode não conhecer como trabalhar com o cliente, então ele tem que começar a entender melhor o segmento aqui no Brasil. Aqui, a gente brinca e diz que é a ‘tropicalização’ do processo. E com isso gera atrito, no início, até que se ajuste, até que se entenda que é diferente” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Os direcionamentos da empresa, políticas, regras, código de ética e tudo mais já fazem parte de um entendimento global e ajudam, são parâmetros fundamentais. Agora, o entendimento do local, do mercado local mais precisamente, é um processo mais de médio e longo prazo” (Entrevistado A-11-brasileiro).

A adequação de práticas para a realidade brasileira traz algumas dificuldades no que diz respeito ao entendimento das pessoas da matriz com relação às ações e resultados locais. O processo de explicação por parte da operação brasileira e compreensão pelos executivos da Suécia demanda tempo e habilidade de comunicação de ambas as partes para que os fatos relatados tenham sentido e sirvam não somente como prestação de contas entre subsidiária e matriz, mas como uma forma de aprendizado de novas práticas.

“Nós precisamos nos reportar não só às nossas chefias locais, mas também para a Suécia (matriz) em alguns processos dentro de um determinado limite. E, às vezes, o que a gente tem dificuldade e, de fato é uma dificuldade, é justificar as ações daqui e, muitas vezes, eles têm

dificuldade de entender porque nossa legislação muda tanto, por exemplo. Neste exato momento a gente está passando por um processo bem delicado, que a gente entende que tem corrupção envolvida e como que a gente explica isso para eles? Porque não é o dia-a-dia deles. Então, para entender é difícil” (Entrevistada A-08-brasileira).

Estas customizações também funcionam como uma forma de conhecer a realidade brasileira e também dos países da América Latina dos quais os executivos sediados no Brasil são responsáveis.

F – As Missões Internacionais E As Funções Globalizadas

Outro elemento facilitador da estruturação de um cotidiano comum entre os sujeitos de várias culturas é o fato de que as posições que demandam de profissionais estrangeiros são posições que, normalmente, envolvem processos e dinâmicas operacionais globais. Ou seja, os estrangeiros que vêm para o Brasil em missão internacional vêm para assumir responsabilidades e ocupar cargos de nível gerencial. Ou eles já ocuparam estes cargos em outros países, ou executaram funções semelhantes, ou estão sendo preparados especialmente para estes papéis assemelhando-se ao modelo de Evans, Pucik e Barsoux (2002) de desenvolvimento de gestor global.

“Essas posições são envolvidas com processos globais. A maioria das vezes, essas posições são posições maiores, de nível gerencial, com processos totalmente globalizados” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Além de trazerem novos conhecimentos e competências que não possuímos aqui, os estrangeiros vêm para ocupar posições estratégicas para toda a empresa” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“A minha posição é voltada para operação da unidade de serviços financeiros na América Latina, justamente, a empresa me contratou pelo meu conhecimento da operação na América Latina” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“Geralmente, as pessoas que vão para posições no exterior têm um conhecimento a mais, ou uma especialidade porque ela foi escolhida para atender à uma necessidade especial daquele país” (Entrevistado A-11-brasileiro).

As posições assumidas por estrangeiros também proporcionam o convívio com as demais subsidiárias através de sistemas de informações e telecomunicações. São reuniões por tele e videoconferência, correios eletrônicos, indicadores regionais e globais alimentados por informações localizadas dos sistemas integrados de gestão, além de viagens curtas de uma ou duas semanas para coordenar e supervisionar projetos e atividades das equipes. Parte destes contatos e atividades estende-se aos seus subordinados que vão sendo inseridos na dinâmica transnacional da organização.

“Além de ter a facilidade de trabalhar com as políticas globais, a gente interage o tempo todo com pessoas de outros países, isso faz parte da rotina, através de e-mail, telefone, videoconferência e viagens. Então, a gente já está acostumado a trabalhar com pessoas de culturas diferentes” (Entrevistado A-06-estrangeiro).

“Eu nunca participei de uma missão internacional, mas o meu contato com estrangeiros não se restringe ao relacionamento com eles aqui. No dia-a-dia, nós estamos em contato direto com outras subsidiárias e viajamos muito para reuniões com eles” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“A convivência multicultural faz parte da rotina aqui, seja no ‘cara a cara’, seja usando e-mail, teleconferência ou videoconferência. Eu falo no mínimo com quatro, cinco nacionalidades diferentes por dia” (Entrevistado A-02-brasileiro).

E não são os processos somente que são globais. Os profissionais que assumem posições no exterior, muitas vezes, já são eles globalizados devido ao tempo de carreira em posições no exterior. Seja porque trabalham por um longo tempo na perspectiva global, seja porque passaram por várias experiências em missões no exterior. Ou mesmo pela natureza de suas áreas específicas que permitiram desde longa data que tivessem participado de estratégias envolvendo a organização como um todo com contatos com pessoas de outras nacionalidades. Outra situação é a do profissional estrangeiro que está começando sua carreira internacional e a missão no Brasil ser vista como mais uma etapa do processo para que ele tenha condições de assumir cada vez mais postos elevados na hierarquia da organização.

“Estas pessoas que vêm transferidas são mais globalizadas, você não percebe mais que é uma coisa da cultura, se ele é alemão ou é sueco, enfim, é um perfil da pessoa já. Não tem tanto a ver com a cultura nacional dela mais e sim com as características da cultura da empresa mesclada aos traços da personalidade de cada um” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Eu diria que pelo menos 70% dos estrangeiros que eu tive a oportunidade de recepcionar tinham esse perfil de ter uma determinada qualificação e a experiência no exterior servir não só para atender uma necessidade como para prepará-lo para assumir postos mais globais” (Entrevistado A-11-brasileiro).

“É nítida a diferença quando a gente recebe um colega de fora e é a primeira vez que ele está em uma missão internacional da grande maioria que faz isso pela quarta, quinta vez. Você percebe que já é uma pessoa internacional, que não é mais um alemão ou um finlandês” (Entrevistado A-02-brasileiro).

G – A Cultura Organizacional: o ‘The Cygnus Way’

A estratégia, na Cygnus, vai além da decisão de adotar políticas e práticas globais com objetivo de padronizar e facilitar a mobilidade de seus empregados entre as operações nos países. O pensamento expressado pelos entrevistados é de criação de uma cultura organizacional global que permeia as atividades e comportamentos diários. Essa cultura organizacional enaltece o papel da diversidade de pontos de vista e a busca pela convivência entre diferentes como sendo algo positivo para a organização e para seus empregados.

“Por que o interesse em seguir ao máximo as políticas globais? Porque a empresa consegue direcionar o desenvolvimento das pessoas e com isso consegue ter uma mobilidade que reforça uma cultura global da empresa. Inclusive, nós já chamamos de ‘The Cygnus Way’ que é nosso jeito Cygnus de ser, tem um livro sobre isso. Então, em se tratando de cotidiano intercultural, isso é o que fortalece e que facilita a convivência” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“A organização consegue moldar seus três pilares: ‘paixão, energia e respeito’ nas culturas dos países em que atua. Claro que cada cultura valoriza mais um pilar, por exemplo, mas conseguem assimilar o sentido principal. Isso funciona...” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“Você consegue identificar como o funcionário da Cygnus reage diante das situações de tomada de decisão, apesar de uma distância grande, por exemplo, entre um americano e um sueco ou um brasileiro. Eu acho que o objetivo se torna muito forte, aonde é que a empresa quer chegar, quais as dificuldades para se chegar lá” (Entrevistada A-05-brasileira).

“Eu trabalho há 14 anos na empresa, já conheço o ‘The Cygnus Way’. Eu me identifico com a filosofia da empresa e quando eu vou trabalhar em outro país (esta é minha terceira missão

internacional), eu sei que não são só os processos que são semelhantes, mas a filosofia, a maneira de se pensar, de maneira geral, é muito parecida: é branco ou preto, não muda” (Entrevistado A-10-estrangeiro).

“Eu fiquei num Short-Term Assignment por três meses na Suécia e foi muito bom! O ambiente, a cultura organizacional são os mesmos. A empresa não perde tanto tempo com a adaptação quando manda um profissional para outro país. Ela perde mais tempo quando ela tem que trazer alguém de fora do mundo Cygnus. Porque, querendo ou não, você já sabe qual é o objetivo, as metas, como funciona isso e aquilo, você já está inserido nesse mundo” (Entrevistada A-08-brasileira).

Com relação a este tema de cultura organizacional que transcende a cultura nacional na esfera do trabalho e dos comportamentos dos sujeitos, é importante observar que há um período de maturação e consolidação dessa cultura e todo um direcionamento estratégico para que as premissas organizacionais sejam atendidas a despeito das culturas locais. Como a maioria dos entrevistados já tem bastante tempo de organização, em um primeiro momento fica a sensação de que este “The Cygnus Way” é algo introjetado em todos da mesma forma ou que ao ser admitido um profissional recebe uma “pílula” com a cultura organizacional. Por isso é preciso considerar que, apesar da força do discurso homogeneizado, os valores e comportamentos pregados são percebidos e assimilados em variados graus nas diferentes culturas nacionais.

“Aqui foi bastante trabalhada essa questão do ‘The Cygnus Way’, para aqueles princípios de paixão, energia e tal e a gente acaba se identificando e orientando as nossas condutas, sim. Mas, quando eu fui para a matriz e tive a oportunidade de conviver com a cultura deles (sueca), foi que eu percebi: ‘É isso o que significa o The Cygnus Way!’. É muito da cultura deles. Então, apesar de ser uma cultura organizacional, ela nasce dos princípios de uma cultura maior que é a cultura nacional deles” (Entrevistada A-08-brasileira).

A estrutura e as estratégias de uma organização multinacional, independente da sua gestão e operação ser do tipo internacional, multinacional, global ou transnacional, como classificam Bartlett e Ghoshal (1992), já demandam uma cultura mais diversificada, pois são diferentes mercados de atuação com necessidades de conhecimentos e competências diversificadas para atendê-los. Esta natureza multinacional facilita o convívio intercultural e estimula o intercâmbio entre os envolvidos.

“Eu trabalhei em outras empresas no Brasil, empresas que são nacionais e a diferença é muito grande para a Cygnus. Nas empresas nacionais a cultura é muito mais fechada, eles não estão acostumados a ter esse intercâmbio cultural, então é mais difícil. Já em empresas multinacionais como a Cygnus, já faz parte do seu dia-a-dia que tenha aqui estrangeiros (Entrevistado A-07-estrangeiro).

H – A Imagem da Subsidiária Brasileira

Especificamente das características da subsidiária brasileira, o que se apreende dos discursos dos entrevistados é um clima de aprendizagem e de camaradagem, sem deixar de lado as metas que precisam ser atingidas, a busca por resultados e as pressões comuns em organizações multinacionais que têm uma grande estrutura e necessidade de fazer a integração entre suas estratégias globais e locais. A impressão que se tem é de que a subsidiária brasileira vive um momento especial dentro da organização e muitos olhares se voltam para as práticas e resultados alcançados aqui. Um misto de admiração por parte dos estrangeiros e de orgulho por parte dos brasileiros é notado não só nas palavras, mas na entonação e emoção presentes nos comentários dos entrevistados.

“Há um reconhecimento por parte da matriz e de outros países onde a organização opera de que nós temos ótimos resultados. Nós somos referência em vários indicadores. Então, eles já vêm ‘sem salto’. Isso é nítido. Eles já vêm assim porque sabem que o Brasil está gerando resultados para o negócio que estão acima da média” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Aqui é um ambiente muito bom, um clima muito bom para trabalhar, de profissionais ‘de primeira’, não é? Melhor do que encontrei em muitos países, muito dedicados, muito identificados com a empresa. Não digo, por outro lado, que não tenham problemas, mas há muita criatividade e eu gosto muito disso” (Entrevistado A-10-estrangeiro).

“A subsidiária está ganhando cada vez mais respeito na organização como um todo, com resultados muito melhores nos últimos 5, 6 anos. Atualmente, o Brasil é um dos únicos países que tem crescimento no Grupo” (Entrevistada A-12- estrangeira).

“Nossos processos, a maioria da vezes, têm uma sofisticação maior, têm uma flexibilidade maior, até porque pela questão econômica, não é? Então, a dinâmica é diferente aqui, mas os estrangeiros se adaptam, principalmente quando vem querendo aprender” (Entrevistado A-02-brasileiro).

Não só do ponto de vista de resultados acima da média, mas também há a percepção de que é fácil trabalhar com brasileiros, pois os colegas e subordinados locais demonstram esforços para facilitar o processo de adaptação e integração.

“Aqui foi mais fácil me integrar porque os brasileiros geralmente são muito bem educados e respeitam uns aos outros. São muito comprometidos e têm muito orgulho da empresa onde trabalham, isso eu não vi em outros lugares, nem mesmo na Suécia, onde fica a matriz” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Não é só a operação brasileira que tem chamado a atenção. O brasileiro é reconhecido mesmo pela sua capacidade. O que eu sempre ouço? O brasileiro não sai quando deu o horário, ele fica lá e ele quer terminar aquilo que começou. Ele tem um comprometimento enorme” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“É que nós (subsidiária brasileira) somos referência em várias coisas, para o mundo todo. Mesmo sendo terceiro mundo” (Entrevistado A-11-brasileiro).

Em determinado momento, transparece nas falas de alguns brasileiros que essa “cordialidade” é uma tentativa de pertencer ao grupo, de provar que a subsidiária brasileira não só é digna de fazer parte do grupo Cygnus como deve ser vista com orgulho. Talvez seja um pouco do complexo de “primo pobre” emergindo.

“Eu acho assim, o brasileiro por si tem uma necessidade enorme de agradar, por ser realmente um país de relacionamento. Tem também a questão da auto-estima do brasileiro, ele sempre acha que pessoas de outros países superiores” (Entrevistada A-05-brasileira).

I – O Processo de Comunicação Intercultural

Apesar da facilidade declarada pelos entrevistados em conviver e trabalhar juntos devido às políticas globais, cultura organizacional institucionalizada e boa imagem da operação brasileira, todos comentaram que a barreira de idiomas e os problemas de comunicação também fazem parte desse novo cotidiano. Vencidos os problemas iniciais de acomodação e entendimento do funcionamento do modo de vida no Brasil, a atenção se volta para as dificuldades de comunicação.

“É muito importante ter um bom relacionamento e uma boa comunicação entre as chefias imediatas, porque é com eles que você vai ter um relacionamento mais próximo, seja para seguir as orientações, seja para dar instruções. Então, é muito importante priorizar os contatos com as chefias para que isso não se torne um dificultador de adaptação (Entrevistado A-03-estrangeiro).

Dificuldades essas que podem perdurar por toda a estadia dos estrangeiros aqui. As falhas de comunicação envolvem também a interação entre brasileiros e estrangeiros localizados em países diferentes, mas interligados no seu processo comunicativo através de ferramentas de telecomunicação e sistemas de informação como teleconferências, correios eletrônicos, entre outros.

“Eu lembro que uma expatriada falava o português muito mal, mas estava aprendendo, tentando falar português. Então a gente falava muito em inglês e, mesmo assim, às vezes ela ficava com um olhar meio vago, de quem não entendeu exatamente o que estava se dizendo. Então é difícil, porque existe uma estranheza, nem tudo é bem entendido e mesmo o feedback acaba não acontecendo ou não acontecendo da forma em que você estava acostumado a ter” (Entrevistado A-04-brasileiro).

A barreira de idioma é vista por dois lados: a falta de fluência no inglês e no espanhol de muitos profissionais brasileiros e a falta de conhecimento do português por parte dos estrangeiros. Nessa visão de organização global, não conseguir entender ou se fazer compreender em inglês, cria muitas situações de embaraço e de atritos entre os brasileiros e seus colegas estrangeiros.

“Um dos dificultadores é o idioma que eu percebo muito mais na interação informal como na hora do almoço, depois de uma reunião, etc. Eu sinto que as pessoas (os brasileiros) querem falar mais, se expressar mais e muitas vezes acabam fazendo isso no seu próprio idioma, o que não permite que o estrangeiro faça parte da conversa. Eu percebo o esforço por parte dos brasileiros, em muitos momentos, de se fazer entender e de entender os estrangeiros. Mas, se todos tivessem fluência no inglês as coisas poderiam ser resolvidas mais facilmente” (Entrevistado A-06-estrangeiro).

“Brasileiro é muito acolhedor, o problema é a língua. E isso é um problema da nossa cultura, nós não somos estimulados a aprender, de verdade, o inglês na escola. Se fosse fazer

um levantamento aqui na empresa... Ah, acho que falar fluentemente o inglês são muito poucos. E eu vejo colegas, que não falam o inglês ou não falam bem o inglês, falando português na frente do estrangeiro. Eu acho que eles não deveriam fazer isso porque é, no mínimo, falta de educação” (Entrevistada A-08-brasileira).

O estrangeiro não saber falar português, por outro lado, não permite que alguns laços se formem e que as relações se aprofundem dentro e fora do trabalho. O estrangeiro é, por natureza, alguém fora do grupo como afirma Schutz (1987). Quando ele não consegue interagir, conversar no idioma local, ele permanece fora, principalmente nas situações informais no ambiente de trabalho ou fora dele.

“Eu vejo que é um grande problema para muitos estrangeiros não falar português, porque eles precisam de um intermediário para traduzir, para entender o que os brasileiros dizem. O fato de eu falar português é um fator muito importante. Você não falar português faz você ser marginalizado... é um termo muito forte talvez, mas quero dizer que você fica de fora de muitas coisas. O ‘gringo’ já não faz parte do grupo e se não falar a língua então... fica mais por fora ainda” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

“Se o estrangeiro não tenta falar português parece que tem uma barreira. Pode ser até psicológica. Mas, ele fica de fora. Porque aquele que não fala direito inglês, não vai tentar o contato, vai isolar. Quando o estrangeiro tenta e começa falar errado o português, o brasileiro vai tentar e vai falar errado o inglês. E aí vão diminuindo as inseguranças, a comunicação flui melhor e os brasileiros aceitam mais o estrangeiro no grupo” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Eu acredito que depende muito do estrangeiro, mas a questão da língua é um fator de bloqueio natural. Lógico que no dia-a-dia ele pode usar muito mais o inglês, ele vai conseguir trabalhar e se comunicar, mas não falar o português faz com que ele seja visto como um intruso!” (Entrevistado A-04-brasileiro).

Os brasileiros vêm com muitos bons olhos a tentativa do estrangeiro em falar o nosso idioma e esforçam-se ainda mais para se fazer compreender em outro idioma, mesmo cometendo erros, quando percebem que os outros também erram ao falar nosso idioma.

“O brasileiro considera muito a tentativa do estrangeiro em falar o português: ‘Olha, que legal! Ele está tentando falar português’. Eu vejo que isso é uma vantagem enorme para quem vem de fora e quer se integrar no grupo” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Logicamente são pessoas que viajam o mundo, muitas vezes, tentam falar nossa língua e isso é muito positivo, facilita a convivência e mostra interesse, por outro lado, eles reclamam de nem todo mundo aqui falar inglês” (Entrevistada A-05-brasileira).

E as falhas de comunicação são resolvidas com doses de paciência, com esforço de ambos os lados para falar e compreender o idioma do outro e, em alguns casos, com muita criatividade.

“Apesar das dificuldades do começo, depois é muito interessante como as coisas vão se encaminhando... Nesses tempos, a gente teve uma reunião onde juntou o presidente e a diretora que falavam sueco, outros dois falando em espanhol e outros falando em inglês. Daí um perguntou para o outro: ‘em qual idioma a gente vai falar nesta reunião?’ E em toda a reunião a gente faz uma espécie de votação para escolher o idioma: ‘Ah! Vamos fazer em português’ ‘Vamos fazer em espanhol’ ‘Em inglês’. Só em sueco que não dá porque só alguns falam. Então, a gente resolve com bom humor estas questões. Mas, claro, depois que já se estabeleceram alguns vínculos” (Entrevistado A-02-brasileiro).

Mas, também, há situações em que não há tanta boa vontade assim em aprender o idioma do outro, no sentido de que como a convivência será por um período de tempo somente, não vale a pena o esforço do aprendizado do novo idioma. Essa situação refere-se aos estrangeiros que não querem aprender português e brasileiros que não querem aprender o idioma sueco. E, assim, todos se refugiam no inglês, mesmo que isso restrinja as relações aos temas específicos de trabalho e dificulte o fortalecimento de laços mais informais e de relações sociais.

“Eu falo português, entendo o que os brasileiros estão dizendo, até as gírias, as brincadeiras. Então, eu vou conversando até entender o que eles estão querendo dizer e também vou conseguindo me fazer entender” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

“Eu vejo que eles (estrangeiros) tentam falar o português, mas tem outros que não, que nem tentam. Aqui tem várias pessoas que estão estudando sueco, deve ser muito difícil, mas acho que vale a pena, eles conseguem se comunicar melhor e abrem portas para alavancar suas carreiras” (Entrevistada A-08-brasileira).

“Como normalmente há boa vontade de ambos os lados, existe um canal de comunicação. E, assim, não tem problema algum quando se utiliza uma palavra em outra língua ou em português e o outro puxa um termo em espanhol e o outro já fala outra palavra em inglês. Então, vai andando e a comunicação flui” (Entrevistado A-02-brasileiro).

J – Trabalho e Equipe Multicultural

O cotidiano intercultural é formado por atividades individuais que se entrelaçam e geram relações de interdependência entre os setores e seus sujeitos. Na Cygnus, especificamente na sua unidade de serviços financeiros, algumas pessoas formam equipes de trabalho, interagindo de forma integrada e outras pessoas exercem atividades mais estanques, mas que de uma maneira ou outra afetam a unidade como um todo.

Os membros das equipes são locais e estrangeiros, na sua maioria vivendo aqui no Brasil, mas algumas pessoas participam de determinados projetos e atividades de forma remota. Entre profissionais locais e brasileiros aqui no Brasil, a integração acontece muito na interação informal, em situações que extrapolam o ambiente de trabalho.

“Ontem, até as 10h da noite, eu estava discutindo problemas de remuneração no México, por causa de fuso horário, muitas vezes, nossas reuniões tem que ser a noite ou pela manhã bem cedo. É uma vivência diária e a gente entra no ritmo, acostuma” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“A interação é cotidiana, é no dia-a-dia, e bastante tranqüila. A barreira cultural foi mais forte no meu primeiro ano aqui, eu ainda não trabalhava na Cygnus, aí foi difícil. Mas, claro, até hoje... Eu sou chileno! Mesmo morando aqui há sete anos, existem algumas diferenças de visão e não tem jeito, é cultural... Mas, acho que temos que ver como diferenças positivas, a gente aprende muito com isso, até a se conhecer melhor” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“Eu procuro sempre conversar com as pessoas para resolver problemas de equipe. Mas aí, quando isso não funciona, eu uso a hierarquia, eu falo com a minha chefia para decidir o que vai ser feito porque as diferenças não podem prejudicar o andamento do todo” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

“Acho que, com tempo, as diferenças culturais até facilitam o trabalho, mas no início complica muito. Demora até você entender como utilizar as diferenças de uma maneira inteligente” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Eu aprendo muito mais na informalidade do que na formalidade. Porque não é numa reunião que o estrangeiro vai te dizer que ‘Olha, esse negócio é diferente aqui’, é quando você vai jantar, é quando você está no café” (Entrevista A-02-brasileiro).

A hierarquia, a distribuição de tarefas, o estabelecimento de prazos e a tomada de decisão são alguns dos elementos que geram atritos e desentendimentos que afetam o comportamento e a execução das atividades grupais e também no relacionamento entre chefia e subordinado. Estas diferenças são percebidas muito mais nas situações “face a face” do que a distância, onde as interações são mais limitadas e de menor duração.

“Alguns problemas do ambiente multicultural é o processo decisório que é muito diferente entre brasileiros e não brasileiros. Em um nível mais elevado na hierarquia, você vê que o brasileiro é mais assertivo, se temos que decidir, a resposta deve ser sim ou não. E o modo de decisão do sueco é um modo bem mais suave, não quer gerar conflito, então no final o consenso é o melhor. Isso gera angústia nos brasileiros que querem decidir mais rápido” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“É diferente trabalhar em ambiente multicultural. Nessa rotina de agendar reunião, de marcar um horário. Tem gente que gosta da pontualidade, que fica extremamente irritado com atrasos e alguns já pensam diferente e não entendem toda aquela irritação. Mas, estas situações são bem pequenas e o próprio ambiente de trabalho proporciona umas brincadeiras que acabam quebrando o gelo e não fica tão formal” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Eles (suecos) estabelecem prazos pra tudo! Tudo tem prazo e, outra coisa, eles gostam de receber antes. Cumprir o prazo é o mínimo, ser eficiente é cumprir antes do prazo. Um dos ‘reports’ que eu precisava mandar para a Suécia, quando eu mandava antes do prazo, vinha um super agradecimento. Quando eu mandava no último dia do prazo, a pessoa de lá nem me respondia” (Entrevistada A-08-brasileira).

“Tem situações que você está numa equipe e você não pode deixar todo mundo confortável, tem que tomar uma decisão, sim ou não, e nesse sentido é uma reunião que gera outra, que gera outra. Esse tipo de desconforto é muito comum, mas você percebe que a cultura da organização é essa, que vem da cultura sueca. E aí a gente começa a trabalhar diferente, a respeitar. Também se preocupar em perguntar qual é a decisão da outra pessoa, apontar três

decisões e qual a que você recomenda, ao invés de perguntar qual é a decisão final” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“Em uma reunião só com brasileiros ou só com suecos, é totalmente diferente. Com os suecos, para começar tem que ter uma agenda! E começa tal hora e termina tal hora! Então, quando vai ter uma reunião, você tem que colocar todos os tópicos, não deixar nada de fora porque depois para incluir no meio, vai gerar conflito” (Entrevistada A-08-brasileira).

“Não é só o trabalho em equipe, tem a relação de subordinado e chefe, quando o brasileiro é o subordinado, supõe-se que se esforça mais do que em situações onde ele está no mesmo nível que o estrangeiro. Então, é difícil isolar o fator cultural sem levar em conta a hierarquia, por exemplo. Mas, via de regra, o brasileiro é mais aberto, mais tolerante, talvez, e por isso o trabalho em equipe flui” (Entrevistado A-04-brasileiro).

Apesar da busca pela integração entre os membros da equipe multicultural, as diferenças são necessárias também e essa visão é compartilhada entre os respondentes e vai ao encontro das diretrizes organizacionais. O fato de que o estrangeiro, como alguém de fora do grupo, também é comentada como sendo positiva, em alguns momentos, naquilo que Schutz (1987) comenta ser o estrangeiro alguém “neutro” e por isso alguns indivíduos sentem-se mais a vontade de confidenciar problemas e situações conflituosas com ele do que com outras pessoas do grupo.

“Eu ouvi histórias e confidências de brasileiros, várias vezes. Eu acho que isso acontecia porque eu não tinha esse ‘vício’ de política, e porque promovia conversas abertas entre o grupo. Também acho que tem a ver com o fato que eu tinha a minha experiência da matriz, o que interessava as pessoas” (Entrevistada A-12-estrangeira).

O estrangeiro também é visto como a porta e a ponte entre mundos diferentes, como diz Simmel (1983). No ambiente de trabalho, a ponte pode significar a ligação entre a visão da matriz e a realidade da subsidiária. E o estrangeiro também é um meio dos brasileiros serem notados pela cúpula estratégica da organização, ele pode abrir algumas portas para participação em projetos ou missões internacionais.

“Uma pessoa que tem uma cultura diferente agrega imensamente no seu ambiente de trabalho, é uma pessoa que tem algumas portas que se abrem lá fora por conta dela. Então, são pontos muito positivos que tem que lembrar quando se tem um estrangeiro convivendo conosco. Em absoluto ele toma o lugar de alguém, muito pelo contrário, ele ajuda você a ver e a conseguir outros caminhos para seguir” (Entrevista A-04-brasileiro).

“Nas reuniões formais eu faço parte do grupo, mas nas reuniões informais eu ainda estou mais de fora... Eu acho que um pouco dessa separação é por causa de eu ser a ponte entre a filial brasileira e a matriz. Na filial tem esse receio de quem é você, o que você vai comunicar para a matriz” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

“Eu nunca me senti isolado do grupo, nem no trabalho e nem nas ocasiões mais informais. Eu acho que isso depende de nós, estrangeiros, também, de não se sentir, não se colocar o tempo todo como um estrangeiro. Você tomou a decisão de sair do seu país, de vir para algo diferente, sabia que teria que adaptar-se” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“Eu me sinto parte do grupo quando consigo entender a cultura e quando trabalhamos, por exemplo, num projeto para um fim comum. E me sinto fora do grupo, em algumas ocasiões, porque os brasileiros são muito qualificados quando se trata de comunicação e argumentação. Às vezes, pela dificuldade de entender gírias e brincadeiras e até porque uma questão de religião (eu não sou católica)” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“A visão de fora é, normalmente, diferente. E pode ser que seja interesse da organização que tenha alguns conflitos, que podem ser saudáveis e fazer com que as pessoas vejam as coisas de outra maneira” (Entrevistado A-03-estrangeiro).

Independentemente dos esforços de ambos os lados, as diferenças não se acabam porque tentamos entendê-las ou aceitá-las. Elas estão lá. A questão das diferenças de religião, por exemplo, podem fazer com que o estrangeiro seja sempre visto com desconfiança e como um estranho.

K – Mudanças nos Sujeitos Provocadas pela Dinâmica Intercultural

No discurso, de forma geral, há a percepção de que as equipes de trabalho funcionam e que o fato de serem multiculturais é um elemento positivo para os resultados esperados. Os sujeitos

percebem mudanças tanto na execução do trabalho, como em si próprios, a partir dessa convivência entre pessoas de culturas distintas.

“Com o tempo, não que a gente acabe aceitando toda essa forma de ser do brasileiro, mas a gente vai compreendendo. A gente entende que ‘Pode ser’ é não, que ‘Pode ser’ é sim. Mas, a gente vê que precisa ser mais político, eu sou mais direto do que os brasileiros nas questões de trabalho, mas, eu fui aprendendo que aqui isso se confunde com ser grosseiro” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“Muita coisa mudou no meu comportamento, acho essa interação muito positiva porque com pessoas da sua cultura é tudo mais previsível, você já sabe o que esperar. Com estrangeiros tem que cuidar de todos os detalhes, tem que conhecer mais a cultura do outro, tem que ver se cabe o certo ou errado. Eu me vejo bem diferente do que era antes de conviver com pessoas de outros países” (Entrevistada A-05-brasileira).

“Acho que fiz algumas contribuições de mudanças relacionadas ao desenvolvimento pessoal de alguns dos meus subordinados. Acho que dei bastante apoio para algumas pessoas em momentos difíceis, quando não houve apoio do resto da organização. Hoje, pelo menos duas destas pessoas se encontram em posições muito importantes para a empresa. Acho que eu identifiquei o potencial, e dei o apoio e feedback suficiente para o desenvolvimento desses colegas” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Tanto tempo nessa cultura da organização faz com que eu tenha um choque com os próprios brasileiros com coisas como respeito, por exemplo. Respeito às pessoas, ao que é público, ao que cada um é. Eu admiro isso em outras culturas, mas também admiro muito as coisas dos brasileiros como o bom humor, essa questão de não dramatizar demais e rir da própria desgraça” (Entrevistada A-08-brasileira).

“Uma coisa bacana é que a gente vai aprendendo, não perde as características da gente, mas vai se transformando, digamos assim. Eu já procuro mais o consenso e menos com comportamento imediatista” (Entrevistado A-02-brasileiro).

Nem todas as mudanças são vistas são percebidas como positivas. Algumas adequações ao estilo de vida de um país, ao modo como as relações de trabalho e mercado se dão podem ser encaradas como um “mal necessário” para garantir os resultados demandados. Outras mudanças vêm para agregar ao rol de competências dos profissionais e torná-los mais preparados para outros desafios.

“A convivência é muito positiva. A gente aprende a observar mais o horário, por exemplo, porque passa a entender que isso é algo relacionado ao respeito pelo outro e que esse respeito é muito importante para criar laços no ambiente de trabalho e fora dele” (Entrevistada A-05-brasileira).

“Uma mudança que eu estimei, no ambiente de trabalho, foi procurar o diálogo aberto porque tinha muita coisa de bastidor, coisas não ditas no face a face. Em contrapartida, eu posso dizer que mudei também. De forma positiva, posso dizer que aprendi a argumentar de uma forma mais complexa. E de forma negativa foi que tive que atuar de forma mais ‘política’ para gerenciar de uma forma eficiente” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“A questão do respeito foi uma coisa que mudou bastante em mim. Não que eu não tivesse respeito por mim mesma ou pelos outros, mas eu mudei a forma de ver o trabalho porque os suecos encaram o trabalho de forma diferente, com mais equilíbrio, eu acho. Afetou de forma positiva, conviver com pessoas que mostram respeito pela privacidade do outro, pelo espaço do outro que ele pode ver isso de uma forma diferente da sua e você tem que cuidar para não invadir e tem que respeitar mais as pessoas pelas diferenças delas” (Entrevistada A-08-brasileira).

L – Traços Culturais e Seus Impactos no Trabalho

Em todas as entrevistas houve menção aos traços culturais. Em alguns casos, os traços foram citados para classificar determinado tipo de comportamento do outro, em outros para justificar os próprios pontos de vista e comportamentos. Os traços culturais brasileiros foram mencionados por todos os entrevistados, estrangeiros e brasileiros, para descrever e explicar condutas de trabalho e formas de interação. O “jeitinho brasileiro” foi o primeiro que apareceu com diferentes reações, mesmo dos próprios brasileiros.

“Até compreender o ‘jeito brasileiro’ é complicado para trabalhar” (Entrevistado A-10-estrangeiro).

“Um traço cultural nosso que eles querem conhecer como funciona é a questão da hierarquia porque no próprio treinamento intercultural, é dito que a forma do brasileiro agir em sociedade é uma forma bem hierárquica, que tem a ver com questão de classe social, de poder e submissão. E para o sueco, ou o europeu de forma geral, é diferente, não tem

melindres se eu falar diretamente com o subordinado de outra pessoa” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Eu tive uma situação em que precisei relatar um caso de propina, de tentativa de suborno e como foi que nós resolvemos. E como se explica uma cultura de propina para um sueco? Foi muito difícil porque isso não faz parte do dia-a-dia deles, mas é uma coisa que nós precisamos enfrentar aqui. Ao mesmo tempo, precisa ficar claro que não é uma prática de todos os brasileiros” (Entrevistada A-08-brasileira).

“Uma característica que eu percebo que é do brasileiro, com os estrangeiros é diferente, é que nós gostamos de ‘reinventar a roda’, é o nosso jeito de ser, sabe? O brasileiro é muito mais no feeling do que do conhecimento teórico. Esse é um dos pontos que dificulta também, porque quem vem de fora, ele vê muito o papel primeiro, no planejamento. O brasileiro não, ele é mais da prática. Ele aprendeu fazendo. E, talvez por isso, o brasileiro seja muito mais imediatista e eu digo que a gente ‘morre na praia’ com várias coisas, temos um gás muito grande, uma motivação muito grande, de mobilizar, de fazer acontecer. Mas, não de terminar” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Principalmente no começo, a gente estranha quando pergunta para um brasileiro se tal coisa pode ser feita e a gente ouve: ‘Veja bem... eu acho que tem outras coisas e tal...’ e nunca te dizem não! No Chile, a gente é mais direto, se não dá para fazer é não e pronto” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“O brasileiro tem uma capacidade, uma flexibilidade muito importante, impressionante até e que ajuda no dia-a-dia de trabalho entre pessoas com culturas diferentes” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“O brasileiro tem uma grande sensibilidade para a comunicação, por natureza, já é mais extrovertido, ele consegue agregar mais. E ele acaba sendo visto como diferente, positivamente. E temos diversos brasileiros que estão em primeiras posições em vários países na nossa empresa” (Entrevistado A-02-brasileiro).

Além do “jeitinho brasileiro”, muitos entrevistados comentaram sobre o não respeito dos brasileiros com horários e prazos. Mesmo comentando que na organização isto não é tão visível, já que a cultura organizacional já está arraigada no cotidiano, algumas situações acontecem e geram um extremo desconforto. Os estrangeiros entendem como falta de respeito às suas agendas e uma falta de respeito à organização.

“Uma diferença entre brasileiros e estrangeiros é a pontualidade, apesar de que aqui na Cygnus isso é mais incomum, os brasileiros já se acostumaram com o cumprimento de horários, de prazos. Mas, para alguns aqui que não convivem muito com estrangeiros e, principalmente fora da empresa, para o brasileiro tanto faz. Atrasar 15 minutos não tem nada de mais. Eu acho isso uma tremenda falta de educação e, para mim, é mais fácil lidar com estrangeiros do que com brasileiros hoje, por estar inserida nessa cultura há muitos anos” (Entrevistada A-05-brasileira).

Tendo em mente o cuidado de não buscar rótulos para os profissionais brasileiros, foram analisadas as respostas dos participantes da pesquisa e observou-se que algumas características estão presentes e são usadas para explicar o comportamento dos brasileiros, mas vários respondentes pontuaram o papel da personalidade de cada um que distingue postura e atitudes no ambiente de trabalho. As características mais citadas foram a disposição em ajudar; dificuldade em dizer não; a abertura para mudanças; flexibilidade; dificuldade com pontualidade e prazos; baixa auto-estima; bom humor; sentimento de orgulho por pertencer a uma grande empresa; dificuldade em terminar as coisas; mais voltado para a prática do que para o planejamento; e capacidade de adaptação.

Além dos traços culturais típicos brasileiros presentes no cotidiano organizacional, vários respondentes comentaram sobre a presença de traços de outras culturas como árabes, americana, argentina, mexicana e chilena. Mas, são os traços culturais suecos os mais evidenciados. Isso se explica pela maior presença na operação brasileira de estrangeiros da matriz sueca e pela própria cultura organizacional que carrega muitas características, valores e pressupostos dessa cultura.

“Os suecos são mais fechados, de maneira geral. Mas, alguns são diferentes, fogem dessa figura típica. Uma pessoa que veio da Suécia depois de dois ou três anos já estava fazendo coisas no estilo ‘jeitinho brasileiro’ nosso. E tanto ela quanto nós reconhecíamos isso” (Entrevistada A-08-brasileira).

“Os chilenos são mais duros, num bom sentido. Nós lutamos mais, enfrentamos mais, não desistimos fácil. O problema é fazer com que isso não parece grosseria, teimosia ou falta de colaboração. Os brasileiros nem sempre entendem isso, no começo” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

“Por um lado, os suecos gostam de discutir, de debater e não conseguem fazer acontecer com rapidez. Por outro lado, tem o brasileiro que quer fazer, mas não tem consistência. Quando um ajuda o outro, quando o sueco traz o brasileiro para a discussão, acaba que o brasileiro vai sendo guiado por essa discussão e produz melhor e o sueco não fica só discutindo o ‘sexo dos anjos’, ele começa a agir junto com o brasileiro” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Em um primeiro momento, fica a impressão de que os suecos são indecisos, o que não necessariamente é verdade. Esta impressão é porque eles buscam o consenso, o que demora. E essa característica parece ser bem negativa, não é? E como eles construíram um império como a Cygnus? E não é só ela, tem a Ericsson, a Electrolux e outras empresas suecas” (Entrevistado A-04-brasileiro).

Como características ou traços culturais dos estrangeiros que diferem dos brasileiros foram citados: o respeito pelo outro; necessidade de discussão e tomada de decisão em conjunto; dificuldade em lidar com mudanças bruscas; separação do trabalho e da vida pessoal; assertividade; falar de forma franca e direta; postura mais formal.

Os traços culturais são uma forma de conhecer e entender um povo, mas são genéricos e, neste sentido, são mais pistas do que as pessoas são e do que esperam dos outros nos momentos de interação.

A convivência cotidiana põe a prova os estereótipos e representações que temos sobre outras culturas e a nossa, além de evidenciar que ninguém é um padrão da sua própria cultura. Também ajudam no processo de autoconhecimento que uma interação intercultural provoca.

“Você percebe as diferenças de culturas, então, alguns são mais autoritários, outros tentam fazer com que funcione pela palavra deles, não é? E alguns são mais negociadores. Apesar de que, mesmo tendo algumas características parecidas, como entre os suecos por exemplo, nem todo mundo é igual, aparecem também as características de personalidade” (Entrevistado A-02-brasileiro).

“Essa questão da influência cultural cria esse negócio do rótulo, que eu a rigor sou totalmente contra. Eu fui numa palestra e minha postura foi muito reativa porque a pessoa ficava tentando rotular, reforçar o estereótipo de que o inglês é assim, tem um ar de superioridade e não sei o quê. Eu acho que você sempre tem que ter uma nota de rodapé ali, para pontuar se é uma postura geral, homogênea e porque ela acontece. Aqui na empresa tem gente do mesmo país, mas com posturas bem diferentes” (Entrevistado A-04-brasileiro).

Não necessariamente foi feita atribuição de valor a estas características, mas algumas percepções são mais em um sentido positivo para a criação de um cotidiano intercultural produtivo, que agrega conhecimentos, aumenta a visão de mundo e é feito de perspectivas diferentes que mais somam do que separam. Mas, há também a idéia de que alguns traços culturais influenciam no modo de entender e agir no ambiente organizacional que levam a conflitos, desentendimentos, perda de tempo e demora nos resultados.

“Uma coisa que os estrangeiros estranham no nosso jeito é a burocracia. Aqui tudo demora, tem que ter vários documentos, tem que enfrentar fila e eles se admiram que ninguém reclama!” (Entrevistada A-05-brasileira).

“Eu senti um pouco de rejeição por usar um estilo aberto, não autoritário, delegando responsabilidade e mostrando um interesse de escutar idéias dos subordinados. Senti muita pressão, no início, de mudar o meu estilo de liderança para o ‘estilo brasileiro’, mas nunca mudei porque não sei como gerenciar daquela forma. Sou formada num ambiente muito diferente, e o meu estilo é completamente ao contrário” (Entrevistada A-12-estrangeira).

Quando se fala do que é uma determinada cultura, as contradições vêm à tona. Em alguns momentos, os entrevistados brasileiros apontam traços nas outras culturas argumentando que isso é diferente na nossa cultura. Porém, alguns estrangeiros comentam justamente o contrário, que determinado tipo de comportamento é típico brasileiro e não está tão presente nas suas próprias culturas, como pode ser observado nos dois primeiros comentários abaixo:

“Como sueca, me surpreendi muito com os brasileiros com quanto tempo se fala, se argumenta sobre algo que pode ser revisado muito rápido. Uma conversa pode ser feita em cinco minutos na Suécia, mas no Brasil, toma talvez 20 minutos, com cada pessoa tem que levantar os seus argumentos e pontos de vista” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Quando você lida com uma cultura mais européia, como a sueca, tem uma questão mais socialista, vamos ouvir todos, vamos ter um consenso. Não tem essa de vamos fazer e acabou. Tem que ter consenso e pra ter consenso tem que ter tempo, tem que haver debate, discussão das idéias, todos têm que falar o que pensam e isso se prolonga e começa a gerar alguns conflitos porque o brasileiro quer fazer não quer ficar sentado debatendo” (Entrevistado A-02-brasileiro).

M – Conseqüências e Resultados da Dinâmica Intercultural

De uma maneira geral, os entrevistados apontaram um caminho para a construção de um cotidiano intercultural no ambiente de trabalho que passa pelo saber administrar e conviver com pessoas e situações desconhecidas. Em um primeiro momento, o cotidiano é estruturado pelo entendimento comum sobre o que é o papel de cada sujeito na estrutura e nas estratégias organizacionais, seja ele estrangeiro ou local.

Depois, existe um período de turbulências, de atritos causados pela diferença de pensamentos, de necessidades, diferenças de entendimento do negócio, pela necessidade de se entender o mercado local dentro do contexto global da organização. Em um segundo momento, onde os papéis já estão definidos e as diferenças estão mais localizadas, começa a fase de saber administrar em conjunto, sabendo respeitar as diferenças de cultura, de características de mercado, de personalidade, de estilos de gestão.

“Chega um ponto em que é preciso ceder. Ambas as partes precisam ceder um pouco, o estrangeiro com a visão mais global e o brasileiro com o conhecimento local para decidirem o que é melhor para a empresa. Tem que ter convergência” (Entrevistado A-11-brasileiro).

“Eu diria que a flexibilidade é a palavra chave para isso, para a integração, para aproveitar a experiência, para aprender. A flexibilidade de um estrangeiro de saber ceder, saber impor a sua cultura e seu estilo e ao poucos ceder, abrir mão de algumas coisas da própria cultura, de costumes e modos de fazer as coisas. Isso é fundamental” (Entrevistado A-04-brasileiro).

Fica claro para quem passa pela experiência de viver em outro país que o esforço é bem maior do que o imaginado no início. Não há como estar totalmente preparado e cada pessoa passa pelo processo de forma diferente. Mas, aqueles que já tiveram essa experiência relatam que ela traz mudanças muito mais profundas do que a aquisição de conhecimento e novas competências. O papel da família para dar suporte e compartilhar os momentos mais difíceis é fundamental e pode tanto unir quando segregar os membros da família.

“Não entendia, antes da experiência da missão internacional, quanto de dedicação é necessário para se adaptar bem ao ambiente de trabalho. Agora sei quanto tempo, trabalho, dedicação e suporte da família você precisa para gerenciar um momento desses” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Para se adaptar não dá para ficar lembrando como são as coisas no seu país, porque você que é de fora, que tem que se adaptar aos detalhes, as formas de fazer daqui e não querer reproduzir o seu país. E a família precisa entender isso também” (Entrevistado A-07-estrangeiro).

Todos comentam que a convivência intercultural é uma experiência muito enriquecedora que propicia novas formas de entender e enfrentar as situações de trabalho e fora dele. Apesar das dificuldades e atritos encontrados, é possível conviver e trabalhar em conjunto com pessoas de culturas diferentes e tirar muito proveito disso para o crescimento de carreira e obtenção de novas capacidades. A organização incentiva e promove o encontro de culturas e consegue resultados positivos com isso, pois mais alternativas são analisadas e as decisões são mais refinadas, de maior alcance e considerando várias perspectivas.

“É um crescimento contínuo, eu acho que o contato com essa diversidade de experiência, de respostas, de cultura, é crescimento na veia. Tem problemas também, mas são problemas que causam um crescimento” (Entrevistado A-04-brasileiro).

“Em termos de carreira, posso dizer que a experiência internacional é única, e também é única na vida. Não tenho palavras para expressar a importância da missão internacional na minha vida profissional, pessoal e para a família toda” (Entrevistada A-12-estrangeira).

“Acho que os estrangeiros também aprendem muito aqui. Até pelo nosso contexto de mudanças, de ritmo, eles têm a oportunidade de vivenciar coisas que jamais teriam no seu país de origem e isso ajuda a entender o nosso país e pensar em soluções para situações em outros países também” (Entrevistada A-08-brasileira).

“Nunca trabalhei tanto na minha vida... Mas também tive muito apoio do meu marido. Foi uma experiência única para a família toda. As crianças agora falam três idiomas fluentemente, e tiveram muitas amizades internacionais. O meu marido sofreu bastante, como não tinha visto de trabalho, mas ele conseguiu trabalhar meio período, e tinha bastante tempo a dedicar as crianças. A distância dos familiares é difícil para a família inteira, mas hoje tem a possibilidade de manter contato por meios de comunicação eletrônicos” (Entrevistada A-12-estrangeira).

Apesar de, praticamente, todos ressaltarem pontos positivos e ganhos da convivência intercultural, nem sempre os resultados se refletem em ganhos para todos os envolvidos. De acordo com os entrevistados, são raras as situações em que um estrangeiro não se adapta ao ambiente de trabalho e à cultura local, casos em que o contrato precisa ser encerrado antecipadamente, mas isso pode acontecer em algumas ocasiões.

“Houve um caso recente de uma transferência que não deu certo. Há uns dois meses atrás, uma profissional chinesa pediu demissão da empresa. O engraçado é que ela sempre nos dizia que era o maior sonho dela vir para o Brasil. Ela chegou a fazer um short-term assignment nos Estados Unidos porque ela sabia que quem assumisse essa posição poderia vir para o Brasil depois. Ela chegou aqui toda empolgada, queria conhecer tudo. Mas, o choque cultural foi muito grande. Começou com a forma de vestir das mulheres daqui, muito diferente da dela, ela tentou mudar, tentava copiar a nosso jeito de se vestir, mas não deu muito certo. O pessoal saía para um happy hour e dizia ‘Ah, vamos sair amanhã para tal lugar’, mas ninguém marcava de fato, era só conversa. E ela acreditava! Depois chegava na empresa perguntando o que houve, porque não passaram para pegá-la que ele ficou um tempão esperando... E várias coisas assim. Depois de uns seis meses, ela simplesmente chegou e disse ‘Vou embora’ e foi mesmo” (Entrevistada A-01-brasileira).

7.1.3 Observações e Impressões de Campo: Grupo Intercultural da Cygnus

Dos seis entrevistados brasileiros, cinco foram muito enfáticos nas suas primeiras afirmações sobre o cotidiano intercultural no sentido de tentar demonstrar um ambiente de extrema tranquilidade, receptivo e aberto, no qual os estrangeiros e locais convivem de uma forma pacífica e produtiva. Os relatos foram muito coesos e colados às diretrizes e valores pregados pela organização. Pode-se dizer que houve muito do discurso consentido, com um bloco fechado de idéias casadas com o discurso oficial da organização apresentado nos seus documentos e meios de comunicação oficiais.

Esta situação restringiu, em alguns momentos, o diálogo com a pesquisadora, pois as idéias pareciam prontas, com a presença de palavras-chaves usadas como âncoras. Porém, esta característica do discurso dos entrevistados não evidenciou uma relação tão forte com um sentimento de medo, subordinação ou alienação. O que transpareceu mais foi um sentimento

de satisfação com o ambiente organizacional, orgulho em ser referência de práticas para outras subsidiárias e outras organizações. Talvez a explicação para este sentimento seja o momento que a Cygnus Brasil está vivendo no grupo nos últimos cinco anos.

Ao adentrar com mais profundidade nas interações cotidianas, ficou mais evidente que existem diferenças e o que transparece é que são os brasileiros quem têm que fazer mais adequações ao estilo dos estrangeiros. Isso, claro, fica mais notório nos casos em que o estrangeiro está na posição de liderança.

Os brasileiros deixam transparecer o sentimento de orgulho e de pertencimento com relação à organização, entremeados nas falas mais exaltadas e na postura corporal dos entrevistados.

7.2 ORGANIZAÇÃO ÓRION²

Esta organização também é um grupo, assim como a primeira organização pesquisada, porém diferente das outras, esta é a única em que todas as empresas que compõem o grupo atuam no ramo financeiro. A primeira empresa foi fundada há mais de 150 anos na Europa. O grupo é considerado como uma das maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo.

Sua sede está em Londres e o grupo é composto por dez mil escritórios em 83 países localizados na Europa, Ásia-Pacífico, Américas, Oriente Médio e África. O grupo possui em torno de 315 mil empregados no mundo. A vinda para o Brasil se deu por meio de uma aquisição de um banco brasileiro com atuação, principalmente, na região sul do país.

Com o uso de tecnologia de informação, a organização possui uma rede global que oferece uma gama de serviços financeiros como banco de varejo, comercial, corporativo e de investimento, serviços de tesouraria, mercados de capital, seguros e previdência, empréstimos, financiamentos, fundos de pensão e investimentos.

O grupo começou a operar no Brasil desde 1997 e a sede administrativa e financeira brasileira está instalada em Curitiba que era também a sede do banco adquirido. A estratégia de entrada no Brasil, comentada por vários entrevistados, ajuda a explicar alguns fatores presentes no cotidiano da organização. O banco brasileiro foi adquirido com a intermediação do Banco Central brasileiro e já possuía um grande número de agências bancárias espalhadas por cidades de todos os estados brasileiros. Mas tarde, em 2002, a Órion aumenta seu leque de produtos e serviços no Brasil comprando uma empresa fornecedora de crédito e uma seguradora, ambas ligadas ao banco adquirido. Hoje ela conta com mais de 25.000 empregados, sendo mais de 12.000 só nas áreas administrativo/financeira e desenvolvimento de sistemas de informação. Destes 12.000, a maioria está sediada em Curitiba em três locais diferentes: uma sede administrativa, outra voltado para o desenvolvimento de sistemas de informação e na outra estão os profissionais envolvidos com as áreas de crédito, cobrança e atendimento.

Pelo fato de sua estratégia de entrada ter sido por meio de aquisições, a adoção de políticas globais e a disseminação da cultura organizacional foram mais difíceis do que nas outras organizações pesquisadas. Outra diferença é que a operação brasileira da Órion tem pouco

² Não foi encontrado significado para o nome desta constelação.

mais de dez anos, em um processo ainda em consolidação da relação entre brasileiros e estrangeiros.

A questão do “nós e eles” surge não só para caracterizar diferenças culturais entre brasileiros e estrangeiros na sede da organização em Curitiba, como também no sentido de modelos de gestão, visão de mercado e produtos financeiros ainda bem distintos. É sabido que a estratégia para integrar a operação brasileira às estratégias e políticas globais da organização, quando da aquisição, não foram nada sutis. Um desconhecimento quase total da realidade e cultura brasileira levou a comportamentos vistos como “ofensivos” por parte dos brasileiros.

De outro lado, os gestores estrangeiros precisavam fazer ajustes rápidos e, ao mesmo tempo, tomar conhecimento de um mercado com muitas flutuações e riscos e enfrentar a situação de governos que, historicamente, sempre fizeram intervenções na economia.

O aspecto da cultura organizacional também gerou muitos desgastes e baixas no quadro funcional. De uma cultura organizacional familiar, com funcionários de vinte a trinta anos nas posições mais importantes, o clima era de camaradagem e de decisões baseadas no conhecimento e relacionamento de longa data com os clientes. A confiança tinha peso maior do que a competitividade e os resultados per si. Já no modelo da Órion, os padrões de operação estabelecidos eram outros e a busca pela eficiência e resultados era mais visível e trazia consigo uma necessidade de profissionalização, formalização e impessoalidade no ambiente de trabalho.

Depois de um pouco mais que uma década, muitos funcionários da organização adquirida foram demitidos ou pediram demissão. Hoje, poucos desses antigos permanecem na organização multinacional e já incorporaram, pelo menos em parte, os valores e o modo de trabalho da Órion. Houve uma acentuada renovação, não só com as novas contratações, mas com relação à mudança no perfil dos profissionais contratados. Além de pessoas muito jovens, outra característica dos profissionais atuais é a presença de estrangeiros em posições de chefia e vários profissionais de São Paulo e Rio de Janeiro como gestores de áreas e na coordenação de projetos de alcance nacional e internacional.

Com as outras duas organizações adquiridas pela Órion, o processo parece ter sido menos traumático, mas os conflitos de gestão e de cultura nacional e organizacional também ocorreram e ainda não foram todos solucionados. Atualmente, todos fazem parte da mesma organização multinacional, apesar de serem unidades de negócios diferentes têm alguns projetos e atividades em comum e de forma interdependente.

7.2.1 A Gestão de Mobilidade Internacional

A gestão de mobilidade internacional é feita pela mesma profissional há doze anos, desde o início da operação da multinacional no Brasil. Ela mesma é uma estrangeira, de origem argentina e, coincidentemente, já trabalhou em outra organização pesquisada: a Cygnus. A gestão segue a estrutura mundial, com políticas e práticas semelhantes em todos os países onde há operação da organização:

“As informações estão disponíveis na Intranet da organização e todos os empregados podem acessar tanto as políticas sobre transferência internacional quanto as vagas disponíveis ao redor do mundo”. (Entrevistada B-01-argentina).

Tanto no discurso dos entrevistados quanto nas informações apresentadas na Intranet, é ressaltada a importância da mobilidade internacional para a organização e para o desenvolvimento de pessoas para conseguir competir nos seus setores de atuação com a transferência de habilidades e a valorização de negócios, culturas e linguagens diferentes. Especificamente no discurso oficial apresentado na Intranet são elencados quatro razões para as missões internacionais: i) colocar as pessoas mais bem preparadas nas posições e transferir as melhores práticas dentro da organização; ii) promover as oportunidades de desenvolvimento de carreira para os indivíduos – tanto líderes atuais quanto futuros líderes; iii) desenvolver e transmitir a cultura organizacional e valores; e iv) atrair, desenvolver e motivar pessoas identificadas como sendo de alto potencial.

O processo de identificação parte dos interesses de negócios da organização que podem disparar, a qualquer momento, a oferta de uma vaga em determinada subsidiária e a subsequente seleção dos profissionais de acordo com o perfil desta vaga.

São quatro programas principais de missões internacionais:

“Aqui na Órion, nós temos quatro variações de transferência internacionais. Cada uma delas tem um objetivo e um período previsto de duração. Nós temos o Programa de gestor internacional (International Manager); o de missões independentes (Secondment Management); de designações internacionais de curto prazo (Short-term Assignment); e os contratos de executivos de mobilidade global (Globally Mobile International Contract Executives)” (Entrevistada B-01-estrangeira).

O programa de gestor internacional é para transferências de duração variada, depende das necessidades do negócio. A posição internacional não está ligada às questões do local de origem do profissional e a gestão é feita de forma centralizada pela matriz. São identificados os indivíduos com características de gestores para ocupar as posições e eles são convidados para transferências para qualquer dos países onde a organização opera.

“Este programa está ligado à gestão de carreiras internacionais e à formação de profissionais capazes de ocupar posições de gestão em qualquer lugar do mundo. É a idéia do gestor global que durante a sua carreira não manterá um país como base. A base desse gestor é a organização. E ele passará pelos países que a organização determinar e pelo tempo que a organização estipular” (Entrevistada B-01-argentina).

Já o programa para missões independentes – ou *Secondment Management* - tem duração mínima de um ano, normalmente a duração é de dois a três anos. É tipicamente voltado para transferências onde o profissional vai para outro país e depois voltará para seu país de origem. É voltado para o preenchimento de uma necessidade específica de negócios ou por causa de falta de determinadas competências no local de destino ou para o desenvolvimento do profissional. Este tipo de transferência é a que mais se assemelha aos processos de expatriação relatados pela literatura do tema (BLACK, GREGERSEN e MENDENHALL, 1992; TUNG, 1998; ADLER, 2002; FREITAS, 2005 entre outros).

Para as designações internacionais de curto prazo também há um programa específico, voltado para transferências de três a seis meses. Normalmente, é uma missão somente e o profissional volta para seu local de origem. São os casos de projetos específicos ou para suprir lacunas temporárias de competências no local de destino ou para treinamento.

Já nos contratos de executivos de mobilidade global, o que é permanente é a mobilidade do profissional. Os participantes desse programa estão em permanente movimento global. A duração de cada missão vai variar de acordo com as necessidades dos negócios. Assim como o programa de gestor internacional, aqui também a gestão é feita de forma centralizada pela matriz. Uma das atribuições para quem participa deste programa é promover os negócios globais e o perfil é de indivíduos em funções especializadas como da área de finanças, tecnologia de informação e recursos humanos.

Além dos programas específicos, a organização estimula que seus empregados concorram a vagas em outros países e passem a atuar lá como locais. Há também a promoção de viagens de trabalho que promovam o aprendizado e a troca de experiências entre os empregados da organização.

Para cargos de determinados níveis é necessário já possuir experiência internacional, como nos casos de transferências para gestor internacional ou para os contratos de executivos de mobilidade global. O acompanhamento feito pela área de gestão de mobilidade internacional para os profissionais destes dois programas diz respeito, principalmente, às questões legais (documentações, vistos, etc) e aos trâmites da mudança no país de destino (encontrar moradia, escola e outras atividades relacionadas à acomodação do profissional e sua família).

Os outros dois programas são gerenciados pela área de mobilidade internacional que atua tanto no processo de ida de um profissional local para um destino no exterior (*outbounds*) como no processo da vinda de um profissional de outro país para o Brasil (*inbounds*). É feito um acompanhamento de cada indivíduo durante o período no exterior. Esse acompanhamento é feito para que haja o entendimento correto do por que da transferência, quanto deverá durar e quando se encerrará, também são gerenciados os resultados referentes à avaliação de desempenho e avaliação da própria gestão desses profissionais.

Além de organizar e gerenciar a transferência do profissional, a área de gestão de mobilidade internacional acompanha o trabalho da área de treinamento, desenvolvimento e carreira que prepara outra pessoa para assumir o lugar daquele que se transferiu. É feito mapeamento dos perfis, são feitos treinamentos e acompanhamentos. Este mapeamento é feito antes do profissional ser transferido, para dar tempo de treinar e repassar as atividades. Se não for possível preparar alguém para ocupar o lugar do profissional que irá para uma posição internacional, a transferência pode até não acontecer, pois não é possível sair e deixar um lugar vazio na estrutura organizacional.

O processo de repatriação é feito através de um comitê de Recursos Humanos que discute os casos e avalia onde realocar os profissionais na sua volta ao país de origem. Dificilmente estes profissionais voltam para as mesmas funções que ocupavam antes da missão internacional nesta organização. Quase sempre eles voltam para assumir uma posição superior na hierarquia.

Nos últimos anos, tem havido a diminuição dos chamados *inbounds* – estrangeiros na operação brasileira – e tem aumentado a movimentação dos *outbounds* – brasileiros que

assumem posições no exterior. Atualmente, a proporção chega a cinco por um, ou seja, para cada estrangeiro que chega, quatro brasileiros saem. A maior parte dos brasileiros vai pelo programa de missões independentes, seguida pelo programa de missões de curto prazo. Já os profissionais estrangeiros estão distribuídos pelos quatro diferentes programas, com uma leve predominância do programa de gestor internacional.

“Tem muito brasileiro lá fora e nós somos muito poucos agora aqui no Brasil. Eu acho que isso é porque a cultura da Órion já está estabelecida aqui e os brasileiros têm mostrado que são muito capazes, os resultados têm sido muito bons. Inclusive, são vários os brasileiros que se destacam para assumir posições maiores, gerenciando regiões” (Entrevistada B10-estrangeira).

Os principais destinos dos brasileiros têm sido a Inglaterra (quase a metade deles), México, Canadá, Estados Unidos, Hong Kong, Argentina e Emirados Árabes. E os estrangeiros que estão no Brasil vieram, principalmente, da Inglaterra, da Índia, Argentina, México e Estados Unidos.

As atribuições da gestão de mobilidade internacional são maiores no Programa de *Secondment Management* – Expatriação. O papel dessa área consiste em fazer o processo de identificação dos participantes e depois se segue uma fase de acompanhamento (*Follow-up*) que se subdivide em três partes: pré-transferência; durante a transferência e preparação para o retorno.

A fase pré-transferência constitui-se, basicamente, do esclarecimento do pacote de benefícios, da organização e assinatura do contrato, documentação e trâmites legais e treinamento intercultural. A organização trabalha com duas empresas terceirizadas para o treinamento intercultural: uma delas, a Global Line, atende também outras subsidiárias e auxilia na preparação de brasileiros para a mobilidade internacional; a outra empresa é a Seben Consultoria, empresa brasileira que dá treinamentos para os estrangeiros que aqui chegam.

O acompanhamento é feito durante os primeiros anos de transferência serve, principalmente, para esclarecer e discutir questões relativas aos objetivos e resultados no país de destino, expectativas de carreira, para estimular o compartilhamento de melhores práticas com o país de origem e para manter os profissionais atualizados do que acontece na organização no seu país. Também são feitas avaliações de desempenho, de adaptação e revisões salariais. Os contatos são trimestrais.

A preparação para o retorno começa no último ano do profissional no país e acontece por meio de reuniões trimestrais para discutir resultados e expectativas, negociar as possibilidades (retorno ao país de origem ou nova transferência), compilar informações sobre a estadia no país e preparar a documentação e a mudança.

“O acompanhamento feito pela gestão de mobilidade internacional é muito bom. Eu sei o quanto as coisas no Brasil são demoradas, quantos documentos a gente precisa tirar. Mas, eu pude trabalhar mais tranquilo porque tudo o que era possível fazer sem a minha presença, eles fizeram. Também auxiliaram bastante com a minha família. Nós chegamos com criança pequena, minha mulher não falava nada de português, então, a ajuda foi muito importante para eu poder chegar e o mais rápido possível me integrar ao ritmo da empresa” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Eu acho que eles se esforçam para nos ajudar, mas tem pouca estrutura de gestão de mobilidade internacional para o número de inbounds e outbounds. E como o interesse do momento está mais em mandar brasileiros para fora, eu sinto que nós, estrangeiros, ficamos deixados um pouco de lado. Sei que não é de propósito, é por falta de estrutura, mesmo. Acho que a organização precisa rever isso” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“A ajuda daqui foi maravilhosa! Muito melhor do que a que tive em Londres. E olha que lá é a matriz! Mas, quando eu tinha um problema que via que não se resolvia por lá, eu ligava para o Brasil, falava com a gestão de mobilidade internacional daqui e rapidinho tudo se acertava” (Entrevistada B-14-brasileira).

A subsidiária brasileira é a única da organização que conta com um psicólogo para fazer o acompanhamento dos brasileiros em missão no exterior. Ele conversa com os profissionais e com seus familiares logo após fechado o contrato e durante todo o período fora eles têm a possibilidade de solicitar o contato e o apoio deste profissional.

7.2.2 O Cotidiano Intercultural

Nesta organização, depois de feita a entrevista com a gestora de mobilidade internacional, não houve nenhuma indicação por parte dela de pessoas para participar da entrevista. O contato com um grupo de brasileiros e estrangeiros de uma das três sedes da organização em Curitiba foi feito por meio de um colega professor da pesquisadora. A gestora de mobilidade internacional não se opôs e colocou-se à disposição para intermediar alguns contatos que se fizessem necessários, mas não foi preciso. A partir da primeira entrevista com uma das gestoras de projetos internacionais, o método bola de neve foi inicializado para o agendamento das demais entrevistas.

Ao todo foram catorze pessoas: além da gestora da área de mobilidade internacional, que é argentina, foram entrevistados mais quatro estrangeiros e nove brasileiros. Duas entrevistadas brasileiras, da área de Auditoria de Crédito, retornaram recentemente de missões internacionais, uma em Bangkok e outra na Inglaterra. Elas relataram suas experiências no exterior e o seu retorno ao grupo de trabalho no Brasil. Os demais entrevistados atuam em cargos da área de projetos, de riscos e processos, e novos negócios. Exceto as áreas de Mobilidade Internacional e de Auditoria de Crédito, as demais áreas estão envolvidas com o projeto mundial da organização, chamado de OneÓrion que tem como objetivo criar políticas e produtos globais, a partir do estudo das necessidades locais e com a aplicação global das melhores práticas locais selecionadas. Como todos estão envolvidos nesse projeto, eles interagem cotidianamente, mesmo sendo de áreas diferentes. A representação da distribuição dos entrevistados pela estrutura organizacional pode ser observada no Apêndice VI.

Duas entrevistas foram realizadas em uma cafeteria próxima a uma das sedes da organização, a pedido dos entrevistados. As demais foram realizadas no ambiente de trabalho da organização.

As respostas para a pergunta “*Como é o cotidiano intercultural?*” refletem um dia-a-dia intenso, entremeado de decisões e ações locais, regionais e globais. As equipes de trabalho precisam resolver situações da operação brasileira e também participam de projetos e soluções globais.

A convivência entre múltiplas culturas é tratada com naturalidade na organização, segundo o relato de todos os entrevistados. O fato de a empresa ser centenária e ser, na sua gênese, intercultural são algumas das explicações dadas para a facilidade com que são estabelecidas as

relações interculturais e uma rotina de trabalho é logo estabelecida. A organização foi fundada por ingleses em um país asiático e atua em mais de uma centena de países já por muitos anos. Inclusive, o *slogan* da operação brasileira é: “*Órion com você, no Brasil e no mundo*”. Aqui no Brasil, esta tradição intercultural vai sendo implantada aos poucos por meio de estrangeiros que aqui chegam e brasileiros que vão para missões internacionais e retornam para suas posições na subsidiária brasileira.

“Eu venho de uma história familiar de expatriados, meus pais são diplomatas, e eu escolhi a Órion por saber que ela estimula a carreira internacional. Para mim, então, mudar de país não é um problema, é uma opção. Mesmo assim, eu encontrei muitas diferenças aqui que eu não esperava e também muitas semelhanças com outros países onde já estive pela Órion como Taiwan, por exemplo” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“Eu uni o útil ao agradável ao vir para cá. De um lado a organização precisava de um determinado perfil profissional com algumas habilidades e conhecimentos e eu tinha esse perfil, as habilidades e a experiência internacional requerida. E tem sido uma experiência muito boa viver e trabalhar no Brasil” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

“Não é difícil se integrar. Eu não tenho filhos e minha esposa ficou lá na Inglaterra, mas ela vem sempre pra cá. Os brasileiros são solícitos, apesar de que depende muito mais de nós mesmos nos integrarmos do que deles. Se a pessoa não vem sabendo que vai encontrar tudo novo, diferente, o choque é maior” (Entrevistado B-11-estrangeiro).

Este perfil intercultural da organização não significa que todas as questões ligadas à adaptação e integração entre as culturas de seus profissionais estejam resolvidas. Principalmente os profissionais de países onde a organização atua por menos tempo têm dificuldade em entender qual deve ser a postura desejada e quais atitudes são esperadas.

“Ainda falta clareza do que deveria ser o código de conduta entre culturas. Por mais que existam regras e diretrizes globais, essa questão de como deveria ser, quais os comportamentos são esperados evita confusão e inseguranças que atrapalham o início da convivência” (Entrevistado B-07-brasileiro).

Ao longo da análise dos dados coletados pelas entrevistas, surgiram onze categorias que caracterizam e explicam o cotidiano intercultural da Órion e a sua estruturação e

consolidação. Foram elas: o início da convivência; o projeto OneÓrion como elo intercultural; a cultura e o método de trabalho globais; as diversas formas de convivência multicultural; a adaptação e estilos de trabalho; a imagem e o papel da subsidiária brasileira; o processo de comunicação intercultural; traços culturais brasileiros e seu impacto no trabalho; traços de outras culturas percebidos pelos brasileiros; mudanças nos sujeitos provocadas pela dinâmica intercultural; e conseqüências e resultados da dinâmica intercultural.

A - O Início da Convivência

A adaptação inicial é considerada a mais difícil, também contrariando a curva em U defendida por Black e Mendenhal (1990) e Adler (2002). O trabalho da área de Gestão de Mobilidade Internacional ameniza o desconforto e auxilia na acomodação da família. Mas, ninguém sai ileso desta fase e o cônjuge é um dos que mais sofre para dar sentido à nova rotina e conviver com toda a estranheza de uma nova cultura.

“O começo sempre é difícil. É difícil a família se adaptar, minha esposa diz que ela tem dias ruins e dias bons aqui no Brasil. Mas, a organização é bastante presente, ajuda muito a família ficar à vontade. A minha esposa me disse que nas contas delas, os dias bons estão vencendo os dias ruins” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Por mais que eu já tenha passado pela experiência, esta é a terceira missão internacional, o começo é complicado. A gente fica dividida entre arrumar uma casa, ver se a mudança já chegou, se a burocracia de documentação foi cumprida... E ainda tem que executar as tarefas e se inteirar de como é o dia-a-dia de trabalho aqui... Então, é muita coisa ao mesmo tempo! (B-10-estrangeira).

Mesmo não havendo um processo formal de recebimento e acolhida de estrangeiros em missão internacional, os brasileiros apresentam um comportamento amigável e de cooperação com os estrangeiros que chegam. A boa receptividade acontece muito mais em momentos informais do que em situações formais como reuniões ou conversas sobre as atividades de trabalho. É no momento de *happy hour* ou de alguma confraternização que os brasileiros mostram-se mais abertos e dispostos a mostrar o país para os seus colegas estrangeiros.

“Eu busco me integrar também fora do trabalho e os brasileiros são muito abertos, ajudam, convidam a gente. Eles são solícitos, também fora do trabalho. Isso contribui para a gente ficar mais à vontade e sentir que faz parte do grupo” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Semana passada, nós recebemos estrangeiros aqui, um deles ficou aqui do meu lado, não tinha como não conversar, tentar ajudar. Então, teve uma festinha de aniversário de alguém e enquanto eu não o chamei para participar, para conhecer, eu não sosseguei. Ele ficou absolutamente extasiado! A impressão que eu tive foi a de que ele ficou mais ‘light’, começou logo a conversar. E, não custou nada para eu fazer isso” (Entrevistada B-06-brasileira).

“Eu fui muito bem recebido. Os brasileiros me ajudaram muito, não só a área de gestão de mobilidade, mas as pessoas que trabalhavam comigo. Ajudaram com o idioma, a conhecer lugares, a entender o modo de vida daqui. A maioria dos meus amigos sempre foi de brasileiro e não de outros estrangeiros. Foi uma coisa que eu busquei desde o começo. Eu queria experimentar o jeito de viver dos brasileiros” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

Alguns relatam que tentam se colocar no lugar da pessoa em um país estranho, com tudo diferente e por isso tentam ajudar ao máximo para que eles sintam-se acolhidos e mais à vontade. Mesmo aqueles que nunca passaram por uma experiência em missão internacional tentam imaginar as dificuldades de passar a viver e trabalhar em outro país.

“A gente tenta ser o mais ‘friendly’ possível, porque você não sabe como a pessoa é... Ela não sabe como é aqui. Então, é preciso aproveitar o dia-a-dia para integrá-los, para mostrar como tudo funciona, o nosso jeito” (Entrevistada B-02-brasileira).

“O brasileiro tem uma fisionomia mais relaxada, mais alegre, os estrangeiros relaxam mais rapidamente porque percebem que estamos querendo ajudar. Assim, eles conseguem trabalhar com mais tranquilidade” (Entrevistada B-06-brasileira).

No entanto, a recepção amigável não é um padrão incondicional, pois não são todos os brasileiros que tomam a iniciativa de interagir e deixar o estrangeiro mais à vontade. Seja por uma falta de sensibilidade de entender o momento difícil que o estrangeiro está passando, seja porque há o pensamento de que um brasileiro poderia exercer aquela função. Alguns entrevistados comentaram que a receptividade do brasileiro muda conforme o número de estrangeiros na subsidiária no momento. Quanto mais estrangeiros, menos receptividade para

com eles, pois vigora o pensamento de que eles estão ocupando vagas de brasileiros e impedindo-os de crescer profissionalmente.

“A recepção depende muito do como pensam esses locais. Muitas vezes não é fácil porque as pessoas ficam com medo, pensam que ele está tomando o lugar de um brasileiro. Depende também da quantidade de estrangeiros no país. Quando são muitos, os locais não gostam, bate um bairrismo” (Entrevistada B-04-brasileira).

“Muitos estrangeiros não estão muito acostumados a sorrir e nem a dizer o que está incomodando. E, às vezes, as pessoas não têm a sensibilidade de perceber que a pessoa está com dificuldade de se integrar, que deveriam se aproximar para ajudá-las. Os momentos mais informais são excelentes para isso” (Entrevistada B-02-brasileira).

Esta situação mostra a contradição que se apresenta: de um lado há um modo de ser mais informal, mais amigável e que acolhe. De outro lado, há a realidade organizacional em que os indivíduos não se sentem seguros em suas posições hierárquicas e um estrangeiro pode representar uma ameaça mais forte do que um colega brasileiro, por mais preparo e experiência que esta pessoa tenha.

Mas, as missões internacionais são justificadas por estratégias organizacionais relatados pelos entrevistados que atendem objetivos específicos como alguns citados por Freitas (2005), como: internacionalizar a gestão, formar lideranças, aumentar a diversidade estratégica para interagir em mercados globais e para fixar aspectos importantes da cultura organizacional da matriz.

“Se eu fui escolhido para essa posição é porque eu tenho algumas qualidades que não existem nos funcionários locais. A transferência é cara, portanto, é uma questão de custo/benefício. No Brasil, o estrangeiro vem, principalmente, para implantar um método de trabalho e liderança que funcione com as estratégias da organização. A expectativa é grande e a responsabilidade também” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

De forma mais tranquila ou com um clima de desconfiança, um fato é constatado por alguns entrevistados brasileiros: a interação, apesar de difícil no começo, traz uma nova perspectiva de organização e de negócios. Principalmente, para aqueles que têm muitos anos de banco ou aqueles com uma visão de que só o brasileiro trabalha intensamente e só ele entende do

próprio mercado. A percepção de organização global é um dos fatos mais citados pelos entrevistados brasileiros quando do início da convivência.

“É interessante aproximar as pessoas porque aqui se dizia muito que só os brasileiros é que trabalham duro, só nós conhecemos o que é bom para o cliente brasileiro. E não é bem assim, muitos só se dão conta disso quando começam a trabalhar com um estrangeiro do lado e percebem que já existem soluções melhores que as nossas para vários dos mesmos problemas” (Entrevistado B-07-brasileiro).

A rotina de trabalho que os estrangeiros precisam integrar é composta por reuniões e atividades entre a equipe local composta por brasileiros e por outros estrangeiros, além de reuniões e atividades que envolvem equipes multiculturais espalhadas por vários países. Então, a convivência se mescla entre interações face a face e interações mediadas por tele e videoconferência, correio eletrônico e o uso intensivo de um sistema interno de mensagens rápidas que interliga todas as subsidiárias da organização.

“Eu estou desde o começo da operação da Órion aqui no Brasil, sempre atuando com questões internacionais. E é um desafio muito grande, que exige disciplina. Cada vez mais porque a interação tem sido cada vez mais à distância do que presencial e, nesse caso, a disciplina e a atenção são maiores ainda. Para aquelas pessoas que não gostam de sair da sua zona de conforto, realmente, é um ambiente muito cruel” (Entrevistada B-04-brasileira).

“Não é fácil, não digo que muitas vezes as pessoas não se sentem sozinhas, mas eu acho que é um modelo de trabalho que veio para ficar” (Entrevistada B-08-brasileiro).

Mesmo os estrangeiros que vêm para missões internacionais continuam em contato com pessoas de seus países de origem e com outras subsidiárias. Os contatos com pessoas de outros países é uma atividade mais fácil para os estrangeiros e remete-os para uma zona conhecida, onde tanto o idioma quanto as atividades são conhecidos.

B - O Projeto OneÓrion Como Elo Intercultural

O projeto mais importante e que envolve profissionais de quase todos os países onde a Órion está presente, é o OneÓrion que começou no final de 2008 e consiste em analisar como as melhores práticas locais podem ser transformadas em processos globais. As especificidades

de cada local são analisadas e agregadas aos processos globais à medida que sejam fundamentais para a operação, mas o objetivo é diminuir ao máximo o processo de customização ou “localização” de políticas e processos.

O objetivo deste projeto demonstra que o tipo de gestão adotado pela organização, pelo menos no que tange aos processos operacionais e aos sistemas de informação, é o transnacional, de acordo com Bartlett e Ghoshal (1992), pois prioriza a padronização de processos para poder exercer melhor o controle global, mas contempla as especificidades locais que são determinantes para o cada mercado.

Este projeto faz com que as equipes multiculturais se multipliquem e alguns profissionais vêm para o Brasil ou vão para outros países somente para coordenar etapas desse projeto. A convivência é de brasileiros com muitos estrangeiros ao mesmo tempo, a maioria de forma remota e não restringe o contato somente com os estrangeiros em missão aqui.

“O OneÓrion tem a capacidade de congrega pessoas do mundo inteiro. Colegas da Ásia-Pacífico, Estados Unidos, Canadá... Às vezes temos reuniões com pessoas de países que nem sabemos onde fica. Outro dia eu fui olhar no mapa para ver onde fica a capital de Brunei, que eu nem sei agora o nome se você me perguntar... São ‘n’ pessoas em ‘n’ países, cada um fazendo um pedaço do projeto e depois precisamos unir tudo” (Entrevistada B-02-brasileira).

“Tem sido bem interessante porque me faz aprender mais sobre as particularidades do mercado neste país e, por outro lado, eu consigo passar algumas coisas que são políticas da matriz para o mundo todo. Dá para todo mundo aprender” (Entrevistado B-11-estrangeiro).

O Brasil representa a América Latina nesse projeto. Então, além de contatar com canadenses, americanos e ingleses que desenvolvem alguns sistemas e processos, os brasileiros tem que testar estes processos e sistema para a realidade brasileira e, também, para a realidade de toda a América Latina. Os profissionais brasileiros em contato com argentinos, chilenos, mexicanos, panamenhos, etc., e por isso hoje a demanda não é mais só pelo idioma inglês, mas pelo espanhol também. Os contatos são diários e alternam entre o inglês e o espanhol. O fato de ter que conhecer a realidade dos mercados latino-americanos faz com que os brasileiros aprendam mais sobre o mercado latino-americano e também sobre as pessoas e diferentes culturas.

“Eu me sentia muito insegura no começo do projeto porque a responsabilidade é muito grande de representar um número grande de países dos quais você pouco conhece. Mas, aos

poucos, eu fui conhecendo melhor as pessoas e a realidade de cada país. Esse aprendizado eu nunca vou esquecer, ampliou minha visão do que é empresa” (Entrevistada B-06-brasileira).

“As minhas atividades dentro do projeto são de analisar documentações sobre o que é feito em outras operações para ver se atende às especificações do Brasil. E depois a toda a América Latina. A idéia é ter sistemas únicos, operações padronizadas para evitar as ‘localizações’” (Entrevistado B-05-brasileiro).

Uma constatação feita por alguns entrevistados foi a de que o projeto OneÓrion necessita de uma interação entre pessoas tão diversas que isso diminui a pressão e o estresse de ser diferente. Todos são diferentes, sabem disso e o projeto consiste em analisar estas diferenças e múltiplas realidades para que sejam delineados processos e sistemas mais robustos e eficientes.

“Tem várias pessoas aqui do Brasil e pessoas de fora. Tem tanta gente de fora que as pessoas sabem que tem que se adaptar. Quando eu participei sozinha em um projeto junto ao pessoal do Reino Unido, eu senti mais dificuldade porque só eu era a estranha, a diferente. Nesse projeto, não. Todos são diferentes e esse é o objetivo, ter processos e sistemas que funcionem para todos” (Entrevistada B-02-brasileira).

C – A Cultura e Método de Trabalho Globais

Além do projeto OneÓrion que visa adotar as melhores práticas, as diretrizes gerais da organização já são globais da organização e facilitam a execução das atividades para quem vem de outro país. Apesar de ainda haver muitas políticas locais, principalmente no que se refere a produtos e serviços específicos para o mercado brasileiro, o desenrolar diário de tarefas segue linhas definidas pela organização e que são aplicadas em todas as subsidiárias.

“Antes de vir para o Brasil, eu estive em Hong-Kong e Taiwan. Em linhas gerais, as políticas da organização são as mesmas, as políticas internas principalmente. O que muda um pouco é a forma de fazer negócios, o relacionamento com cada mercado” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“As diretrizes e a metodologia globais ajudam muito quem vai para outro país ou quem vem para cá. Porque as pessoas terão que se adaptar a todo o ambiente, que é diferente, mas o trabalho, em si, é bem tranquilo, não tem muitas surpresas” (Entrevistada B-02-brasileira).

“Fica muito claro, desde o começo, quais são os papéis e as responsabilidades. Isso é parte da metodologia de projetos usada pela organização e também para as atividades em geral. Havendo essa definição de papéis desde o início, não tem problema com relação à hierarquia, a divisão das tarefas, ao trabalho em si” (Entrevistada B-06-brasileira).

“As pessoas seguem um padrão de comportamento e de procedimentos que é muito claro no grupo. Há um padrão de vestuário, de vocabulário, de atitudes e acho que é preciso isso para ter grupos de trabalho mais coesos. Senão, fica praticamente impossível pessoas tão diferentes e, muitas vezes distantes, conseguirem trabalhar e chegar a um resultado” (Entrevistado B-07-brasileiro).

O alinhamento é global e bem definido. Mas, apesar disso, as formas de trabalho em equipe carregam regionalismos ainda fortes. Uma equipe de trabalho canadense vai trabalhar de forma diferente da equipe mexicana ou da brasileira. Quando há interação entre estas equipes ou quando um estrangeiro é inserido no grupo, a reação esperada é a de respeito e diálogo para fazer as pontes. Ninguém esconde que isso é mais fácil de falar do que de fazer.

“Nós temos uma metodologia comum de trabalho e algumas diretrizes que vem do grupo. Em algumas áreas, eu diria que é muito parecido o trabalho aqui ou em qualquer outra subsidiária. O que acontece aqui é que os brasileiros conseguem resolver mais criativamente os problemas porque se falta uma ferramenta, nós corremos atrás de outra solução. Em outras culturas, as pessoas esperam até que a ferramenta fique disponível novamente” (Entrevistada B-02-brasileira).

“As linhas gerais de trabalho são iguais, mas a forma de fazer ainda carrega diferenças. E eu acho que isso sempre vai existir. Claro, tende a ter um alinhamento maior, o próprio projeto OneÓrion busca isso, mas formas diferentes de fazer determinadas atividades vão sempre existir, o problema é fazer isso sem deixar de alcançar o objetivo em comum” (Entrevistada B-04-brasileira).

Da mesma forma que nas outras duas organizações pesquisadas, na Órion há um reconhecimento de uma cultura organizacional forte com o desenvolvimento de políticas e práticas globais que permeiam todas as subsidiárias. No entanto, fica claro que esta cultura global está em processo de consolidação, pois ainda surgem políticas e práticas isoladas e, em alguns momentos, um modo de pensar que contempla só a realidade brasileira.

A justificativa é que devido à forma de entrada da organização no Brasil, ocorre um processo de substituição de valores, pressupostos e comportamentos que é lento e gradual, à medida que as pessoas que trabalharam nas organizações adquiridas vão adotando a nova cultura ou saindo da organização.

Este fator é visto como negativo para alguns, pois significa dificuldade de padronização de processos e de resultados. Para outros, esta situação possibilita uma reação mais questionadora e mais crítica para tudo o que vem da matriz. Estes questionamentos já se mostraram importantes para revisão de alguns processos que foram revistos e aprimorados.

“Aqui no Brasil ainda é um híbrido. Nem todas as diretrizes da organização estão consolidadas aqui, tem um pouco ainda da cultura do antigo banco e a forma de fazer negócios está começando a alinhar com a forma global, porque era muito diferente” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“No início da operação brasileira, as pessoas eram muito focadas somente no Brasil e não conseguiam aceitar os direcionamentos que vinham de fora. Acho que isso mudou bastante, muitas pessoas saíram, outras foram se acostumando com a nova cultura” (Entrevistado B-05-brasileiro).

“Temos uma estrutura única, mas estamos lutando ainda porque existem muitas Órion’s brasileiras dentro da subsidiária. Acho que por causa do processo de aquisição, essa fragmentação seja natural, mas atrapalha muito o planejamento e a realização das ações. Isso precisar mudar para acompanhar a operação global” (Entrevistado B-07-brasileiro).

“Tem muitos resquícios da outra forma de trabalhar. Isso pode ser positivo porque a experiência, a história da operação brasileira é maior do que de 1997 para cá e o conhecimento do mercado, serviços que já testamos aqui nos permitem questionar algumas políticas globais e eles têm nos ouvido” (Entrevistada B-06-brasileira).

“Tem coisas que não podem ser impostas e pronto! Por isso é complexa a idéia do pensar global e agir local. Porque o local também pensa!” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

Os dois últimos comentários são muito interessantes porque afirmam o que alguns entrevistados brasileiros comentaram sobre a validade de analisar e discutir as diretrizes para validar o quanto elas são “globais” mesmo e não somente a forma da cultura dominante, normalmente, da matriz pensar e agir nos negócios.

Outra dificuldade de consolidar a cultura global e as diretrizes e estratégias globais transcende a realidade brasileira, mas surte efeitos também aqui. É a estratégia de forte descentralização de algumas atividades da matriz com o desenvolvimento de pólos funcionais, muitas vezes localizados em continentes diferentes e que precisam trabalhar de forma integrada. As atividades referem-se a outros negócios desenvolvidos pelo grupo e que não dizem respeito, necessariamente, ao mercado e negócios financeiros. Como exemplo, a organização possui dois pólos de desenvolvimento de tecnologia de informação: um no Brasil e outro na Índia. São modelos de negócios distintos, mas que integram a mesma organização e envolvem profissionais de todas as unidades, visto que a maioria dos produtos e serviços desenvolvidos nestes pólos atendem ao negócio principal da organização.

“Nós temos uma metodologia de trabalho comum, mas algumas atividades são tão diferentes que é difícil estabelecer uma cultura organizacional única. É um desafio” (Entrevistado B-05-brasileiro).

D - As Diversas Formas de Equipes Multiculturais

Diferentemente do que ocorre nas outras duas organizações pesquisadas, na Órion a interação entre brasileiros e estrangeiros acontece muito mais à distância, por meio de sistemas de informação, tele e videoconferência do que “face a face” já que, ao longo dos últimos cinco anos, o número de estrangeiros no Brasil reduziu muito. Isso confirma o que vários autores já comentam como uma tendência em multinacionais, como é o caso de Finuras (2003) e Daskalaki (2008).

Hoje, o número de estrangeiros chega a 20% somente do que era em 2004, segundo a gestora de mobilidade internacional que afirma que este número deve estabilizar ao longo dos próximos anos.

O cotidiano de atividades locais e os projetos internacionais também envolvem reuniões presenciais periódicas que ocorrem em diferentes países a cada mês. Para dar uma idéia desta situação de convivência junto e ao mesmo tempo distante, a entrevistada B-04-brasileira fala da sua situação: ela coordena uma equipe de pessoas que estão em Hong Kong, Canadá e México e ela responde para uma chefia sediada no México. Aqui no Brasil, ninguém interage com ela diretamente para assuntos de trabalho.

“Faz mais de dez anos que eu convivo com estrangeiros à distância. Mesmo tendo chefes expatriados, muitas vezes, eles ficam em São Paulo. Então, além de ser uma relação com pessoas de cultura diferentes tem que saber trabalhar à distância. Isso requer muita confiança de ambas as partes e um esforço extra para se fazer entender” (Entrevistada B-04-brasileira).

Outros exemplos juntam-se a este no desafio de se fazer entender, pois a dificuldade é maior e mais suscetível a falhas de comunicação e desentendimentos. Além da distância, na maioria das vezes, os contatos são em inglês entre indivíduos que não tem o inglês como língua-mãe. Nesse sentido, a falta de domínio do inglês acarreta em situações embaraçosas e pode significar perda de tempo e de efetividade.

“Neste tipo de convivência, à distância, a comunicação é muito mais complicada. Uma coisa é falar direto para a pessoa, olhando para ela, outra é falar por telefone. Ainda mais que falamos um idioma estranho para a maioria de nós” (Entrevistada B-07-brasileiro).

“Demora um tempo até todos da equipe sentirem confiança um nos outros, quer dizer, confiar que o outro sabe do que você está falando e sabe o que ele está falando” (Entrevistada B-06-brasileira).

Em termos de organização do cotidiano, a distância é uma dificuldade a mais na hora de gerenciar detalhes, agenda, reuniões, apontar as contribuições de cada um, dar continuidade aos processos e assim por diante.

“Atualmente, temos poucos estrangeiros aqui, mas muitos contatos com eles lá fora e controlar a agenda da equipe é uma tarefa complexa e delicada” (Entrevistada B-06-brasileira).

“Nós conseguimos melhorar a gestão dos projetos. Hoje já é possível montar uma agenda de duas semanas envolvendo pessoas do mundo todo. Nela programamos as atividades, as reuniões, os follow-ups e tentamos equilibrar quem vai precisar trabalhar em casa por causa do horário, quem vai acordar de madrugada...” (Entrevistado B-05-brasileiro).

O horário de trabalho precisa ser flexibilizado para que os contatos e as reuniões aconteçam. A questão do horário impacta não só na dinâmica de vida dos profissionais como também nos custos de execução dos projetos devido ao pagamento de horas extras. Os profissionais precisam ficar em estado de alerta constante, com escritórios montadas em suas casas e munidos de seus telefones celulares porque a qualquer momento alguém pode estar em um país distante, no seu horário normal de trabalho, e precise urgentemente de uma confirmação ou de uma reunião com seus colegas de outros países. É a idéia da hipermodernidade do homem plural de Lahire (2003) que precisa dar conta de múltiplas atividades, cercado por um aparato tecnológico, em um tempo cada vez mais fluído.

“Eu nunca tinha trabalhado em casa e agora tenho que fazer isso, de vez em quando, para poder trabalhar junto com alguém em outro país. Trabalhar conectado com várias pessoas de outros países é uma coisa meio maluca. Outro dia, eu estava em casa, alguns colegas estavam em Londres na empresa e outra colega estava em Tóquio num shopping. Foi o único momento em que todos conseguiram se alinhar e por telefone fizemos uma reunião para decidir alguns tópicos urgentes da nossa agenda comum” (Entrevistado B-05-brasileiro).

Se, por um lado, a interação à distância tem algumas complicações, ela é mais democrática porque envolve profissionais de diferentes funções e posições hierárquicas. O número de brasileiros que integram equipes multiculturais é elevado, segundo os entrevistados e envolve cada vez mais níveis hierárquicos. Este tipo de atividade é vista como um aprendizado e um ganho em termos profissionais e de carreira. Alguns declaram que esta experiência torna-se um teste de perfil e aptidão para o convívio intercultural e que pode despertar o interesse por vagas em missões internacionais.

“O meu contato diário com estrangeiros é mais via sistemas de comunicação. O contato ‘cara a cara’ com estrangeiros aqui no Brasil é limitado a cargos de diretoria e seus subordinados diretos” (Entrevistado B-05-brasileiro).

“Eu tenho muito contato com estrangeiros lá fora e com eles aqui no Brasil. Mas, eu sou mais exceção que regra porque minha chefe é uma expatriada e ela acha que será importante para mim estreitar o relacionamento com pessoas de outras perspectivas de negócios, já que pretendo participar de missões internacionais” (Entrevistada B-12-brasileira).

O contrário também é verdadeiro, pelo menos uma das entrevistadas que vivencia este tipo de situação de trabalho descobriu que, por mais atraente que seja uma proposta de transferência internacional, prefere trabalhar em seu próprio país e mais próxima de profissionais de sua própria cultura.

“Eu não sinto vontade nenhuma de trabalhar em outro país. Eu vejo a dificuldade que temos para trabalhar nossas diferenças, conseguir uma linha de comunicação comum. Imagine o quanto é mais difícil conciliar também as diferenças de estilo de vida seu e da sua família? Eu percebi que não tenho esse perfil e nem a vontade de encarar um desafio desses” (Entrevistada B-06-brasileira).

Este tipo de declarações é um contraponto com as declarações da maioria que afirma que a convivência intercultural é algo positivo e que todos que a experimentam preferem trabalhar neste tipo de ambiente. A própria literatura sobre o tema evidencia mais as percepções daqueles que gostaram da experiência do que daqueles que preferem não repeti-la. E não é só uma questão de gostar ou não de conviver com pessoas diferentes, no caso de equipes multiculturais à distância outras variáveis tornam-se mais complexas como a relação entre as chefias e seus subordinados, a avaliação de desempenho e a percepção da abrangência e importância do papel de cada um na estrutura. São situações que demandam de mais atenção e discussão por parte da gestão das organizações e da área de Recursos Humanos.

“Mesmo com a facilidade da tecnologia, trabalhar à distância e com pessoas que você não conhece, de culturas diferentes, não é fácil. Não é possível participar de todas as discussões, é um desafio ser notado. É preciso estar aberto e ter confiança no próprio trabalho” (Entrevistada B-04-brasileira).

E - A Adaptação e Estilos de Trabalho

Em contrapartida à redução de estrangeiros no Brasil, o número de profissionais brasileiros em missões no exterior e também em posições de comando regionais e globais aumentou muito. De pouco mais de uma dezena em 2006, em 2009 já eram mais de cem pessoas e esse número tende a aumentar, segundo a gerente de mobilidade internacional.

Os brasileiros que voltam disseminam parte de sua experiência e contatos e facilitam a interlocução entre estrangeiros e locais com menos vivência intercultural. A cultura e os

processos organizacionais também vão adquirindo mais substância entre os indivíduos. A participação em projetos internacionais também provoca a proximidade com as diretrizes globais e com o estilo de trabalho definido pela matriz.

“Com o passar dos anos uma mudança está ocorrendo no perfil dos empregados brasileiros. Hoje mais pessoas falam inglês, vários já passaram por experiências internacionais e a cultura da organização está mais arraigada. Hoje é mais fácil vir para o Brasil e já se integrar à rotina de trabalho porque o estilo de trabalho está mais próximo ao da matriz” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

“Na questão de perfil do grupo, eu vejo que para as políticas e projetos mais abrangentes, o perfil das pessoas é mais próximo, o que diminui um pouco o peso das diferenças culturais. A diferença é maior com o estrangeiro que trabalha com uma mistura de pessoas com mais e menos preparo intercultural” (Entrevistado B-07-brasileiro)

A organização tem como diretriz o desenvolvimento de um determinado tipo de liderança em suas subsidiárias que justifica as transferências internacionais, mesmo que tenham um custo muito superior à designação de um local para o cargo.

Este perfil de liderança foi mencionado tanto por estrangeiros quanto por brasileiros que citaram algumas características desse perfil como a capacidade de difundir as políticas e processos da matriz de forma direta, o desembaraço cultural, a capacidade de tomar decisões sozinho e em grupo, a habilidade para negociar em situações conflituosas e clareza nas escolhas e posicionamentos. A organização está tentando implementar um estilo de liderança que funcione em equipes multiculturais. É um desafio que Finuras (2003) e Evans, Pucik e Barsoux (2002) comentaram.

“O perfil e o estilo de trabalhar são diferentes nos estrangeiros. Isso passou por uma avaliação, por um processo de seleção. Eu tenho um estilo bem direto de trabalhar, de comunicar e liderar. Apesar de ser diferente, a equipe me aceitou e me deu retornos positivos” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Os meus subordinados comentam que gostam do fato de eu liderar, decidir, eu não preciso ficar em cima, dizendo o que eles têm que fazer. No entanto, eu não posso me esquivar de

direcioná-los e dar feedback do seu desempenho. Este estilo de liderança foi uma das demandas que me trouxe para cá” (Entrevistada B-10-estrangeira).

O estilo de liderança mais direto e mais arrojado é demandado para a implementação das estratégias e para o alinhamento cada vez maior com a matriz. Um desafio encontrado pelos líderes locais e estrangeiros diz respeito ao perfil dos liderados locais que é formado por duas características bem marcantes: algumas pessoas mais velhas, com muita experiência e conhecimento técnico, mas com valores e comportamentos discrepantes da cultura organizacional e inseguros quanto ao idioma inglês. E, do outro lado, pessoas com fluência em idiomas, mas muito jovens e sem conhecimento técnico. A falta de coesão é um obstáculo com grupos tão diferentes.

No cotidiano organizacional, muitas dessas diferenças vão sendo resolvidas, a partir do momento em que os estrangeiros começam a entender esta realidade dos seus subordinados e, aos poucos, vão introduzindo as mudanças. Eles vão negociando o compartilhamento de tarefas entre os mais experientes e os mais novos, sem deixar de respeitar que existem formas diferentes de trabalhar e momentos diferentes carreira de cada um e da própria organização.

“As lideranças precisam saber equilibrar essas diferenças, complementá-las. Claro que falar é bem mais fácil do que fazer!” (Entrevistado B-07-brasileiro).

Além das diferenças existentes no perfil dos subordinados, os profissionais estrangeiros estranham alguns comportamentos e estilos de trabalho. Por exemplo, eles comentam que no Brasil são feitas muitas reuniões e que elas são longas demais, tomando um tempo precioso de trabalho. Da mesma forma que na organização Cygnus, na Órion os estrangeiros não gostam de discutir nas reuniões assuntos que não haviam sido previamente agendados. Além disso, os chamados “assuntos preliminares” como futebol e comentar o que se fez no final de semana são vistos como total perda de tempo e de foco.

“Meu Deus, no Brasil tem reunião para tudo! E elas são intermináveis, as pessoas falam ao mesmo tempo, muitos assuntos que não estavam agendados vêm a tona e o que era para resolver não se resolve... Eu sempre tento imprimir outro ritmo nas reuniões para ser mais ágil e tomar menos tempo” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“Eu vejo que os estrangeiros ficam muito irritados com a nossa dispersão nas reuniões. Eles são mais objetivos, gostam de seguir uma pauta e de cumprir o horário estabelecido para a reunião” (Entrevistada B-12-brasileira).

Outra diferença de estilo de trabalho é a forma de administrar e lidar com os prazos. A elasticidade do brasileiro no cumprimento de prazos é vista como negativa pelos estrangeiros que trabalham no Brasil que se sentem inseguros em responder por uma determinada atividade que dependa de tarefas prometidas por brasileiros.

Alguns brasileiros respondem que, para os brasileiros, é mais importante cumprir uma tarefa analisando de forma mais ampla e complexa do que somente cumprir o prazo e deixar “pontas soltas”. Outros entrevistados brasileiros concordam com a visão dos estrangeiros e comentam o quanto é mais difícil gerenciar ou mesmo fazer parte de uma equipe local do que uma multicultural, nesse aspecto.

“Tem essa confusão de estilos de trabalho com relação a prazo que eu acho que é um grande problema de projetos locais e uma enorme diferença entre projetos locais e projetos internacionais. E isso afeta muito o dia-a-dia de trabalho porque eu tenho que me reprogramar cada vez que alguém deixa de cumprir um prazo” (Entrevistada B-02-brasileira).

“Em relação a prazos e cronogramas, nossa equipe foge do padrão brasileiro porque nós trabalhamos dentro de uma equipe maior, multicultural, onde esse tipo de coisa é básico. Todos trabalham seguindo os mesmos parâmetros que são ditados pela organização” (Entrevistado B-05-brasileiro).

Pontos positivos também são comentados como a capacidade de resposta dos brasileiros e facilidade de trabalhar com várias atividades ao mesmo tempo.

“Depois que eles (estrangeiros) percebem que a gente consegue fazer, eles vão soltando as coisas para a gente. Eles sabem que você vai dar conta, muitas vezes, é uma questão de alinhamento. O conteúdo muitos de nós temos, falta direcionar para a visão global da organização” (Entrevistada B-02-brasileira).

“Nós conseguimos ser ‘multi-tarefa’ e isso é algo que surpreende e agrada o estrangeiro. O problema é a dispersão, mas quando há uma liderança que direcione, damos ótimos resultados” (Entrevistado B-08-brasileiro).

F - A Imagem e o Papel da Subsidiária Brasileira;

A imagem da operação brasileira tem se tornado mais positiva na medida em que mais práticas locais são implementadas com êxito e ótimos resultados em outras operações. Isso não só faz com que os estrangeiros disputem as vagas ofertadas aqui, como também, mais brasileiros são alçados para posições de destaque no exterior. Reforça esta imagem o fato de o presidente mundial da Órion, um inglês sediado em Londres, ter passado sete anos no Brasil e ser o maior “garoto propaganda” das habilidades de gestão e de ação dos brasileiros e dos aspectos positivos da cultura brasileira.

“Em alguns projetos, a operação brasileira já evoluiu, tem representatividade e em outras não. Quanto maior a representatividade, maior é o respeito pelas práticas feitas aqui, maior é o envolvimento de brasileiros é maior o reconhecimento da subsidiária” (Entrevistado B-07-brasileiro).

“Em uma organização tão grande, com tantos interesses distintos, tem que saber argumentar e os brasileiros estão descobrindo formas de se posicionar, de mostrar que podem contribuir para o grupo” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

Mesmo com a imagem da subsidiária mais positiva do que antes, muitos estrangeiros associam a ela a imagem que têm do Brasil que é, na maioria das vezes, reduzida e recheada de estereótipos. Alguns ainda vêm com a ilusão de que passarão um período de férias aqui. Estes foram alguns casos relatados como de insucessos em missões internacionais pela gestora de mobilidade internacional.

“O Brasil é uma incógnita para eles e o que mais conhecem sobre o país é sobre praias e Rio de Janeiro, só. Ai, aqueles que chegam no inverno tomam um susto com o frio e com o ritmo de trabalho” (Entrevistada B-04-brasileira).

“Eu diria que uns 40% vem pelo país e os demais pelo desafio de trabalhar na operação brasileira, interessados em aprender e seguir carreira internacional” (Entrevistada B-02-brasileira).

Isto significa que mesmo apresentando resultados positivos e tendo aumentado a participação na definição de políticas e em projetos globais, a subsidiária brasileira ainda depende da imagem do país para ampliar seu espaço dentro do grupo e seu poder de barganha. A imagem do Brasil oscila ainda entre o país exótico, pouco conhecido e a imagem de uma economia forte e um país com expectativas elevadas de crescimento e desenvolvimento.

“A imagem da nossa subsidiária depende da imagem que o Brasil projeta lá fora. Então, não é só o nosso trabalho de provar que somos bons, tem também fatores macroeconômicos do país que também influenciam” (Entrevistado B-07-brasileiro).

“No Brasil há muita burocracia, muita regulamentação e eu não fazia idéia disso. Essa questão torna mais complexa a forma de fazer negócios. Creio que alguns atalhos que agilisassem as coisas e a unificação de leis facilitariam - e muito - a lógica de negócios” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

Mudanças são percebidas a partir da convivência das equipes multiculturais à distância e das ferramentas de sistemas de informação e de telecomunicações que aproximam as pessoas. As interações fazem com que os estrangeiros cheguem com uma referência mais apurada do que é trabalhar com brasileiros e o nível de conhecimento que eles têm sobre os negócios e sobre o mercado local.

“Eles já sabem que tende a ser um trabalho tranquilo, eles não vão ter que lidar com pessoas que não sabem nada, não vão começar do zero ou ter que ensinar o ‘bê-á-bá’ do mercado financeiro para nós” (Entrevistada B-02-brasileira).

G – Barreiras de Comunicação e Diferenças Culturais

A principal barreira de comunicação apontada foi o idioma. Oficialmente, o idioma das equipes que integram os projetos internacionais é o inglês. Mas, nas interações presenciais ainda muito se fala em português, o que é um fator de desconforto para os estrangeiros em missão internacional. Muitos deles vêm de outras subsidiárias onde também o inglês não é o idioma nativo, porém os locais são fluentes nesse idioma. São percebidas diferenças entre o perfil do profissional brasileiro em Curitiba com relação aos de São Paulo e Rio de Janeiro.

Nestas capitais, é mais fácil encontrar pessoas que falem bem em inglês no ambiente de trabalho e fora dele.

“O meu português é horrível e eu vejo que muitos brasileiros têm dificuldade para falar o inglês. Então, nós sofremos com a comunicação. Tudo é mais devagar, até todo mundo entender todo mundo. Isso estressa e frustra” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

“No trabalho, eu vejo que todos deveriam ter mais fluência no inglês porque é o idioma oficial. Em outros países eu senti menos dificuldade do que aqui” (Entrevistado B-11-estrangeiro).

“Essa questão do idioma é diferente, dependendo da região do Brasil, ou da cidade. Eu fiquei primeiro em São Paulo e lá foi mais fácil, pelo menos no ambiente de trabalho todos falavam em inglês e fora do trabalho, também foi fácil encontrar lugares em que o atendimento é feito em inglês. Eu entendo que sou eu a estrangeira e que tenho que falar a língua local. Mas, os brasileiros não podem fugir mais do inglês” (Entrevistada B-10-estrangeira).

Por outro lado, os brasileiros reconhecem que se o estrangeiro não fala e nem ao menos entende o português, fica muito difícil a comunicação, pois são poucos os profissionais brasileiros na organização que têm fluência em inglês. Mas, poucos estrangeiros vêm com a disposição de aprender português devido ao pouco tempo e a necessidade, cada vez maior, de que os locais falem o idioma oficial da organização até para que possam participar mais ativamente dos projetos internacionais.

“Em alguns momentos, eu me concentrava tanto que ficava com dor de cabeça e só conseguia agüentar quinze minutos de reunião em português. No começo, foi difícil, cansativo e frustrante até que eu conseguisse entender português” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Os brasileiros ajudam muito a gente a tentar falar português, ajudam com questões fora do trabalho porque no Brasil é tudo em português, se você não fala o idioma fica difícil até ir ao supermercado” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

“Eu tento falar português, principalmente em situações mais informais para que as pessoas fiquem mais à vontade. Mas, eu confesso que não tenho muito interesse em aprender o português” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“Eu consigo falar português, um pouco, pelo menos, e percebo que aqueles estrangeiros que não falam têm bastante dificuldade para se comunicar com seus subordinados. Isso é muito peculiar do Brasil” (Entrevistado B-11-estrangeiro).

A falta de fluência dos profissionais brasileiros no idioma oficial da organização acarreta em menos autoconfiança e isso pode justificar, pelo menos em parte, a necessidade de mais diálogo e pela tomada de decisão em conjunto, características comentadas seguidamente pelos entrevistados estrangeiros. Por não conseguir entender corretamente as idéias ou, pelo menos, precisar de mais tempo para isso, o brasileiro se coloca à margem da discussão. Depois que percebe que conhece do assunto tratado e seu contexto brasileiro é que começa a interagir e a tentar manifestar sua opinião. E aí recomeça a dificuldade da comunicação que é como se fazer entender em outro idioma.

“Falar é uma coisa, conseguir se fazer entender em atividades mais técnicas para que o seu colega em outro país trabalhe conforme as suas especificações é outra coisa. Já sofri muito por questão de idioma” (Entrevistado B-05-brasileiro).

“A chance de você cometer um equívoco é muito grande quando você fala um idioma que não é o seu. Este é um dos grandes ‘gaps’ que nós, brasileiros precisamos correr atrás. As pessoas entendem e ajudam, mas as explicações são mais demoradas, algumas coisas precisam ser refeitas porque o que foi dito não foi compreendido corretamente” (Entrevistada B-04-brasileira).

“O inglês é um pré-requisito básico, mas para a maioria de nós, não é tão básico assim. Nós ouvimos muito, lemos muita documentação em inglês, mas a comunicação com eles ainda é mais escrita do que falada, o que dificulta até o nosso posicionamento diante das estratégias e das ações. É uma luta diária” (Entrevistada B-06-brasileira).

Por congregarem pessoas de muitos países, a organização comporta muitos sotaques no seu idioma oficial. Essa situação complica ainda mais para quem está em busca da fluência e ao mesmo tempo depende de atividades de outras pessoas. Não falar inglês pode deixar os brasileiros fora dos grupos de discussão e de importantes decisões, como pode deixar o estrangeiro - com inglês fluente, mas sem domínio do português - isolado da sua equipe, em alguns momentos. E os estrangeiros com forte sotaque podem ficar mais isolados ainda.

“Eu acho que os indianos são mais difíceis de fazerem parte do grupo, principalmente, porque o inglês deles é uma coisa muito esquisita para a gente entender” (Entrevistada B-02-brasileira).

“Os latino-americanos se recusam a falar qualquer coisa em português. Eles dizem: ‘Ah, a gente pode falar em espanhol que você vai entender. Isso isola um pouco os latino-americanos” (Entrevistada B-06-brasileira).

Os diferentes entendimentos e significados que podem ser dados para palavras e expressões causam confusão e constrangimento. O peso que um determinado termo pode ter para uma cultura pode não significar nada em outra. Em situações de muita tensão e pressão, esse fator é um elemento agravante e por isso o diálogo e a troca de conhecimentos são incentivados, pois é o tipo de coisa que nem sempre se aprende na escola ou que um *software* possa ensinar.

“Quando um estrangeiro fala ‘disappointed’, é uma coisa muito forte. E, para nós, estar desapontado com você, ok, vamos em frente. E, para eles é uma coisa muito séria, muito grave. Então, tem algumas palavras no dia-a-dia que podem causar desconforto, falta de entendimento, ofensa até. Porque tem algumas palavras que têm diferentes pesos em diferentes culturas” (Entrevistada B-02-brasileira).

Diante da realidade desse tipo de barreira de comunicação, quem domina um ou mais idiomas consegue destaque com facilidade e excelentes oportunidades de carreira. Para missões internacionais na América Latina, por exemplo, além do inglês, saber falar espanhol pode garantir a vaga. Como a organização está em fase de expansão na América de forma geral, falar inglês e espanhol tem sido um dos fatores que tem levado brasileiros para os Estados Unidos e México.

“O fato de eu falar português, espanhol e inglês ajuda muito, inclusive, estou negociando a próxima missão internacional, também na América Latina, em uma função estratégica que demanda o conhecimento dos três idiomas e das realidades locais. A capacidade de me comunicar em três idiomas é, sem dúvida, o principal diferencial que eu possuo no momento” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

Segundo os relatos, a convivência tem colaborado para melhorar a fluência nos idiomas requeridos e muitas situações são contornadas com o esforço individual de se expor ao idioma oficial, colocar-se em situações que estimulem o conhecimento para entender e se fazer entender. Porém, todos confirmam que esse fator constitui-se em barreira e isola as pessoas e interfere nas relações entre elas.

“É difícil para todo mundo se comunicar, então as pessoas entendem a situação e ajudam. Até porque todo mundo quer ir adiante, quer superar esse obstáculo de comunicação” (Entrevistada B-13-brasileira).

“Eu falo direto com a minha chefe estrangeira porque deste o começo este emprego significou para mim uma oportunidade de me tornar fluente em inglês. Uma das minhas colegas era o braço direito do chefe anterior (brasileiro). Agora, ela fica mais isolada, quase não interage e eu passei a ser o braço direito da nossa chefe” (Entrevistada B-12-brasileira).

Os caminhos apontados para diminuir as barreiras e falta de conhecimento cultural são o diálogo, o respeito e a paciência. Além disso, faz parte das diretrizes da organização o estímulo à convivência intercultural e a aproximação de indivíduos com diferentes culturas e experiências de vida. No caso das equipes multiculturais à distância, as reuniões presenciais são fundamentais para estreitar os relacionamentos e criar um ambiente de confiança, mais alinhado às diretrizes da organização.

“O processo de comunicação precisa, em alguns momentos, da proximidade e de cada um compartilhar seu ponto de vista. Se entre pessoas de mesma cultura e mesmo idioma isso já é necessário, conosco é mais ainda. Conversamos e voltamos a alinhar o pensamento e aí as coisas voltam a funcionar” (Entrevistada B-04-brasileira).

Os diferentes sotaques e entendimentos são só uma parte das diferenças culturais. Alguns costumes religiosos e hábitos alimentares, por exemplo, são barreiras para a integração. A falta de conhecimento da cultura do outro e a dificuldade em entender a explicação do outro sobre sua cultura levam a comportamentos evasivos e relacionamentos mais distantes. Por vezes, isso se reflete na discussão de alternativas para problemas e na colaboração e compartilhamento de conhecimento.

“Alguns estrangeiros quando vêm para cá ficam isolados porque a gente fica com receio de cometer uma gafe, principalmente com relação à alimentação e religião. Mesmo com questões de trabalho, acho que nós ficamos mais reticentes com indianos ou árabes, por exemplo” (Entrevistada B-12-brasileira).

“E com algumas barreiras culturais é só vivendo, mesmo, para você saber e tendo abertura para você poder dizer ‘olha, não entendi’. Às vezes só pelo olhar, por uma expressão corporal, você já nota que a pessoa levou um susto e que você falou algo que não deveria” (Entrevistada B-14-brasileira).

H - Traços Culturais Brasileiros e seu Impacto no Trabalho

Os traços da cultura brasileira foram citados por brasileiros e estrangeiros. As diferenças regionais foram mencionadas para evidenciar que alguns traços culturais são compartilhados, mas as regiões têm suas particularidades, costumes e modos de pensar e agir. Por isso, os traços culturais precisam ser analisados com cuidado e com atenção para as diferenças regionais.

Um destes traços é o respeito pela hierarquia que difere da cultura britânica e norte-americana, por exemplo, onde é natural que um subordinado se dirija ao seu chefe de igual para igual ou procure uma instância superior para resolver algum problema, sem ter que percorrer toda a hierarquia. No Brasil, esta atitude é vista como desrespeito e falta de reconhecimento da autoridade da chefia. Os estrangeiros acabam se adaptando a essa forma de pensar e passam a levar mais em conta a hierarquia do que precisariam fazer nos seus países. Ao mesmo tempo, alguns disseram que, pelo menos nas suas equipes, tentam estabelecer uma relação diferente, mais direta e mais igual.

“Tudo é mais hierarquizado aqui, as pessoas precisam de direcionamentos muito claros. Há uma subordinação maior do que na Inglaterra, por exemplo. Lá nós temos relações mais diretas e menos presas a hierarquia em si” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

“Nos Estados Unidos, você pode falar com as pessoas de vários níveis, ver qual vai ser o caminho mais direto. Aqui não. Eu aprendi que eu tenho que vender ‘politicamente’ os projetos, eu preciso convencer um a um, respeitando a hierarquia, claro! Se o projeto é importante, vale a pena” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

O respeito pela hierarquia foi mais notado pelos estrangeiros e, talvez, justifique o sentimento de inferioridade e de menor capacidade apontados por alguns entrevistados brasileiros. Este sentimento mostra-se mais forte no início da convivência entre brasileiros e estrangeiros. E da mesma forma, alguns entrevistados brasileiros relataram a sensação de surpresa quando perceberam o quanto das demandas das chefias eram atendidas e o quanto o seu desempenho era semelhante aos de seus colegas estrangeiros.

“Eles (estrangeiros) também erram, também não sabem como solucionar tudo, deixam de fazer coisas e etc. Parece bobagem, mas foi muito bom perceber que para fazer o trabalho eu tinha capacidade e que algumas coisas eu sei fazer melhor” (Entrevistada B-02-brasileira).

“Falta o brasileiro se soltar mais, ser menos acanhado na hora de mostrar o que sabe. É uma questão de baixa estima. As pessoas se sentem acanhadas em expor o que sabem, principalmente se for em outro idioma, têm medo de errar, de fazer papel de bobo” (Entrevistado B-07-brasileiro).

Este tipo de insegurança revela uma cultura que não tolera o erro, que não perdoa quem não é capaz de fazer alguma coisa. Já em outras culturas, como a norte-americana, a tentativa é incentivada e o erro faz parte do processo de aprendizado. Quando percebem esta forma de pensar do brasileiro, alguns estrangeiros tentam estimular os brasileiros a correrem mais riscos.

Um dos traços marcantes foi a dificuldade que os brasileiros têm com o cumprimento de prazos estipulados. Esta situação é muito complicada e gera inúmeros atritos, mesmo entre brasileiros. Quanto mais envolvidos com estrangeiros no dia-a-dia, mais os brasileiros se estressam com os atrasos dos colegas e com o não cumprimento de padrões estabelecidos. Na execução de projetos internacionais, um dos critérios utilizados pelos gestores de projetos é a pontualidade e disciplina para cumprir os procedimentos requeridos pela metodologia internacional adotada.

“O desrespeito a horários e prazos é muito complicado aqui. Eu tento não me estressar muito, mas não me acostumo e não acho legal. Todo mundo perde tempo. Eu chego no

horário, os outros não, a reunião atrasa e não chega a um final porque acaba o tempo” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

Os atrasos no cumprimento de prazos geram um clima de desconfiança no grupo de trabalho e coloca as chefias em situações delicadas porque precisam responder pelas atividades de todos. O uso de correio eletrônico virou uma prática entre os gestores de projetos que disparam mensagens para lembrar os prazos. Mesmo assim, nem sempre funciona e gera uma série de correções e ajustes nas agendas de várias pessoas aqui no Brasil e fora também.

“Eu nunca sei se as pessoas vão fazer as entregas no prazo. É sempre uma insegurança. Se eu combinar com um estrangeiro, eu fico tranqüila porque ele vai fazer. Ou ele vai avisar na hora que não terá condições de fazer e eu me reprogramo” (Entrevistado B-07-brasileiro).

“Se eu já sinto a diferença de comportamento dos brasileiros com relação aos estrangeiros, imagine o que os estrangeiros pensam! A cobrança é muito grande para cima de nós, gerentes, eu cobro e também sou cobrada. Imagine o meu desconforto quando eu tenho que dizer que eu não entreguei algo no prazo porque fulano não me entregou. São coisas que nós brasileiros precisamos melhorar se a gente quer ser mais respeitado profissionalmente” (Entrevistada B-02-brasileira).

O não cumprimento de prazos foi relacionado a dificuldade de dizer não que os brasileiros têm e também é associada com falta de disciplina, de não conseguir estruturar a própria agenda e estabelecer prioridades. Outra explicação dada é que os brasileiros gostam de fazer várias atividades ao mesmo tempo. Isso significa que preferem trabalhar mais para entregar mais resultados. Nessa ótica, os atrasos são justificados pela soma de resultados.

“Os estrangeiros ficam muito surpresos quando eles percebem que a gente consegue trabalhar duas ou três atividades estanques, ao mesmo tempo. O problema é que, muitas vezes, os brasileiros abrem mão de entregar uma atividade no prazo para entregar duas. E isso nem sempre é visto de forma positiva” (Entrevistada B-02-brasileira).

Por outro lado, todos os entrevistados comentaram que os brasileiros têm uma grande capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de trabalho. Em pouco tempo já são capazes de assimilar e desenvolver suas atividades. Isto tem sido muito importante para as

mudanças que estão acontecendo na organização como um todo e, principalmente, na subsidiária brasileira que passa por um alinhamento com as diretrizes da matriz. Também são vistos e se vêem como capazes de achar soluções inovadoras para os problemas e que não desistem diante de uma negativa e persistem até encontrar soluções.

“Os brasileiros têm uma capacidade incrível de se adaptar e de encontrar soluções inesperadas. Eu sei que posso confiar na minha equipe para achar as soluções para os problemas. Só tento fazer com que as atividades sigam, minimamente, um cronograma e que todos mantenham o foco” (Entrevistado B-11-estrangeiro).

“Os brasileiros são persistentes, quando querem fazer uma coisa eles fazem. Essa não é uma característica só de brasileiros, mas é bem nítido aqui e faz com que os estrangeiros fiquem com uma boa impressão deles” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Os estrangeiros conhecem os brasileiros e querem levá-los para trabalhar fora por essa nossa capacidade de se adaptar, essa gana de trabalhar, tanto é que cada dia que passa tem mais colegas brasileiros indo para posições no exterior e assumindo posições estratégicas nas regionais e na direção geral” (Entrevistado B-05-brasileiro).

A falta de planejamento também é uma característica descrita e que difere de outras culturas. Em uma organização de alcance global, traços planos e estudar alternativas de cenários são atitudes cotidianas. Os projetos são extremamente detalhados e sempre se trabalha com uma perspectiva de longo prazo. O modo de agir do brasileiro é mais intuitivo, não programado ou quando é programado não é tão detalhado.

“Um cronograma de um projeto de um estrangeiro tem 600 linhas, tranquilamente, sem muito esforço. O mesmo cronograma feito por um brasileiro tem 40 linhas e ele pôs tudo ali dentro” (Entrevistada B-02-brasileira).

A informalidade no ambiente de trabalho é outra característica comentada. O jeito brincalhão e informal do brasileiro é justificado pela necessidade de amenizar a tensão natural do trabalho e proporcionar a aproximação das pessoas. O estilo brincalhão revela pessoas bem humoradas que conseguem fazer o trabalho com leveza e conseguem rir de si mesmos.

“O estilo brasileiro de trabalhar é mais solto, mais brincalhão. E isso é algo que muitos estrangeiros têm dificuldade em entender porque a maioria dos estrangeiros não é assim” (Entrevistada B-06-brasileira).

A mistura entre a vida pessoal e o trabalho é natural e muitas amizades são iniciadas no trabalho e duram a vida toda. Os cumprimentos com contatos físicos (abraço, beijo no rosto) são comuns e vistos como normais, mesmo para o ambiente de trabalho. Para os estrangeiros, isso causa estranheza no começo, embaraço e uma sensação de não saber como agir. Depois, a maioria passa a agir de modo mais informal também. Mas, comentam que acham isso exagerado, em alguns momentos, e pode levar a perda de foco e de disciplina para executar o trabalho.

“Uma semelhança do brasileiro com outros povos, como os asiáticos, é que tudo gira em torno da mesa de comida. É um evento social que reúne a família, os amigos e os colegas de trabalho, que logo se tornam amigos. Eu achei estranho, mas agora já acostumei, já entendi a lógica” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“Eu estranhei muito a questão do contato físico, sabe? Pessoas que eu nem conhecia agarravam meu ombro e beijinho pra lá, beijinho pra cá... Abraços, batidinhas no ombro... Pra quê? Sei que é cultural, eu gosto dos brasileiros e tudo, mas eu nunca vou acostumar totalmente com isso. Principalmente no trabalho” (Entrevistado B-11-estrangeiro).

Um ponto que emergiu em vários momentos foi o estilo de liderança dos brasileiros. O que os entrevistados apontaram é que os brasileiros têm necessidade de discutir, de buscar o consenso, de ouvir várias opiniões e que preferem tomar decisões coletivas e não sozinhos. Essa característica causa alguns conflitos e frustrações, pois os estrangeiros têm uma linha mais direta para tomar decisões e não demonstram muita hesitação em decidir sozinhos ou tomar decisões errada.

“As chefias querem decidir em conjunto o tempo todo e nem sempre é possível! Eu vejo que há dificuldade em aceitar a responsabilidade de decidir. Meus subordinados brasileiros ficaram aliviados quando eu assumi a liderança de forma mais direta, objetiva” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Eu tive um chefe brasileiro e ele queria discutir tudo, eu perguntava para ele sobre decisões, ele nunca respondia diretamente. Foi muito difícil para mim, depois eu passei a ter um chefe estrangeiro e as decisões eram tomadas mais rapidamente, com erros e acertos, mas um tinha uma direção a seguir” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“A diferença é gritante. Os brasileiros se preocupam mais com os detalhes do que com o todo, dá a impressão que estão mais perdidos que a gente. Sem falar no medo de errar e alguém descobrir, sempre querendo por a culpa nos outros!” (Entrevistada B-12-brasileira).

Os entrevistados brasileiros demonstraram consciência dos traços culturais que influenciam sua forma de pensar e seus comportamentos. Percebem pontos de melhoria e acreditam que a convivência intercultural foi uma das responsáveis pelo autoconhecimento e percepção de necessidade de mudança em algumas atitudes, como sintetiza o comentário abaixo:

“Trabalhamos muito, mas não perdemos o humor. Temos um grau de informalidade muito grande e isso pode ser ruim. Não somos tão metódicos quanto outras culturas, isso gera conflitos. Temos dificuldade em sermos diretos, outras culturas têm essa característica de mais franqueza, são mais diretos e isso nos faz falta... Fazemos muita confusão com trabalho e amizade. Vejo que isso tem mudado” (Entrevistado B-07-brasileiro).

I - Traços de Outras Culturas Percebidos Durante as Interações

Durante o convívio emergem formas de lidar com as situações de trabalho que são diferentes entre brasileiros e estrangeiros. Existe a percepção de uma proximidade entre formas de agir entre brasileiros e latino-americanos e também com europeus vindos de países de cultura latina. Em algumas situações onde há uma sobrecarga de tensão e a responsabilidade pesa sobre as equipes, os traços divergentes são salientados, como no caso do comportamento mais disciplinado e direto dos anglo-saxões em contraste com a flexibilidade e informalidade dos brasileiros.

O respeito com horários e compromissos assumidos é levado muito a sério por anglo-saxões. Não é o caso de entregar um relatório antecipado, mas sim, na data combinada. Eles Já com latino-americanos, os prazos não são tão rígidos, mas a pontualidade e o foco nas reuniões são observados.

“Uma característica de profissionais estrangeiros é que eles não perdem muito o foco, isso é um ponto positivo enquanto nós somos mais dispersos” (Entrevistado B-05-brasileiro).

Os estrangeiros só se comprometem com as tarefas que sabem que poderão cumprir no prazo estipulado. Se isso não for possível, eles dizem não, explicam o porquê e ponto final. Se for possível, as pessoas que dependem das suas atividades ou dos seus resultados podem ficar tranquilas porque, normalmente, eles irão cumprir o que foi acordado. Diferente dos brasileiros, eles fazem menos coisas ao mesmo tempo alegando que se for diferente eles podem perder o foco.

“Não adianta passar mais atividades para eles enquanto estão fazendo uma coisa, que eles não vão fazer. Eu acabo fazendo a minha programação de trabalho, dentro dos projetos, já pensando que cada estrangeiro vai fazer uma coisa de cada vez. Já para o brasileiro, eu posso programar mais coisas que ele faz. E o grupo todo vai acostumando com isso, vai ficando automático como cada um trabalha” (Entrevistada B-02-brasileira).

Os estrangeiros são vistos como mais diretos, mais objetivos e todos ficam irritados com as reuniões no Brasil porque começam com atraso, vários assuntos não agendados são trazidos à tona. Eles preferem decidir de forma mais rápida e com menos debate. Exercem a liderança também de forma mais objetiva e tomando mais decisões sozinhos e debatem menos as questões do que os brasileiros. Mas, no convívio com brasileiros mudam suas atitudes para fazer o trabalho funcionar.

“Somos mais diretos e não precisamos fazer apresentação em PowerPoint com todos os detalhes, conversar com todo o grupo, chegar ao consenso sempre, para daí tomar a decisão. Porém, aqui já percebi que chegar só com uma folha com os dados resumidos não funciona aqui” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“O estilo de liderança é completamente diferente entre ingleses e brasileiros. Os ingleses decidem mais rápido, dão as linhas gerais e não estão nem aí em como a gente vai fazer, contanto que a gente siga as diretrizes e chegue nos resultados” (Entrevistada B-12-brasileira).

“Eu já trabalhei com alemães e com ingleses, antes. Então, já conheço este estilo mais formal, mais direto. O que, para mim, é muito tranquilo, eu gosto deste estilo de trabalho” (Entrevistada B-02-brasileira).

Mesmo tendo pontos de contato, existem muitas diferenças entre as culturas latino-americanas e a brasileira. Eles são mais fechados que os brasileiros e precisam conhecer mais a fundo seus colegas de trabalho para compartilhar informações e conhecimentos. Eles fazem uma distinção muito grande entre o trabalho e a vida familiar, assemelhando-se, assim, mais aos britânicos e americanos do que aos brasileiros.

“Os mexicanos são diferentes de nós: só depois de vários encontros e reuniões foi que eles passaram a confiar e a passar informações” (Entrevistada B-06-brasileira).

“Os latino-americanos são mais fechados, mais sérios. Só depois de bastante tempo é que eles interagem mais. Nunca os vi comentando de família, por exemplo” (Entrevistada B-04-brasileira).

A falta de conhecimento das outras culturas, dos seus costumes e crenças, gera insegurança na hora de interagir, mesmo em situações menos formais ou fora do ambiente de trabalho. Por outro lado, a convivência mostra que os outros também desconhecem a nossa cultura.

“Em termos de conhecimento, eu acho que eles se surpreendem com a nossa cultura e a gente se surpreende com eles. Às vezes, a gente se ofende quando eles parecem não conhecer nada do Brasil ou têm algumas idéias tão erradas... Mas, nós também sabemos tão pouco das outras culturas que é preciso ser mais tolerante com os outros e, ao mesmo tempo, tentar aprender mais sobre outras culturas” (Entrevistada B-13-brasileira).

J – Mudanças e Resultados da Dinâmica Intercultural

Independentemente do quanto os traços culturais estão arraigados na conduta dos sujeitos, a interação entre culturas diferentes sempre promove mudanças. Estas mudanças são percebidas como novas formas de ver o mundo, de encarar a rotina de trabalho, da importância do trabalho com relação às outras instâncias da vida, a forma de conviver com as diferenças e assim por diante.

“Eu me adapto muito facilmente no trabalho em projetos internacionais. De tanto trabalhar no ritmo dos estrangeiros eu tenho dificuldade de trabalhar só em projetos locais. E não é só uma questão de conhecimento, é de ritmo, a gente acostuma em ser mais direto, a cumprir prazos, a manter o foco... Mas, dá para mesclar com a flexibilidade brasileira para resolver problemas e enfrentar as mudanças” (Entrevistada B-02-brasileira).

“Viver junto com outras culturas me fez ter uma visão diferente da minha própria cultura, uma visão mais crítica, não só da cultura e da sociedade, mas da nossa forma de fazer negócios” (Entrevistado B-07-brasileiro).

“Estou diferente depois de dois anos aqui. Mais flexível, menos irritada com qualquer coisa. A gente vai aprendendo a lidar com diferentes estilos, consegue antever ações e reações” (Entrevistada B-10-estrangeira).

Conhecer outros estilos e ritmos de trabalho pode ajudar cada um a descobrir o seu próprio estilo. Algumas atitudes podem ser revistas, alguns comportamentos que antes pareciam estranhos passam a fazer sentido. Acompanhar a experiência dos outros, as dificuldades e superações também ajudam nas escolhas e no amadurecimento de cada um.

“Trabalhar com ingleses é diferente. Eles têm um ritmo muito mais acelerado, começam as 9h e vão até as 17, sem parar, com cinco minutos do almoço. No começo, para mim foi terrível. Sabe que depois eu percebi que eu rendia muito mais assim? Quando voltei para o Brasil, estranhei completamente o ritmo daqui. Agora, eu estou fazendo um híbrido entre os dois estilos” (Entrevistada B-14-brasileira).

“Aprendi a ser mais direta e a não ser tão insegura. Tenho menos medo de errar porque vejo que mesmo uma pessoa que vem do estrangeiro, com mais preparo e experiência, também não sabe tudo e vem com a disposição de conhecer, de errar até aprender” (Entrevistada B-12-brasileira).

A missão internacional pode ser uma ótima oportunidade de carreira, de um profissional se sobressair e assumir posições mais importantes. As expectativas dos brasileiros sobre carreira mudam também. A vivência intercultural torna mais real o fato de se trabalhar em uma organização globalizada. Esta mudança de perspectiva facilita a interação e ajuda a superar as dificuldades de comunicação e de estilos de trabalho. Muitos locais vêem a convivência com estrangeiros como um curso preparatório para seguir uma carreira sem fronteiras.

“Depois de cinco meses aqui, meu trabalho foi muito reconhecido e eu já assumi mais coisas, consegui ensinar algumas coisas, aprendi outras. Tem sido muito gratificante” (Entrevistado B-09-estrangeiro).

“Quando você trabalha numa organização globalizada, você tem que passar a pensar na sua carreira como globalizada também. É você pensar que não é só o Brasil, que não é só esse prédio...” (Entrevistada B-04-brasileira).

A experiência em missão internacional é um modo dos sujeitos testarem suas ações e reações, como se comportam fora de suas áreas de conforto. O aprendizado de outra cultura, o entendimento de outras formas de ver o mundo e de viver são ganhos que dificilmente se obtém de outra maneira. As pessoas se transformam, tornam-se mais flexíveis, adaptáveis e conscientes de si mesmas.

“Você vai precisar aceitar a cultura do outro, entender as formas da cultura dos outros. É o melhor teste para medir o quanto é capaz disso. Apesar de que no Brasil isso não é muito difícil...” (Entrevistado B-03-estrangeiro).

“A experiência intercultural é impagável, principalmente para quem sai da sua própria cultura e tem que viver com pessoas que pensam de forma totalmente diferente. Nós não voltamos mais os mesmos” (Entrevistada B-14-brasileira).

“O ambiente intercultural ajuda a amadurecer, a aumentar a segurança de assumir uma função, tocar um projeto, dar conta de uma tarefa. A gente sofre no começo, mas cresce muito” (Entrevistada B-06-brasileira).

O número de nacionalidades dos profissionais da Órion é bastante vasto: China, Índia, Canadá, Argentina, México, Inglaterra, Estados Unidos, França, Turquia, Chile, Panamá, Brunei, só para mencionar as mais citadas durante as entrevistas. Nos últimos dois anos têm aumentado a participação de brasileiros em projetos globais da organização. As diferentes formas de interação entre profissionais de vários países levam a dificuldades diferentes, mas as impressões são muito parecidas sobre os resultados traduzidos como ganhos para os participantes e para a organização.

“A possibilidade de se comunicar com pessoas de outros países é muito boa, engrandece o trabalho. E as opiniões são diferentes. E trabalhar de forma global é isso: um precisa ceder aqui, o outro ali” (Entrevistada B-13-brasileira).

“A diversidade é um valor para a organização porque se ela quer realmente estar em todo o mundo, é preciso integrar, conhecer as diferenças, valorizar o outro e assim por diante. É um caminho sem volta” (Entrevistado B-07-brasileiro).

As diferenças culturais não são restritivas, elas requerem cuidados, atenção por parte dos sujeitos. Desde a atenção para não cometer uma ‘gafe’ com alguém até o respeito pela diferença em si, pelo modo de pensar diferente. Ao mesmo tempo, é preciso conhecer a própria cultura, entender porque as coisas são feitas daquela maneira, se é o melhor modo de fazer ou se é só um costume arraigado que não foi questionado, mas não tem mais sentido.

“Trabalhar em equipe multicultural é muito bom, abre os horizontes, são muitas perspectivas. É preciso ter jogo de cintura, o que para nós brasileiros é fácil” (Entrevistado B-05-brasileiro).

“As diferenças vão sempre existir e a gente sempre vai rotular, de alguma maneira, as pessoas que são diferentes. Isso é uma dificuldade a ser vencida por todos. A convivência intercultural ajuda a não rotular tão facilmente” (Entrevistada B-04-brasileira).

Todos concordam que é essencial convivência intercultural para uma organização que quer ser mesmo global. Quanto mais pessoas locais conseguem viver essa realidade multicultural, mais elas conseguem ver o todo e não só as partes. Elas vão adquirindo mais sensibilidade cultural, mais capacidade de adaptação e experiência para avaliar o que é importante e o que não é.

“Para quem assume uma posição no exterior, não dá para descrever o quanto se ganha, o quanto a gente cresce e se realiza” (Entrevistada B-10-estrangeira).

“Quanto mais pessoas têm contato com estrangeiros, mais ampla se torna a organização” (Entrevistado B-05-brasileiro).

“Cada vez mais tem brasileiros indo trabalhar no exterior e isso tem mudado o clima aqui dentro. As pessoas se tornam mais desprendidas e mais agradáveis também” (Entrevistada B-13-brasileira).

Por mais positiva que possa ser a experiência de viver uma missão internacional, ela pode acarretar em um sério problema para a organização e seus profissionais. Na Órion, foram relatadas algumas situações de descontinuidade das ações de longo prazo. É sempre um risco que existe porque muitas políticas precisam de mais tempo para que sejam implementadas do que a duração de uma missão internacional. Em média, elas duram de dois a três anos, mas descontado o período inicial de adaptação e integração e o período final onde os profissionais já precisam transferir as atividades para outras pessoas e começam a planejar a volta ao seu país ou o início de uma nova missão, sobre bem menos tempo.

Além do que, algumas funções são assumidas somente por estrangeiros e a sensação é de que nada é construído, tudo está sempre em projeto ou em implantação. É um cuidado que a organização começa a prestar mais atenção, segundo alguns entrevistados.

7.2.3 Observações e Impressões de Campo: Grupo Intercultural da Órion

Nesta organização, ficou muito clara a idéia da consolidação da subsidiária brasileira como parte da organização multinacional como um processo em andamento. Por mais que os sujeitos entrevistados comentem dos aspectos positivos da convivência e da experiência intercultural, não há como negar que ainda paira um clima de desconfiança mútua.

Há uma tensão para que ocorra integração de forma mais ampla entre a matriz e as subsidiárias por meio dos projetos multinacionais. Espera-se com isso consolidar as diretrizes e a cultura organizacional global.

São poucos os que falam abertamente do processo de aquisição e das dificuldades que surgiram e que deixaram marcas até hoje. Por conta disso, os comentários dos brasileiros são contraditórios. Ora mostram-se a favor da integração global, da convergência e entendem a organização como mais abrangente e mais complexa do que a operação brasileira. Ora reclamam que os brasileiros são pouco ouvidos, que já têm história no mercado brasileiro e que têm procedimentos superiores aos da matriz.

Os brasileiros sentem o peso de serem os representantes dos outros países da América Latina e encaram isso como um desafio e ao mesmo tempo como uma ameaça. O fato da interação, muitas vezes, não ter face é apresentada como uma dificuldade e aumenta a sensação do 'nós e eles'.

Das três, esta parece ser a organização onde os profissionais menos se sentem seguros e não há uma perspectiva muito clara com relação à carreira e a permanência na organização. Por outro lado, com a forte tendência de aumento do envio de brasileiros para o exterior, os brasileiros percebem aí uma oportunidade de carreira mais interessante do ponto de vista econômico e de permanência na organização.

Os grupos demonstram ter união entre seus membros, mas não há coesão entre os grupos. Como a organização tem uma base administrativa, financeira e de tecnologia de informação muito grande no Brasil, há segmentação e desconhecimento do que seja a operação brasileira como um todo. Talvez isso seja explicado pelo fato de equipes inteiras estarem subordinadas às instâncias internacionais e não terem nenhuma atividade em comum com as outras equipes, mesmo que estejam, fisicamente, na mesma sala.

7.3 ORGANIZAÇÃO SAGITTA³

Os dados relatados aqui foram obtidos junto à gerente de Recursos Humanos da operação brasileira. Também foram disponibilizados documentos e levantadas informações no site oficial da organização.

Ela é uma organização transnacional, do setor industrial e é uma das líderes internacionais do seu ramo de atividade. A abrangência de suas atividades cobre cerca de 160 países. A organização trabalha com diferentes marcas de produtos e busca oferecer um mix de produtos locais e internacionais.

A Sagitta surgiu na Inglaterra há mais de 160 anos. Mas, foi nos Estados Unidos que consolidou sua posição até meados do século XX. Depois, expandiu suas atividades para o mercado internacional. Hoje sua sede está situada em Nova York e o Centro de Operações em Lausanne, na Suíça. Possui mais de 76.000 funcionários espalhados em 60 unidades de produção ao redor do mundo.

A organização trabalha para a construção de políticas e procedimentos globais, com poucos ajustes às situações locais, pois seu mix de produto permite este tipo de estratégia, são produtos que não necessitam de adequação ou customização na sua produção ou comercialização.

Analisando os documentos oficiais da organização, foi possível perceber, pelo menos em seu discurso institucional, que ela aborda e valoriza a diversidade de seus empregados e o aumento dessa diversidade é uma estratégia para aumentar sua força de trabalho que se consolida também com programas de desenvolvimento de carreira, remuneração e clima organizacional que incentiva o sucesso.

A operação no Brasil começou na década de 1980 e a sede administrativa e financeira ficava em São Paulo. Em 2000 esta sede foi transferida para Curitiba. Há ainda uma fábrica no Rio Grande do Sul e escritórios comerciais em vários estados.

³ O nome desta constelação significa: flecha.

7.3.1 A Gestão de Mobilidade Internacional

Os dados analisados e descritos aqui foram obtidos mediante entrevistas com a gestora de Mobilidade Internacional, o diretor e a gerente de Recursos Humanos da operação brasileira. Algumas informações foram depois confirmadas e complementadas pelas gerentes de Mobilidade Internacional e de Recursos Humanos por meio de correio eletrônico, devidamente armazenados como dados de pesquisa.

Nesta organização, são três as possibilidades de transferências internacionais: a transferência de longa duração, ou expatriação; as de curta duração, ou *short-term assignment*; e as transferências definitivas. A literatura estudada mostra que é comum as organizações praticarem as duas primeiras como opções de transferência de tecnologia e *expertises*, elementos da cultura organizacional, desenvolvimento de carreira entre outras motivações que levam às organizações a despenderem tempo, recursos financeiros e energia com este processo. O que chama a atenção neste caso é o terceiro tipo, a transferência definitiva de um profissional para outro país.

Serão detalhados os três tipos aqui no intuito de caracterizar os movimentos que levam ao encontro de culturas nacionais diferentes no ambiente de trabalho e as estratégias que são perpetradas pela organização.

Para compreender o como e o porquê das transferências de longo prazo, é preciso antes conhecer algumas políticas da área de Recursos Humanos, especificamente, as políticas voltadas para as carreiras de seus profissionais. Bem antes de se pensar em transferências internacionais, as carreiras dos indivíduos são planejadas em um processo chamado de Gerenciamento de Talentos, que dura em torno de dois meses e é realizado logo após a avaliação de desempenho:

“A Sagitta tem um processo de desenho de carreira oficial que acontece uma vez por ano em todos os mercados em que a gente tem negócios. Encerrou-se a avaliação de desempenho em janeiro e fevereiro, a gente começa com este processo onde aqueles que estão em posição de coordenação, de supervisão, daí para cima eles já são discutidos e entram neste processo de carreira” (Entrevistada C-01-brasileira).

Nesse plano de carreira são prospectados os próximos cinco ou seis anos para visualizar qual deve ser a posição final de cada profissional e depois é feito o percurso inverso, ou seja, o que precisará ser feito – que funções, que treinamentos e que tipo de experiências estes profissionais terão que obter para que consigam alcançar a posição traçada para suas carreiras. É aí que entra a transferência internacional, ela tem que fazer sentido na carreira do indivíduo, tem que fazer parte do seu desenho de carreira. Então, nessa construção de potencial caminho de carreira, são identificadas posições aonde essa pessoa tem que estar fora do Brasil, por exemplo. Isso acontece, também, nos outros mercados onde a organização atua.

“No caso de um expatriado alemão que a gente tem, isso aconteceu lá na Alemanha, desenhando quais eram os próximos passos, as possibilidades de posição que ele tinha que ter. Então, ele vai precisar assumir em algum momento uma posição de diretor de Marketing num grande mercado e fora daqui, seja na América Latina, seja em qualquer outra região que a empresa faz negócio?” (Entrevistada C-01-brasileira).

Isso significa que, em algum momento, foram projetados esses movimentos, nesse formato. E, ao longo do ano, é trabalhado para que as oportunidades projetadas aconteçam. Isso se desenrola por meio da chefia imediata do país de origem do profissional que começa a trabalhar junto como o Diretor de Recursos Humanos que vão prospectar, nos mercados onde a organização faz negócios, as posições que podem estar disponíveis dentro do período desejado para que seja possível a experiência e a passagem para o próximo estágio da carreira. Então, é nesse contexto que são programadas as expatriações que são, normalmente, por períodos de dois a três anos. Depois desse período na subsidiária brasileira, o expatriado pode ser enviado em uma nova expatriação em outro país ou voltar para seu país de origem. O importante, nas palavras da gestora de expatriados é:

“Que tem que fazer sentido nesse desenho de carreira dele” (Entrevistada C-01-brasileira).

Com relação ao pacote de remuneração e benefícios, ele é semelhante aos pacotes de expatriação relatados em outras pesquisas (FREITAS, 2005; BUENO, 2004 entre outros.)

A outra modalidade de transferência já citada é a de curto prazo e que visa o desenvolvimento ou a transmissão de *expertises*. A duração varia entre seis e doze meses e o foco principal para este profissional é levar o *know-how* que ele possui para outros mercados onde a organização

atua. Também há o ganho no sentido de desenvolvimento de carreira e de competências interculturais, mas a motivação é outra:

“Então, ele tem o know-how aqui e vai levar pra fora e vice-versa: tem alguém que tem um know-how fora que vem para o projeto específico que a gente tem aqui no Brasil, fica este período e depois volta e continua a carreira, volta para a mesma posição que ele tinha, inclusive” (Entrevistada C-01-brasileira).

Ou, em alguns casos não muito comuns, os profissionais podem até assumir outras posições.

Este tipo de mobilidade internacional é bastante comum na organização, pois são vários os projetos específicos voltados para a área de informática, por exemplo, para os processos de produção e também alguns de Recursos Humanos. Então, via de regra, as posições de *short-term assignment* estão vinculadas às atividades de projetos. Diferentemente da expatriação, aqui não são oferecidos benefícios especiais. A remuneração e benefícios continuam sendo feitos pelo seu país de origem e à unidade no país de destino cabe o pagamento de um valor de ajuda de custos. Este valor é estipulado conforme o país e a natureza das atividades desenvolvidas nos projetos.

E existe uma terceira modalidade, que é recente na organização, e que se trata de transferências definitivas de profissionais para um determinado país de destino. Com a operação da organização cada vez mais globalizada, as áreas de Recursos Humanos de cada país disponibilizam na Intranet as posições em aberto. Qualquer empregado pode acessar e candidatar-se ao cargo. A partir de uma conversa com a chefia imediata, que analisa se o indivíduo se enquadra na solicitação, ele passa por um processo interno de seleção, concorrendo com outros possíveis candidatos. Se ele é escolhido para a vaga, a área de Recursos Humanos da sua subsidiária encerra o contrato de trabalho, encerra-se o vínculo empregatício. Em um segundo momento, um novo contrato é estabelecido no país destino, no qual o profissional é reconhecido como local. Portanto, nesta modalidade não são previstos os benefícios e bonificações de uma expatriação de longo prazo e, claro, não há uma previsão de encerramento deste contrato. Ele pode vigorar até a aposentadoria do indivíduo ou a qualquer momento em que alguma das partes resolva finalizar a relação de trabalho.

Um ponto interessante deste tipo de transferência é que, mesmo cortando o vínculo empregatício e iniciando outro, não se perde o vínculo organizacional. O conhecimento, em termos de funcionamento das atividades e da cultura organizacional, não se perde, ele

consegue aproveitar e usar isso como facilitador para que a adaptação seja mais rápida no novo local de trabalho.

Em alguns casos, neste tipo de mobilidade, são trazidos profissionais de volta ao seu país de origem, principalmente se eles estiverem próximos de sua aposentadoria:

“Tem um brasileiro fora, uma pessoa que a gente acompanha, de uma maneira mais distante, que está se desenvolvendo em outro lugar, vendo outras posições e dependendo, se a gente tiver uma posição aqui e fizer sentido trazer e propor, a gente pode buscar esse profissional de volta. Encerra-se o contrato dele lá de novo e ele passa a ter uma nova história de trabalho oficial, legal na subsidiária no Brasil” (Entrevistada C-01-brasileira).

Ainda são poucos os casos para se considerar e analisar deste tipo de transferência porque ela existe por apenas dois anos, mais ou menos, desde que a organização mudou o seu modelo de negócios, com a criação de *clusters* e centros de serviços compartilhados e isso tornou possível este tipo de transferência.

O volume maior de transferências é o de longo prazo, as expatriações atreladas ao desenvolvimento de carreiras, depois vem as transferências de curto prazo para transferência de *know-how*. Comparativamente, são muito mais brasileiros trabalhando em operações da organização em outros países do que estrangeiros aqui. É uma proporção de mais ou menos 3 para 1, para cada estrangeiro que trabalha aqui, tem três brasileiros fora. Esta situação já foi inversa até uns cinco anos atrás. Hoje a organização tem em torno de quinze pessoas estrangeiras e em torno de quarenta brasileiros fora. E esse número continua crescendo.

“Quando você inicia uma operação em um país ou alguém vai implementar uma nova linha de produção, então é típico ter um grande número de expatriados vindo trabalhar no Brasil. No nosso caso, nós passamos dessa fase e, no momento, a gente já está na fase de exportar talentos para outras partes do mundo.” (Entrevistado C-03-brasileiro).

Os brasileiros têm assumido posições em diferentes países onde a organização tem subsidiária como na Suíça, México, Argentina, Estados Unidos, Guatemala, Peru, África do Sul e em alguns países asiáticos.

Mas, o número total de movimentações internacionais tem diminuído na organização como um todo, e os entrevistados creditam isso a um amadurecimento do processo. Algo que vem

acontecendo naturalmente não só no Brasil como nos demais mercados. É um movimento global da organização.

“Lógico que isso está ligado com a questão de custos, mas faz-se as coisas de maneira muito mais consciente agora, mais planejada. Antes, muitas pessoas eram enviadas para missões internacionais sem ter uma necessidade realmente comprovada, sem fazer muito sentido para a carreira dela e para a organização. Hoje, estas movimentações são mais estudadas, mais planejadas e amarradas” (Entrevistada C-01-brasileira).

As políticas de Recursos Humanos são definidas em âmbito global, como as diretrizes de desenvolvimento, de carreira, de avaliação de desempenho, de remuneração e benefícios. A mobilidade internacional também é uma política global definida na sede internacional localizada na Suíça. Estas políticas devem ser levadas em conta em todos os mercados onde a organização tem negócios. Para controlar sua operação global, a organização divide-se em unidades regionais. A operação brasileira reporta-se à região América Latina e Canadá, cujo escritório central fica em Nova York. Os presidentes de cada região têm a incumbência de trazer para seus mercados essa políticas globais de desenvolvimento, de carreira, de remuneração e benefícios e fazem a customização na medida em que ela é necessária.

No caso das políticas de mobilidade internacional, poucas coisas são customizadas para o ambiente local dos países. As adequações às situações locais são feitas mais para atender as exigências de cunho legal-trabalhista de cada país e estão mais relacionadas à documentação e trâmite legal. A questão salarial também é adequada ao mercado local, sendo que existe uma metodologia global que é parametrizada de acordo com as pesquisas salariais do mercado local. Mas, por questões de importância de cada operação e culturais também, a entrevistada comenta que há dificuldade na efetivação de políticas que sejam realmente globais:

“Na verdade, tem a Sagitta Estados Unidos e a Sagitta ‘resto do mundo’. A Sagitta ‘resto do mundo’ é a Sagitta Internacional que tem base na Suíça, ela é quem rege todas as políticas globais e aí depois elas são administradas por regiões” (Entrevistada C-01-brasileira).

Além de ter uma definição global que parte da Suíça, o processo de mobilidade internacional é gerenciado por uma central específica que se chama de *Mobility*, sediada em Nova York e que atende a região da América Latina. As pessoas que trabalham nessa central disparam os formulários para o profissional que será transferido, bem como, os contatos com os gestores

de expatriados do país de origem e de destino para que cada um faça sua parte no processo como um todo. Um dos papéis dessa central é analisar as diferenças com relação à remuneração, férias e benefícios entre os países e propor uma adequação para que não haja perda para o profissional.

Os gestores de Mobilidade Internacional do país de origem continuam acompanhando os profissionais, fazendo o monitoramento de carreira que, como já foi explicado anteriormente, transcende o processo de mobilidade internacional nesta organização. Enquanto que os gestores do país de destino são responsáveis pelos trâmites legais e mudança em si. É utilizada uma consultoria internacional específica para os trâmites legais, coisa que tem se tornado bastante comum entre as multinacionais, pois além de economizar financeiramente, há um ganho de tempo com consultorias que já conhecem “os caminhos das pedras” das burocracias de cada país.

Com relação à adaptação dos profissionais no país, é feito um acompanhamento permanente por parte da área de Recursos Humanos de forma geral, ou seja, não é uma responsabilidade só dos gestores de expatriados:

“Dependendo da área que ela vai assumir, de quais departamentos que ela precisa se interar, o RH faz todo esse processo de adaptação dela, até o momento em que ela conheça os setores e as pessoas com quem ela terá que conversar” (Entrevistada C-02-brasileira).

Além disso, acontece um ritual formal de “entrega de posição” gerenciado pela área de Recursos Humanos no qual o antigo ocupante do cargo transfere-o para o recém-chegado. É feita também uma reunião de recepção com todas as pessoas que ficarão diretamente envolvidas com aquela pessoa.

A área de gestão de Mobilidade Internacional faz um acompanhamento mais próximo nos primeiros dois a três meses, com o foco na transmissão de conhecimentos de como é o funcionamento do cotidiano brasileiro, mais para as questões fora do trabalho do que internas. Isto porque a organização opera com políticas e práticas padronizadas e isto facilita o reconhecimento e adaptação dos indivíduos que não percebem grande diferença na rotina de trabalho aqui ou em outro país.

Como a estrutura da organização funciona em um formato de matriz, a gerente de Recursos Humanos também atua junto à área Financeira e faz o acompanhamento e coordenação dos estrangeiros nas situações mais do dia-a-dia, como quem é quem, quem eles devem procurar

para determinadas informações, quem dá o suporte operacional para o trabalho rotineiro, viagens e etc. Este acompanhamento “mais de perto” leva, em média, noventa dias e aí os estrangeiros já conseguem transitar entre os departamentos e realizar as atividades a eles atribuídas. Mas:

“Eu vou continuar dando suporte a esse profissional porque se ele é um gestor, eu vou ajudar com o desenvolvimento do time, com contratações, demissões e todo o suporte de RH que ele precisar” (Entrevistada C-02-brasileira).

E o vínculo entre a as pessoas da área de Recursos Humanos e os estrangeiros em missão internacional é algo que permanece até o momento do retorno para o país de origem ou do início de uma nova transferência para outro país:

“A gente acaba não se desvinculando. Começa com a definição da vinda, depois com a chegada e depois no dia-a-dia de trabalho. Até o dia em que ele vai embora, de novo, começa o fechamento do trâmite todo. Entrega a carta, cancela documentos, sai da folha de pagamento, acerta a mudança...” (Entrevistada C-01-brasileira).

7.3.2 O Cotidiano Intercultural

Indicada pela gestora de mobilidade internacional, a entrevista foi feita com a gerente de Recursos Humanos que atua diretamente com a equipe da área administrativo/financeira. Em seguida, ela fez o encaminhamento para a entrevista com o diretor de Recursos Humanos e um gerente vindo de Portugal. A gerente de RH também indicou o gerente de planejamento financeiro, um equatoriano que está há dois anos no Brasil contratado como local. Também foi contatado um brasileiro que trabalha na área de planejamento que, após sua entrevista, indicou uma brasileira que trabalha na sua área e que também aceitou participar.

As entrevistas foram feitas no ambiente de trabalho e em resposta à pergunta “*Como é o cotidiano intercultural?*” As pessoas que trabalham na área administrativo/financeira da Sagitta descrevem como tranquilo o seu cotidiano de trabalho, tanto por parte dos estrangeiros quanto dos brasileiros. Uma das explicações para a facilidade com que se dá a realização das atividades rotineiras é o fato da organização ter muito bem definidas suas políticas e formas

de trabalho. Independente do país, o profissional sabe o que se espera dele naquela função. E os estrangeiros que vem para a operação brasileira são, geralmente, pessoas que já trabalham por vários anos na organização e já conhecem suas diretrizes.

Os dados foram organizados em nove categorias: a recepção e a convivência; o estrangeiro é um profissional global; o idioma comum como facilitador da comunicação; cultura e diretrizes globais; equipes multiculturais e estilos de trabalho; a imagem do Brasil e da subsidiária brasileira; o estrangeiro na visão dos brasileiros; o brasileiro na visão dos estrangeiros; e a aprendizagem e os resultados da convivência intercultural.

A – A Recepção e a Convivência

A organização não fornece treinamento intercultural, mas é sugerido que o profissional que vai participar de uma missão internacional e sua família façam pesquisas sobre o país, façam contato com a cultura, leiam sobre os costumes do país. Pois, o suporte dado pela organização, através das áreas de Mobilidade Internacional e de Recursos Humanos, é mais voltado para o cotidiano organizacional e só inicia depois que o profissional assume a nova posição. E as dificuldades e estranhamentos começam bem antes disso.

A recepção para estrangeiros na subsidiária brasileira é um processo realizado pela chefia do recém-chegado junto com o profissional que ocupa atualmente o cargo. Eles são acompanhados pela gerência de Mobilidade Internacional e a de Recursos Humanos que auxiliam nos primeiros contatos entre o profissional estrangeiro e os setores da organização.

Em um primeiro momento, o ocupante atual do cargo faz as apresentações e entrega o cargo oficialmente ao seu substituto. Em seguida, são apresentadas as pessoas com quem ele fará contato direto. A área de Mobilidade Internacional acompanha os estrangeiros e seus familiares para a obtenção de documentos, escolha da nova moradia, escola, etc.

“O profissional que ocupa o cargo atualmente faz as apresentações, explica para a equipe qual o objetivo da vinda do estrangeiro e também pontua como estão as atividades, os projetos, ou seja, o andamento da sua área” (Entrevistado C-03-brasileiro).

A partir daí, o dia-a-dia deles é normal, muito próximo da rotina de outras subsidiárias. Há uma série de cuidados quando da chegada que ajudam na integração ao país. Estes cuidados

tentam assegurar que o processo de transição e as questões rotineiras iniciais sejam equacionados.

“Depois disso, o estrangeiro começa suas atividades tendo o acompanhamento da chefia imediata e da área de Recursos Humanos. Nós também mostramos como as coisas funcionam aqui na subsidiária” (Entrevistada C-02-brasileira).

É uma política da organização receber bem e fazer isso de maneira formal. Com isso, espera-se que o recém-chegado – estrangeiro ou não - sinta-se acolhido, fique mais tranquilo e estabeleça sua própria rotina.

As pessoas que trabalham com os estrangeiros ajudam na integração. Os colegas do setor procuram disponibilizar o máximo de informações sobre a operação brasileira. Se tiver uma reunião, os locais perguntam se ficaram dúvidas, se foi possível compreender tudo o que foi discutido.

“Eu nunca acompanhei situações aonde o profissional de fora viesse me dizer que não estava conseguindo ter a informação de que ele precisava, ou que não estava se sentindo bem no ambiente. Eles sempre me relatam que a rotina está sendo mais fácil de acompanhar do que esperavam” (Entrevistada C-01-brasileira).

A recepção formal somada à disposição dos brasileiros em ajudar facilita o início da convivência e os estrangeiros já começam a trabalhar, efetivamente. Eles começam a participar das reuniões, a receber informações e relatórios.

“Sempre que uma pessoa nova chega, ela diz: ‘Nossa, vocês estão sempre sorrindo’ e eu digo: ‘Espere que você verá que em alguns momentos eles não estarão!’, porque sempre tem bastante trabalho, pressão para cumprir prazos, alcançar os resultados, então, não são sorrisos o tempo todo” (Entrevistada C-02-brasileira).

Aos poucos vai se quebrando a tensão, porque ele já está estabelecido, a família está mais tranquila, todos já têm documentos, estão em situação regular. Ele já percebeu que consegue dar conta das atividades porque o estrangeiro vem muito focado nos objetivos da missão internacional. Então, ele inicia suas atividades dentro do que estabeleceu para fazer e, ao

mesmo tempo, ele começa a se envolver mais com o ambiente, com as pessoas, passa a conhecer as pessoas.

“Eu vejo que os estrangeiros sentem muita ansiedade, no início, de como é que a família vai chegar, se ele vem primeiro e a família vem depois, se a família vai estar bem assessorada durante o período em que ele estiver aqui dentro. Eu vejo que a preocupação dele é muito maior com o que acontece fora, com a família do que uma preocupação com ele, aqui no dia-a-dia” (Entrevistada C-02-brasileira).

“Eu comecei a identificar e apreender quais eram as preocupações deles. De entender que se a família está bem, está assessorada, ele terá mais tranqüilidade com o trabalho. Para as atividades do trabalho, eles estão preparados, já conhecem, então, não se preocupam tanto com isso. Eles não gostam é de serem interrompidos nesse dia-a-dia de trabalho. Por isso, tentamos agilizar os trâmites legais e para tranqüilizá-los também” (Entrevistada C-01-brasileira).

O estrangeiro começa a perceber que pode atingir o objetivo, mas não precisa ser tão estritamente como ele programou. Ele pode relaxar e contextualizar as suas ações e decisões e interagir melhor com os locais. Os brasileiros também facilitam a integração, fazendo com que o estrangeiro faça parte do grupo em momentos informais como no almoço e *happy hour*.

“Eles começam mais distantes, mais na deles. Depois, eles vão participando dos almoços, ou descemos para tomar um café e aí já dá para perceber que vão ficando mais relaxados” (Entrevistado C-06-brasileiro).

“Eu também já fui expatriado e o que eu percebi é que não existe receptividade como a nossa. Não existe esta interação como acontece aqui, e não só no trabalho. As pessoas fazem amizade mais fácil” (Entrevistado C-03-brasileiro).

A convivência intercultural é muito importante para os locais também. Eles vão se dando conta do que significa trabalhar em uma organização de atuação global e, ao mesmo tempo, serve para desmistificar os estrangeiros e seu papel na subsidiária. Alguns comentaram que achavam os estrangeiros arrogantes e que só se relacionariam entre eles. A proximidade mostrou as dificuldades da transferência internacional e toda a tensão e angústia a que estas pessoas estão sujeitas.

“Eu não pensava sobre a necessidade deles do dia-a-dia e a necessidade de se adaptar a uma nova cultura. Esta visão foi totalmente mudada a partir do momento em que me relacionei com eles e vi que têm a preocupação de se integrar a nossa cultura” (Entrevistada C-07-brasileira).

“O relacionamento interpessoal é divertido no Brasil. As pessoas não são iguais, mas de maneira geral, é fácil trabalhar com brasileiros, não temos problemas de relacionamentos” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

Em algumas situações, o estrangeiro pode ficar isolado do grupo. Isso acontece, mas menos pelo fato de ser estrangeiro e mais por conta da personalidade dele. Algumas pessoas são mais introspectivas, mais tímidas e procuram ficar sozinhas ou com suas famílias. Isso é mais perceptível em momentos fora do trabalho. Os entrevistados não conseguiram relacionar estas diferenças de atitudes com culturas específicas. A percepção é de que elas estejam relacionadas com a personalidade. Os brasileiros percebem e respeitam.

Por outro lado, alguns se envolvem a ponto das famílias conviverem com atividades comuns. De início, mais com colegas estrangeiros e depois com brasileiros também. O mais comum é que haja a integração em momentos formais e informais.

“Algumas pessoas gostam de ficar mais com a família, é uma questão de personalidade ou de hábito, talvez. Mas, independe do país de onde ele veio” (Entrevistado C-01-brasileiro).

“Logo que chegam aqui, é comum ver os estrangeiros juntos em eventos da empresa, por exemplo. Eles têm pontos em comum, não conhecem muitas pessoas. Até os problemas são iguais: casa nova, escola nova das crianças, falta de familiaridade com os serviços, desconhecimento das peculiaridades da cultura e por aí vai” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“No dia-a-dia, as pessoas convivem muito próximas. O que eu posso dizer é que o grupo se separa, naturalmente, no período pós trabalho: finais de semana, com família. Nesses momentos não tem tanta interação, os estrangeiros quando vem com família preferem ficar mais em casa, com eles. Já os solteiros saem mais no final de semana com brasileiros também, é mais fácil de, de estar junto” (Entrevistado C-06-brasileiro).

B – O Estrangeiro é um Profissional Global

A maior parte dos estrangeiros que vem para cá é de pessoas que já têm experiências internacionais na bagagem. Como as missões internacionais são determinadas pelos desenhos de carreira internacional, quando os estrangeiros vêm para uma missão de longo prazo é porque já passaram por outras experiências de curto prazo e de projetos internacionais. Esta política de carreira mostra, na prática, o que Evans, Pucik e Barsoux (2002) sugerem como modelo de gestor global que proporcione o desenvolvimento de um modelo mental global.

Isto não quer dizer que não surjam conflitos e que a o processo de adaptação não inspire cuidados por parte da organização.

“Mas, no geral, é mais fácil porque não é o primeiro movimento internacional deles. Não chega a ser algo automático com a transferência, adaptação e integração acontecendo de forma linear e sem nenhum problema. Porém, eles já sabem lidar melhor com as etapas do processo” (Entrevistada C-01-brasileira).

São pessoas que já passaram por algum tipo de experiência internacional, seja do tipo expatriação ou um *short-term assignment*. Há uma seqüência de transferências internacionais previstas para as carreiras internacionais, para as posições mais estratégicas e também para atender as necessidades da estratégia de negócios da organização. A cultura é diferente, o lugar e as pessoas também. Porém, o processo segue as mesmas etapas e isso diminui um pouco o estresse da mudança, eles já sabem o que vai acontecer na seqüência.

“A impressão que dá é que eles se desprendem um pouco da própria cultura e já ficam mais globalizados.... Ainda que fiquem estressados com o processo da mudança em si, eles vão acostumando, aprendendo a gerenciar isso” (Entrevistada C-02-brasileira).

Apesar de serem pessoas com experiência global, sempre tem um estranhamento sobre o ‘*modus operandi*’ de país. No Brasil, por exemplo, os estrangeiros estranham o excesso de burocracia, a demora para a emissão de documentos, as filas, as esperas. O funcionamento da cidade também é diferente.

Varia de pessoa para pessoa o tempo de choque e adaptação. Há a comparação com produtos e serviços do país de origem. Essa comparação é muito comum no primeiro ano da missão

internacional, no período de ajuste natural à nova cultura, às novas regras e maneiras de fazer as coisas que são peculiares e muito regionalizadas.

“Eu cheguei aqui e estranhei mais a cidade e os trâmites legais do que a rotina da empresa” (Entrevistado C-04-estrangeiro).

“Quanto mais experiência a pessoa tem de ter passado por esse processo, mais fácil vai ficando, mais rápido de reconhecer como é o funcionamento das coisas em cada país” (Entrevistado C-03-brasileiro).

C – O Idioma Comum como Facilitador da Comunicação

A questão do idioma também é um facilitador para o desempenho das atividades do dia-a-dia, visto que o estrangeiro não sente a dificuldade em comunicar-se, pois as pessoas que estão mais próximas dele falam inglês, que é o idioma oficial da organização.

“Obviamente que quando se fala de estrangeiros trabalhando no Brasil já se pensa na barreira da língua, mas no nosso ambiente, a grande maioria das pessoas acaba falando inglês, pelo menos aqueles que interagem com estrangeiros” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“É básico, é chave comunicar-se em inglês. Para a maioria dos estrangeiros o inglês é a primeira língua. Então, ajuda muito se você consegue uma boa comunicação em inglês” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

Então, o inglês torna-se a via comum de comunicação. Pela natureza da operação ser internacional, há muita documentação em inglês ou a grande maioria é traduzida para o inglês. As ambientações também são feitas em inglês, assim como as reuniões e discussões. No nível hierárquico em que atuam os estrangeiros no Brasil não há qualquer tipo de ruptura em relação ao ambiente de trabalho que eles tinham em outros lugares.

“O domínio do inglês é o mais importante porque não é só para poder haver comunicação entre toda a hierarquia aqui na subsidiária, como também poder comunicar-se com as outras unidades porque há necessidade de contato diário com pessoas de outros países” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

“A maioria dos estrangeiros que conheci, no primeiro ano praticamente só se relacionou com outros estrangeiros ou com brasileiros que dominavam o seu idioma. Com o passar do tempo

isto vai mudando, mas no início da convivência tudo é feito em inglês” (Entrevistado C-07-brasileira).

O problema é que nem todos na subsidiária falam inglês com fluência, o que dificulta o relacionamento do estrangeiro com subordinados em posições mais operacionais da estrutura, como analistas e auxiliares administrativos, por exemplo.

“O idioma é uma barreira para a comunicação quando são envolvidas pessoas de níveis mais operacionais ou nos momentos de confraternização ou de comunicação informal” (Entrevista C-02-brasileira).

“A dificuldade com o idioma é a mais difícil, principalmente no início, pois em geral toda a comunicação com eles é feita em inglês, mas nem todos nós, brasileiros, temos fluência. Principalmente, nós que ocupamos cargos abaixo das gerências” (Entrevistada C-07-brasileira).

Conforme o tempo passa, alguns aprendem um pouco de português e a dificuldade com o idioma é reduzida. Embora mesmo após anos vivendo aqui, os estrangeiros ainda terão a dificuldade de se comunicar em português até pela falta de tempo de aprender e pelo comodismo de não precisar tanto do idioma nativo assim.

Muitos estrangeiros não têm interesse em ir muito afundo no aprendizado do português porque acham que passarão pouco tempo aqui em relação ao tempo que perderão para aprender o idioma. Esta dificuldade limita o entendimento e a comunicação.

“Para mim, foi muito interessante porque me desafiou a aprender um terceiro idioma que é o português. Eu já falava espanhol e inglês e tive que correr atrás do português. Foi legal aprender mais um idioma e conseguir me comunicar com os locais porque esse é o idioma deles, é o idioma do dia-a-dia de pessoas que não estão nos níveis de diretoria” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

Mesmo que eles só consigam falar em português de maneira incipiente, esse gesto é sempre visto com bons olhos pelos brasileiros que percebem o esforço feito. E a organização incentiva as pessoas a aprenderem a língua dos países onde elas estão.

Mas, geralmente são os familiares que necessitam e aprendem o idioma português durante a estadia no Brasil e “facilitam” o aprendizado do profissional, mesmo que de forma precária. Por outro lado, a exposição a outro idioma, propicia aos brasileiros um aperfeiçoamento e fluência que só o contato diário e a necessidade de sobrevivência (mesmo que no trabalho) podem levar.

“Eu sou uma exceção porque sou português e falo inglês, então o idioma não foi problema. Mas, mesmo assim, tenho que me esforçar para entender quando falo em português com brasileiros, principalmente por causa das expressões e das gírias” (Entrevistado C-04-estrangeiro).

“Para mim foi mais fácil aprender o português do que para um americano ou alemão, talvez. E eu vejo que faz diferença, os meus colegas brasileiros apreciam quando a gente fala em português. E como eu sou contratado como local, quanto antes eu aprender, melhor” (Entrevistado C-05-equatoriano).

“A família aprende muito mais rápido a falar português porque interage mais rápido com a cultura local. Por isso, é normal haver um choque maior por parte da família quando chegam aqui” (Entrevistado C-03-brasileiro).

Passados os primeiros momentos onde os familiares sofrem mais com as diferenças, eles começam a ajudar o profissional a se integrar, a conhecer mais do entorno. E, quando ele demonstra esse conhecimento, seja da cultura ou do idioma, no ambiente de trabalho é mais um passo para a integração.

“Eu vejo como muito importante o esforço dos estrangeiros em falar português... Ele demonstra que se preocupa em fazer parte do ambiente local e é visto de forma simpática, principalmente por aqueles que falam o inglês, mas ainda sem plena fluência” (Entrevistado C-06-brasileiro).

Os brasileiros não são tão abertos com os estrangeiros, quando não dominam o idioma deles e eles não procuram aprender, pelo menos um pouco, o português. Muitos brasileiros não falam bem o inglês, então eles preferem trabalhar com outros brasileiros, ter chefes e diretores brasileiros. Isto cria uma barreira, tanto profissional, quando para fazer novas amizades.

“Acredito que devemos buscar quebrar essa barreira, esse medo de não falar outro idioma. Muitas vezes, não queremos arriscar por medo de falar uma bobagem ou fazer papel de ridículo, mas isso precisa ser superado, senão não conseguimos aproveitar tudo o que os estrangeiros podem trazer de conhecimento e experiência” (Entrevistada C-06-brasileira).

“Quando eu entrei na Sagitta, eu trabalhava numa função onde eu tinha que mandar relatórios mensais para uma pessoa que estava na nossa unidade regional nos Estados Unidos na época. E aí, o que aconteceu foi que durante dez dias por mês eu tinha que conversar em inglês por pelo menos duas ou três horas com ela. Foi a época em que meu inglês mais progrediu, por uma necessidade funcional” (Entrevistada C-01-brasileira).

D – Cultura e Diretrizes Globais

A organização opera de forma transnacional com diretrizes globais que permeiam todas as subsidiárias, mas também procura atender às demandas locais. Para alcançar este propósito, a organização possui uma central internacional de operações na Suíça e divide-se em diretorias regionais que prestam contas a esta central e, ao mesmo tempo, têm autonomia para implementar algumas políticas próprias.

Na maior parte das vezes, estas políticas regionais são voltadas para o atendimento dos mercados locais e relacionamento com clientes, além das adequações no que tange aos aspectos tributários e legais. Apesar da regionalização, existe um *modus operandi* característico da Sagitta que norteia a execução das atividades e comportamentos esperados.

“A Sagitta Internacional é uma organização que prima pelo trabalho em equipe, pelas atividades multifuncionais e prima pela questão da diversidade cultural. Inclusive, a diversidade cultural é um dos grandes valores que nós temos” (Entrevistado C-03-brasileiro).

Ao difundir esses três componentes – trabalho em equipe, atividades multifuncionais e diversidade cultural - o processo de integração acontece mais facilmente. As pessoas podem estar em qualquer país, em qualquer subsidiária que já saberão quais são os procedimentos e o que se espera do trabalho em equipe porque já é um valor interiorizado, já é uma prática.

“Tem um indiano que a gente acabou de contratar. Ele tem uma cultura totalmente diferente da nossa e, ao mesmo tempo, ele é globalizado também. No que diz respeito ao trabalho, ao

entendimento do mundo de negócios e da forma de trabalhar nesta empresa, não tem diferença o fato de ele ser indiano, francês ou alemão” (Entrevistada C-01-brasileira).

Não que as pessoas sejam iguais, mas para os cargos de executivos internacionais as atividades já estão pré-estabelecidas, eles têm uma visão ampliada dos negócios e por isso se adaptam mais facilmente.

“O fato de eu já ter trabalhado na Sagitta em outros países ajudou muito aqui no Brasil. A forma de trabalho é muito parecida, as mesmas diretrizes, a mesma cultura, os mesmos relatórios” (Entrevistado C-04-estrangeiro).

“O mercado é diferente, mas a estratégia, a forma de interagir com esse mercado é muito próxima, o dia-a-dia é muito parecido, independente do país. A Sagitta trabalha com padronização de processos, então, mudam as pessoas, muda o idioma, mas as práticas são as mesmas” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

É mais difícil para alguém novo, contratado do mercado, do que um estrangeiro, em termos de adaptação ao ritmo de trabalho, aos procedimentos e padrões estabelecidos. Os estrangeiros passam por um período de tensão por causa da mudança, do idioma e todo o estresse que isso acarreta, até porque envolve a família também. Mas, se um estrangeiro tem anos de Sagitta, ele vai saber as diretrizes básicas e isso facilita em seu novo cotidiano.

“O que muda são os detalhes na forma de conduzir a estratégia que é o toque da personalidade. Então, o que eu vejo é que da posição do estrangeiro para cima, é tudo muito parecido, normal. Do cargo que o estrangeiro ocupa para baixo é que são sentidas as diferenças, porque aí aparecem as particularidades de cada um” (Entrevistada C-02-brasileira).

Em relação à rotina, hierarquia, agenda e horários não há muita alteração com a presença de estrangeiros, porque eles se integram à rotina daqui. Quanto à tomada de decisão, a maioria dos estrangeiros é mais direta, fala e age de forma mais objetiva. Isto é visto de forma positiva por alguns brasileiros porque agiliza o tempo de respostas.

“Nós já temos um ritmo de reunião, de agenda de trabalho que segue normalmente. Os estrangeiros vão se inteirando de como é que funciona esta dinâmica e passam a fazer parte” (Entrevistada C-02-brasileira).

E – Equipes Multiculturais e Estilos de Trabalho

Pelo fato acontecer uma reunião formal de apresentação, os papéis ficam mais claros e o plano de atividades também. Mas, isso não significa que a chegada de um estrangeiro não traga mudanças na forma de trabalho e de interação da equipe.

Essas mudanças são sentidas pelos brasileiros que procuram compreender o novo estilo de trabalho e também se esforçam em detalhar a operação daqui.

A forma de trabalho e o comportamento mudam dentro das equipes. Normalmente, os estrangeiros que vêm para cá estão em posição de chefia. É natural que, em um grupo, o chefe dite as regras, então, os brasileiros acabam mudando eles de comportamento.

Diante disso, alguns vão ser mais resistentes e outros que aceitam de uma maneira mais tranqüila. O novo, que é o estrangeiro, precisará ter habilidade para trabalhar com essas diferentes situações. O problema é que nem todos têm a sensibilidade de negociar uma posição, de ceder um pouco. É preciso ter também sensibilidade cultural para não ser grosseiro e ofender as outras pessoas com comentários que só desagregam.

“Já tivemos situações bem difíceis, do subordinado (brasileiro) não aceitar a forma de trabalhar do chefe estrangeiro. Um estilo mais duro, como de alguns europeus não são sempre bem aceitos pelos brasileiros. Mas, eu acho que não é só o fato da cultura que muda, depende do tipo de gestão que esse profissional tem. O quão desenvolvido como gestor ele é para poder implementar o seu ritmo de trabalho e obter respostas” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“Já vivenciei situações onde o gestor estrangeiro não tinha qualquer habilidade para poder lidar com as resistências que são normais quando se muda todo um modo de trabalho. Algumas pessoas têm uma forma de trabalhar mais impositiva e, às vezes, querem mudar coisas que não fazem sentido. É claro que daí as pessoas vão se opor e alguns não sabem lidar muito bem com isso” (Entrevistado C-06-brasileiro).

“Normalmente, a rotina corre tranqüila. Mas, já tivemos situações desgastantes com equipes chefiadas por estrangeiros. Uma vez aconteceu com um profissional, qualquer coisa ele dizia ‘Mas, isso é coisa de brasileiro’, ou ‘Brasileiro não entende, mesmo’ e o grupo dele sentia isso. As pessoas no entorno sentiam isso, os seus pares, inclusive” (Entrevistada C-02-brasileira).

Aqueles que já têm mais bagagem internacional comentam que sentem falta do espírito de multinacional em algumas pessoas. Para alguns, é tudo muito local, eles não têm a percepção do todo, de que a operação brasileira faz parte de uma estrutura muito maior.

“As pessoas daqui são brasileiras, elas não precisam ficar se preocupando o tempo todo com o que acontece em Nova York ou outro lugar, mas elas fazem parte desse conjunto. Por isso eu acho que nós, estrangeiros, temos como parte da nossa função ajudar a transmitir um pouco dessa cultura” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

“Em outros países também acontece isso, as pessoas locais não tinham a dimensão do alcance da organização. Eu acho que faz parte do papel de gestor, principalmente do gestor internacional, saber conduzir as pessoas para essa nova visão, mais ampla e mais aberta do que seja uma multinacional” (Entrevistado C-04-estrangeiro).

Quando surge uma situação em que o gestor estrangeiro implementa o seu estilo de trabalho e isso gera muitos resistências e conflitos que ele não consegue resolver, ocorre a intervenção por parte da área de Recursos Humanos. A organização deve estar preparada para dar suporte em situações interculturais porque, conforme Ou (2009), não há treinamento “a priori” que transfira o conhecimento necessário para resolver questões típicas desse tipo de interação.

“Quando há muita diferença no estilo de trabalho, no estilo de liderança, acontece do subordinado nos procurar e reclamar. A primeira coisa é saber se o subordinado já tentou falar com a chefia, se já tentou e não houve entendimento, aí nós entramos para fazer acontecer o diálogo” (Entrevistada C-02-brasileira).

Eles fazem algumas atividades de ‘*team building*’ para colocar as pessoas mais próximas. Fazem entrevistas com os subordinados e com o gestor para entender qual é a posição de cada um. Depois, orientam para que eles encontrem o caminho da comunicação, com reuniões constantes, com encontros mais constantes, com atividades diferentes.

Os profissionais de Recursos Humanos orientam o gestor para que ele entenda como é que os seus subordinados recebem as informações, de que forma eles processam estas informações, para que ele ache o caminho para entregar as atividades para essas pessoas.

“Um problema que acontece em reunião, por exemplo, é a forma como uma opinião é colocada que pode ser muito forte, dependendo da cultura, e a pessoa pode ser interpretada

como não flexível, quando na realidade esta mesma pessoa pode estar esperando ser questionada ou receber opiniões diferentes” (Entrevistado C-06-brasileiro).

“Como a maioria dos estrangeiros vem em posição de gerência ou diretoria, isto pode dificultar ainda mais uma contestação, pois as pessoas ficam com medo de parecerem insubordinadas. Conforme o tempo passa, as pessoas vão aprendendo a entender os significados das coisas em outras culturas e quando todos têm o interesse em se fazer entender” (Entrevistada C-07-brasileira).

Em alguns casos, a diferença não é só no estilo de trabalho, mas no modo de interagir. Os brasileiros reclamam que o estrangeiro não cumprimenta, não fala com as pessoas ou, então, nunca dá feedback. Tem pessoas que são mais fechadas ou distraídas e isso passa despercebido em determinada cultura, porém pode ser visto como grosseria ou arrogância em outras culturas.

“Eu tenho dúvidas se isso está mais relacionado à cultura ou aos indivíduos. Se é um jeito nosso, brasileiro, de ser que tem essa necessidade de ser visto, de ser notado ou se é do indivíduo” (Entrevistada C-02-brasileira).

Se depois de uma situação de atrito em que é solicitada a intervenção e, mesmo assim, permanecer o conflito, a providência tomada, geralmente, a movimentação do profissional subordinado. Muitas vezes, não dá para movimentar o chefe, ele veio especificamente para aquela posição, para aquele desenvolvimento. E é um período já determinado, então não tem como alterar o que já foi estabelecido quando da abertura da vaga. É mais fácil mudar o brasileiro de posição do que movimentar o estrangeiro.

“Claro que nós ficamos apreensivos quando vem alguém de fora para ser nossa nova chefia. Existe sempre a possibilidade de mudanças, da pessoa querer implementar alguma coisa que a gente não veja sentido, ou faça mudanças na equipe. Pela minha experiência aqui, nunca passei por nenhuma mudança que não pudesse me adaptar. Mas, até acontecer a adaptação é um período de insegurança e de apreensão” (Entrevistado C-06-brasileiro).

“Eu vivi essa realidade duas vezes na área de Marketing: um caso era de um profissional que veio da Europa e o outro veio da América Latina. As duas situações foram bem difíceis para todo mundo. Por isso que a gente faz todo o acompanhamento no começo e trabalha de forma

muito próxima, para evitar esses desgastes ao máximo. Mas, posso dizer que foram exceções. Na maior parte das vezes, a convivência é tranqüila e as pessoas aprendem muito com a interação” (Entrevistada C-02-brasileira).

Não é comum, mas como o profissional estrangeiro vem, normalmente, para uma posição de chefia, ele a tem liberdade de movimentar os profissionais dentro da sua equipe. Assim como qualquer outro profissional que, se novo naquela função, o faria, independente de ser estrangeiro. Normalmente, não há movimentação na equipe, a não ser que tenha realmente uma necessidade identificada e os profissionais de Recursos Humanos ajudam na análise, ela não é feita só pela chefia.

“Existe sempre a possibilidade de mudanças quando chega um chefe novo. É claro que a tensão paira no ar” (Entrevistada C-07-brasileira).

“A idéia não é mudar todas as coisas, nós sabemos que precisamos nos adaptar ao que acontece aqui, o quanto antes acontecer a adaptação, melhor será para todos. Mas, é claro que, se eu venho para o Brasil com uma missão a cumprir, provavelmente, eu terei que implementar algumas ações que demandem mudanças. Porém, eu sempre tento fazer com que elas sejam compreendidas para gerar menos resistência” (Entrevistado C-04-estrangeiro).

“Eu não nunca vi, efetivamente, um estrangeiro chegar e mudar toda a estrutura, quebrar todo o ritmo. Lógico que tem algumas coisas que ele impõe como estilo de trabalho e os seus subordinados vão precisar se adaptar. Mas, as pessoas teriam que se adaptar se fosse um, um chefe novo, alguém contratado recentemente e que colocaria seu próprio ritmo de trabalho. Ou seja, não é muito diferente de um brasileiro novo na organização assumindo uma posição de chefia” (Entrevistada C-02-brasileira).

Mesmo com estilos diferentes e com as diferenças culturais, o trabalho flui porque as pessoas vão criando canais de comunicação, vão trocando informações e aprendendo umas com as outras. Um estrangeiro tem sempre o que ensinar para um local e os brasileiros podem ensinar sobre as particularidades do mercado consumidor brasileiro e tantas outras coisas.

“É um contato diário, são muitas reuniões, muito trabalho em equipe porque são muitas análises que precisam ser feitas por várias pessoas por isso tem muita interação. E isso facilita a integração, conhecer os outros porque não temos outra alternativa, tem sempre

muito trabalho e atividades que dependem de várias pessoas. Eu posso conhecer uma determinada forma de análise, mas eu preciso da visão de um brasileiro sobre o mercado, por exemplo” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

Algumas diferenças culturais aparecem durante o convívio. Os estrangeiros europeus, por exemplo, são muito diretos e os brasileiros, em geral, evitam o conflito. Eles preferem tentar buscar o consenso. O brasileiro evita ao máximo dizer não. Isto, muitas vezes, cria situações de atrito e frustração. Outras culturas possuem suas próprias características e de acordo com cada diferença, uma dificuldade é encontrada.

Diante da cultura brasileira, um dos grandes desafios do estrangeiro é não ser visto como antipático ou como arrogante, visto que pode ser entendido incorretamente por não conhecer ou compartilhar determinados traços culturais.

“Acontece muito dos locais, que não estão diretamente ligados aos estrangeiros, reclamarem mais da falta de atenção dele, que não sabe o nome de ninguém. Nesses casos, nós falamos que a questão tem que ser tratada com a chefia imediata, é dele a responsabilidade de expor a equipe ao diretor, mostrar o trabalho. Isso acontece nos primeiros seis meses, depois o diretor começa a entender essa necessidade de interagir que alguns membros da equipe têm. E aí ele começa a transitar mais pelos níveis da hierarquia. Até porque as estruturas são pequenas” (Entrevistado C-03-brasileiro).

O processo decisório pode ser bem diferente entre a cultura brasileira e uma cultura anglo-saxã, por exemplo. No começo gera tensão, mas, o processo fica mais rico, porque são maneiras diferentes de pensar, não necessariamente antagônicas, elas podem ser complementares. E o estrangeiro vem com a missão de conhecer outras formas de resolver os problemas, de tomada de decisão diferente. Ele também vem para trazer coisas novas como competências, conhecimentos ou a própria cultura da organização.

“Eles vêm instruídos a aproveitar para ver outras perspectivas, ser mais flexíveis. E isso nos ensina também, a ver de outras formas” (Entrevistado C-03-brasileiro).

F – A Imagem do Brasil e da Subsidiária Brasileira

Como o plano de carreiras da Sagitta prevê uma série de transferências internacionais para cargos de direção e de abrangência global, os profissionais que ocupam, ou pretendem ocupar estas posições, sabem que terão que passar por pelo menos três transferências internacionais.

À medida que as vagas vão sendo abertas, são analisadas as possibilidades de movimentação. Então, diferente das outras duas organizações pesquisadas, aqui não é o profissional quem escolhe participar de um processo de seleção para uma vaga disponível em determinado país. E, sim, são os gestores de Recursos Humanos e que contatam os diretores para analisar e negociar as possibilidades. Por conta disso, não é possível analisar o quanto os estrangeiros procuram vir para o Brasil. Mas, segundo depoimento dos entrevistados – brasileiros e estrangeiros – profissionais de outros países ficam muito felizes em vir para o Brasil.

De alguns anos para cá, houve uma mudança da imagem da operação brasileira causada por vários motivos, dentre eles a mudança na imagem do próprio país com a estabilidade da economia e com perspectiva de crescimento consolidação do país como um país emergente. Além disso, a operação brasileira implementa algumas práticas que são exemplos de resultados para a organização. Alguns grupos de outras operações vêm para cá para acompanhar o período de safra da principal matéria-prima da produção da Sagitta e aprender determinados processos e técnicas na fábrica brasileira.

“O fato de trabalhar no Brasil, como país, é muito bom. É uma das economias mais importantes do mundo, é uma das mais representativas da América do Sul. E hoje política e economicamente é um país estável para trabalhar, com oportunidades, com muitos desafios.”
(Entrevistado C-04-estrangeiro).

“Atualmente, acho que o Brasil está em um ‘super-momento’ e a Sagitta também, a operação aqui no Brasil está em um momento de ganhar, ela está tentando crescer de forma sustentável. E isso atrai pessoas de outros países para cá, todos querem fazer parte desse crescimento, querem dizer: ‘Tiramos a empresa dessa posição e colocamos aqui’, em outros mercados as posições já estão definidas, o crescimento é muito pequeno, é mais manutenção”
(Entrevistado C-05-estrangeiro).

A imagem do país de terceiro mundo, no entanto, não está totalmente dissipada. Alguns ainda têm a visão de uma realidade brasileira de quinze anos atrás. Eles se surpreendem ao chegar aqui, principalmente falando de Curitiba, e ver que é uma cidade grande, com lojas e produtos

que eles encontram em qualquer lugar do mundo. Também tem a questão do “jeitinho brasileiro”, alguns acreditam que tudo é resolvido só na base do jeitinho, que as leis não são cumpridas, que há uma desorganização geral.

“Antes da subsidiária, tem um elemento maior que é o país e a percepção que os outros têm do Brasil ainda é de um país exótico, com os estereótipos que têm um efeito pernicioso e duradouro. Quando as pessoas vêm para cá, primeiro elas precisam quebrar essa imagem, principalmente, com relação à operação da subsidiária” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“Alguns chegam cheios de estereótipos do que seja o povo brasileiro. E, acabam percebendo que é outra coisa, as pessoas são extremamente profissionais, alguns com experiência internacional. Algumas práticas que adotamos viraram referência lá fora” (Entrevistado C-06-brasileiro).

“Eles têm o conhecimento do tal do jeitinho brasileiro, então, eles acham que podem aplicar isso de qualquer forma, principalmente os americanos, eles acham que tudo dá jeito e que não existe nenhuma lei. A gente já não vive mais isso, nesse sentido, o Brasil evoluiu muito nos últimos dez, quinze anos. Não dá para dizer que é só cultura, tem muito da personalidade também dessas pessoas que vem com essa sensação de que aqui ele pode fazer o que ele bem quiser. E aos poucos, eles começam a se dar conta de que a coisa não é tão simples assim. Que tem regras que precisam ser seguidas tanto quanto as regras que são seguidas nos países deles” (Entrevistada C-02-brasileira).

Cada país tem sua história, sua cultura, sua realidade política, econômica e social. Estes elementos configuram um determinado modo de ser e agir da sua sociedade. Assim, o Brasil apresenta um dia-a-dia que pode parecer tão simples e comum para os brasileiros, mas que podem chocar um estrangeiro que precisa passar a viver aqui.

“O Brasil é um país que tem uma burocracia muito maior do que outros países. Em outros países, muitas vezes, tem menos regras, são menos burocratizados, mas a efetivação das leis e a fiscalização são diferentes da nossa. Então, neste aspecto da burocracia, os estrangeiros sofrem quando vêm para cá porque eles precisam tirar ou fazer o seu registro na Polícia Federal, tirar a carteira de trabalho, carteira de motorista, etc., e cada item é um processo separado que demora um bom tempo” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“Eu tive mais dificuldades fora da organização do que aqui dentro. Os processos são muito burocráticos para obter visto, para conseguir documentação, para comprovar quem você é, o

que você vai fazer aqui, etc. Como eu já fui funcionário da empresa, foi muito mais fácil, eles já tinham meu registro e foi só assinar o contrato e começar a trabalhar, eu já falava um pouco de português, o que ajudou também” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

G - O Estrangeiro na Visão dos Brasileiros

Mesmo dizendo que pouco muda com a chegada de estrangeiros, todos os brasileiros responderam que percebem diferenças no estilo de trabalho, no relacionamento, na forma de ver as coisas. Enfim, apesar da facilidade de políticas e práticas globais e de uma cultura organizacional fortalecida, eles percebem as diferenças de atitudes e de valores que são consequência de influências das culturas nacionais de profissionais que vem de diferentes países.

“Na verdade, antes da minha relação com eles, eu não tinha qualquer idéia do que era ter um profissional de outro país trabalhando aqui. E o aprendizado aconteceu depois, com a convivência mesmo” (Entrevistado C-06-brasileiro).

“Em determinadas culturas, como as anglo-saxônicas, o nível de adaptabilidade é muito menor. A capacidade de improvisação é menor. Se alguém diz que alguma coisa tem que ser feita de uma maneira, é daquela maneira que eles vão fazer, não conseguem lidar muito rapidamente com o imprevisto e não gostam de lidar com o imprevisto. A tomada de decisão parece ser mais seqüencial, mais pré-determinada” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“Os traços culturais são típicos de cada país, ou seja, varia de acordo com o país de origem. Alguns exemplos, os argentinos são tão diretos quanto os europeus e norte-americanos e todos são muito exigentes, mexicanos têm dificuldade de dizer não, porém nunca sabemos quando prazos serão cumpridos ou ações serão feitas, venezuelanos são diretos e ao mesmo tempo políticos, etc. Assim, poderia dizer que a maioria tende a ser mais direto que o brasileiro, ou seja, não fazem rodeios quando algo necessita ser dito ou feito, ainda que seja contrária a maioria” (Entrevistado C-07-brasileira).

Cada traço cultural, porém afeta o dia a dia do trabalho, de acordo com a característica que lhe é própria. Alguns traços culturais se sobressaem no grupo e no entorno também. Quem trabalha junto como estrangeiros, não só diretamente na equipe, mas como pares também

percebem as diferenças. São muitas reuniões, a convivência vai trazendo à tona algumas características, formas de agir, de interagir que são próprias de uma cultura.

“ Havia aqui um profissional que sempre carregava uma pasta, nele estava tudo o que se dizia para ele. Ele é alemão, como todos os outros alemães com quem já trabalhei, ele é muito formal, muito racional e prático, então, ele dizia: ‘Ah! Você falou mesmo, está aqui no e-mail daquele dia...’, estava tudo naquela pasta! Ah, dava até uma aflição, sabe? Porque não é uma coisa que nós brasileiros façamos” (Entrevistada C-02-brasileira).

Mas, as pessoas se acostumam com as diferenças dos outros. Uns gostam mais, outros menos, uns se adaptam mais rápido, outros menos. Mas, fica o registro de que determinado comportamento é desta ou daquela cultura.

H – O Brasileiro na Visão dos Estrangeiros

Apenas dois estrangeiros participarem da pesquisa, mas seus relatos ajudaram a confirmar a percepção que os outros têm sobre o comportamento dos brasileiros no ambiente de trabalho. A solicitude e prontidão para ajudar e a iniciativa para socializar e integrar foram mencionadas.

A flexibilidade e a energia para o trabalho também foram comentadas. A falta de disciplina, a dificuldade com planejamento e a tendência em entender feedbacks de trabalho como críticas pessoais foram alguns dos traços que atrapalham a convivência e que podem criar atritos no dia-a-dia.

“Os brasileiros e os portugueses são povos que tem uma afetividade muito maior com o estrangeiro. Então, há uma receptividade natural e a integração torna-se mais fácil, mais natural. Os brasileiros tentam nos deixar mais à vontade, convidam para socializar fora do trabalho. Também recebi ajuda com serviços aqui no Brasil, como encontrar um mecânico para o carro, por exemplo. Em outros países, eu não vi isso acontecer” (Entrevistado C-04-estrangeiro).

“Eu notei uma diferença de postura com relação aos prazos, aos cronogramas. Prazos são sagrados e me parece que para os brasileiros não é bem assim. Para você cumprir um prazo significa que os esforços devem começar bem antes desse prazo, coisas que você pode antecipar para garantir que tudo será cumprido. E isso é bem distinto aqui, daí fui entender

que é uma coisa cultural, que não era só das pessoas que trabalhavam diretamente comigo. Mas, com certeza é uma coisa que precisa ser trabalhada por alguns profissionais brasileiros em multinacionais” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

“Uma coisa que fica clara quando se trabalha com brasileiros é que, de uma maneira geral, eles são mais flexíveis, aceitam mudanças sem muita resistência. Mas, o problema é a falta de disciplina. Não que sejam totalmente indisciplinados, mas não gostam de planejar e não gostam de seguir o que foi planejado e o que acontece é que os estrangeiros ficam esperando algo e não acontece porque o brasileiro seguiu outra direção” (Estrangeiro C-04-estrangeiro).

I – A Aprendizagem e os Resultados da Convivência Intercultural

Mesmo com perspectivas diferentes do ponto de vista de carreira, da experiência internacional ou mesmo das estratégias da organização, os respondentes relatam percepções comuns sobre os resultados da convivência intercultural: ela é vista como um processo positivo, que amplia a visão de mundo de cada um, gera ganhos para a organização como a transmissão de conhecimentos, disseminação das políticas e práticas globais e consolida seus valores.

“Pessoalmente, eu gosto muito de conviver com pessoas de outras nacionalidades. Sempre são pessoas muito experientes que vêm para cá, então a gente aprende muito. Eu sou estrangeiro, tenho experiência internacional, mas sempre aprendo com os estrangeiros que vêm para cá e acho que os brasileiros também aprendem. É difícil de explicar, mas quem vivencia consegue ver a diferença de experiências e de conhecimentos que se adquire” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

Apesar das dificuldades e diferenças, todos comentam que é uma experiência que vale a pena e que é possível resolver a maior parte das dificuldades. Do mesmo modo, algumas diferenças vão sempre existir, o que é encarado com normalidade.

“Eu nunca tive uma situação de não conseguir lidar com pessoas de outros países por conta de uma situação de cultura, ou por você saber que eles não estavam entendendo a nossa cultura. Falta conhecimento da nossa cultura, sim. Mas, falta o nosso conhecimento da cultura dos outros também. Essa convivência com estrangeiros aguça a nossa curiosidade, a

gente acaba tendo mais interesse e sendo mais aberto para conhecer como são as coisas em outros lugares” (Entrevistada C-01-brasileira).

A diversidade de opiniões e de experiências é percebida como enriquecedora porque as soluções encontradas são muito melhores do que fossem pensadas por dentro de uma visão única. Elas são muito mais amplas porque são resultados de um maior número de experiências na resolução dos problemas. A solução encontrada é uma solução multicultural e multi experiências de vida dessas pessoas.

“Hoje considero que sou muito mais tolerante e aberta a entender quem vem de fora. Antes de formar um pré-conceito, procuro averiguar primeiro a cultura da pessoa, suas origens, e como ela lida com as demais pessoas no dia a dia. Sou mais receptiva e procuro ajudar quando novas pessoas chegam ao Brasil e estão na fase de adaptação, o que também contribui para fazer novas amizades. Sou respeitada profissionalmente e não tenho nenhuma dificuldade em relação a isto” (Entrevistada C-07-brasileira).

Ganham todos com a experiência: o estrangeiro adquire uma visão específica daquela operação, daquela cultura e ele contribui com a equipe local trazendo a sua experiência, suas habilidades. É um processo de duas vias que gera um ambiente de aprendizado e de geração de idéias.

“Eu me sinto mais preparado por conhecer tantas pessoas diferentes, eu acho que sei lidar melhor com os problemas e é algo que transcende o trabalho, a gente leva para outras instâncias da vida” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

Mesmo que muitas coisas ajudem na adaptação, que tenha a diretriz global da organização para nortear o trabalho, não dá para negar que trabalhar com pessoas de outras culturas não traga mudanças. Tem mudança de humor, de crescimento pessoal, do ponto de vista das pessoas começarem a pesquisar sobre a cultura das outras pessoas. Todos adquirem um conhecimento extra e há um crescimento do ponto de vista de desempenho, também.

“Quanto mais o estrangeiro tem um nível alto de conhecimento e sabe lidar com a equipe, mais todo mundo aprende. Essa pessoa traz com ela uma network que ela construiu dentro da

própria organização que engrandece essa equipe que está trabalhando com ele” (Entrevistada C-02-brasileira).

“Muda muito o respeito pela diversidade cultural e como as diferentes culturas contribuem para o crescimento das pessoas. Aumenta o nível de tolerância e passamos a olhar de forma diferente coisas que nós achávamos normais dentro do nosso ambiente cultural. Aumenta as perspectivas, passamos a ser mais ponderados na medida em que consideramos outros pontos de vista. É uma experiência muito rica, sabe?” (Entrevistado C-03-brasileiro).

A equipe de trabalho passa a ter uma mente mais aberta ao novo e ao diferente. A troca cultural também favorece o aumento do conhecimento geral, uma vez que assuntos são discutidos com diferentes pontos de vistas e experiências de vida distintas. Mas, é preciso ter muita força de vontade porque todo o dia é preciso ter paciência, ser persistente.

É um período muito enriquecedor, com muitas recompensas, não só materiais, mas de um ganho para a vida profissional e pessoal. Mas, no meio do caminho vai ser preciso abrir mão de estar perto da família, dos costumes, da comida e de alguma forma se adaptar.

O fato de conviver com estrangeiros faz com que os brasileiros tenham outra perspectiva de carreira que ultrapassa fronteiras. Não deixa de ser uma forma de experimentar o que seria viver no estrangeiro, cercado de pessoas diferentes com outra cultura. Algumas pessoas acabam encaminhando suas carreiras para a internacionalização, outras descobrem que preferem permanecer aqui.

“Eu gostaria de participar de um processo de transferência internacional. Quem sabe quando eu assumir uma posição gerencial. Por enquanto, gosto de estar em uma função como a minha, onde tenho a oportunidade de conviver com diferentes culturas, de aprender a entender outros pontos de vista, mas permanecendo no Brasil, próximo de familiares e amigos” (Entrevistado C-06-brasileiro).

Apesar de muitos comentários positivos, uma percepção evidenciada foi a de que a capacidade de mobilidade internacional não é algo que todos tenham. Pelo menos, nem todos a têm naturalmente. A dificuldade de se desprender de hábitos, lugares, comportamentos,

entre outras coisas, prejudica o processo de adaptação e desenvolvimento de atividades e de relacionamentos no trabalho e fora dele.

Além disso, a duração da missão internacional também influencia na seqüência das atividades, ocasionando a quebra de continuidade quando o tempo de permanência do estrangeiro não é suficiente para implementar algumas políticas e processos.

“Não adianta ter como aspiração ter uma carreira internacional ou ter pelo menos uma experiência internacional e não ter o mínimo perfil para isso. É extremamente importante perguntar para si mesmo: por que eu quero isso? É preciso saber qual o nível de tolerância e o nível de flexibilidade face ao desconhecido. Tem que ter sempre consciência que é trabalho, não é um passeio de aventura que se não gostar é só estalar os dedos e ir para outro lugar ou voltar para o seu país. Eu já vi em três ou quatro ocasiões distintas em que as pessoas, na verdade, não queriam mudar, elas tentaram transferir o seu modo de vida para o outro país e isso é um problema!” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“Eu tive um colega brasileiro em Portugal que não gostou da experiência da missão internacional. Ele reclamava, não das pessoas, mas de coisas básicas do dia-a-dia, por exemplo, ele passou um ano reclamando que a carne era diferente, o preço da cerveja era diferente, isso não tinha lá, aquilo não tinha lá. É complicado quando a pessoa quer levar o seu ‘bairro’ para outro país” (Entrevistado C-04-estrangeiro).

“Hoje tenho um respeito muito maior pelas pessoas que aceitam uma missão internacional. Tenho admiração pela coragem deles de deixar outros familiares, amigos, cultura, comida e para viver uma nova experiência de vida no Brasil. Eu vejo que isso não é muito fácil e nem todo mundo consegue” (Entrevistada C-07-brasileira).

Essa questão de não ter a abertura, o perfil para trabalhar em um ambiente totalmente diferente também atrapalha no trabalho porque tem serviços que são diferentes, orientações para o cliente que são diferentes. Se o profissional tentar replicar as condições que ele tinha no país de origem e não tentar entender, ver de maneira diferente, aproveitar para aprender, então, será uma experiência frustrante que não dará bons resultados para ninguém.

“Quando isso acontece, já fica evidente no primeiro ano. Todos os casos que eu acompanhei que não deram certo foram porque até o final do primeiro ano as pessoas não tinham se adaptado, não tinham conseguido ter a flexibilidade para entender a dinâmica do país” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“Algumas pessoas têm uma visão muito idealizada do que seja uma missão internacional, acreditam que não vão precisar mudar, abrir mão de coisas do cotidiano dos seus países que elas nem sabiam até então que era importante... O nosso histórico mostra que a maioria, mais de 90% das transferências dá certo, mas tem sempre os 10%” (Entrevistada C-01-brasileira).

Um problema de receber e conviver com pessoas de outras culturas é quando o tempo de permanência não é suficiente para executar as atividades que estavam previstas. Fica uma sensação de descontinuidade. É o perigo da perda da consistência interna para o qual Freitas (2009) alertava. Para Evans, Pucik e Barsoux (2002), essa questão é um dos problemas de organizações transnacionais porque a dinâmica é muito grande, as mudanças são tão constantes que se corre o risco de não alcançar plenamente os resultados almejados e criar uma sensação de muitas mudanças e falta de continuidade.

“Muda o diretor, muda o gerente e aquilo que era feito antes e que funcionava deixa de ser feito, o novo diretor quer implementar coisas novas e quando as pessoas começam a aprender o que ele veio ensinar, já é hora de mudar de novo. E, às vezes, nem deu tempo de ver os resultados e ele vai embora e vem outro” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

Chama a atenção uma nova realidade: a de estrangeiros contratados como locais nas subsidiárias. Os motivos podem ser os mais variados, na outra organização pesquisada, a Cygnus, isto já é uma forma de mobilidade internacional prevista e incentivada como forma de diminuir os custos com a expatriação. No caso do Entrevistado C-05-equatoriano, não foi iniciativa da Sagitta e sim, dele próprio que cansou de namorar a distância e resolveu se casar e morar no Brasil onde, segundo ele, as oportunidades são muito boas, o país está em uma excelente fase e tem muito que se conhecer e fazer.

“Muitas vezes é um problema para nós, no final do contrato de transferência, porque as pessoas precisam retornar para os seus países ou assumirem novos postos em países diferentes e elas querem continuar aqui, estender ao máximo a estadia no Brasil. Muitos acabam ficando aqui por conta própria. Outros, mais jovens, tornam-se locais. Só que nem sempre dá para fazer isso, mas é comum eles fazerem a proposta de ficar, de continuar aqui” (Entrevistado C-03-brasileiro).

“Eu trabalhei por muito tempo na Sagitta nos Estados Unidos e aqui no Brasil eu estou com contrato local, com visto temporário de trabalho. Eu vim por um motivo pessoal: a minha esposa, que é argentina, foi transferida pela empresa dela para o Brasil. Eu a conheci nos Estados Unidos e daí ela foi transferida quando era minha noiva, nós namoramos à distância, mas não funcionou. Mas, não teve jeito, então eu resolvi vir para cá. Depois de um tempo aqui, eu procurei o escritório da Sagitta e tinha uma vaga, local, com o meu perfil. Então, eu sou um caso diferente, pelo menos na forma como eu vim para cá” (Entrevistado C-05-estrangeiro).

7.3.3 Observações e Impressões de Campo: Grupo Intercultural da Sagitta

Durante as entrevistas, foram percebidas algumas contradições entre os discursos dos profissionais da área de Recursos Humanos e os demais respondentes. Também existe diferença e contradição entre as percepções dos respondentes que ocupam cargos de diretoria e gerência em comparação com profissionais em cargos de subordinação a estes diretores e gerentes.

Os subordinados vivenciam, ou pelo menos relatam, as dificuldades experimentadas, como o desconhecimento da cultura do outro, a barreira do idioma, estilos de gestão e traços culturais. Como não cabe a eles impor mudanças ao gestor e sim acatá-las, eles sentem mais a pressão para a mudança e para a adaptação.

Já os gestores, talvez por uma característica do nível dos cargos que ocupam, percebem menos diferenças no seu cotidiano. As dificuldades são mais visíveis quando falam da questão da mudança de residência, da adaptação da família, do que não encontram no país e que estavam acostumados no seu país de origem como um tipo de restaurante ou um determinado serviço.

Mas, em ambas as situações, todos comentam da importância da área de RH que tem um papel de articulador entre as demandas dos locais e dos estrangeiros durante o período de integração, principalmente, nos primeiros seis meses de interação, mas que podem intervir em outros momentos da convivência.

Foi observada uma tendência mais positiva dos profissionais locais com relação aos seus colegas estrangeiros vindos da América Latina e de alguns países europeus. Provavelmente, a

proximidades de traços e costumes além de perfis mais abertos a outras culturas justifiquem esse comportamento.

7.4 REPRESENTAÇÕES, ESTRATÉGIAS E TÁTICAS NO COTIDIANO INTERCULTURAL

Da análise de conteúdo feita em cima da leitura flutuante dos textos oficiais e transcrições e entremeada pela escuta das gravações das entrevistas, foram observados os temas emergentes e, a partir deles, foram criados mapas de idéias e representações dos grupos de sujeitos entrevistados, seguindo a orientação de Spink (2007).

Em seguida, foi feita uma análise conjunta das três organizações pesquisadas a fim de identificar algumas representações comuns a elas, bem como seus núcleos, respeitando-se sempre as relações entre os elementos cognitivos, as práticas e os investimentos afetivos dos sujeitos entrevistados conforme ensina Moscovici (2004). Estas representações foram criadas e recriadas pelos entrevistados sobre sua vivência e rotina de trabalho em ambiente intercultural, por meio dos processos de ancoragem e objetivação.

Depois de identificadas as representações, os entrevistados foram contatados para confirmar as informações relatadas e para analisar se as representações destacadas estavam corretas e esclarecimentos adicionais foram solicitados e recebidos.

As representações sociais observadas foram analisadas sobre o conceito de estratégias e táticas do cotidiano de Certeau (2007) que são as ações e reações dos sujeitos diante do seu entorno e com base nas representações compartilhadas.

As representações sociais identificadas estão imbricadas e formam uma rede interconectada junto com as estratégias e táticas adotadas pelos profissionais envolvidos que reforçam e ressignificam estas representações o tempo todo, criando uma dinâmica que sustenta a relação entre brasileiros e estrangeiros. Ela fornece a base para a familiarização das ações e interações e explica, pelo menos em parte, como é o processo de construção de um cotidiano comum para profissionais brasileiros e estrangeiros em subsidiárias brasileiras de organizações multinacionais.

A seguir, estão relatadas as principais representações que emergiram da análise, os gráficos que foram construídos para demonstrar como foram constituídas, a descrição e a análise das estratégias e táticas utilizadas diante destas representações no contexto do cotidiano organizacional.

7.4.1 A Cultura Organizacional Global

A percepção compartilhada pelos respondentes é de que os valores e as diretrizes da organização dão sentido ao cotidiano, deixando entrever o conceito e significado da cultura de cada organização na sua dimensão global. Além da história inicial e dos caminhos percorridos até aqui, os valores das três organizações são continuamente lembrados e carregam a idéia dos negócios além-fronteira.

Nas três organizações existem políticas de reforço e disseminação da cultura organizacional, principalmente, de um estilo próprio de ser de cada uma delas que estipula quais são os valores e condutas esperados de seus membros. Para os cargos gerenciais e de diretoria são implementados programas de imersão na matriz, de integração e projetos entre subsidiárias.

E os sujeitos assimilam, ao longo do tempo, os valores e pressupostos da cultura de suas organizações e seus comportamentos vão sofrendo um processo de adequação e aumento do comprometimento com as três organizações.

O nível de comprometimento e o tipo de resposta são diferentes entre as três organizações devido ao estágio de amadurecimento de cada subsidiária. A Cygnus e a Sagitta estão a mais tempo estabelecidas no Brasil e escolheram a criação de uma nova subsidiária como estratégia de entrada no país. Foram percebidas culturas organizacionais mais enraizadas, comportamentos mais homogêneos e um alto nível de comprometimento. Este fato mostrou-se extremamente positivo para a ambientação dos estrangeiros e para o direcionamento de estratégias de convivência baseadas em ajuda mútua, respeito e aprendizagem.

Já a Órion destoa das outras duas porque a sua cultura organizacional está criando raízes em cima de uma cultura anterior, muito diferente da sua, o que ocasiona uma série de problemas e conflitos, ocorrem desentendimentos, segregações, além de discursos e práticas contraditórios. Mesmo com estas dificuldades, os valores, pressupostos e códigos de conduta vão sendo disseminados, auxiliados pela implementação de projetos internacionais e pela interação diária com outras subsidiárias e a matriz.

A figura 3 mostra o gráfico construído a partir de trechos dos relatos dos entrevistados das três organizações sobre esta representação.

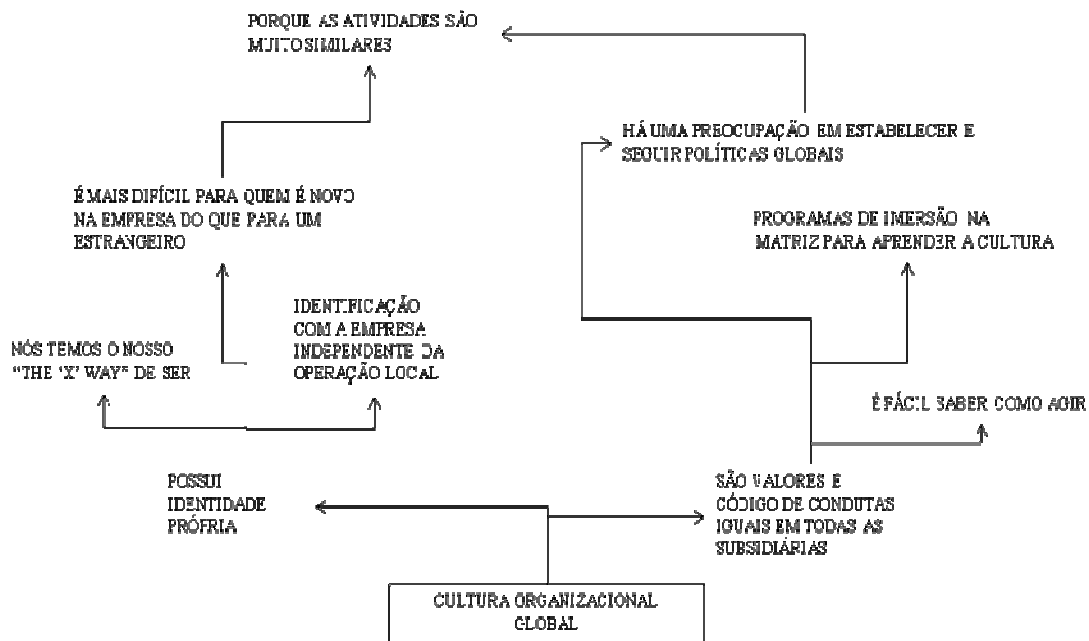


Figura 3 – Gráfico da Cultura Organizacional Global

Fonte: a autora.

Usando os conceitos de estratégias e táticas de Certeau (2007), as três organizações estabelecem suas estratégias por meio de seu posicionamento mercadológico, estratégias de operação e de gestão de pessoas. As três buscam a criação e consolidação de políticas e práticas comuns a todas as subsidiárias. Os profissionais inseridos em seu ambiente organizacional respondem com táticas de fazer ancoradas no *modus operandi* estabelecido pelas organizações e alicerçadas pelas interações e negociações entre si.

As organizações passam a ser mais importantes do que os países nos quais elas operam. E são as premissas e as diretrizes delas, enaltecendo a diversidade e a pluralidade de idéias, que perpassam seus discursos oficiais e norteiam as ações dos indivíduos. Elas experimentam o a realidade diária de tentar transformar a diversidade em ganhos e ao mesmo tempo evitar que ocorra a perda de sua consistência interna, destacado por Freitas (2008) como um grande desafio das organizações globais.

7.4.2 O Profissional Global

Os sujeitos vão se tornando profissionais globais à medida que vivenciam missões internacionais, participam de projetos internacionais, convivem em ambiente multicultural em funções globalizadas e estão sujeitos às mesmas políticas globais.

A experiência de trabalhar em outros países vai transformando os sujeitos em cidadãos e profissionais mais descolados de suas culturas nacionais originais. Eles são capazes de estabelecer uma identificação mais forte com a identidade organizacional, com o jeito de ser de cada uma delas. Eles são reconhecidos por seus colegas locais como mais globalizados, onde pouco se percebe da cultura nacional de cada um e muito se vê da cultura da organização e de suas personalidades.

A impressão é de que estes sujeitos são menos suscetíveis às diferenças de entendimento e de comportamento do que aqueles que convivem só com pessoas de sua própria nacionalidade ou que têm um contato mais restrito com outros países. E, por outro lado, têm mais sensibilidade para reconhecer as diferenças e buscar a própria adaptação.

A figura 4 mostra o gráfico construído com alguns exemplos de percepções compartilhadas pelos entrevistados.

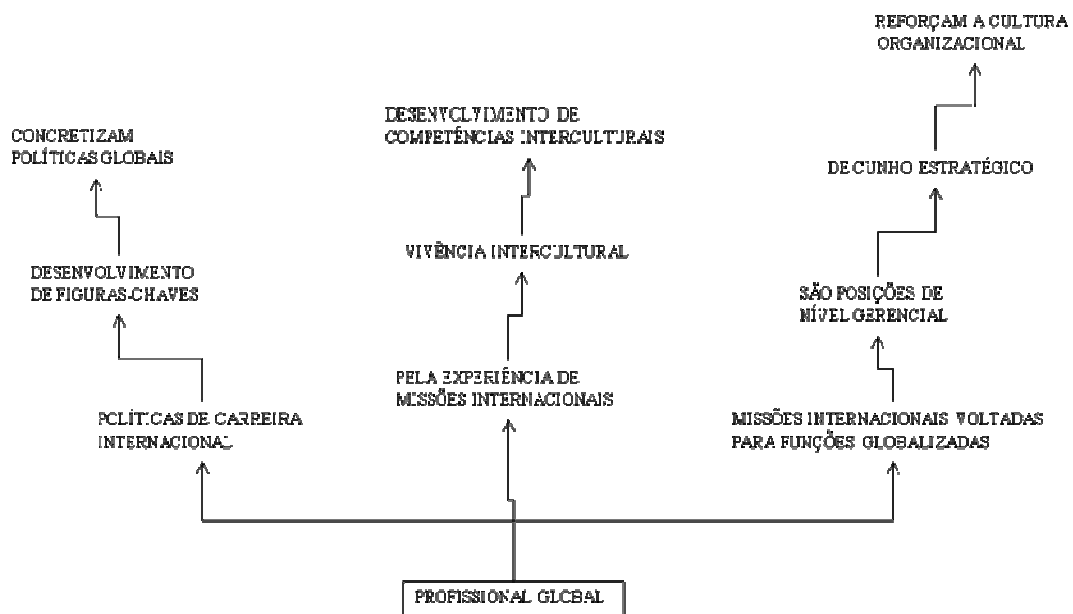


Figura 4 – Gráfico do Profissional Global

Fonte: a autora.

Independente da personalidade e da subjetividade de cada um, algumas táticas usadas por estes sujeitos dão forma a esta representação. As táticas mais citadas pelos entrevistados foram de que este profissional “globalizado” é alguém que conhece as principais políticas da organização, que consegue fazer parte com facilidade de equipes de trabalho. É aquele que consegue compreender quando uma determinada situação carrega particularidades locais e por isso se adapta ou percebe que é uma situação global, já vivenciada em outro momento, e que pode ser resolvida seguindo as diretrizes globais da organização.

O desenvolvimento do profissional global com competências interculturais é um processo que demanda tempo e dedicação, conforme já declarou Adler (2002). Os recursos e esforços devem ser providenciados não somente pelos sujeitos participantes de missões internacionais, mas também das organizações, como argumenta Freitas (2005). Pois, são elas as maiores interessadas em ter profissionais capazes de fazer a melhor integração entre o global e o local e de identificar práticas e características inovadoras em cada operação.

7.4.3 A Diversidade Cultural Como Valor e Como Recurso

Foi identificada nos discursos oficiais das três organizações a importância da diversidade cultural para a implementação das estratégias e para a negociação entre as perspectivas global e local. Os entrevistados também comentaram que a diversidade cultural é vista como um dos pilares de sustentação das organizações em mercados com características tão distintas.

As subsidiárias brasileiras têm demonstrado que é possível atender aos mercados e fazer a gestão organizacional aproveitando a riqueza da interação entre portadores de culturas diferentes, mas que contribuem para o melhor desempenho e para soluções mais completas para os problemas.

A busca pela diversidade de perspectivas, de decisões e de resoluções de problemas não só faz parte dos discursos oficiais como também se mostra como prática do cotidiano organizacional, principalmente, nas execuções de tarefas das equipes multiculturais.

O destaque é a Cygnus: a diversidade cultural como valor é repetida a todo o momento e algumas atitudes são coerentes com isso, como no caso das reuniões onde é mais importante debater e tentar aproveitar ao máximo o que todos podem contribuir sobre determinado assunto do que tomar uma decisão de forma rápida e unilateral.

Já na Órion e na Sagitta, a prática cotidiana é permeada pelo constante conflito entre aproveitar a riqueza da diversidade cultural oriunda das interações entre os profissionais e resolver os problemas com respostas rápidas.

A partir do momento que a diversidade cultural é incentivada no cotidiano organizacional, ela passa a ser um recurso que as organizações podem lançar mão para resolver problemas de forma mais elaborada e completa e pensar na sobrevivência de longo prazo.

A figura 5 representa a construção da representação da diversidade como valor e como recurso para as organizações.

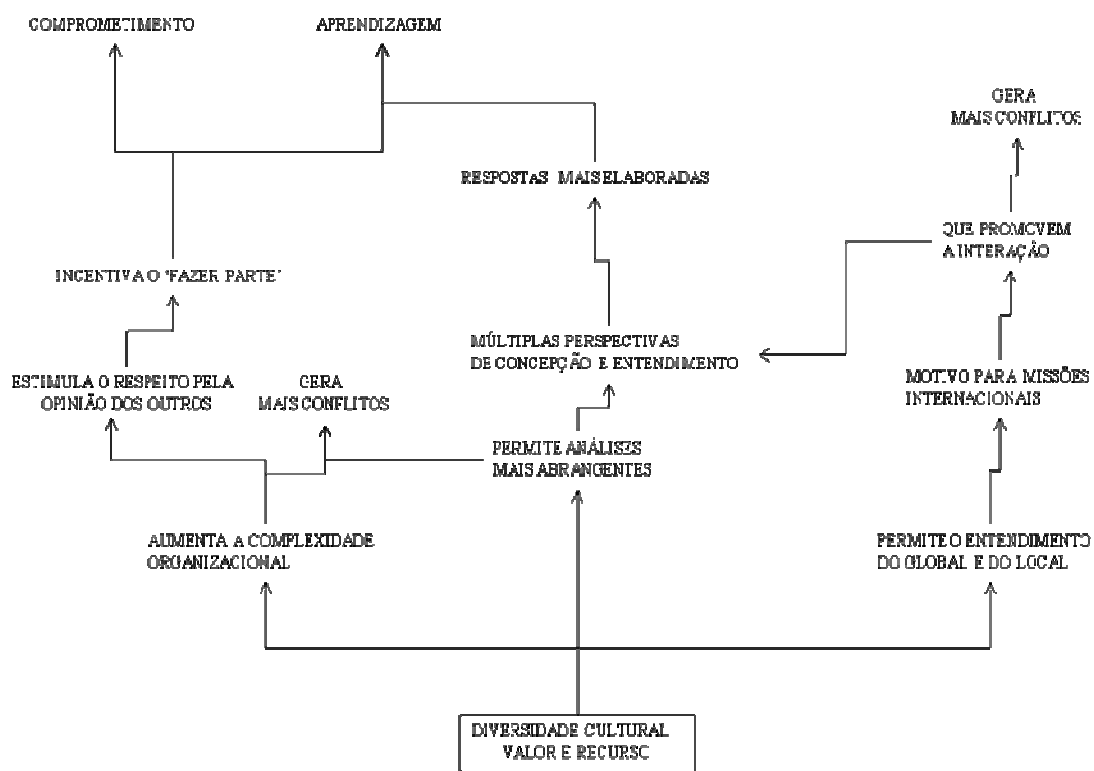


Figura 5 – Gráfico da Diversidade Cultural Como Valor e Como Recurso

Fonte: a autora.

Sabendo que há interesse das organizações, os profissionais respondem buscando mais diálogo, fazer parte das decisões, tentar ouvir e aprender com outras perspectivas. Mas, fica evidente que isso não é algo automático e nem simples de fazer, seja pela natureza humana de buscar o caminho conhecido e mais fácil, seja pela própria dinâmica organizacional que pressiona os indivíduos para serem cada vez mais rápidos em suas decisões e ações.

E incentivar o aprendizado via diversidade cultural significa aceitar que as idéias devem ser apresentadas, analisadas, discutidas até que se chegue à conclusão do que é o melhor a ser feito. Isso demanda tempo, paciência, respeito e dedicação dos participantes e das organizações. Sem falar no potencial de conflitos e desentendimentos que surgem quando opiniões e expectativas diferentes são colocadas em evidência, conforme relatado por sujeitos das três organizações.

Por isso que Chevrier (2000) e Freitas (2005) comentam que as organizações, muitas vezes, não conseguem aproveitar o potencial da diversidade cultural e muito da riqueza da experiência intercultural fica restrita aos sujeitos que participam diretamente do processo.

7.4.4 A Imagem Positiva da Subsidiária Brasileira

Nos último cinco anos pelo menos, houve mudança no papel e na importância das três subsidiárias brasileiras dentro das organizações estudadas. Antes, as operações em terras brasileiras eram vistas como secundárias e meras reprodutoras das políticas da matriz. Vir para uma missão no Brasil significava a responsabilidade de transferir tecnologia, conhecimentos e garantir que a operação aqui seguisse fielmente as diretrizes globais e alcançasse os resultados projetados.

Alguns entrevistados usaram, inclusive, o termo “castigo” para denominar o sentimento de algumas pessoas, pois apesar das inúmeras belezas naturais, a visão era de um país periférico, com inúmeras mazelas sociais, com altos índices de violência, de baixa escolaridade e conhecimento técnico.

Com as mudanças de ordem econômica e social, o Brasil começa a ser visto como um destino atraente, não só pelas belezas naturais, mas como um local de práticas de gestão e de operações com resultados acima da média. Por isso, vir para o Brasil significa a oportunidade de apresentar resultados em um mercado emergente e atrativo, além de aprender novas práticas e formas diferenciadas de solução de problemas. Tanto que os gestores de Mobilidade Internacional relatam que há disputa pelas vagas brasileiras quando anunciadas nos seus sistemas de comunicação internos.

Esse novo peso e significado das subsidiárias brasileiras refletem algumas mudanças de posicionamento de mercado e também de gestão. A discussão sobre o quanto a gestão de uma

multinacional deve ser centralizada para garantir padrões e controles, cede cada vez mais lugar para a gestão global-local, ou seja, os valores e pressupostos que constituem a cultura organizacional e as diretrizes básicas continuam sendo gerenciadas pela matriz. Mas, muitas práticas podem emergir de cada local e à medida que apresentam resultados exitosos, estas práticas vão sendo analisadas e incorporadas às diretrizes globais em um processo de aprendizagem e melhoria contínua.

Os estrangeiros também se sentem atraídos para trabalhar nas subsidiárias brasileiras porque as três são responsáveis por parte ou toda a operação na América Latina. Participar de uma missão internacional no Brasil pode significar assumir uma função de controle não só local, mas regional.

A figura 6 apresenta o gráfico para esta representação social.

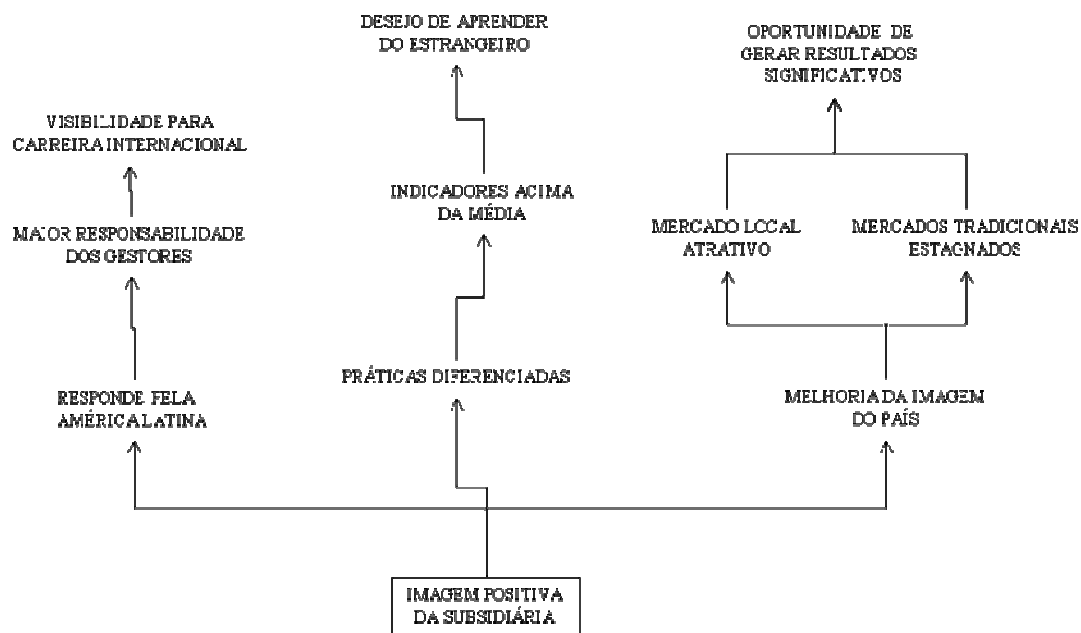


Figura 6 – Gráfico da Imagem Positiva da Subsidiária Brasileira

Fonte: a autora.

Os profissionais locais respondem a esta situação demonstrando altos níveis de comprometimento e sentimento de pertencimento. A integração entre estrangeiros e brasileiros é facilitada porque os estrangeiros vêm com vontade de aprender e não só de transmitir conhecimentos e valores da matriz. Um entrevistado usou até o termo “sem salto” para explicar a mudança de postura dos estrangeiros que aqui chegaram nos últimos cinco

anos. E os brasileiros têm orgulho de ensinar aquilo que foi ressaltado como diferencial da subsidiária.

No entanto, Borini, Fleury e Fleury (2009) comentam que cabe aos integrantes das subsidiárias tomarem a iniciativa de procurar aumentar seu papel e sua importância dentro da organização e não ficarem somente a mercê de circunstâncias externas, como a atratividade do mercado e contexto econômico positivo. Esta atitude deve ser constante e voltada para resultados sustentáveis de longo prazo que garantam não só os bons resultados para a organização, mas também se mostrem como oportunidades individuais de carreira.

7.4.5 O Brasileiro Como o “Profissional Local Acessível”

Na literatura sobre administração intercultural, na maioria das vezes o foco é o estrangeiro e o que ele deve fazer para se integrar, pressupondo que quem vem de fora é que deve se esforçar para fazer parte do grupo. No entanto, a interação intercultural é uma via de mão dupla que depende, e muito, das atitudes dos locais.

Esse entendimento foi comum aos entrevistados estrangeiros que percebem a diferença entre participar de uma missão internacional no Brasil e em outros países. Todos comentaram que os brasileiros tomam a iniciativa de interagir e têm uma disposição enorme em ajudar.

Por mais difícil e tenso que seja o primeiro mês, contar com a colaboração dos chefes, subordinados e colegas brasileiros para entender a dinâmica de trabalho e ajustar as questões domésticas é fundamental para que a nova rotina de trabalho seja instaurada e as diferenças sejam amenizadas.

A figura 7 apresenta o gráfico do brasileiro como profissional local acessível e os elementos que formam esta representação.

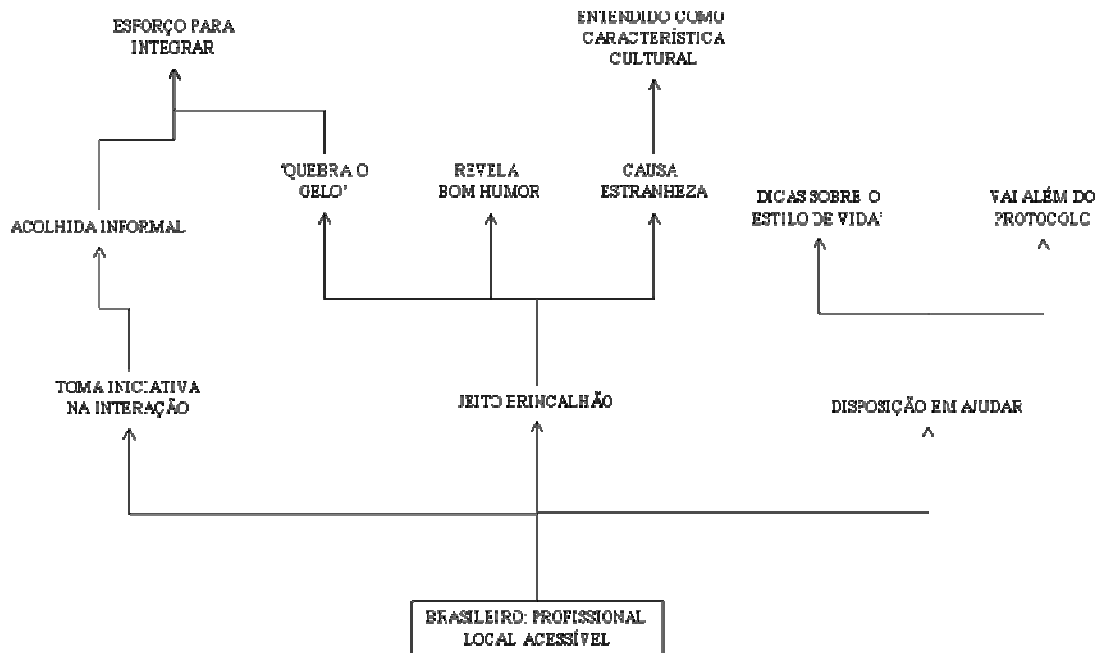


Figura 7 – Gráfico do Brasileiro Como Profissional Local Acessível

Fonte: a autora.

Os profissionais estrangeiros entrevistados mencionaram a facilidade de conviver com seus colegas brasileiros pela maneira espontânea com que eles se relacionam no ambiente de trabalho. A espontaneidade e a informalidade podem causar estranheza, também. Mas, depois das primeiras semanas de convivência isso acaba sendo compreendido como um modo de ser de um povo, que ultrapassa as paredes dos escritórios e permeia a vida social dos estrangeiros também.

A reação, por parte dos estrangeiros, é extremamente positiva e eles acabam entrando no ritmo dos brasileiros, inclusive, participando de encontros informais fora do ambiente de trabalho.

Eles relatam que acabam se acostumando e adotando alguns comportamentos semelhantes aos dos brasileiros nas relações interpessoais. Atualmente, quase a metade dos estrangeiros nestas subsidiárias vem da América Latina. Nesse caso, há uma proximidade cultural e a iniciativa da acolhida é vista como normal. Mesmo assim, alguns estrangeiros latino-americanos comentaram que o brasileiro se destaca nesse aspecto.

A necessidade de acolher e fazer com que o estrangeiro logo se sinta à vontade pode significar uma tentativa de evitar, mesmo de forma inconsciente, confrontos e desconfortos por não se

saber o que fazer exatamente. E, por outro lado, demonstra uma característica típica do povo brasileiro que é o bom humor para enfrentar situações adversas.

7.4.6 O Estrangeiro Como “Chefe” e Como “Aprendiz”

O estrangeiro é uma categoria muito vasta que demanda uma clareza na sua definição e análise. Neste trabalho, o estrangeiro é visto como um profissional que vem de outro país para trabalhar no Brasil por um determinado período. Foram pesquisadas e analisadas as percepções destes sujeitos quando da interação e trabalho cotidiano nas subsidiárias brasileiras. Apesar de reconhecer os diferentes graus de distância cultural e dificuldades de reconhecimento e adaptação frente à cultura brasileira, buscou-se evidenciar os pontos e situações em comum a estes profissionais e a percepção que os brasileiros fazem deles.

Diante disso, duas visões são bem nítidas com relação ao profissional estrangeiro que aqui chega: como alguém com um leque de conhecimento e competências técnicas e interpessoais que vem com a missão de implantar uma determinada política ou processo organizacional; e daquele que vem com o intuito de aprender novas práticas e tecnologias implantadas aqui e que são referência para a organização como um todo.

O profissional estrangeiro, quando em posição de chefia, é visto como um símbolo de autoridade e representante da cultura e interesses da matriz. Ele torna-se um exemplo a ser seguido no que tange ao cumprimento das diretrizes da organização e ao comportamento alinhado à cultura organizacional.

Como as três subsidiárias passam por um momento positivo, com resultados expressivos tanto de mercado quanto de práticas, muitos estrangeiros vêm para aprender sobre o mercado e sobre estas práticas.

Nestes casos, ele é visto com grande interesse pelos locais, por ser mais acessível e disposto a trocar experiências, ele permite um conhecimento mais aprofundado por parte dos brasileiros de traços culturais, costumes e comportamentos do seu país e como isso influencia o desempenho no trabalho.

A figura 8 sintetiza a representação do estrangeiro nas duas situações: chefe e aprendiz.

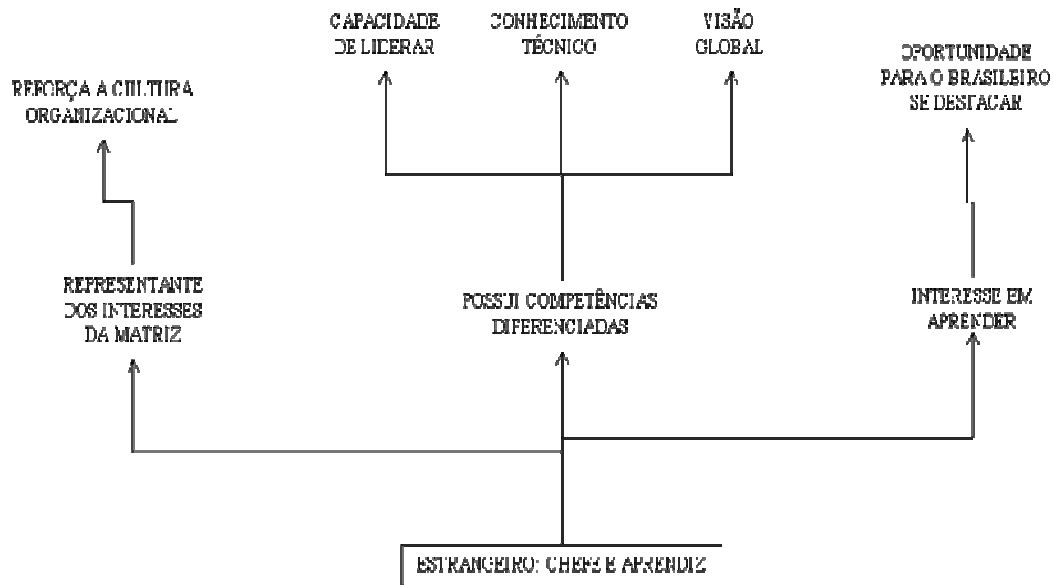


Figura 8 – Gráfico do Estrangeiro Como Chefe e Como Aprendiz

Fonte: a autora.

Quando eles vêm para ocupar posições de chefia, normalmente em funções globalizadas, a imagem é a de alguém que vai ajudar a direcionar a subsidiária ao encontro dos interesses da organização. Por isso, a expectativa é grande com relação ao seu desempenho e aquilo que pode agregar ao modo de trabalho local.

Em especial, sobre a capacidade de liderar de maneira direta e objetiva, sabendo trabalhar com o grupo, mas sem se furtar da responsabilidade da decisão. A tática utilizada pelos brasileiros é aproximar-se para entender e assimilar o estilo de trabalho e de liderança o mais rápido possível.

No caso dos estrangeiros que vêm aprender alguma nova tecnologia ou prática aqui, a situação é vista como uma oportunidade pelos brasileiros que se esmeram para mostrar sua contribuição e seus resultados. Foram citados vários casos de estrangeiros que vieram para aprender determinada prática e indicaram brasileiros para missões internacionais com o objetivo de implantar as soluções em outros lugares e também para assumir posições mais importantes na gestão de outras subsidiárias ou nas regionais. Estes estrangeiros são, de certa maneira, uma ponte para os brasileiros que se destacam e pretendem seguir uma carreira internacional.

7.4.7 A Mobilidade Internacional É Para Poucos

Para aqueles que já passaram pela experiência de viver em outro país em uma missão internacional, seja por um período mais curto (menos de 1 ano), seja por vários anos, a percepção é a mesma: não basta a vontade e a disposição de enfrentar este tipo de desafio, é preciso ter uma abertura ao novo, ao diferente que pressupõe uma capacidade de abrir mão da zona de conforto que criamos ao nosso redor no ambiente de trabalho e, principalmente, no que diz respeito aos aspectos fora do trabalho.

Além do que, este é um tipo de escolha que envolve mais instâncias da vida dos sujeitos do que somente o trabalho. É uma decisão de vida que diz respeito à família e ao seu futuro. Em muitos países, o cônjuge não consegue visto de trabalho e precisará deixar sua carreira em suspenso até a volta. Planos traçados precisam ser modificados ou adiados, expectativas precisam ser balizadas e o período que vem depois da missão internacional também precisa ser pensado.

Os primeiros seis meses são determinantes para decidir se a transferência foi acertada ou não. Algumas pessoas nunca haviam se dado conta do quanto as pequenas coisas do dia-a-dia do seu país eram importantes para o seu conforto e equilíbrio. E descobrem isso da pior maneira. Os transtornos psicológicos do insucesso de uma missão internacional podem ser devastadores. Os casos relatados de insucesso significaram a saída do profissional das organizações. Alguns por escolha própria, outros por decisão dos gestores organizacionais.

Todos os entrevistados que já vivenciaram uma missão internacional afirmaram que conseguiram se adaptar, que tiveram êxito e alguns já participaram de novas missões. Mas, sempre recordavam um caso de alguém que “não teve tanta sorte”.

Mesmo aqueles que nunca passaram por uma experiência de trabalho no exterior comentaram que é perceptível quando um indivíduo não está preparado ou não tem o perfil para este tipo de situação.

A figura 9 apresenta esta representação social como foi constituída:

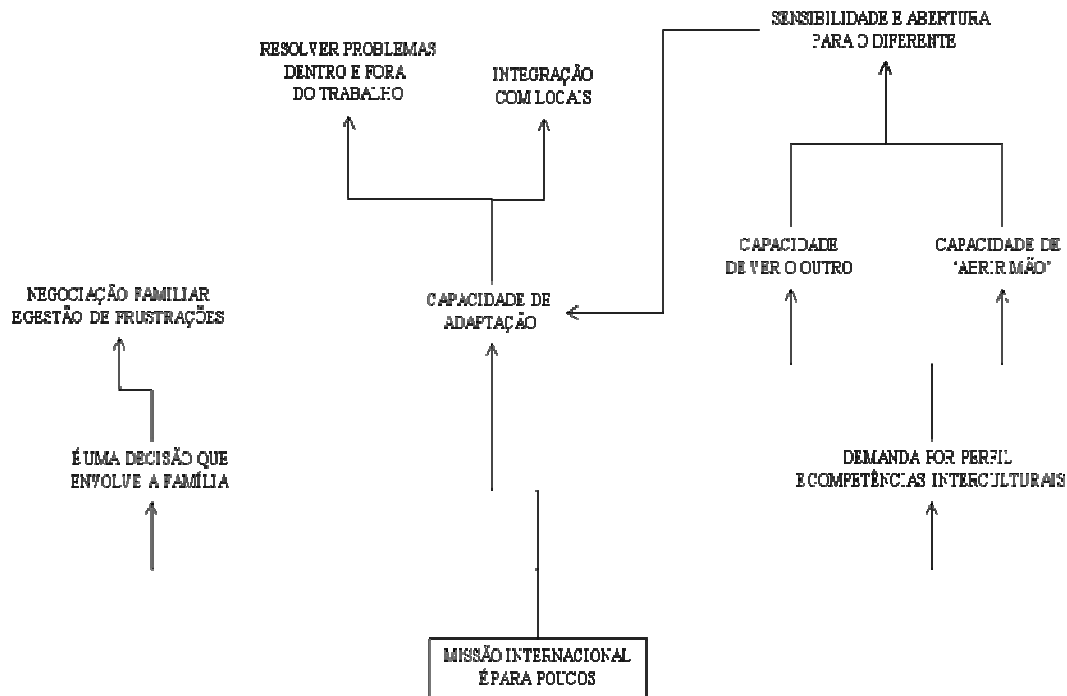


Figura 9 – Gráfico da Missão Internacional É Para Poucos

Fonte: a autora.

O gosto pelo desafio e a abertura ao diferente foram citados como as características principais para quem quer participar de uma missão internacional. Alguns comentaram, também, sobre a importância do planejamento da carreira e da vida familiar como táticas fundamentais utilizadas para aumentar as chances de êxito de uma missão internacional.

Além de ter curiosidade de conhecer lugares e pessoas diferentes, ser flexível e conseguir viver sem determinados produtos ou serviços muito específicos do seu país. Conseguir encarar todo o processo com bom humor, mesmo sabendo que muitos momentos serão difíceis. O apoio da organização foi apontado como fundamental, tanto para resolver questões domésticas quanto para apresentação e acompanhamento no ambiente de trabalho.

Os comentários se aproximam do que autores como Cerdin (2002), Adler (2002), Freitas (2005) argumentam ser necessário para que a experiência possa ser positiva.

O convívio com estrangeiros foi citado como um dos melhores testes para os locais avaliarem quem têm o perfil para uma missão internacional, o que falta para estar preparado ou mesmo para concluir que não é isso que se quer.

7.4.8 A Comunicação Como um Processo de Construção Compartilhada

Por ser ainda uma grande barreira no processo comunicativo no ambiente organizacional brasileiro, a falta de fluência no idioma oficial das organizações apareceu como um dos grandes problemas enfrentados por locais e estrangeiros. Apesar de isso ser mais problemático no início do convívio, é algo que dificulta a interação e leva o estrangeiro a aprender o português ou, pelo menos, o espanhol e os brasileiros a fazerem um esforço maior de compreensão.

As falhas de comunicação fazem com que as reuniões sejam mais demoradas, os relacionamentos interpessoais tornem-se mais superficiais. A tensão aumenta na hora de negociar e cumprir prazos porque as atividades são mais esticadas para resolver as dificuldades de comunicação. Sem falar no número de erros e atritos causados por falta de entendimento ou compreensão errônea das solicitações entre chefias, subordinados e colegas.

No caso dos estrangeiros, a dificuldade de comunicação é um agravante para uma situação natural de tensão e frustração. Não conseguir se fazer entender também atrapalha a vida doméstica e da família, isolando-os da vida social a sua volta.

Não adianta só o estrangeiro se esforçar para falar português se o brasileiro não se dedicar mais ao domínio do inglês. Da mesma forma, o brasileiro não conseguirá a fluência de uma hora para outra, por isso o esforço do estrangeiro para entender e falar o idioma local demonstra que as dificuldades também podem ser compartilhadas.

Mesmo em situações onde todos dominam o idioma oficial da organização, a convivência intercultural exige sempre atenção e paciência porque os termos e expressões usadas têm diferentes pesos entre culturas e podem causar a impressão de desrespeito ou arrogância. Foram relatadas situações constrangedoras nesse sentido onde frases interpretadas de diferentes formas causaram embaraço e distanciaram as pessoas.

Na figura 10 está representado o gráfico da comunicação como uma construção compartilhada.

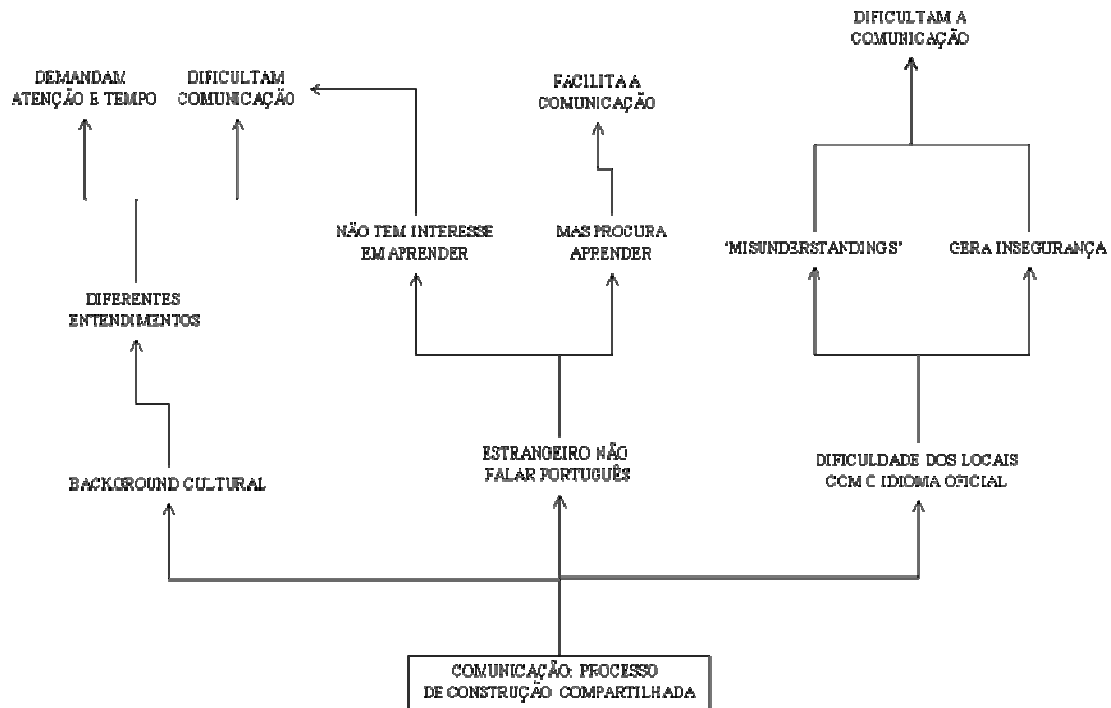


Figura 10 – Gráfico da Comunicação Como Um Processo de Construção Compartilhada

Fonte: a autora.

Com o passar dos dias, há um esforço de ambos os lados para minimizar os desconfortos e frustrações. Com o reconhecimento de como é o “*modus operandi*” local, os profissionais estrangeiros passam a compartilhar dos significados que os brasileiros dão para questões como hierarquia, horários, prazos, flexibilidade, controle, tomada de decisão entre tantas outras, o que permite a criação de uma dinâmica de trabalho com menos interrupções e desencontros.

Por parte dos profissionais brasileiros é muito valorizado o fato do estrangeiro buscar aprender falar o português. A partir daí, é unânime a impressão de que há um esforço contínuo dos brasileiros para melhorar a comunicação. Outra tática usada é jeito brincalhão e bem-humorado do brasileiro lidar que ajuda a “quebrar o gelo”. Os estrangeiros percebem isso como uma demonstração de esforço e interesse em promover a boa comunicação e a integração e, por isso, também se tentam falar português (um pouco, pelo menos) e compreender o inglês falado pelos brasileiros. Isso demonstra o interesse de ambos os lados de que a comunicação e a cooperação dêem certo no ambiente de trabalho.

7.4.9 Foco e Dispersão

Os estilos de trabalho entre estrangeiros e brasileiros apresentam diferenças, por mais que sejam seguidas as mesmas diretrizes e boa parte das políticas e práticas funcionem de igual maneira em todas as subsidiárias.

Uma dessas diferenças está relacionada à capacidade de manter o foco durante a execução das atividades e, principalmente, em momentos de interação como em reuniões presenciais ou virtuais. Os brasileiros apresentam um comportamento mais disperso que irrita os estrangeiros e os próprios colegas brasileiros que já estão acostumados a um ritmo de trabalho mais objetivo. Alguns brasileiros que voltaram de missões no exterior reclamaram da dispersão de seus colegas brasileiros mais veementemente do que os próprios estrangeiros.

A necessidade de criar um clima de camaradagem antes de ir direto ao ponto de discussão é um dos argumentos citados pelos brasileiros, mas todos reconhecem que este comportamento destoa dos estrangeiros e que é visto, muitas vezes, como perda de tempo.

Outra fonte de irritação para os estrangeiros é a inclusão de novos temas para discussão que não estavam previstos na pauta de reunião. Por outro lado, os brasileiros reclamam que somente reuniões direcionadas impedem que as questões sejam discutidas de forma mais ampla e abrangente.

A figura 11 apresenta o gráfico com as principais características da representação social sobre o foco e dispersão no ambiente intercultural.

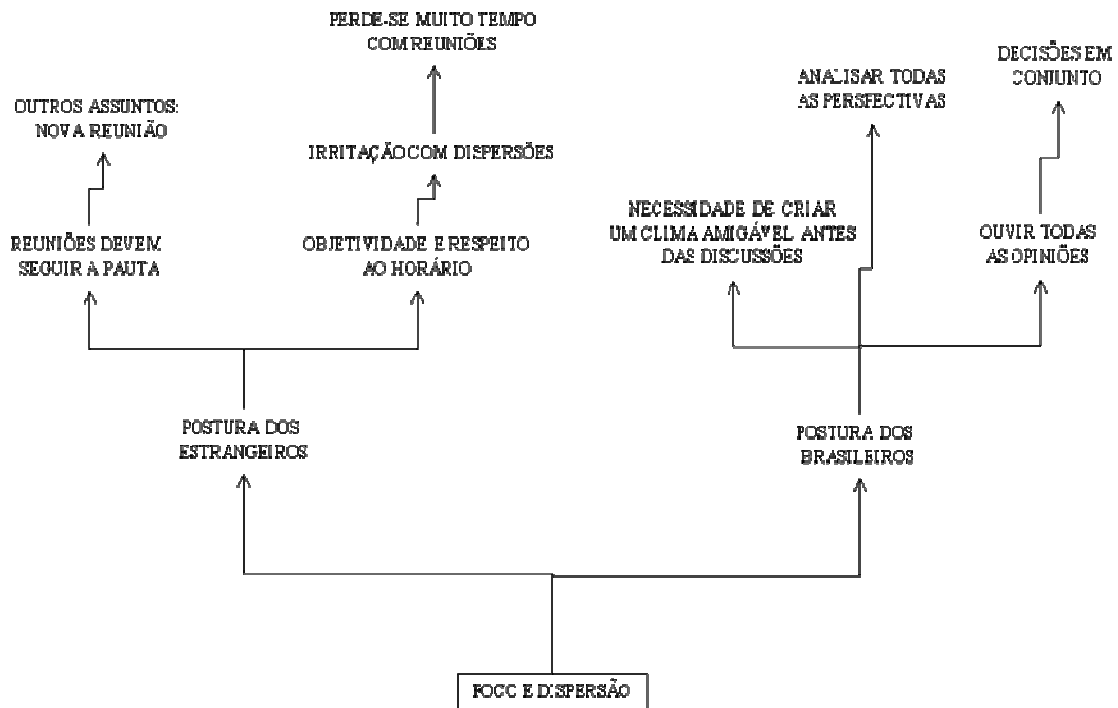


Figura 11: Gráfico do Foco e Dispersão

Fonte: a autora.

Os brasileiros comentaram que puderam observar mudanças em seu comportamento na tentativa de serem mais objetivos e agir com respeito à pauta estabelecida e ao horário de início e término das reuniões. Somado ao fato de que as reuniões demandam mais tempo por conta das dificuldades de comunicação, a reclamação dos estrangeiros é bem compreensível de que as reuniões no Brasil são intermináveis e nem sempre chegam a algum lugar.

Alguns estrangeiros disseram que, apesar de compreenderem a dispersão dos brasileiros como um traço da cultura, insistem nas suas posturas mais diretas e na observação da pauta. Outros disseram que resolveram dar menos importância para isso e até já entraram no ritmo de falar do final de semana e de futebol antes de começar a discutir o que interessa.

Para quem quer ser visto com profissionalismo e seriedade, esta questão deve ser mais bem analisada e melhorada, pois não é só uma questão de foco ou dispersão. Mas, sim de respeito ao ritmo e a expectativa do outro.

7.4.10 Cronogramas e Improvisos

Falar da característica de dispersão do brasileiro no trabalho trouxe à tona outra questão: o hábito de não cumprir horários e prazos em cronogramas estabelecidos e previamente acordados. Nas três organizações ocorre esta situação e é uma das principais causas apontadas de atritos e perda de produtividade.

O perfil dos estrangeiros europeus e norte-americanos é de extremo rigor com os cronogramas, horários de reuniões e eles prezam muito o planejamento e o cumprimento do que foi negociado. Eles ficam desorientados quando chega o dia de receber determinado relatório, por exemplo, e os brasileiros dizem que não está pronto. Eles se programaram para isso e ficam indignados com a falta de respeito e tato dos brasileiros por não seguir o combinado e não avisar com antecedência para que providências pudessem ter sido tomadas. O comportamento mais frouxo com relação a estas questões também prejudica outros brasileiros que lideram projetos internacionais ou respondem por operações em outros países.

Além da dificuldade com prazos e cumprimento de cronogramas, os brasileiros não gostam de planejar suas atividades. Muitas decisões são tomadas no improviso e tarefas são executadas sem nenhum preparo prévio porque não foram programadas. Em outras culturas como a britânica, a norte-americana e a sueca, só para citar as mais comentadas pelos entrevistados, é inadmissível gerenciar uma unidade ou um setor sem fazer um cronograma, um orçamento e o delineamento de cenários futuros.

O problema vai além da falta de respeito para com o planejamento dos outros, muitos relatos dão conta de inúmeras atividades iniciadas e abortadas no meio do caminho por não fazerem mais sentido ou não terem respaldo nos indicadores organizacionais. Por não haver um planejamento prévio, muitas atividades são executadas sem que os envolvidos tenham a mínima idéia de que resultado esperar e quais serão os próximos passos.

A figura 12 traz o gráfico de cronogramas e improvisos e as considerações acerca desta representação social.

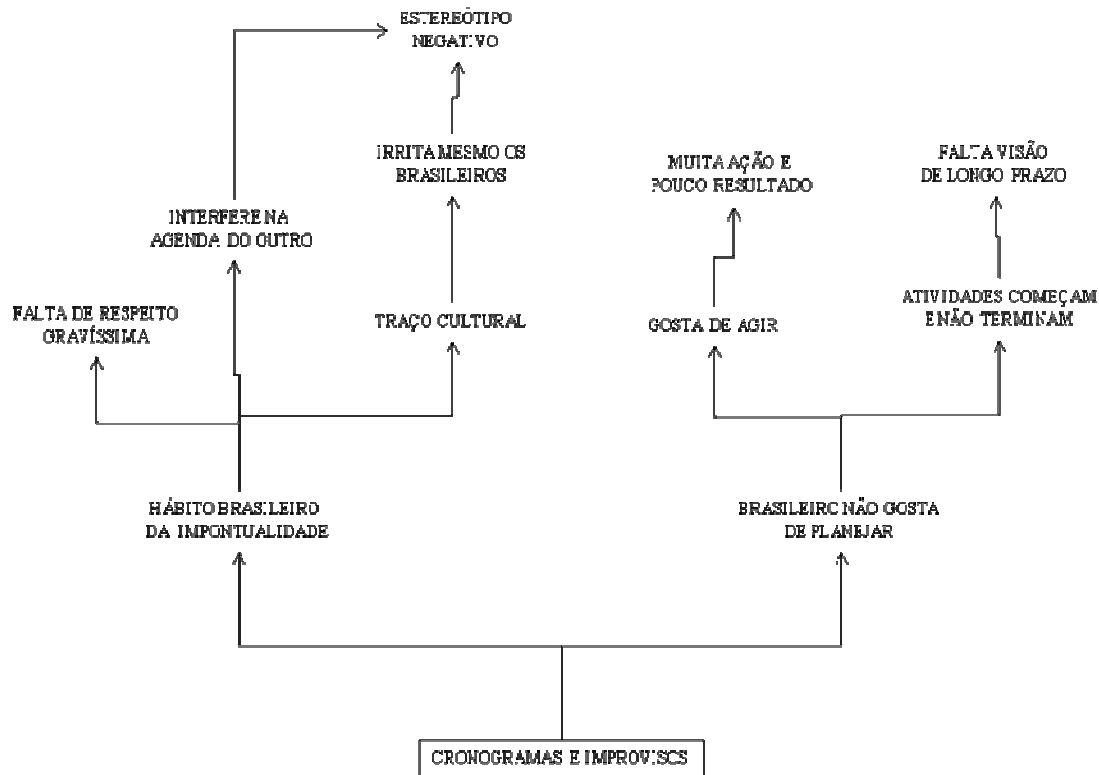


Figura 12 – Gráfico de Cronogramas e Improvisos

Fonte: a autora.

A reação de estrangeiros é de muita irritação e frustração, pois consideram esta atitude dos brasileiros como uma falta de respeito muito grave. Afinal de contas, todos são cobrados e precisam cumprir com suas atividades e responsabilidades.

Alguns responderam que não abrem exceções e cobram a responsabilidade pelos atrasos, mesmo que isso gere conflitos. Como os brasileiros também não gostam de entrar em conflito, quando cobrados de forma mais dura, alguns disseram que respondem prontamente, ajustando-se aos prazos estabelecidos.

Outros estrangeiros preferem deixar passar, tentam ter paciência e entender que é um ritmo arraigado em todo um estilo de vida do país. Mas, eles confessam que se sentem angustiados.

Quando se deparam com situações de atrasos de outros brasileiros, os brasileiros responderam que como já conhecem este tipo de comportamento, por mais que não concordem com ele, muitos já têm um “plano B” para solucionar a situação como pedir para outras pessoas a

mesma tarefa ou antecipar o prazo final somente para aquele que se sabe que vai atrasar. Outra tática é usar as ferramentas de comunicação eletrônica da organização para cobrar uma ou duas semanas antes do prazo expirar e, assim, registrar quem foi o responsável pelo atraso.

7.4.11 Ênfase do Brasileiro na Flexibilidade

Em todas as entrevistas o “jeitinho brasileiro” foi comentado. Os treinamentos interculturais oferecidos para os estrangeiros que vêm para missões internacionais sempre dedicam uma considerável fatia de tempo para tentar explicar este traço da cultura brasileira.

Assim como na literatura (BARBOSA, 1992; DAMATTA, 1997), as duas facetas foram evidenciadas, a positiva e a negativa. Ele é visto de forma positiva quando se mostra como um meio de buscar soluções fora do padrão, criativas e inovadoras. E como uma imensa capacidade de adaptação. Mas, também aparece de maneira negativa como falta de disciplina, preferência por fazer as coisas fugindo ao cumprimento das regras e não respeitando os padrões globais. A figura 13 apresenta como foi formada esta representação social.

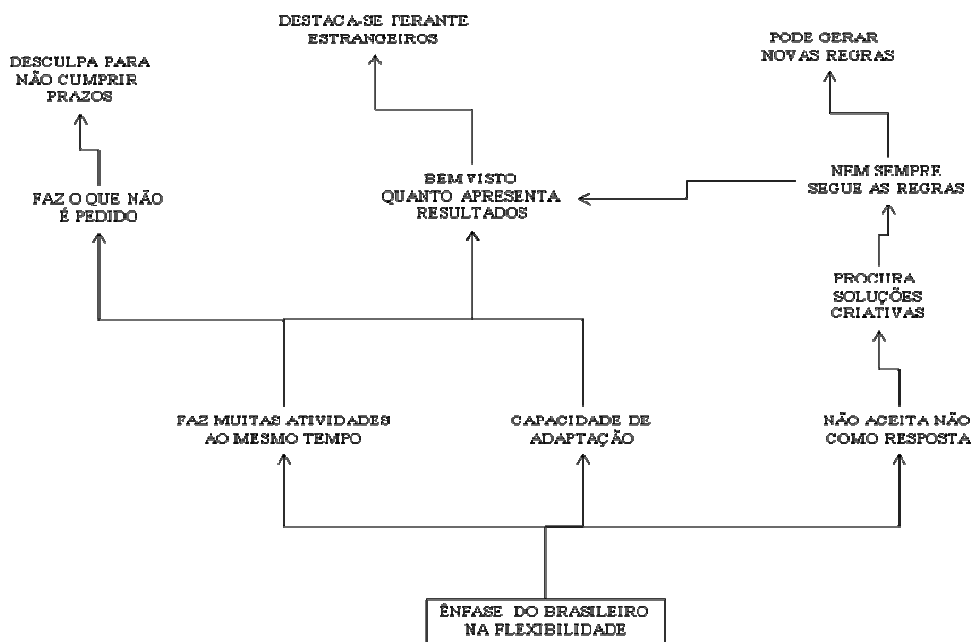


Figura 13 – Gráfico sobre a Ênfase do Brasileiro na Flexibilidade

Fonte: a autora.

A flexibilidade como adaptação foi descrita como a capacidade de assimilar mudanças de forma rápida, alterar a rotina de trabalho e ser capaz de se acostumar com situações e pessoas

diferentes de si. Estrangeiros e brasileiros percebem a facilidade de adaptação como um dos grandes diferenciais do profissional brasileiro em ambiente multicultural.

Vista como a capacidade de fazer muitas atividades ao mesmo tempo e além do que foi pedido, a flexibilidade é justificada desde que dê bons resultados, o que nem sempre é o caso. Quando não cumprem o que foi determinado ou não cumprem no prazo determinado, muitas vezes, os brasileiros alegam que estavam fazendo outras coisas mais importantes e isso soa como desculpa por não ter cumprido o prometido, ou pior, como falta de comprometimento.

Já quando apresentam bons resultados, os estrangeiros são os primeiros a elogiar a capacidade de fazer várias tarefas ao mesmo tempo e de não desistir diante da adversidade. A quebra de regras para resolver os problemas é desculpada e elas podem ser alteradas ou abandonadas de vez, caso a alternativa encontrada justifique esta decisão.

Muitas das práticas exitosas que melhoraram a imagem das três subsidiárias brasileiras vieram da capacidade de múltiplas tarefas e busca de soluções não programadas. Mas, há que se ter muito cuidado com o enaltecimento destes resultados. Alguns observaram que a flexibilidade acaba sendo mais prejudicial no cotidiano do que benéfica, já que no dia-a-dia é mais importante seguir os procedimentos padronizados e cumprir o planejado. Além do que, não são todos os dias que soluções ótimas são criadas.

Com a interação cada vez maior com outras subsidiárias e pela execução conjunta de projetos, os brasileiros disseram que foi preciso alterar suas atitudes, a começar pelo cumprimento rígido de determinadas normas e procedimentos padronizados para garantir o andamento das atividades das equipes multiculturais.

7.4.12 Consenso para Decisão e Autoridade Hierárquica

O processo de tomada de decisão se configura de acordo com os valores e costumes de uma cultura. Em algumas delas o consenso é mais importante e em outras a velocidade da decisão para dar resposta ao mercado ou para solução de problemas é mais valorizada.

A busca de todos pelo consenso na tomada de decisão foi mais marcante na organização Cygnus, justificada como prática da cultura sueca e que tem aderência na cultura brasileira. Alguns brasileiros reclamaram de que as decisões são demoradas e que a organização perde

oportunidades porque as decisões não são tomadas no tempo certo. Os demais vêm como positiva a prática e coerente com o discurso da diversidade como valor e como recurso.

Nas outras duas organizações, a busca pelo consenso parte dos brasileiros e encontra certa resistência em alguns estrangeiros que dizem que muitas das decisões deveriam ser tomadas pelas lideranças. Mas, de maneira geral, o debate e a participação é vista como positiva e necessária.

No caso dos projetos internacionais, as decisões precisam ser tomadas em conjunto e isso leva a constantes viagens dos membros das equipes para reuniões presenciais e discussão dos detalhes de cada situação. Aqui não é somente uma questão de valorizar a diversidade, mas o objetivo dos projetos é desenvolver produtos, serviços ou processos que atendem mais de uma realidade local.

O respeito pela hierarquia é um traço da cultura brasileira, citado por DaMatta (1997), e percebido pelos estrangeiros que estranham a necessidade de muitas informações e decisões precisarem passar por vários níveis hierárquicos para aprovação.

A Figura 14 apresenta o gráfico criado para esta representação social.

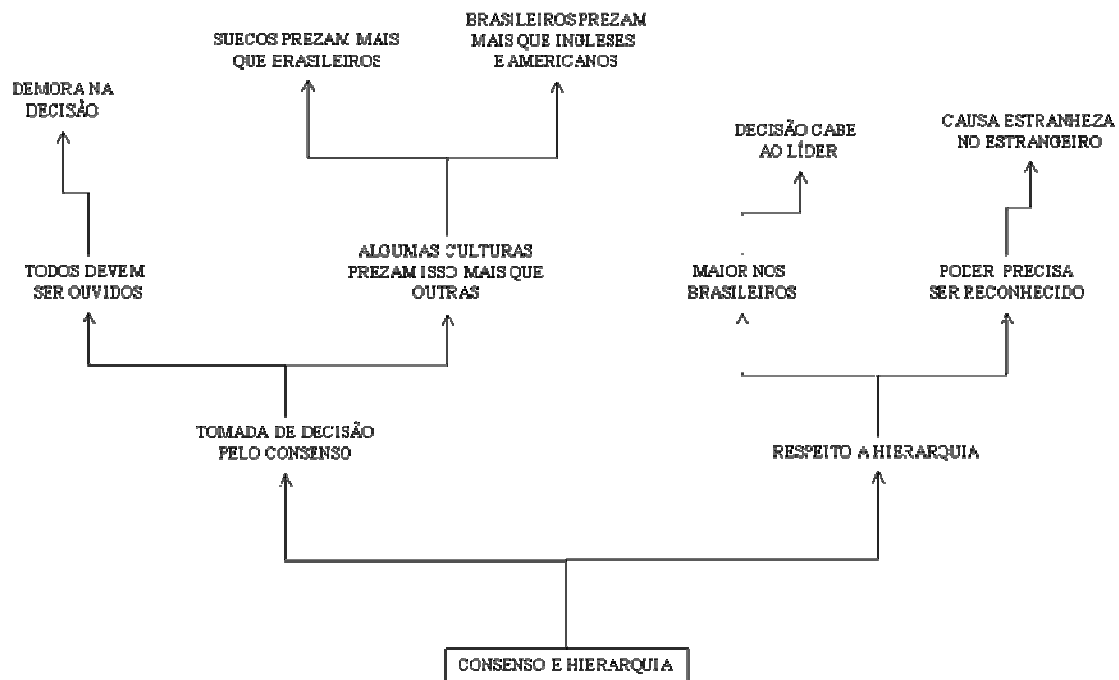


Figura 14 – Gráfico do Consenso para a Decisão e Autoridade Hierárquica

Fonte: a autora.

A tática que os estrangeiros adotam para apresentar uma idéia ou “vender” um projeto é seguir rigidamente a hierarquia e conversar com cada todos para que não ocorram melindres ou que alguém sinta que passaram por cima de sua autoridade. Eles acham isso diferente, reclamam que perdem tempo, mas se adaptam porque julgam que não vale a pena criar animosidades.

Por outro lado, na questão de tomada de decisão, preferem que ela seja feita pela autoridade hierárquica para ser mais rápida e menos democrática. As decisões de consenso deveriam, segundo eles, ficar restritas a assuntos mais amplos e de impacto no longo prazo.

Já os brasileiros sentem a diferença de postura com relação às chefias estrangeiras que, exceto nas decisões, não fazem praticamente nenhuma interferência na execução das atividades cotidianas, ao contrário de chefes brasileiros.

7.4.13 O Pessoal e o Profissional

Um dos assuntos que mais vieram à tona, a separação da vida pessoal da profissional é um aspecto que separa muito bem os brasileiros dos estrangeiros. Como já explorado pela literatura, os brasileiros tendem a criar ambientes de trabalho mais informais, são de natureza mais alegre e espontânea. Isso não significa que não trabalhem duro e por muitas horas seguidas. Nas três subsidiárias este fato foi confirmado.

As brincadeiras são justificadas como forma de integração e de suportar tantas horas de trabalho juntos e a constante pressão de prazos e resultados. Para os brasileiros, a informalidade e a mistura de vida pessoal e profissional é positiva e cria laços mais fortes e duradouros.

Para os estrangeiros é um motivo de estranheza e confusão. Com o passar do tempo, assimilam algumas coisas. Mas, acreditam que causa perda de objetividade no trabalho. Também sentem muita dificuldade no processo de dar *feedback*, dizendo que os brasileiros não conseguem separar as críticas ao trabalho das críticas às pessoas.

Os brasileiros que já têm experiência internacional também sentem a diferença e falam que o este comportamento do brasileiro destoa dos demais e pode ser visto como falta de profissionalismo. Há sempre o risco de não ser levado a sério ou ter uma atitude mais informal tomada como desrespeitosa.

A seguir é apresentada a figura 15 com o gráfico da representação social sobre o pessoal e o profissional.

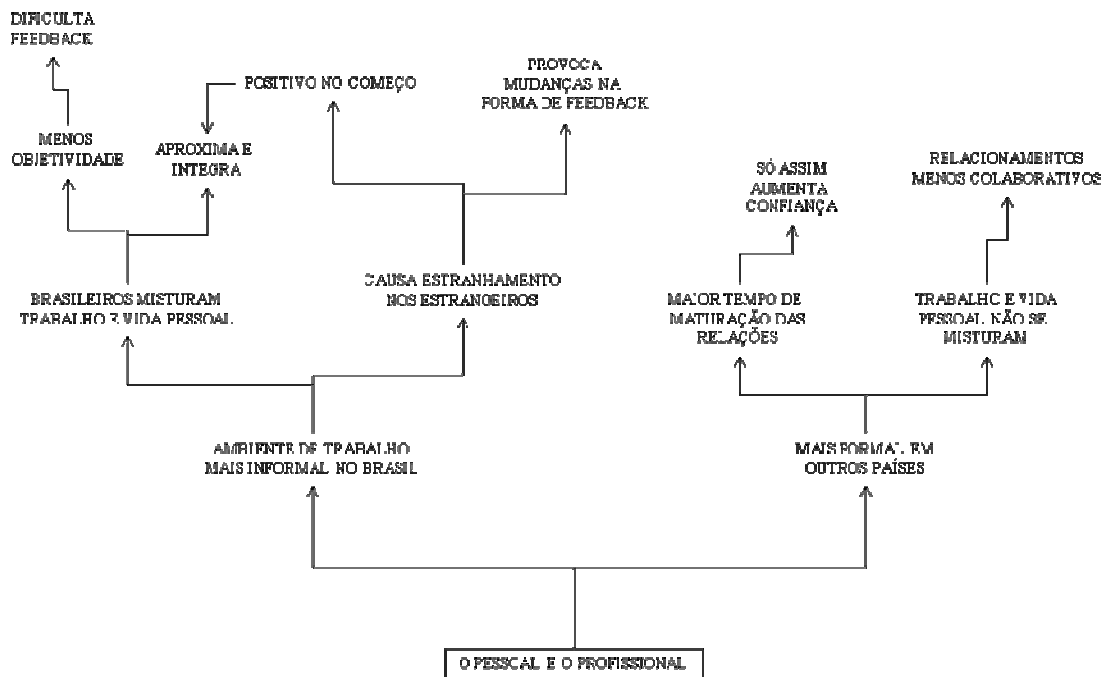


Figura 15 – Gráfico do Pessoal e do Profissional

Fonte: a autora.

Os estrangeiros no Brasil mudam de atitude quando percebem a reação dos brasileiros a comentários mais diretos e a postura muito fechada. Adotam uma tática de falar mais polidamente e tentam ser mais simpáticos porque percebem que de outra forma soa ofensivo para a maioria dos brasileiros.

Eles comentam que estranham os cumprimentos com “abraços e beijinhos” entre pessoas que mal se conhecem, mas procuram disfarçar. Mas, os brasileiros, muitas vezes, percebem o desconforto e adotam posturas um pouco mais formais para não constrangê-los.

Com relação ao contato com estrangeiros em outros países, os brasileiros percebem que além de mais formal, eles levam mais tempo para estreitar as relações e estabelecer um vínculo de confiança. Para os brasileiros isso faz com que demora a se estabelecer um clima de colaboração e troca de informações e conhecimentos.

7.4.14 Aprendizagem e Erros

O cotidiano intercultural contribui para o processo de aprendizagem das três organizações, mas nem sempre de maneira formal. Nenhuma delas tem política definida de como integrar a operação cotidiana com a experiência e os conhecimentos criados durante a interação intercultural ou registro das atividades das equipes multiculturais.

O que elas têm são direcionamentos gerais para as missões internacionais, mas não há controles do que realmente é feito e como é feito. Quando um estrangeiro vem para transferir uma nova tecnologia ou processo, alguns acompanhamentos são feitos em linhas gerais e sem registro em sistema de informação específico, como um banco de práticas, por exemplo. Quando a missão é gerenciar uma área ou projeto específico, praticamente não há nenhum controle sobre possíveis transferências de conhecimento e aprendizagem dos locais.

Segue a figura 16 com o gráfico que representa a percepção dos entrevistados sobre a aprendizagem e erros.

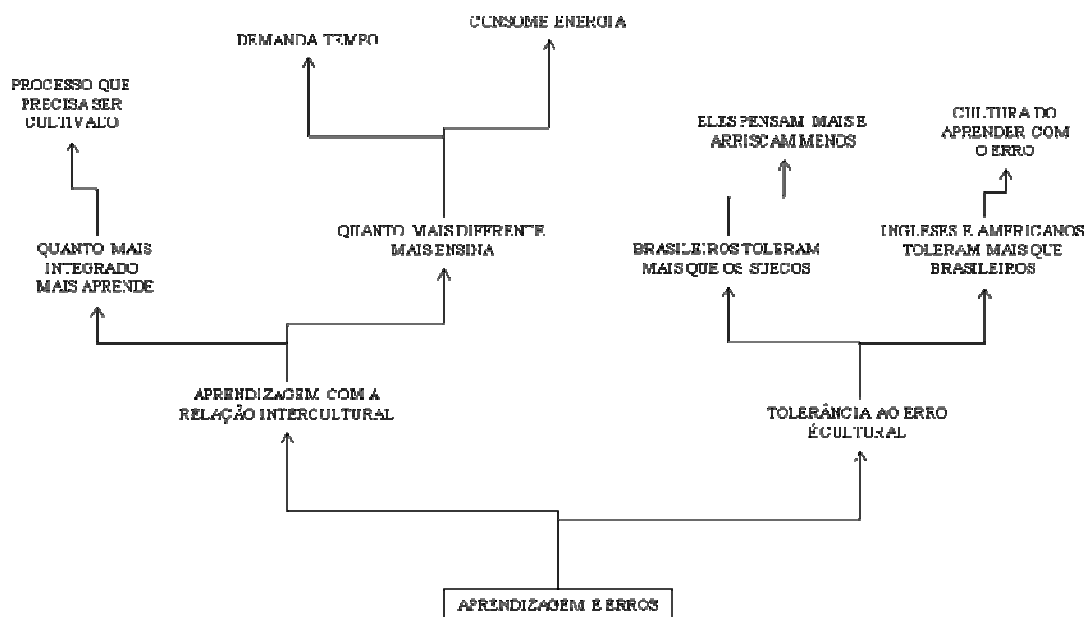


Figura 16 – Gráfico da Aprendizagem e Erros

Fonte: a autora.

As pessoas envolvidas diretamente nas interações interculturais, no entanto, declaram que o aprendizado constante não só de conhecimentos técnicos, mas muito sobre competências

interculturais que ampliam a visão de mundo e de negócios, mudam a forma de comportamentos e relacionamentos.

A interação intercultural é muito rica, mas precisa ser cultivada a todo o momento e ela também cansa. Conviver com as diferenças e com o desconhecido desgasta, mas traz recompensas.

Quanto maior as diferenças, mais elas ensinam e quanto mais estreitos os laços que vão se formando, maior é o aprendizado. As táticas utilizadas são a postura mais aberta, o respeito pelos outros e a paciência para entender e se fazer compreender.

A postura com relação aos erros é bem diferente entre as culturas. Em algumas culturas a tentativa é incentivada, mesmo que leve ao erro. Ele é visto como parte do processo de aprendizagem na cultura norte-americana e britânica, por exemplo. Os brasileiros correm mais riscos de errar se for um erro do grupo e não de um indivíduo apenas. Eles ficam intimidados quando em contato com chefes norte-americanos que cobram mais ousadia e preferem continuar compartilhando os erros e acertos, mesmo que ninguém se sobressaia individualmente.

8. CONCLUSÕES

A expansão da atuação, o enraizamento da cultura e políticas organizacionais, a disseminação de conhecimento e a consolidação da operação em determinados países têm sido algumas das motivações que têm levado as organizações a fazer transferências internacionais de seus profissionais. Apesar de ser uma prática executada desde o surgimento das grandes multinacionais no final da década de 1950 e início de 1960, esse movimento continua em transformação e avaliação.

Ainda há espaço para a pesquisa, análise e mudanças sobre a mobilidade internacional nas organizações. Desde questões relacionadas ao uso de definições e nomenclaturas diferentes por pesquisadores e gestores, passando por políticas e práticas desenvolvidas para colocar o processo em funcionamento, até a avaliação de resultados e da aprendizagem para os sujeitos e para as organizações.

Com esta pesquisa, buscou-se contribuir com o tema a partir da análise da construção do cotidiano intercultural. Entendendo-se que esta fase é posterior às fases de seleção e mudança em si, mas que depende de como estas foram negociadas e implementadas. Também, é fato que a forma como é criada a rotina organizacional intercultural afeta os resultados da transferência como um todo e afeta os resultados esperados dos profissionais e de suas áreas como um todo.

O problema de pesquisa foi sintetizado na questão:

Como ocorre a interação e a construção de um cotidiano intercultural a partir da percepção entre brasileiros e estrangeiros em subsidiárias brasileiras de organizações multinacionais?

E foi respondido por meio da análise dos dados levantados em uma pesquisa de campo envolvendo três organizações multinacionais que têm suas sedes administrativas instaladas em Curitiba no Paraná.

As organizações pesquisadas têm alcance global e refletem parte das políticas e práticas de outras organizações globais. Além disso, os contextos histórico, econômico, social e cultural dos países também influenciam o papel e a importância das subsidiárias.

A riqueza de nacionalidades dos entrevistados garantiu um olhar abrangente sobre a construção do cotidiano intercultural. Além dos profissionais brasileiros, participaram da

pesquisa profissionais da Finlândia, Inglaterra, Peru, Suécia, Equador, Chile, Cuba/Estados Unidos, Portugal e Argentina, totalizando trinta e três entrevistados.

A análise de conteúdo realizada foi ancorada pelo arcabouço teórico-metodológico escolhido e identificou as principais categorias que compõem o cotidiano intercultural de cada uma das organizações. Estas categorias representam aspectos estruturais e subjetivos do ambiente de trabalho e das relações entre estrangeiros e brasileiros.

Alguns pontos comuns às três organizações foram identificados. O primeiro é sobre a determinação de diretrizes e políticas de âmbito global como um dos pilares que sustentam o cotidiano intercultural. Com base nelas, os estrangeiros em missão internacional sabem o que esperar e como agir nas subsidiárias, assim como os locais também sabem qual o propósito da missão e o que significa aquela posição no plano estratégico da organização. Também para as equipes multiculturais espalhadas entre as subsidiárias, ficam claros os papéis e as responsabilidades de cada um.

Outro ponto é a cultura organizacional instituída que estabelece formas de conduta e valores para os sujeitos envolvidos. Desta forma, tanto as políticas quanto a cultura organizacional funcionam como um “pano de fundo” que orienta os procedimentos de trabalho, principalmente as atividades de caráter mais técnico, e os comportamentos esperados em determinadas situações.

Com isso, há uma diminuição da tensão e desconforto iniciais – de ambas as partes: estrangeiros e locais – e menos estranhezas no que concerne ao desempenho das atividades profissionais. Ficou claro que quanto mais sólida a cultura de uma organização e o alcance de suas políticas, mais esse pano de fundo organizacional facilita a inserção de um novo indivíduo no grupo, pois ele já compartilha um conjunto de valores e pressupostos e já conhece as diretrizes da organização.

As três organizações possuem em torno de um século de existência e já possuem culturas institucionalizadas nas suas operações em diversos países e políticas consolidadas que permitem o rápido reconhecimento de quem “já faz parte do time” aonde quer que o indivíduo esteja trabalhando. Este tipo de situação faz com que seja, muitas vezes, mais difícil para um novo empregado se adaptar à rotina já institucionalizada, do que um estrangeiro que trabalha há vários anos na organização e conhece a rotina e o seu *modus operandi*.

Além da cultura organizacional e das diretrizes globais, algumas representações sociais são criadas e re-criadas para dar sentido a tudo o que é vivido e compartilhado durante o período

de convivência e de trabalho entre os sujeitos. E eles lançam mão de estratégias e táticas para responder a esse ambiente e também para aprender e aproveitar as oportunidades que nele aparecem, construindo, assim, um espaço de trocas e de reconhecimento da sua própria identidade e das identidades dos outros.

As representações sociais mais recorrentes dentro desse ambiente de interação cultural foram: a cultura organizacional global; o profissional global; a diversidade cultural como valor e como recurso para a organização; a imagem positiva da subsidiária brasileira; o brasileiro como profissional local acessível; o estrangeiro como chefe e como aprendiz; a mobilidade internacional como sendo para poucos; a comunicação como um processo de construção compartilhada; foco e dispersão; cronogramas e improvisos; ênfase dos brasileiros na flexibilidade; consenso para decisão e autoridade hierárquica; o pessoal e profissional; e aprendizagem e erros.

Algumas representações sociais observadas são formadas por percepções e comportamentos que são influenciados pelos traços da cultura brasileira e reforçam o que dizem antropólogos contemporâneos como Barbosa (1992), DaMatta (1997) e pesquisadores de Estudos Organizacionais como Guerreiro Ramos (1983), Caldas e Wood Jr (1999) e Castor (2001) sobre a conduta de brasileiros, mais especificamente no ambiente de trabalho. É importante, salientar, no entanto, que existe diferença entre o que é percebido pelo estrangeiro sobre a cultura brasileira e o que é percebido pelo próprio brasileiro. A questão do jeitinho brasileiro é um exemplo, pois para os estrangeiros este traço é visto como negativo, na maioria das vezes, algo para o qual eles devem estar preparados e saber como resolver durante a convivência com brasileiros. Já para os brasileiros, não há um consenso sobre a questão, alguns percebem o jeitinho brasileiro como sinal de flexibilidade e adaptação e outros se mostram constrangidos com os problemas que este comportamento pode ocasionar para os estrangeiros e para a organização como um todo.

Algumas discrepâncias e contradições sobre a percepção dos traços da cultura brasileira alertam para a necessidade de discussões mais aprofundadas sobre esta temática e a necessidade de revisão não só dos traços que caracterizam a cultura brasileira contemporânea, como a própria abordagem de muitos autores brasileiros e estrangeiros de analisar o comportamento no ambiente de trabalho a partir de categorias e traços pré-estabelecidos.

Nas três organizações pesquisadas surgiram outros pontos comuns são as estratégias de transnacionalização, ou seja, buscam fortalecer as diretrizes globais, mas também visam atender as demandas locais; o entendimento que a diversidade cultural é um capital que pode

trazer muitos resultados positivos para as organizações; a imagem da operação brasileira mais positiva nos últimos anos; a diminuição de cargos ocupados por estrangeiros nas suas operações brasileiras nos últimos anos; e aumento do envio de brasileiros para ocupar posições no exterior.

Nas três organizações, todos os participantes da pesquisa declararam que as interações interculturais enriquecem o cotidiano de trabalho e afirmaram que houve aprendizagem individual e organizacional de modo que todos percebem ganho de experiência não só profissional, mas de vida e que as organizações são beneficiadas com o processo. Apesar das dificuldades, todos conseguiram superar as diferenças e aprenderam a conviver. Mas, eles confessam que o cotidiano intercultural exige mais e, portanto, cansa mais.

Mas, nenhuma das três organizações tem política definida para o processo de aprendizagem organizacional que ocorre em ambiente multicultural e entre equipes multiculturais. O registro e a sistematização das práticas do fazer intercultural podem servir de base para revisões de políticas e práticas de mobilidade internacional e de processos de trabalho nestas organizações aumentando, assim, seus os ganhos.

Apesar de muitas similaridades, as três organizações pesquisadas apresentam algumas características bem distintas que influenciam o modo como o cotidiano intercultural é construído e estruturado.

Na organização Cygnus, foi percebida a proximidade cultural de alguns valores e comportamentos entre a cultura sueca e a cultura brasileira, como a tomada de decisão compartilhada, uma postura de negócios menos agressiva e uma cultura de engajamento fazem com que o ambiente multicultural seja mais ameno e menos conflituoso do que nas outras duas organizações.

O fato de a organização ter iniciado a sua operação no Brasil do zero e há mais de trinta anos também colabora para um ambiente coeso e um forte sentimento de pertencimento por parte dos seus empregados, principalmente dos brasileiros que têm, todos, mais de cinco anos de organização. As diretrizes e cultura organizacional já estão consolidadas e fazem o papel de aglutinadoras das diferentes formas de pensar e agir, formando um conjunto que faz sentido.

Muitos comentários dos respondentes sinalizaram a presença de um espírito de equipe que consegue superar muitas barreiras culturais e de diferenças de personalidade e estilos de trabalho para atingir os objetivos estipulados para o grupo. Os conflitos refletem mais posições pessoais e, principalmente, formas diferentes de reagir frente aos riscos e ao mercado

brasileiro. A tabela 3 traz algumas categorias analíticas encontradas durante a análise e que sintetizam o cotidiano intercultural da Cygnus.

CYGNUS - COTIDIANO INTERCULTURAL	
Dificuldades Iniciais do Estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Idioma - Visões diferentes de negócios - Ambiente de trabalho muito informal - Infraestrutura da cidade
Facilidades Iniciais do Estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da organização - Solicitude dos brasileiros
Adaptação aos Estilos de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Respaldo nas políticas globais - Negociação de estratégias para mercado local - Liderança - traços de personalidade - Decisões em consenso - Respeito à hierarquia
Relação Global-Local	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilidade Internacional = gestão geocêntrica - Interdependência - Global = definição de indicadores - Brasil = referência em alguns indicadores - Brasil = melhores práticas - Estrangeiro = funções globais
The Cygnus Way	<ul style="list-style-type: none"> - Pilares = paixão, energia e respeito - Coesão - Diversidade como valor
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Falta fluência dos brasileiros em inglês - Constrangimentos - Idioma = limitador de carreira
Equipes Multiculturais	<ul style="list-style-type: none"> - Mais equipes 'face-a-face' e poucas à distância - Traços culturais em evidência = atrito e paciência
Mudanças nos Sujeitos	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento e respostas mais adequadas aos traços culturais - Novos sentidos para respeito e paciência
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Ponderação para buscar convergência - Mais flexibilidade para a diferença e mudança - Intercultural exige esforço - Experiência enriquecedora - Nova visão sobre a organização e sobre a carreira

Tabela 3 – Síntese da Análise do Cotidiano da Cygnus

Fonte: a autora.

Já na Órion, a cultura global está em processo de consolidação em todos os países nos quais a organização mantém subsidiárias. Mas, aqui, o enraizamento dos valores, costumes e comportamentos passa pelo desprendimento de uma cultura organizacional anterior, de característica mais familiar e voltada para o mercado brasileiro somente. De ambas as partes surgem comentários do tipo “eles não entendem nosso ponto de vista”, mas todos declaram que no momento da pesquisa isto já estava melhor do que antes. Algumas práticas brasileiras têm sido reconhecidas pela organização como de ótimos resultados e a participação de muitos brasileiros no projeto que determina como devem ser as políticas e práticas globais também tem gerado um sentimento de pertencimento à organização e o reconhecimento de que ela é muito maior do que a operação brasileira.

A Órion é a organização estudada que mais proporciona a interação entre diferentes culturas, principalmente, de forma remota através de suas múltiplas ferramentas de tecnologia de informação e comunicação. Praticamente todos os entrevistados fazem parte de equipes multiculturais aqui no Brasil e em equipes multiculturais à distância.

É a organização que congrega o maior número de nacionalidades diferentes. E o ritmo de trabalho observado durante a pesquisa também é o mais intenso, com a execução de múltiplas atividades e participação em projetos com diferentes alcances ao mesmo tempo. A tabela 4 sintetiza as categorias que estruturam o cotidiano da Órion.

ÓRION - COTIDIANO INTERCULTURAL	
Início da Convivência	<ul style="list-style-type: none"> - Fase mais difícil - Acolhida informal dos brasileiros - Brasileiros podem ver estrangeiro como ameaça - Choque entre traços culturais diferentes
Projeto OneÓrion	<ul style="list-style-type: none"> - Integrador do global-local - Aproxima as pessoas - Exemplo das políticas globais - Proporciona visão mais abrangente dos negócios da organização
Cultura Global	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de alinhamento global - Espaço para regionalismos - Mobilidade internacional = regiocêntrica
Equipes Multiculturais	<ul style="list-style-type: none"> - Mais à distância do que 'face-a-face' - Muitas nacionalidades em contato = interação sem face - A distância dificulta comunicação e execução de atividades - Agenda comum negociada - Hierarquia à distância - Teste para locais para missão internacional
Adaptação e Estilos de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança no perfil dos empregados brasileiros - Estrangeiro = trazer novos estilos de liderança - Negociação de mudanças - Traços culturais = irritação e admiração
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Falta fluência = barreira e insegurança - Idioma oficial com muitos sotaques - Diferentes entendimentos e significados - Diálogo = respeito e paciência
Mudanças e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Novas formas de ver o mundo – experiência impagável - Adaptação e flexibilidade - Alavancagem de carreira - Ajuda no processo de autoconhecimento - Diferenças não são restritivas - Diversidade como valor e recurso - A organização é maior do que a subsidiária - Cotidiano intercultural cansa mais

Tabela 4 – Síntese da Análise do Cotidiano da Órion

Fonte: a autora.

A Sagitta passou por um momento de reestruturação de sua operação brasileira e isso levou à diminuição de estrangeiros em posições aqui. A maioria deles está dividida em vários níveis hierárquicos na fábrica instalada no Rio Grande do Sul. Além de serem poucos, os

estrangeiros ocupam cargos mais elevados na estrutura da subsidiária e por isso não mantém contato com muitos brasileiros. Isto pode explicar porque os brasileiros não percebem descontinuidade no ambiente de trabalho e poucas alterações com a vinda de estrangeiros.

O fato das posições serem de nível estratégico ocorre por causa da maturidade da operação brasileira e, portanto, as movimentações internacionais seguem a diretriz de plano de carreira internacional. Então, mais do que ensinar ou aprender um processo, tecnologia ou novas práticas, os profissionais vão ocupar posições no estrangeiro como mais uma etapa de suas carreiras e que faz parte do planejamento de longo prazo da organização.

Nesta organização, a área de Recursos Humanos é a mais presente no cotidiano intercultural. Além de fazer a recepção formal do estrangeiro, com uma reunião para apresentação e posse do cargo e visita aos departamentos, os profissionais de Recursos Humanos trabalham diretamente com os estrangeiros, em uma estrutura matricial, o que permite o acompanhamento e suporte para resolução de problemas técnicos e relacionais. A tabela 5 apresenta as principais categorias analíticas que sintetizam o seu cotidiano intercultural.

SAGITTA - COTIDIANO INTERCULTURAL	
Recepção e Convivência	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção formal – acompanhamento do RH - Processos padronizados facilitam a integração - Brasileiros são solícitos
Convivência e Estilos de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência importante para os locais - Diferenças mais de estilo pessoal do que cultural - Estrangeiro = chefe e Brasileiro = subordinado
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Idioma oficial = quem convive com estrangeiros é fluente - Não fluência restringe a carreira - Estrangeiro = pouco interesse em aprender português
Cultura Global	<ul style="list-style-type: none"> - Prima pelo trabalho em equipe - Equilíbrio entre global-local - Perfis de gestores globalizados para funções globais - Papel do RH = articulador - Mobilidade internacional = geocêntrica
Equipes Multiculturais	<ul style="list-style-type: none"> - Chefia = Negociação e habilidade para introduzir mudanças - Subordinados = Resistência à mudança - Falta espírito de multinacional nos locais - Intervenção do RH em conflitos
Aprendizagem e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Ganhos para a organização - A interação é positiva - Diversidade é riqueza e recurso - Mudança e abertura ao novo - Visão mais abrangente - Tem que ter perfil

Tabela 5 – Síntese da Análise do Cotidiano da Sagitta

Fonte: a autora.

O fato de todos os participantes da pesquisa relatarem a experiência intercultural como positiva, mesmo com todas as dificuldades encontradas, pode ser explicado pela necessidade que temos de transformar tudo o que é desconhecido, diferente em conhecido, como defende

Moscovici (2004). E para isso, criam e re-criam representações daquilo que está presente em um cotidiano em comum.

As descrições dos cotidianos interculturais construídos e as estratégias e táticas utilizadas para superar as estranhezas e diferenças podem ser uma forma de exemplificar o que Schutz (1987) chamou de esquema de interpretação. E, podemos dizer que as políticas e práticas organizacionais e a própria cultura organizacional – o modo “X” de ser – formam o esquema de interpretação utilizado por estrangeiros e locais na sua interação cotidiana. Ele torna-se uma forma fácil e rápida de mostrar resultados, de desempenhar da maneira esperada as atribuições. É uma “muleta”, de certa forma, para os sujeitos da interação intercultural e eles acabam também reforçando os elementos de operação, de gestão organizacional e a cultura organizacional. Sob determinados aspectos, podemos dizer que a cultura organizacional de grandes multinacionais tornou-se tão importante como base de referência e de comportamentos no ambiente de trabalho quanto às culturas nacionais.

A visão de Simmel (1983) sobre a posição do estrangeiro no grupo e a dialética que se cria - do perto e longe; do familiar e estranho; do conhecido e desconhecido – foi observada nos depoimentos feitos pelos participantes da pesquisa que mostram que a convivência com estrangeiros cria uma janela que possibilita olhar para fora, para o diferente, para elementos mais distantes e que eram desconhecidos. Ao mesmo tempo, faz com que cada um olhe para dentro através dos olhos do estrangeiro. E assim, são percebidas coisas que estavam invisíveis, seja pelo desconhecimento, seja pelo esquecimento.

A metáfora do estrangeiro como sendo a ponte e a porte entre formas diferentes de ver o mundo, de Simmel (1983), foi percebida nas três organizações. Nestes ambientes de trabalho, a ponte significou a ligação entre a visão da matriz e a realidade da subsidiária. Esta ligação é vista como positiva, de crescimento e integração. Mas, também é vista como negativa, no sentido de que o estrangeiro é um espião, é o “olho” da matriz para vigiar a operação no exterior. Estas visões dependem das figuras do estrangeiro que os locais têm e também da postura dos estrangeiros com relação aos locais. Em outro momento, a figura do estrangeiro significou a oportunidade de brasileiros serem notados pela direção global das organizações. Por meio dos seus contatos, alguns brasileiros assumiram posições importantes em operações regionais e mundiais.

Um ponto evidenciado pelos resultados desta pesquisa é que quanto mais o indivíduo participa de ambientes multiculturais, mas ele trata com desembaraço as questões ligadas às rotinas de trabalho e a convivência com chefias, subordinados e colegas de outras

nacionalidades e culturas. Isto reforça o conceito de mobilidade como um novo capital simbólico apresentado por Freitas (2009).

No entanto, este tipo de interação demanda de abertura, de desprendimento, principalmente quando há a necessidade de mobilidade em uma missão internacional, que pressupõe que o sujeito deixe de lado alguns comportamentos e costumes do seu país de origem e que não serão encontrados no destino.

Os dados apresentados nesta pesquisa demonstram que as missões internacionais ajudam muito no processo de capacitação intercultural dos profissionais. Isto ocorre não somente com aqueles que aceitam o desafio de viver no estrangeiro para trabalhar em outra unidade da sua organização, mas também com aqueles que recebem estes profissionais estrangeiros. Pois, a convivência intercultural é uma via de duas mãos e é preciso vontade e cooperação tanto dos estrangeiros quanto dos locais. O conhecimento da própria cultura e dos traços culturais que carregamos dela nos ajudam a aprender como trabalhar com estes traços, sem nos tornarmos reféns deles.

A cultura organizacional também é um elemento importante e de referência para a criação de um cotidiano organizacional intercultural que apresente os resultados esperados pela organização e seja propício ao desenvolvimento de competências interculturais que fazem não só este cotidiano rico, como transforma os sujeitos envolvidos.

Estas competências culturais dizem respeito à melhoria na leitura do cenário organizacional e de negócios; a deixar de lado alguns preconceitos culturais e forma etnocêntrica de ver o mundo, o trabalho e as pessoas; à condução de ações derivadas de estratégias globais; ao entendimento das capacidades e limitações dos outros e as suas próprias; ao entendimento e aceitação das diferentes formas de perceber as tarefas cotidianas de trabalho.

Uma evidência identificada no decorrer da pesquisa foi com relação à inversão na demanda por profissionais estrangeiros, ou seja, de acordo com os gestores de Mobilidade Internacional e demais entrevistados, nos últimos cinco anos tem havido uma diminuição sistemática de profissionais estrangeiros trabalhando nas subsidiárias brasileiras de grandes organizações. Nas três organizações pesquisadas isso é uma realidade, são cada vez menos estrangeiros aqui e cada vez mais brasileiros fazendo parte de missões internacionais em outros países.

Uma das explicações encontrada é de que, atualmente, no Brasil existem profissionais preparados e capazes para assumir posições estratégicas e de direção das operações

brasileiras. Não só assumir posições aqui, mas também de gerenciar situações em outras operações das organizações multinacionais.

Por uma conjuntura de fatores, o Brasil vive uma excelente fase nos últimos anos. Esta boa fase afeta e é afetada pela situação vivida dentro das grandes organizações presentes em território brasileiro. Isto significa dizer que, ao assumir posições de destaque na estrutura global das multinacionais, os profissionais brasileiros conseguem demonstrar, em muitos casos, bons resultados e atitudes positivas com relação ao desempenho de várias atividades ao mesmo tempo além da capacidade de conviver e adaptar-se às pessoas de diferentes nacionalidades e culturas. Estes bons resultados influenciam a visão externa que se tem do Brasil e contribuem para que novas posições sejam oferecidas aos brasileiros.

Novas tecnologias e conhecimentos gerados nas subsidiárias brasileiras também chamam a atenção dos gestores e demais profissionais estrangeiros interessados em aprender novas formas de gestão e de participar de projetos aqui.

Do ponto de vista teórico-metodológico, o uso das representações sociais de Moscovici (2004) e as estratégias e táticas no cotidiano de Certeau (2007) para mapear e analisar as representações compartilhadas e as práticas usadas pelos sujeitos no cotidiano intercultural mostraram-se úteis e coerentes na compreensão de como as significações são construídas, como os significados são compartilhados e como as práticas transformam o não-familiar em familiar.

8.1 LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA

Apesar do empenho em buscar trilhar os caminhos metodológicos recomendados para o tipo de pesquisa e o cuidado em criar um mínimo de distância entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados, isto nem sempre é possível e cria algumas limitações no trabalho.

Desta maneira, podem ser evidenciadas aqui algumas limitações como o interesse e a orientação epistemológica da autora que são voltados para o sujeito e as repercussões da experiência intercultural nos diversos espaços de sua vida. Portanto, esta pesquisa não dá conta de responder a todas as questões objetivas do processo de mobilidade internacional e a criação de um cotidiano intercultural.

Pela ausência de trabalhos de mesma natureza, não foi possível ter referências ou fazer comparações de resultados. Assim, como não foi encontrada referência do uso da Teoria das Representações Sociais para mapear e compreender a construção do cotidiano intercultural, o que levou a tentativa de aproximação da metodologia indicada com outros métodos já utilizados em pesquisas sobre interculturalidade.

Mas, como trabalho de natureza empírica, as dificuldades surgiram, principalmente, ao longo do processo de coleta de dados de campo e, de alguma forma, limitaram a possível abrangência e profundidade da mesma. É sempre importante salientar estas limitações para que fiquem claros determinados encaminhamentos dados e também para servir de alerta para outros pesquisadores que queiram trilhar o mesmo caminho de pesquisa, ou próximos a ele e, assim, tentem evitar estes empecilhos.

Assim, uma das limitações diz respeito ao acesso aos profissionais estrangeiros no Brasil. Esta situação deve-se ao fato de se tratar de indivíduos que são altos executivos, em sua maioria, com uma agenda extremamente concorrida e viagens constantes. A questão da segurança também é um fator relevante, visto que os gestores de Mobilidade Internacional, normalmente são eles os contatos oficiais para a pesquisa, mostram-se cuidadosos com a exposição de estrangeiros.

Esta limitação somada ao fato das três organizações usarem estratégias de diversificação na seleção de profissionais para missões nas subsidiárias brasileiras dificultaram a especificação da categoria “estrangeiro” na análise dos dados. Entende-se que analisar as percepções e comportamentos de sujeitos oriundos de diversas culturas de forma generalizada é uma abordagem que apresenta limitações, mas a grande quantidade de nacionalidades encontrada

não permitiu, pelo menos no momento, fazer um recorte em profundidade em uma determinada cultura estrangeira, especificamente.

Outra limitação é com relação à dificuldade de despertar rapidamente o interesse das organizações e seus profissionais para participar da pesquisa. Como a rotina deles é bastante dinâmica e ocupada e a pesquisa não visou uma resposta ou ganho imediato, mostrar os ganhos que o trabalho poderia trazer não foi uma tarefa simples. Cabe dizer que isto é uma limitação no sentido de consumir tempo e argumentos antes que seja possível iniciar a pesquisa de campo. Com isso, a expectativa inicial de entrevistar um grupo maior foi frustrada pela necessidade de cumprir o cronograma estabelecido e não comprometer as outras fases do trabalho, principalmente a fase de análise dos dados coletados.

Outra limitação para alcançar um número maior de entrevistados foi uma consequência da escolha do método de seleção dos entrevistados (método Bola de Neve). A partir da indicação de pessoas da área de Recursos Humanos, especificamente da Gestão de Mobilidade Internacional, os primeiros entrevistados sugeriam colegas, subordinados e chefias para participar da pesquisa. Apesar de ser um método bastante utilizado em pesquisas qualitativas e que diminuiu o viés de ter indicações somente da área de Recursos Humanos, ele necessitou de mais tempo para ser operacionalizado, visto que em alguns casos os indicados estavam viajando, prestes a entrar em férias, estavam com as agendas lotadas, etc.

Também pode ser visto como limitação a visão preponderantemente positiva da situação de construção de um cotidiano intercultural. Todos os relatos sobre fracassos ou experiências problemáticas foram todas creditadas a outras pessoas não participantes da pesquisa. Isso pode ter várias explicações, o que parece ser o caso aqui é que as pessoas entrevistadas são aquelas que, independente da forma, conseguiram superar as barreiras e dificuldades e obtiveram êxito na convivência intercultural.

Os fracassos, as decepções e frustrações ficaram menos evidentes do que certamente estariam se os relatos fossem de experiências que não deram certo. Houve um caso de desistência da expatriação em uma das organizações estudadas, mas o profissional já tinha ido embora. E, apesar de analisar os relatos dos que compartilharam a experiência com ele, ficou faltando ouvi-lo. Esse caso evidencia o relato do ‘vencedor’, pois aqueles que não conseguiram continuar nas posições que levam à convivência intercultural já não estavam mais em cena.

Outra explicação para a visão positiva da convivência intercultural pode ser a expectativa que isso traz com relação à evolução na carreira dos sujeitos. Tanto para os estrangeiros quanto

para os locais, o êxito no relacionamento intercultural pode levar a posições internacionais e a cargos mais altos. Então, as pessoas se propõem a passar pela experiência com mente aberta e com menos restrições.

Também é preciso salientar que as percepções e representações feitas pelos sujeitos da pesquisa são interpretações e sujeitas à memória seletiva para aquilo que consideram importante no momento da entrevista. Muitas atividades não são agendadas e corre-se o risco de não serem lembradas. Além do que, a interface intercultural está submersa sob a interação objetiva requerida para a execução das tarefas, ou pode ser justaposta e diluída na sua importância e especificidade.

Por fim, não foi possível incluir a vida familiar (esposa e filhos) nesta pesquisa sobre a construção do cotidiano. No entanto, é sabida a importância e o peso deste aspecto da vida para que o mundo organizacional funcione bem e que o profissional em missão internacional renda o seu melhor.

8.2 AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma proposta para pesquisa é investigar em outros tipos de ambientes organizacionais que não sejam somente de atividades ligadas à área administrativa e financeira. O cotidiano de operações de produção ou logística, por exemplo, pode ser composto por outros elementos que não os apresentados aqui, o que enriqueceria e complementaria este trabalho.

Uma continuidade desta pesquisa seria levantar como são as experiências de profissionais brasileiros e estrangeiros no exterior, suas dificuldades e facilidades, bem como, o retorno e a reinserção dos brasileiros na nossa realidade organizacional. Como visto aqui, a maioria das pesquisas traz sempre as outras culturas como estrangeiras e nós, brasileiros, como os hospedeiros. Além disso, boa parte destas pesquisas retrata a percepção do estrangeiro e pouco fala da visão do brasileiro sobre este tipo de experiência. Em Freitas (2005) e Malaguti (2007) o foco é o profissional brasileiro na França e nos Estados Unidos, mas ouviram apenas o lado brasileiro.

Dentro da perspectiva de brasileiros a trabalho no exterior seria importante investigar o aumento do movimento de transferências para o exterior, as causas desse movimento e suas conseqüências para o mercado de trabalho brasileiro, para os estudos de desenvolvimento e carreira profissional.

Outra possibilidade de pesquisa seria sobre a proporção de brasileiros em missão internacional em empresas multinacionais estrangeiras e em empresas brasileiras atuantes no exterior. Seria possível analisar as diferentes situações e demandas que levam ao uso deste processo pelas organizações, quais os perfis pretendidos para cada situação, as motivações das empresas e o impacto nas carreiras dos profissionais.

Como comentado no item anterior, esta pesquisa retratou mais situações exitosas de criação de um cotidiano intercultural. Os entrevistados relataram, na sua maioria, realidades nas quais conseguiram encontrar ganhos nas diferenças. Então, seria muito rico investigar situações de fracassos, de retorno antes do esperado e até desligamento da empresa.

Uma linha de pesquisa que pode ser seguida é sobre o processo de homogeneização de valores e comportamentos dos indivíduos em grandes multinacionais, por meio de suas diretrizes globais e de sua cultura organizacional globalizada e o impacto dessa realidade para a internacionalização e gestão de organizações.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.
- ARENDT, H. **A Condição Humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- AUGÉ, M. **O sentido dos outros: atualidade da antropologia**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior – a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7 ed. Petrópolis: 2007.
- BAUMAN. Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BAUMAN. Z. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BAUMAN. Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24^a Ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BLACK, J. S. The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers. **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 119-134, 1990.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-62, 1999.
- BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B., MENDENHALL, M. E. **Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- 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. R. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 291-317, 1991.
- BORINI, F.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Competências Organizacionais das Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. IN: **XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – ENANPAD**, São Paulo, 2009.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- BOYACIGILLER, N.; ADLER, N.. The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 262-290, 1991.
- BRUYNE, P.; HERNAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BUENO, J. M. O processo de expatriação de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil – o caso Renault. Curitiba, 2004. 151 f. **Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná**.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Um olhar feminino sobre a expatriação – A percepção de esposas e filhas. **X Colóquio Internacional Sobre o Poder Local**. Salvador, 2006.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. The Intercultural Context and Human Resource Management: a Case of Multinational Companies in Curitiba. IN: **2nd LAEMOS – Latin American European Meeting in Organizational Studies**, Rio de Janeiro, 2008.
- BURRELL, G., MORGAN, G., **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann, 1979.
- CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: ed. Atlas, 1999.
- CALIGIURI, P. M. A multi level approach to predicting expatriate adjustment. IN: **Symposium at SIOP**, San Francisco, 1992.
- 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.

- CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S. O fazer estratégia como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas nas organizações. IN: **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede**. 9 ed. V. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2006a.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. O poder da identidade**. 3 ed. V.2. São Paulo: Paz e Terra, 2006b.
- CASTOR, B.V.J. **O Brasil não é para amadores**: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: IBQP-PR, 2000.
- CERDIN, J. L. **L'expatriation**. 10 ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.
- CERTEAU, M. **A cultura no plural**. 4ª Ed. Campinas: Papirus, 2005.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano. 1 – Artes de fazer**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CERTEAU, M.; GIARD, L.; MAYOL, P. **A invenção do cotidiano. 2 – Morar, cozinhar**. 5ª.ed.Petrópolis: Vozes, 2003.
- CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHEVRIER, S. **Le management des équipes interculturelles**. Paris: PUF, 2000.
- COSTA, S. P. Apontamentos para uma leitura de Georg Simmel. **Revista Diálogos**, Maringá, v. 3, n. 3, 1999.
- COSTA, W. A.; ALMEIDA, A. M. O. da. Teoria das Representações Sociais: uma abordagem alternativa para se compreender o comportamento cotidiano dos indivíduos e dos grupos sociais. **Revista de Educação Pública**, Cuiabá, v. 8, n. 13, jan.-jun, 1999.
- DAMATTA, R. A. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: 1997.
- DAMATTA, R. A. **O que faz o brasil, Brasil?** 12 ed. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2001.
- DASKALAKI, M. Identity and work across boundaries: the personal story of a 'nomadic' academic. IN: **2nd Latin American European Meeting in Organizational Studies**, Rio de Janeiro, 2008.
- DELANGE, N.; PIERRE, P. Pratiques de médiation et traitement d'étranger dans l'entreprise multiculturelle. **Revista Esprit critique**, 2004.

- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**. Estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed.. São Paulo: Cortez, 2001.
- DENZIN, N. e LINCOLN, Y. S. **The Handbook of qualitative research**. (2nd ed.). California: Sage, 2000.
- DE PAULA, E. R. A percepção dos executivos expatriados italianos sobre a gestão brasileira. **Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005**.
- DE PAULA, E. R.; STAUB, I. D. A gestão brasileira revisitada por executivos expatriados italianos. **XXX Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - ENANPAD**, Salvador, 2006.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- DIEHL, A. A. Apresentação. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Paradigmas do Cotidiano: Introdução à Constituição de um Campo de Análise Social**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1999.
- D'IRIBARNE, P. Face à complexité des cultures, Le manegement interculturel exige une approche ethnologique. **Management International**, v.8, n. 3, 2004.
- DOISE, W. Da psicologia social à psicologia societal. **Revista de Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.18, n.1, jan./abr.2002.
- DUPUIS, J. P.; DAVEL, E. Administração intercultural no novo mundo: ambigüidade e adaptabilidade como veículos sociais no Brasil e no Quebec. **IN: XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - ENANPAD**, Salvador, 2002.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- FARIA, J. H. de. **Economia política do poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2005.
- FARR, R. M. **Raízes da psicologia social moderna (1872-1954)**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

- FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e a sua história. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S.(Orgs.). **Textos em representações sociais**. 7 ed. Petrópolis Vozes, 2007.
- FERNANDEZ, B.;MUTABAZI, E.; PIERRE, P. International Executives, Identity Strategies and Mobility in France and China. **Asia Pacific Business Review**, vol. 12, n.1, Janeiro, 2006.
- FINURAS, P. **Gestão Intercultural**: pessoas e carreiras na era da globalização. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- FORTES, H.; PELÁEZ, C. M. **A política, a economia e a globalização no Brasil**. Madri: Agualarga, 1997.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. IN: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, M. E. de. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias: franceses em S.Paulo. **Relatório de pesquisa**, EAESP, São Paulo, 2000.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FREITAS, M. E. de. Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. **Relatório Apresentado na Banca para Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 2005.
- FREITAS, M. E. de. Identidades e Interculturalidade: O Expatriado Profissional é Sempre um Estrangeiro. **X Colóquio Internacional Sobre o Poder Local**. Salvador, 2006.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson-Learning, 2007.
- FREITAS, M. E. de. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr-jun de 2008.
- FREITAS, M. E. de. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamos Nômades. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.16 - n.49, p. 247-264 - Abril/Junho - 2009.

FREUD, S. **O futuro de uma ilusão; o mal-estar na civilização e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

GAE. Grupo de Administradores de Expatriados. Disponível em: <http://www.abrh-pr.org.br/gaepr/>. Acesso em: maio/2008.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.

GIDDENS, A. TURNER, J. (Orgs.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Unesp, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.53-63.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 14ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GOODSTEIN, L. Commentary: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**, n. 10, p. 49-54, 1981.

GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S.(Orgs.). **Textos em representações sociais**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GUEDES, A. L. Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos? IN: **XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2005.

HALL, S.; HALL, M. **Guide du comportement dans les affaires internationales**. Paris: Editions du Seuil, 1990.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

HILAL, A. Organizational culture dimensions: a brazilian case. **IN: XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - ENANPAD**, Atibaia, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1980a.

HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply abroad? **Organizational Dynamics**, n. 9, p. 42-63, 1980b.

HOFSTEDE, G. Do American Theories Apply Abroad? A Reply to Goodstein and Hunt. **Organizational Dynamics**, n. 10, p. 63-68, 1981.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, n. 14, p. 75-89, 1983.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations**: softwares of the mind. McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. **Human Relations**, n. 55, p. 1355-1361, 2002.

HOMEM, I. D. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do estado de Santa Catarina. **IN: XIX Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - ENANPAD**, Brasília, 2005.

HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, 37, 2002, p.3-10, 2002.

HUNT, J. 1981. Commentary: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**, v. 10, n.1, p. 55-62, 1981.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Comunicado da Presidência nº 35. Crise internacional: balanço e possíveis desdobramentos. Novembro de 2009. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/comunicado_presidencia/09_11_19_ComunicaPresi_35_CriseInternacional_desdobramentos.pdf. Acesso em: 30/11/2009 as 10h40min.

JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; DE LUQUE, M.; HOUSE, R. In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 1, p.67-90, 2006.

JAVIDAN, M.; STAHL, G.; BRODBECK, F.; WILDEROM, C. Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 2, p.59-76, 2005.

JODELET, D. Représentations sociales. Paris: PUF, 1989.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. IN: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. IN: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S.(Orgs.). **Textos em representações sociais**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

JUN, S.; GENTRY, J.W. An exploratory investigation of the relative importance of cultural similarity and personal fit in the selection and performance of expatriates. **Journal of World Business**, p.1-8, 2005.

KLUCKHOHN, F. R; STRODBECK, F. F. **Variations in value orientations**. New York: Peterson, 1961.

KRUGMAN, P. R. A crise de 2008 e a economia da depressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LAHIRE, B. **O homem plural**. Petrópolis: Vozes, 2003.

LANE, S. T. M. Usos e abusos do conceito de representação social. IN: Spink, M.J. (Org) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

LEME, M. A. V. S. O impacto da teoria das representações sociais. IN: Spink, M.J. (Org) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigm Controversies, contradictions and emergent confluences. IN: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. S. **The Handbook of qualitative research**. (2nd ed.). California: Sage, 2000.

LUZE, H. de. **L'ethnométhodologie**. Paris: Economica, 1997.

MAFFESOLI, M. **O conhecimento comum**: introdução à sociologia compreensiva. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MAFFESOLI, M. Sobre o nomadismo: vagabundagens pós-modernas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MALAGUTI, M. Cultura brasileira: perspectivas de profissionais brasileiros que trabalham no Estados Unidos. São Paulo, 2007. **Dissertação (Mestrado em Administração) do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie**.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson, 2007.

MCSWEENEY, B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. **Human Relations**, n. 55, p. 89-118, Jan/2002.

MCSWEENEY, B. 2002. The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. **Human Relations**, 55, p.1363-1372, Nov/2002.

MELO, E. A. A.; PAZ, M. G. T. da; ALMEIDA, A. M. O. Representação social de vínculo do trabalhador com a organização. IN: **XXXI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2007.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MINAYO, M. C. de S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. IN: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S.(Orgs.). **Textos em representações sociais**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York : Harper Collins, 1973.

MINTZBERG, H. Produtividade que mata. **Revista GV-Executivo**, v. 6, n. 6, p. 17-23, nov/dez, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MOSCOVICI, S. Prefácio. IN: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S.(Orgs.). **Textos em representações sociais**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; BOSQUETTI, M. A. Centralização de Autoridade dos Conselhos de Administração na Matriz e na Subsidiária de Multinacionais. IN: **XXXI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2007.
- ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. 2 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003.
- OU, H. Situated knowledge: a practice-based view on intercultural interaction. **Journal of Management Proceedings** (serial on the Internet), p. 1-6, ago/ 2009.
- PAGÉS, M; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. IN: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREIRA, M. C.; CARRIERI, A. P.; BRITO, M. J. Práticas de gestão e relações de poder no espaço organizacional: representações sociais de trabalhadores em uma multinacional. IN: **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal, 2007.
- POSSAMAI, H.; GUARESCHI, P. A. Minha culpa, meu destino: representações sociais do acidente de trabalho. IN: VERONESE, M. V.; GUARESCHI, P. A.(Orgs.) **Psicologia do cotidiano**: representações sociais em ação. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PIERRE, P. Elements Pour Une Reflexion Critique Sur Le Management Interculturel. **Revue Sociologies pratiques**, n. 5, Dezembro, 2001.
- PIERRE, P. Management interculturel et reconnaissance dès differences dans lês entreprises. Thionville: **Revue Passerelles**, 2002.
- RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- ROBERTSON, R. **Globalização**: teoria social e cultura global. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

ROCHA, T.; BORINI, F. M.; SPERS, E. E. A autonomia de marketing das subsidiárias brasileiras para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. IN: **XXXI Encontro da Anpad**, São Paulo, 2009.

SÁ, C. P. de. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. IN: Spink, M. J. (Org). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

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

SCHUTZ, A. **Le chercheur et le quotidien: phénoménologie des sciences sociales**. Paris: Méridiens Klincksieck, 1987.

SCHUTZ, A.; LUCKMANN, T. **Las estructuras del mundo de la vida**. Buenos Aires: Amorrortu Editores S.A., 2001.

SCHWARTZ, S. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, p. 23–47, 1999.

SEMPRINI, A. **Multiculturalismo**. Bauru: EDUSC, 1999.

SIMMEL, G. **Georg Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

SHIMONI, T.; RONEN, S.; ROZINER, I. Predicting expatriate adjustment – Israel as a host country. **International Journal of Cross Cultural Management**, vol. 5(3). p. 293-312, 2005.

SONDERGAARD, M. Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. **Organization Studies**, n. 15, p. 447-456, 1994.

SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, M. J. O estudo empírico das representações sociais. IN: SPINK, M.J. (Org) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. IN: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S.(Orgs.). **Textos em representações sociais**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R.L. Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Insead R&D** (Working Papers), 2001.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L.; DUARTE, R. G. Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil. **XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, 2007.

TAVARES, F. R. G. Schutz e Simmel: sobre os dilemas da condição social do “estrangeiro”. **Revista Comum**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 17, p. 78-90, jul-dez/2001.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture**: understanding cultural diversity in global business. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

TREVISAN, L. Interculturalidade no ambiente empresarial: Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-AUDI de São José dos Pinhais/PR. 185f. **Dissertação (Mestrado) - CEFET. Curso de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, Curitiba, 2001.

TUNG, R. L. **The New Expatriates**. Cambridge, Mass: Ballinger Publishing Company, 1988.

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

APÊNDICES

Apêndice I - Roteiro de perguntas aos gestores de mobilidade internacional

Apêndice II - Roteiro de perguntas aos profissionais estrangeiros

Apêndice III - Roteiro de perguntas aos profissionais locais

Apêndice IV – Características dos sujeitos de pesquisa

Apêndice V – Estrangeiros e Seu Tempo de Permanência no Brasil:

Apêndice VI – Distribuição dos Entrevistados na Estrutura Organizacional da Cygnus

Apêndice VII – Distribuição dos Entrevistados na Estrutura Organizacional da Órion

Apêndice VIII – Distribuição dos Entrevistados na Estrutura Organizacional da Sagitta

Apêndice I - Roteiro de perguntas aos gestores de mobilidade internacional:

- Quais os tipos de transferências internacionais na organização?
- Quais são as regras, os critérios de seleção, os objetivos e resultados esperados?
- Como é o processo de transferência em cada um dos tipos:
 - seleção
 - treinamento intercultural
 - trâmites legais
 - mudança
 - acomodação
 - repatriação
- Como é feita a gestão de expatriados:
 - acompanhamento
 - resolução de problemas no ambiente de trabalho
 - avaliação de desempenho

Apêndice II - Roteiro de perguntas aos profissionais estrangeiros:

As perguntas devem ser feitas considerando o ambiente e o grupo de trabalho (chefias, colegas, subordinados) no Brasil.

- Como foi tomada a decisão de sua vinda para o Brasil? Houve mudança de cargo ou de área de atuação?
- Como foi a negociação com a família?
- Como ocorre a gestão de mobilidade internacional por parte da empresa: existe acompanhamento, suporte ou alguma política/programa para adaptação? Isso de fato auxiliou na sua adaptação e na execução das atividades do dia-a-dia?
- Como é a rotina de trabalho no ambiente intercultural?
- Qual a impressão que você tinha da subsidiária brasileira? Como ela é vista no grupo?
- Que situações causaram mais angústia, desconforto e estranhamento nos primeiros momentos de trabalho na subsidiária brasileira?
- Como é trabalhar em uma equipe multicultural no Brasil?
- Quando você se sente como parte do grupo e quando e o que leva você a se sentir fora do grupo?
- Em um ambiente já estabelecido, com posições marcadas e bem definidas, como você se inseriu na dinâmica de trabalho com relação a:
 - Rotina de atividades
 - Hierarquia e fluxo de tarefas
 - Tomada de decisões
 - Agenda, horários, cronogramas
- Houve mudanças nesta dinâmica de trabalho provocadas por você? Se sim, relacionadas a que?
- Como é o ritmo de trabalho? E comparando com seu país de origem ou com outras experiências de trabalho?
- Você destaca alguns traços culturais típicos do comportamento do brasileiro? Como isso afeta o desenvolvimento do trabalho cotidiano?
- Como as diferenças culturais podem facilitar ou dificultar o desempenho?
- Você percebeu mudanças no seu modo de trabalhar? Se sim, que mudanças foram estas? Foram positivas ou negativas?
- Já ouviu confidências, relatos, histórias de pessoas do grupo de trabalho que se sentiram mais à vontade com você por ser “de fora”?
- O que você acreditava ser uma transferência internacional antes do processo? E agora, qual a sua percepção?
- Qual o significado, qual o valor, antes e depois da transferência internacional:
 - de carreira, sucesso, fracasso, desafios
 - de trabalho, tarefas

- rotina/cotidiano
 - trabalho X vida pessoal
 - o estrangeiro, o outro, a diferença, o desconhecido
- Você sentiu algum tipo de preconceito ou rejeição por parte de profissionais brasileiros? Se sim, de que tipo? Como você reagiu a isso?
- Que mudanças de significados e como foram re-significados na rotina familiar? Por exemplo, a questão de prioridades nas atividades do dia-a-dia, tempo com os familiares, papel de cada um, etc.
- Qual a percepção da Esposa e filhos? Como se sentem com relação à transferência internacional? Como lidam com a distância dos familiares e amigos?
- Como é o processo de socialização, convivência e amizades seu e da família? A convivência se dá mais com estrangeiros ou com brasileiros? Quais atividades de lazer/esportes?

Apêndice III - Roteiro de perguntas aos profissionais locais

As perguntas devem ser feitas considerando o ambiente multicultural e a relação com o(s) estrangeiro(s) no Brasil.

- Como é a rotina de trabalho no ambiente intercultural?
- Como o grupo recebe os estrangeiros? Existe algum ritual de acolhimento e de integração para os estrangeiros?
- O que você acreditava ser um profissional expatriado antes de conviver com um? E agora, qual a sua percepção?
- Qual você acredita que seja a imagem da subsidiária brasileira perante a corporação? Isto afeta o comportamento do profissional que vem do estrangeiro?
- Como é o trabalho em equipe?
- Em quais atitudes e quais ações que, em sua opinião, são mais difíceis para os estrangeiros fazerem parte do grupo?
- Você vivenciou/vivencia situações de desconforto, estranheza, angústia por não conhecer a cultura (nacional) dos estrangeiros? Como você resolveu estas questões?
- Que mudanças você destaca na sua atitude no ambiente de trabalho multicultural?
- Você sentiu algum tipo de preconceito ou rejeição por parte de profissionais estrangeiros? Se sim, de que tipo? Como você reagiu a isso?
- Como você se reestruturou na interação com o grupo para receber os estrangeiros, do ponto de vista de:
 - Rotina de atividades
 - Hierarquia e fluxo de tarefas
 - Tomada de decisões
 - Agenda, horários, cronogramas
- Você destaca alguns traços culturais típicos do comportamento dos estrangeiros neste grupo?
- Como isso afeta o desenvolvimento do trabalho cotidiano?
- Como as diferenças culturais podem facilitar ou dificultar o desempenho?
- Que mudanças a vinda de estrangeiros provoca no grupo?
- Você gostaria de passar por uma transferência internacional? Ou já passou por essa experiência?

Apêndice IV - Respondentes da Pesquisa:

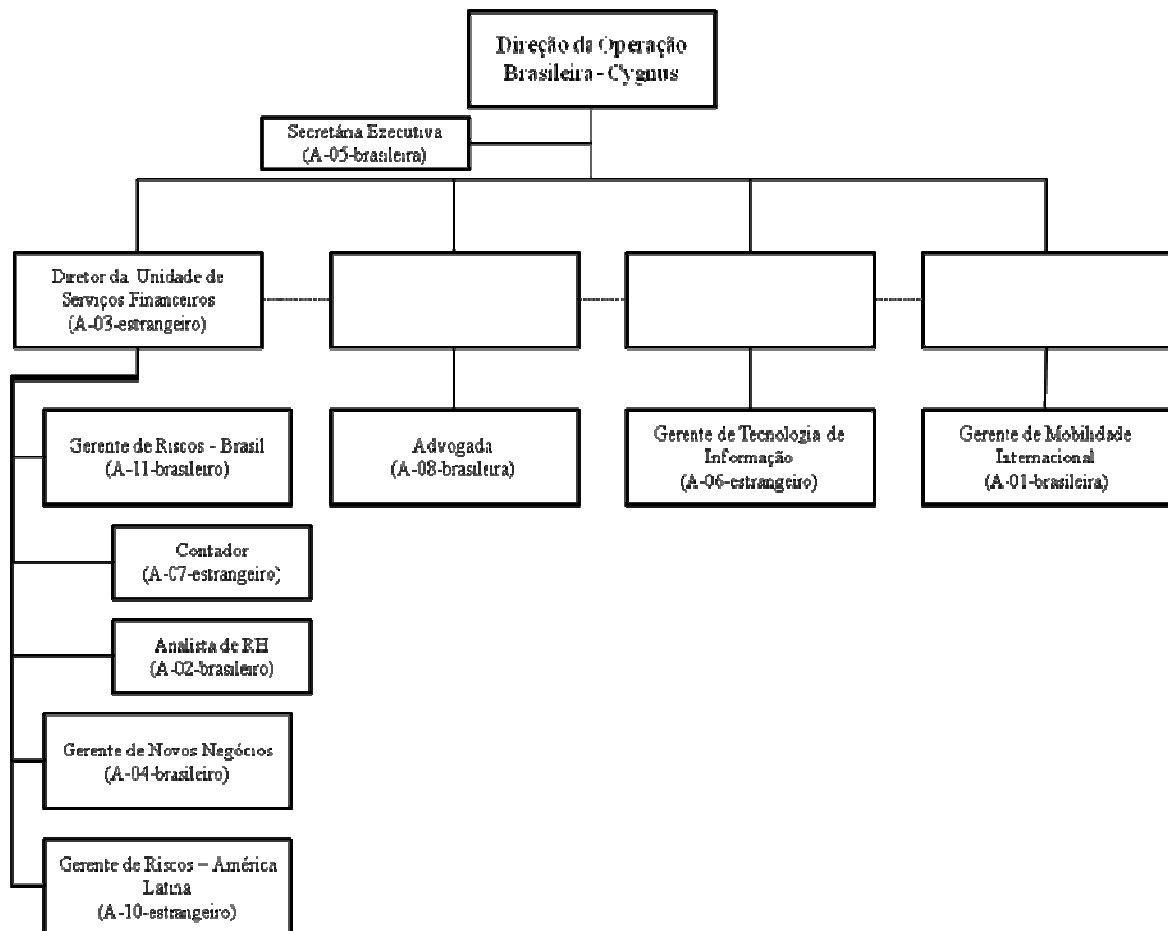
SUJEITO	ORGANIZAÇÃO	NACIONALIDADE	GÊNERO	FUNÇÃO
A-01	CYGNUS	Brasileira	Feminino	Gerente de Mobilidade Internacional
A-02	CYGNUS	Brasileira	Masculino	Analista de RH para UFS
A-03	CYGNUS	Finlandesa	Masculino	CFO da UFS - América Latina
A-04	CYGNUS	Brasileira	Masculino	Gerente de Desenv. de Novos Negócios – UFS
A-05	CYGNUS	Brasileira	Feminino	Secretária Executiva
A-06	CYGNUS	Sueca	Masculino	Gerente de TI
A-07	CYGNUS	Chilena	Masculino	Contador – UFS – Brasil e Chile
A-08	CYGNUS	Brasileira	Feminino	Advogada
A-09	CYGNUS	Brasileira	Feminino	Produtora (esposa de A-03)
A-10	CYGNUS	Peruano	Masculino	Gerente de Riscos UFS – América Latina
A-11	CYGNUS	Brasileira	Masculino	Gerente de Riscos UFS – Brasil
A-12	CYGNUS	Sueca	Feminino	CFO da UFS – Europa
B-01	ÓRION	Argentina	Feminino	Gerente de Mobilidade Internacional
B-02	ÓRION	Brasileira	Feminino	Gerente de Projetos
B-03	ÓRION	Inglesa	Masculino	Diretor de Projetos Internacionais
B-04	ÓRION	Brasileira	Feminino	Gerente de Planejamento
B-05	ÓRION	Brasileira	Masculino	Analista de Projetos
B-06	ÓRION	Brasileira	Feminino	Analista de Projetos
B-07	ÓRION	Brasileira	Masculino	Gerente de Serviços Financeiros
B-08	ÓRION	Brasileira	Masculino	Gerente de Projetos
B-09	ÓRION	Cubana/norte-americana	Masculino	Gerente de Processos e Serviços Financeiros
B-10	ÓRION	Inglesa	Feminino	Gerente de Riscos
B-11	ÓRION	Inglesa	Masculino	Gerente de Projetos
B-12	ORION	Brasileira	Feminino	Analista de Riscos
B-13	ORION	Norte-americana/brasileira	Feminino	Auditora de Crédito
B-14	ORION	Brasileira	Feminino	Auditora de Crédito
C-01	SAGITTA	Brasileira	Feminino	Gerente de Mobilidade Internacional
C-02	SAGITTA	Brasileira	Feminino	Gerente de RH
C-03	SAGITTA	Brasileira	Masculino	Diretor de Recursos Humanos
C-04	SAGITTA	Portuguesa	Masculino	Gerente de Riscos
C-05	SAGITTA	Equatoriana	Masculino	Gerente de Planejamento Financeiro
C-06	SAGITTA	Brasileira	Masculino	Analista Financeiro
C-07	SAGITTA	Brasileira	Feminino	Analista de Risco

Apêndice V – Estrangeiros e Seu Tempo de Permanência no Brasil:

Os dados apresentados abaixo demonstram o tempo de permanência de cada estrangeiro no Brasil quando das entrevistas:

SUJEITO	ORGANIZAÇÃO	NACIONALIDADE	MODALIDADE DE TRANSFERÊNCIA	TEMPO NO BRASIL
A-03	CYGNUS	Finlandesa	Longo prazo (Expatriação)	5 meses
A-06	CYGNUS	Sueca	Longo prazo (Expatriação)	1 ano e meio
A-07	CYGNUS	Chilena	Permanente (Contrato Local)	7 anos
A-10	CYGNUS	Peruano	Longo prazo (Expatriação)	10 meses
A-12	CYGNUS	Sueca	Longo prazo (Expatriação)	4 anos (encerrados há cinco meses)
B-01	ÓRION	Argentina	Permanente (Contrato Local)	15 anos
B-03	ÓRION	Inglesa	Longo prazo (Expatriação)	7 anos
B-09	ÓRION	Cubana/norte-americana	Longo prazo (Expatriação)	1 ano e meio
B-10	ÓRION	Inglesa	Longo prazo (Expatriação)	2 anos e meio
B-11	ÓRION	Inglesa	Longo prazo (Expatriação)	2 anos
C-04	SAGITTA	Portuguesa	Longo prazo (Expatriação)	1 ano e meio
C-05	SAGITTA	Equatoriana	Permanente (Contrato Local)	2 anos

Apêndice VI – Distribuição dos Entrevistados na Estrutura Organizacional da Cygnus⁴



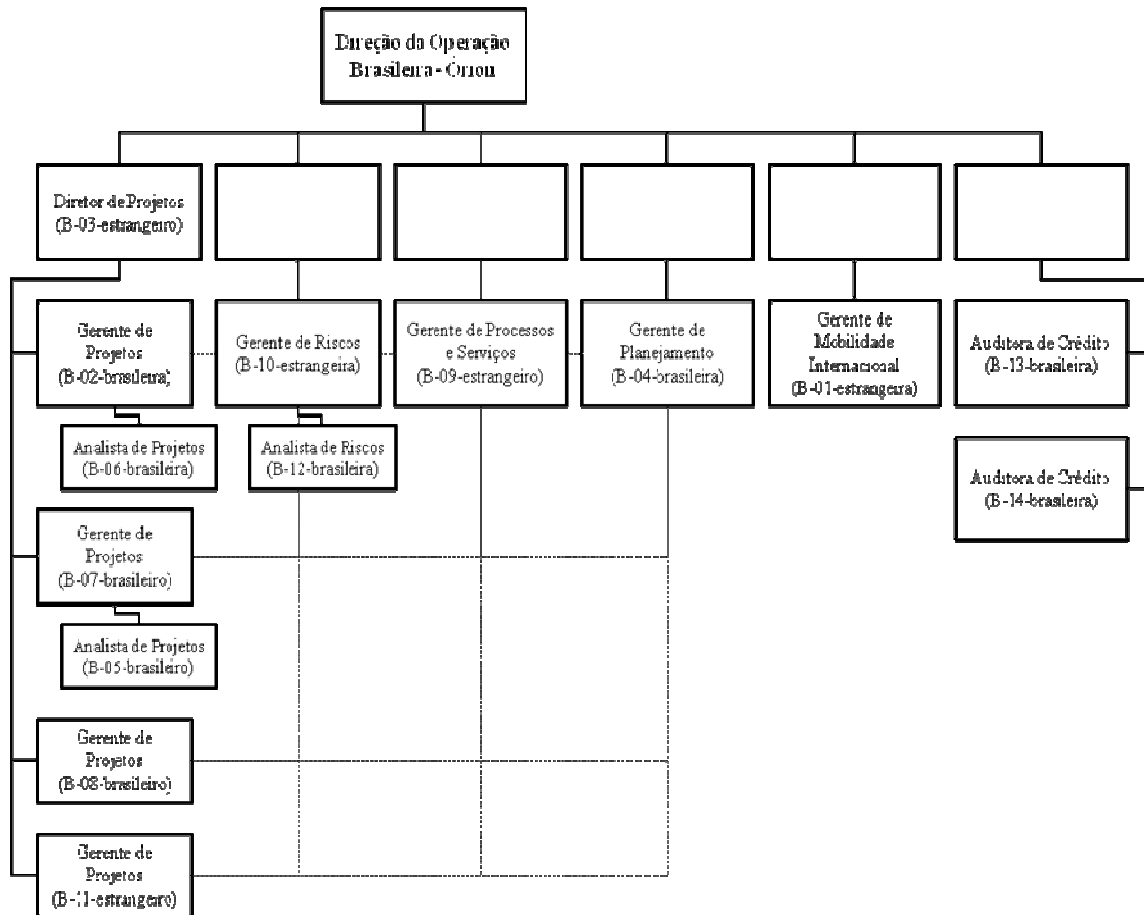
A linha pontilhada que liga as unidades simboliza o conceito da organização de interdependência entre elas. A unidade jurídica trabalha diretamente como prestadora de serviços para a unidade de serviços financeiros (USF) e, da mesma forma, a unidade de tecnologia de informação atende às demandas da USF.

A entrevistada A-09-brasileira não aparece na estrutura acima porque ela é esposa do A-03-estrangeiro. Seu relato contribuiu para confirmar as informações fornecidas sobre as políticas da organização para a mobilidade internacional na percepção de quem está sujeito a estas políticas.

⁴ A estrutura apresentada aqui foi feita com base nas respostas dos entrevistados e serve para esclarecer a relação de hierarquia entre eles e a relação deles entre diferentes áreas. Não é, portanto, o organograma oficial da organização. Não é, portanto, o organograma oficial da organização e sim uma aproximação das relações hierárquicas formais

A entrevistada A-12-estrangeira não aparece na estrutura porque ela ocupou o cargo de Diretora da USF até março de 2009, quando foi substituída pelo A-03-estrangeiro. Ela foi citada por vários de seus colegas e subordinados e, quando convidada, aceitou participar da pesquisa, respondendo de forma remota, por meio da Internet e com a utilização do software Skype.

Apêndice VII – Distribuição dos Entrevistados na Estrutura Organizacional da Órion⁵



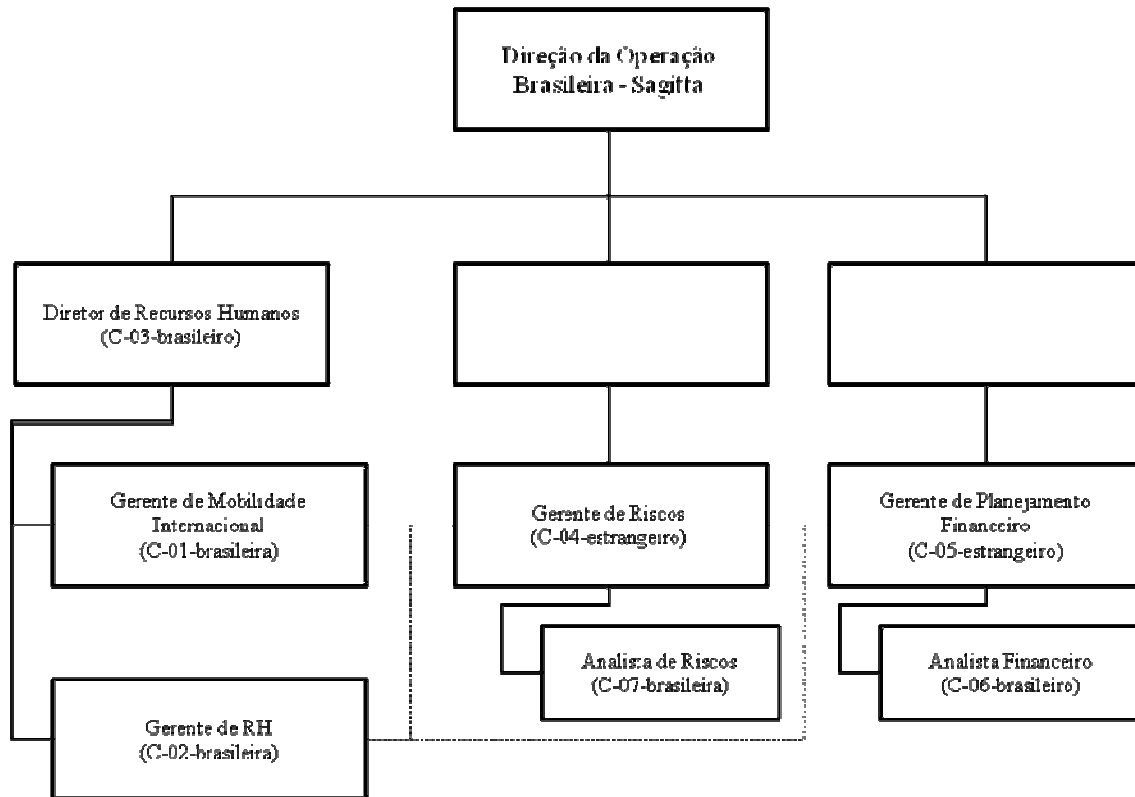
A linha pontilhada significa que, além da linha vertical de comando, há uma ligação entre as áreas para a execução dos projetos da organização, principalmente o projeto OneÓrion.

A área de Mobilidade Internacional está subordinada à diretoria de Recursos Humanos e não tem ligação direta com as áreas dos entrevistados. O contato é feito diretamente com as pessoas envolvidas com processos de mobilidade internacional, tanto profissionais brasileiros quanto estrangeiros.

⁵ A estrutura apresentada aqui foi feita com base nas respostas dos entrevistados e serve para esclarecer a relação de hierarquia entre eles e a relação deles entre diferentes áreas. Não é, portanto, o organograma oficial da organização. Não é, portanto, o organograma oficial da organização e sim uma aproximação das relações hierárquicas formais

As entrevistadas B-13 e B-14 são da área de Auditoria e por isso elas não têm contato direto com os demais participantes da pesquisa a não ser nos momentos de auditoria das suas áreas. No entanto, as duas acabam de voltar de transferências internacionais. A entrevistada B-13 ficou dois anos em Hong Kong, na China e retornou em janeiro de 2009 e a entrevistada B-14 ficou dois anos em Londres e voltou ao Brasil em julho de 2009. Elas forneceram um contraponto dos relatos dos estrangeiros e locais no Brasil ao contarem suas experiências como brasileiras no exterior.

Apêndice VIII – Distribuição dos Entrevistados na Estrutura Organizacional da Sagitta⁶



A linha pontilhada demonstra a ligação entre as áreas de mobilidade internacional e de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa.

⁶ A estrutura apresentada aqui foi feita com base nas respostas dos entrevistados e serve para esclarecer a relação de hierarquia entre eles e a relação deles entre diferentes áreas. Não é, portanto, o organograma oficial da organização e sim uma aproximação das relações hierárquicas formais.

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](#)