



## **INTERCULTURALIDADE: Expatriação como um Envolvimento Econômico ou Social?**

**Denise Del Prá Netto Machado**  
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU/FURB  
E-mail: [delpra@furb.br](mailto:delpra@furb.br)

**Suzane Strehlau**  
FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PADRE SABOIA DE MADEIROS /FEI  
E-mail: [suzane@gyemail.br](mailto:suzane@gyemail.br)

### **Resumo**

A competitividade atual vem impulsionando as empresas a superarem seus limites e saírem à procura de novos mercados e de condições econômicas mais favoráveis de produção, seja em termos de custo de mão de obra, matérias prima e incentivo fiscal. Devido a essa movimentação geográfica para fora das fronteiras, observa-se um elevado índice de movimentações humanas entre os países ou no interior de suas fronteiras políticas. Assim, esta pesquisa visa contribuir para o aperfeiçoamento teórico da área, ao focar a expatriação e a postura da empresa em viabilizar, ao expatriado, uma adaptação menos traumática. A população desta pesquisa compreende todos os expatriados brasileiros que se encontram fora do Brasil, sendo a amostra composta por 45 respondentes, nos quais se aplicou um questionário constituído por perguntas fechadas. Concluiu-se que, apesar de todo o avanço na teoria organizacional e nas ciências sociais, a vida social e pessoal do homem ainda é relegada ao segundo plano. Aspectos como família e o que o ser humano vai fazer após as horas de trabalho, não são preocupações da organização. A visão funcionalista de “mão-de-obra” mudou apenas sua maquiagem, agora temos “pessoas”, mas, que no final, são vistas como “recursos produtivos”.

**Palavras-Chave:** Expatriação; Interculturalidade; Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional; Teoria das Organizações.



## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de competição das empresas assumiu dimensões globais ao longo dos últimos anos. Barreiras econômicas foram, e continuam sendo, paulatinamente rompidas em consequência de fatores como alterações no macro-contexto político mundial, organização de países em blocos de livre-comércio, volatilidade de capitais e avanços tecnológicos em comunicação e informática, num cenário em que predominam os princípios do livre mercado e da menor participação do Estado na regulação da economia neo-liberal.

O modelo de intensa competição impulsionou as empresas a superarem seus limites domésticos de atuação. Esta busca está calcada na procura de novos mercados e de condições econômicas mais favoráveis de produção, seja em termos de custo de mão de obra e de matérias primas, incentivos fiscais ou amenidades na regulamentação da produção. O que move as organizações, neste contexto, é cada vez mais a racionalidade econômica predominante na definição do posicionamento estratégico na economia mundial (GUERREIRO RAMOS, 1983).

Além da movimentação geográfica das empresas para fora de suas fronteiras domésticas, observa-se um elevado índice de movimentações humanas entre os países ou no interior de suas fronteiras políticas. As razões para estas movimentações podem ser decorrentes de fatores diversos como guerras, conflitos étnicos e até mesmo a fome. Parcela significativa das migrações, entretanto, ocorre em decorrência de fatores econômicos: pessoas deixam seus locais de origem em busca de melhores condições de emprego ou de renda.

Diante da constatação do aumento desta mobilidade em busca de melhores condições de vida, a presente pesquisa teve como objetivo a averiguação de quais informações e medidas que as empresas estão adotando para auxiliar seus empregados a se mudarem para outros países. O auxílio, na percepção dos empregados, se refere aos aspectos sociais para adaptação do indivíduo ao local ao qual está chegando.



Nesta perspectiva, a presente pesquisa possui relevância teórica ao procurar contribuir para o entendimento da relação entre expatriação e adaptação do indivíduo em outras localidades e outras culturas. As investigações sobre expatriação estão começando a se fazer presente na teoria organizacional, todavia ainda mostra-se insipiente no que tange aos problemas de brasileiros no exterior.

Assim, esta pesquisa visa a contribuir para o aperfeiçoamento teórico da área, ao focar a expatriação e a postura da empresa em viabilizar, ao expatriado, uma adaptação menos traumática. Esta contribuição pretende suscitar cada vez mais debates em torno deste assunto, e sua aplicação nas organizações, explorando dimensões ainda inexploradas de uma maneira mais analítica. Em termos práticos, espera-se que o presente estudo possa oferecer subsídios para a atuação dos dirigentes das organizações, no momento de decisão de expatriação de seus empregados.

## **2 EXPATRIAÇÃO E ADAPTAÇÃO**

Dificuldades enfrentadas pelas empresas em suas movimentações globais mostram que a racionalidade econômica e a lógica da competição, inerentes ao processo de internacionalização, são insuficientes para lidar com a complexidade do mundo real. Outras variáveis sócio-culturais e históricas colocam o homem como um elemento de enfrentamento desta racionalidade, forçando as organizações a adotarem alternativas mais adaptáveis ao ser humano.

As empresas globais se defrontam com múltiplas realidades culturais à medida que se instalam em diferentes países, e não possuem controle sobre essas variáveis. As influências das culturas locais sobre a cultura empresarial são significativas, como demonstraram as pesquisas de Hosftede (1991), restando a necessidade, cada vez mais percebida, de uma consideração ampla das variáveis culturais e suas influências sobre os objetivos organizacionais.

Historicamente, a internacionalização da economia assumiu proporções crescentes após a II Guerra Mundial, quando empresas, inicialmente domésticas, passaram a produzir



e comercializar em outros mercados, com a necessidade de maior consideração das variáveis culturais na adequação local dos produtos. Adler (1991) descreve a evolução deste modelo com o surgimento das empresas multinacionais produtoras de *commodities*, nas quais as preocupações da administração em relação à cultura se voltam para a diversidade cultural da força de trabalho dos locais de produção, e não tanto para os produtos. Numa etapa seguinte, surgem as empresas de fato globais, nas quais as variáveis culturais se tornam significativas, tanto em relação aos seus aspectos internos (administração da força de trabalho) quanto em relação à “customização em massa” dos produtos, dirigidos aos seus diferentes mercados de atuação.

As condições culturais determinam o modo de apropriação de práticas sociais e preferências que podem ser consideradas legítimas (BOURDIEU, 1979a). Estas práticas estão estreitamente relacionadas ao nível de instrução (medido pelos títulos escolares e número de anos de estudo) e à origem social. O peso relativo da educação familiar e da educação escolar propriamente dita (cuja eficácia e duração depende da origem social) varia de acordo com o grau no qual as diferentes práticas sociais são reconhecidas e ensinadas pelo sistema escolar. Visto que cada país possui um sistema escolar com programas, que embora possam ser comparados diferem entre si fundamentalmente refletindo outros parâmetros culturais.

Nos Estados Unidos da América, Holt (1998) identificou que no grupo de pessoas entrevistadas com alto capital cultural (ACC) e as pessoas com baixo capital cultural (BCC) apresentam diferenças sistemáticas no gosto e nas práticas de consumo que distinguem esses americanos. Aqui cabe ressaltar algumas que são particularmente pertinentes ao contexto da expatriação. A primeira é a recepção crítica ou referencial de textos culturais, ou seja, os estilos de consumir textos da cultura de massa como televisão, livros, filmes e música diferem, segundo a orientação do capital cultural.

Os BCC tendem a interpretar os textos de modo referencial, ou seja, esperam uma descrição do mundo que consideram relevante nas suas próprias vidas. São atraídos por filmes e programas que sentem como “reais” e músicas que falem diretamente da sua



situação de vida. Não gostam de programas que apresentem conflitos com seus pontos de vista ou que os lembre de experiências perturbadoras. Os ACC vêem o entretenimento como uma ficção que não reflete diretamente o mundo empírico, não gostam e evitam cenas de violência gráfica, mas não rejeitam as cenas categoricamente. Ainda se referindo ao materialismo, os BCC aculturados em ambientes com restrições materiais consideram que a boa vida se reflete na abundância de posse de coisas popularmente conhecidas como luxo. Cresceram e vivem em lugares pequenos e valorizam lugares amplos. Os BCC com renda alta expressam seu gosto pelo consumo de objetos que são indicativos de luxo, a abundância material.

Os ACC enfatizam aspectos metafísicos da vida como, por exemplo, a produção de experiências através da criatividade. Isso não quer dizer que queiram menos aquisições materiais, freqüentemente gastam grandes quantidades de dinheiro fazendo isso, mas desde que o bem, ou a atividade, supra (ou pressupõe-se que supra) uma dada experiência metafísica. Ou seja, o entendimento cultural está inscrito na prática de consumo mais do que nas atividades ou características físicas do objeto de consumo.

Os BCC com alta renda enfatizam a extravagância em restaurantes como qualidade que influencia sua preferência. Os ACC associam extravagância com algo que contrasta com seus gostos, como: cozinhas de outros países, atmosferas casuais mais do que o pretense status associado ao restaurante.

Outras diferenças estão relacionadas ao trabalho desempenhado sob os aspectos cosmopolitas, identidade local, e realização. No aspecto cosmopolita versus local, os ACC caracterizam-se pela análise simbólica, há necessidade de sintetizar e manipular informação, compreender e responder a novas situações, inovar mais do que seguir instruções. Os ACC estruturam os seus gostos, através do *habitus*, para enfatizar o aspecto cosmopolita individual e de auto-realização.

Os BCC participam de empregos altamente rotineiros, aplicam técnicas e vigilância com baixa ênfase em criatividade e solução de problemas. Portanto, o consumo BCC é construído em oposição e não contíguo ao trabalho, perseguindo experiências mais



excitantes e que preencham mais do que o trabalho. Essa orientação no trabalho resulta em práticas de consumo diferentes. Os BCC enfatizam seu gosto local, ou seja, estão enraizados na sua comunidade. Suas referências são a sua própria comunidade: jornais que falem dos esportes ou obituários de sua região. Procuram conforto em objetos que lhe são familiares, por exemplo, em comidas que já conheçam. Os ACC apresentam um gosto mais cosmopolita: são levados a viajar e a ter amigos dispersos geograficamente. Procuram valorizar experiências exóticas de bens e serviços.

No tocante à individualidade versus identidade local, a procura pela individualidade e a necessidade de afiliação social criam uma tensão para ambos, ACC e BCC, resolvida de formas diferentes. Os ACC procuram obter algo que seja único ou de estilo original através dos seus objetos de consumo; a autenticidade e ser um *connoisseur* lhes dão o sentido de individualidade. Já os BCC participam rotineiramente de atividades de consumo coletivo próprias da comunidade local. Por exemplo, aqueles que contam com capital econômico suficiente vão viajar de férias para destinos populares como Disney World. Os ACC que vão para o mesmo lugar o admitem de modo ligeiramente defensivo e citam atividades que foram mais enriquecedoras em matéria de experiências.

Por fim, Holt (1998) identificou diferenças na auto-atualização em contraposição à socialização autotélica. No lazer, os ACC valorizam a atualização procurando experiências diversas, educativas ou informativas, que vão lhes permitir adquirir competências, conhecimentos e expressar sua criatividade. Numa partida de tênis, por exemplo, o ACC vai ver o jogo como um reflexo e um meio para acumular conhecimentos, ao passo que o BCC vai apresentar um caráter autotélico, ou seja, que não tem finalidade ou sentido fora de si.

O estudo de Holt (1998) amplia a discussão para a comparação de significados dentro de uma mesma cultura. Uma questão que se põe é se pessoas de alto capital cultural em culturas diferentes por terem mais referenciais cosmopolitas podem dar um significado semelhante às experiências e consumo. Assim, haveria um padrão de alto capital cultural tendendo à globalização de padrões de consumo e de práticas sociais, e um padrão de baixo



capital cultural na direção oposta, apegando-se ao seu aspecto mais local. Assim, seria de se esperar que a adaptação de funcionários expatriados com alto capital cultural (independente do seu grau na hierarquia) tendesse a ser mais fácil. Cabe aqui ressaltar que o capital cultural no conceito de Bourdieu (1979b) existe em três formas: incorporado, objetivo e institucionalizado.

O estado incorporado: é ligado ao corpo e supõe uma inclusão. A acumulação de capital exige a assimilação e, para isso, é necessário um investimento em termos de tempo pelo indivíduo. Ou seja, não é possível ser feito por procuração, nem pode ser transferido instantaneamente como uma mercadoria. Uma vez adquirido, o capital começa a fazer parte integrante do indivíduo, um *habitus*.

O estado objetivo detém a qualidade que se define somente na relação com o capital cultural incorporado. Um exemplo são as pinturas, os monumentos, que são transmissíveis materialmente. Assim, o bem cultural pode ser apropriado materialmente e, conseqüentemente, isso compõe o capital econômico, mas também é uma apropriação simbólica, a qual supõe o capital cultural.

A forma mais fácil de mensurar o capital cultural é no seu estado institucionalizado, o conjunto de títulos de educação que o indivíduo possui. É como um *brevet* de competência cultural, que dá ao seu portador um valor convencional, constante e jurídico, garantido pela relação com a cultura e instituído por uma magia coletiva. Magia, pois tem poder de fazer crer e se fazer reconhecer pela coletividade. Então, a posse de um certo grau de escolaridade não implica obrigatoriamente num alto grau das outras formas de capital cultural. Isto deve ser contemplado de modo mais profundo em estudos futuros.

No que refere especificamente ao processo de internacionalização das empresas, um grande número de trabalhos destaca a problemática em torno da adaptação de funcionários expatriados aos diferentes ambientes de trabalho (KRAIMER; SANDY e JAROWSKI, 2001; CALIGIURI, 2000; FORSTER, 2000; SANCHEZ; SPECTOR e COOPER, 2000; JORDAN; CATWRIGHT, 1998; WRIGHT; GEROY e BAKER, 1996), pois o fluxo crescente de empregados entre diferentes países faz com que surjam as mais variadas



situações de conflitos e choques culturais. Estas situações, na maioria das vezes, mostram-se prejudiciais à eficácia dos negócios, uma vez que resultam em dissipação de tempo, energia e recursos, gastos em situações de má comunicação e incompreensão dos diferentes pontos de vista entre as culturas.

Dados apresentados por Forster (2000) para os EUA estimam que as falhas, definidas como o retorno prematuro dos empregados ao país de origem, se situam entre 25% e 40% das expatriações quando estas ocorrem para países desenvolvidos, e em 70% no caso de expatriações para países em desenvolvimento. Os custos individuais das falhas podem estar entre US\$ 250 mil e US\$ 1 milhão, dados que dão uma estimativa do seu impacto econômico sobre as empresas. Segundo os autores, além das perdas financeiras diretas, as empresas sofrem as conseqüências de quebras de relacionamentos com clientes, suspensão de contratos e problemas legais. Chamam também a atenção para o fato de os dados se referirem aos prejuízos decorrentes do retorno prematuro ao país de origem, sem considerar os casos de atuações ineficazes de expatriados com dificuldades de adaptação cultural que, entretanto, permanecem nos locais de destino durante o tempo previsto.

Numa abordagem mais tradicional, o sucesso ou o fracasso dos expatriados de uma empresa depende de como estes exercem suas habilidades técnicas e gerenciais no novo ambiente de trabalho. A principal limitação dessa abordagem é supor que as pessoas sejam capazes de aplicar igualmente suas habilidades em diferentes contextos culturais, sem considerar as barreiras que a própria cultura local pode impor à atuação dos expatriados. Os problemas das falhas não se resumem, entretanto, ao expatriado, podendo estar relacionadas à adaptação de sua família ao novo ambiente. Fatores como a não adaptação da esposa e problemas familiares diversos, relacionados à designação no exterior, são descritos como causas freqüentes dos insucessos na expatriação (FORSTER, 2000).

Além dos problemas na expatriação, outra dificuldade enfrentada é o retorno ao país de origem, que pode ocorrer muitos anos após a saída, quando o indivíduo, e muitas vezes sua família, já se encontram adaptados à nova cultura. A re-adaptação à cultura original pode representar uma experiência não menos traumática do que a expatriação, pois são



necessários novos esforços para o reatamento de vínculos sociais, retorno aos hábitos anteriores e a aceitação de condições de vida, que podem ser menos favoráveis em relação ao país de retorno. O choque cultural reverso, especialmente no que refere à empresa e à organização do trabalho, pode acarretar a insatisfação ou mesmo o desligamento do empregado repatriado, resultando em perdas financeiras e de conhecimentos que poderiam ser apropriados pela organização na gestão de suas relações internacionais (SANCHEZ; SPECTOR; COOPER, 2000).

Na busca de referenciais teóricos para lidar com a problemática dos choques culturais, as empresas estão utilizando contribuições da antropologia cultural para subsidiar programas de treinamento para a adaptação dos expatriados. Esta aproximação fundamenta-se na noção de que as sociedades dos negócios não são diferentes das sociedades estudadas pela antropologia tradicional, pois os indivíduos na organização se engajam em rituais, perpetuam mitos e histórias, acatam conjuntos de normas, símbolos e expectativas de comportamentos, além de utilizarem vocabulário especializado (GEERTZ, 1989).

Como a cultura da organização sofre influências da cultura nacional, é necessária a compreensão conjunta das relações de influência entre essas duas dimensões e dos processos etnocêntricos que levam aos choques culturais. Esta necessidade decorre de um maior aprofundamento no desenvolvimento de programas de seleção e treinamento dos candidatos à expatriação, proporcionando a estes melhores condições de socialização no novo ambiente cultural e reduzindo o sofrimento psíquico resultante da separação (FREITAS, 2001).

Estes programas podem abranger, além do treinamento prévio à partida, a gestão dos expatriados durante o período de permanência nos locais de destino. O processo de socialização pode contar com oferecimento de apoio material, logístico, psicológico e social, além do monitoramento da evolução do crescimento profissional no contexto dos objetivos e metas organizacionais. Convém salientar que o processo de socialização deverá abranger tanto o indivíduo quanto sua família (BERGER; LUCKMANN, 1967).



De acordo com Wright, Geroy e Baker (1996), o gerenciamento de expatriados, embora amplamente praticado pelas empresas, é usualmente mal feito. Apesar da teorização sobre o processo ser satisfatória, poucas tentativas sintetizam os conceitos num formato utilizável em programas de treinamento e acompanhamento. De acordo com os autores, a gestão do expatriado pode ser dividida em cinco etapas:

**Avaliação das necessidades:** dados sobre o destino do expatriado são reunidos e processados para criar informações relevantes para os processos seguintes. São definidos os critérios de seleção de pessoal, critérios para o nível de treinamento necessário e para o próprio treinamento. Em geral, as pessoas são levadas a uma proficiência na comunicação lingüística e intercultural, e devem ser informadas sobre a estrutura local de trabalho, a cultura, os objetivos e metas, bem como políticas e procedimentos de negócios.

**Ingresso na cultura de destino:** período necessário para o expatriado adquirir a proficiência lingüística e de comunicação cultural, durante o qual se deve evitar atribuir as plenas responsabilidades que serão necessárias. O período pode se estender de algumas semanas a vários meses.

**Desenvolvimento:** período em que ocorre o crescimento profissional e a socialização do expatriados na nova cultura. É quando a empresa pode se beneficiar do *pay-off* da expatriação. O acompanhamento deve prevenir a estagnação, aumentar a satisfação e reduzir a rotatividade. Não há limites claros entre o ingresso e desenvolvimento, embora o foco da gestão do expatriado seja diferente entre cada aspecto.

**Repatriação:** apoio e monitoramento da reintegração do expatriado na cultura de origem, durante a qual pode ocorrer choque cultural reverso. É um período crítico, pois há dados que mostram um elevado número de desligamentos dos repatriados de suas empresas durante o ano que sucede à repatriação. Além de indicar uma possível insatisfação do empregado com as condições de trabalho encontradas na volta, o desligamento representa uma perda de conhecimentos e experiências que poderiam ser reaproveitados na gestão da expatriação.



A despeito da importância de todas as etapas da gestão do expatriado, um aspecto crítico consiste na seleção de pessoas que possuam perfil psicológico adequado à expatriação, pois todo treinamento e apoio serão insuficientes se a estrutura de personalidade dos candidatos, e eventualmente das pessoas que o acompanham, não forem adequadas para lidar com as variáveis e situações enfrentadas na expatriação (WRIGHT; GEROY; BAKER, 1996).

De acordo com Rodrigues (1997), um primeiro desafio enfrentado é que, para ser efetivo, os programas de treinamento devem tornar o expatriado sensível à cultura de seu local de destino, o que não é possível com todas as pessoas. Park e Harrison (1993) afirmam que um empregado efetivo em situações de expatriação deve ter múltiplas molduras culturais de referência, e Sanchez, Spector e Cooper (2000) indicam que a abertura a profundas transformações pessoais e a disposição para o risco sejam talvez os mais significativos sinais da aptidão pessoal para a expatriação.

O aspecto subjetivo da experiência intercultural também é destacado em termos da perspectiva psicológica do stress vivenciado pelo expatriado na nova situação cultural e o modo como esta variável influencia a efetividade das habilidades técnicas, mesmo assumindo que elas possam ser compatíveis com a cultura local (KRAIMER; SANDY; JAROWSKI, 2001). Segundo os autores, o desconforto psicológico não é provocado diretamente pela realidade objetiva do ambiente, mas pela avaliação subjetiva do expatriado em relação às condições do trabalho. Essa percepção é dependente da personalidade, e não pode ser prevista ou avaliada em processos de seleção e treinamento fundamentados somente nas habilidades técnicas para o trabalho.

Jordan e Cartwright (1998) apontam a existência de uma vasta quantidade de indicações sobre os atributos de personalidade desejáveis para o expatriado, e referem estudos que chegam a relacionar 68 requisitos necessários. De acordo com os autores, a seleção dos candidatos deve ser mais criteriosa e complexa do que uma seleção para atividades domésticas. Afirmam, entretanto, que em meio ao elevado número de atributos e de sobreposições semânticas existentes entre os diferentes atributos de personalidade, não



foi ainda encontrado um “fator X” crucial e de consenso em relação ao perfil psíquico do expatriado ideal. Referem também dificuldades para a avaliação do desempenho dos expatriados, com base em resultados de Meyer e Rowan (1977) e Tung (1981). A solução indicada é à busca de traços de personalidade recorrentes nos resultados dos diferentes estudos, que poderiam ser agrupados em categorias de atributos mais genéricos e essenciais para os expatriados. Os autores sugerem: capacidade intelectual, autoconfiança, abertura para experiências e estabilidade emocional. Além dos atributos de personalidade, sugerem um quadro de referência de competências essenciais à atividade do expatriado, que compreendem: habilidades relacionais, sensibilidade cultural, habilidade lingüística e tolerância ao stress.

Outros estudos (LEWIS, 1997; SPINDLER; SPINDLER, 1992) chamam a atenção para a dimensão subjetiva da experiência do expatriado, referindo-se ao “contrato psicológico” estabelecido entre o empregado e o empregador. Spindler; Spindler (1992) descreve o contrato psicológico como um feixe de expectativas não expressas existentes nas interações pessoais. Pode ser transacional (em termos de trocas implícitas) ou relacional (tratamento respeitoso); é subjetivo, definido pelo indivíduo e deve ser entendido do seu ponto de vista, e não do da empresa: ela apenas provê o contexto em que o contrato psicológico existe. Quando este contrato é mantido, pode ser descrito como o “cimento” entre o indivíduo e a organização (GUZZO; NOONAN; ELRON, 1994). Quando não, pode desencadear um ciclo de frustração e baixo desempenho.

No caso da expatriação, o contrato psicológico elaborado pelo indivíduo com sua empresa refere-se ao conjunto de expectativas referentes ao apoio oferecido durante a expatriação, que pode incluir treinamento prévio sobre a cultura local, condições satisfatórias de renda e moradia, apoio logístico, suporte psicológico, esclarecimentos em relação às condições e à organização do trabalho. De acordo com Lewis (1997), a intensidade de resposta diante da quebra do contrato psicológico pela empresa varia de acordo com a personalidade do expatriado. No limite, pode resultar no retorno prematuro ao país de origem ou desligamento. Outras manifestações podem ser ações legais, danos



deliberados à imagem da empresa, má conduta, perda de ritmo, apatia, afastamento de responsabilidades, absenteísmo, vandalismo, roubo, hostilidades e sabotagem.

Kraimer, Sandy e Jarowski (2001) destacam a importância das fontes de suporte ao expatriado, definido como “a disponibilidade de relações de ajuda e a qualidade dessas relações” e sua influência sobre o ajuste e o desempenho no novo ambiente cultural. Como fontes de suporte, os autores relacionam o apoio que o expatriado percebe em relação à organização, as qualidades das relações interpessoais com o supervisor ou líder no ambiente de trabalho e o apoio oferecido pela esposa. Especialmente os dois primeiros fatores apresentam as correlações mais significativas em relação ao ajuste à nova cultura e ao desempenho profissional. O resultado demonstra a importância subjetiva de fatores percebidos pelo expatriado, o que reforça a noção do “contrato psicológico” anteriormente discutido para o ajuste intercultural.

De acordo com Forster (2000), seis conclusões podem ser resumidas a partir da literatura disponível sobre o treinamento intercultural:

1 – embora haja discordâncias sobre o que seja o expatriado ideal, as indicações são similares em relação aos atributos genéricos;

2 – a maioria dos treinamentos recomendados pelos teóricos é mais complexa e abrangente do que é efetivamente desenvolvido pelas empresas;

3 – as falhas se referem tanto à falta de treinamento quanto à qualidade dos mesmos;

4 – os dados demonstram a influência positiva do treinamento sobre a efetividade da expatriação, não importa quão variável seja essa influência;

5 – a avaliação da efetividade dos treinamentos se baseia principalmente em evidências anedotais ou relatórios pessoais dos expatriados, em vez de avaliações anteriores e durante o período de expatriação;

6 – é necessário que o treinamento intercultural seja praticado como a gestão de um processo, considerando inclusive a repatriação, e não apenas como um treinamento prévio à partida do expatriado.



### **3 METODOLOGIA**

A população desta pesquisa compreende todos os expatriados brasileiros que se encontram fora do Brasil. A amostragem definida foi não-probabilística, ou proposital, abrangendo aqueles que participam de uma rede de internet, e que fazem parte de uma comunidade brasileira nos Estados Unidos, principalmente na cidade de Atlanta. A amostragem constou de 45 respondentes que se propuseram a devolver os e-mails remetidos.

Os dados primários foram obtidos através de questionários constituídos por perguntas fechadas, respondidos pelos expatriados. No final do questionário, existia a possibilidade de comentários, através de uma pergunta aberta.

O design que caracterizou o presente trabalho é do tipo exploratório, utilizando o método de estudo de caso. A população foi estudada e analisada através da teoria respectiva ao problema (Triviños, 1987).

A perspectiva de estudo é temporal, esta seqüência descreve uma parte da população, a fim de determinar as características do processo de expatriação. A abordagem metodológica foi predominantemente quantitativa, por meio da estatística descritiva.

### **4 RESULTADOS**

Os dados obtidos pela amostra apontam para uma prevalência do gênero masculino no número de empregados expatriados. Do total, 22% são mulheres e 78% homens, caracterizando uma forte preponderância para a expatriação de indivíduos do gênero masculino.

Este dado reflete a maior disponibilidade de desprendimento, que os mesmos demonstram para sair de suas cidades de origem, na percepção das organizações. Dos indivíduos do sexo masculino pesquisados, 29 chegaram aos Estados Unidos solteiros, ou seja, 83% não tinham que se preocupar com a adaptação de esposa e filhos.



As 10 pessoas do gênero feminino eram casadas e/ou separadas, e todas com filhos. Na expatriação, levaram os filhos consigo. As 2 pessoas casadas, que foram contatadas, levaram também os maridos.

Embora com características pessoais e sociais diferenciadas, as expectativas de todo o grupo eram muito semelhantes. Todos os expatriados foram voluntariamente, ou seja, quando convidados pela empresa para trabalharem fora de seus países de nascimento, se mostraram bastante receptivos. A maioria, 40 indivíduos, ou seja, 89% não conheciam a cidade para onde foram expatriados, e somente 5 já tinham tido contato anterior com cidades dos Estados Unidos, mas não para as quais foram expatriados. Estes contatos anteriores foram feitos por meio de turismo, e por um período inferior a 15 dias.

Quando questionados sobre o apoio recebido pela empresa, os resultados apontam para uma maior ênfase no que se refere às questões operacionais, e menos às questões pessoais e sociais. Do total de pesquisados, 54% afirmam receber nenhum ou pouco apoio da empresa na procura de moradia, e 33% muito apoio neste sentido. Nos 33% respondentes estão todas as pessoas do gênero feminino e as do gênero masculino que eram casadas. Estes dados denotam uma maior preocupação da empresa em observar a família do expatriado.

No quesito que relacionava alimentação, 87% dos respondentes afirmaram que a empresa não ajudou em nada. As reclamações referem-se ao reconhecimento dos alimentos, entendimento sobre o idioma para compra do mesmo, e, principalmente, locais onde poderiam fazer os primeiros abastecimentos.

No que se refere à documentação do expatriado, e de sua família, 93% afirmam que a empresa possibilitou todo o apoio possível. Pode-se concluir que isto faz parte do processo de expatriação, e que é um dos deveres da organização.

Outro ponto abordado como positivo da relação entre empresa e expatriado, foram às informações acerca do funcionamento de impostos, taxas e pagamentos de contas pessoais. Do total, 73% se sentiram amparados pela organização, e obtiveram as informações antes de se fixar no local de moradia.



A interação social para os membros da família é algo que as organizações devem se preocupar crescentemente. Entre os processos de interação, a socialização é um dos focos mais importantes, principalmente para quem chega em um país estrangeiro com filhos. Neste processo, a organização deve preocupar-se principalmente com o sistema escolar e o idioma, para os familiares do expatriado. Do total de pesquisados 93% afirmam não ter tido qualquer apoio na busca de uma escola para seus filhos, nem a indicação de como funciona o sistema escolar do país ao qual estava chegando.

O idioma para o expatriado, muitas vezes não é problema, pois ele já conhece e trabalha com os países para o qual ele é expatriado. No entanto, sua família não tem a mesma familiaridade com o idioma. Do total da amostra que levou família, 67% afirmam não terem obtido auxílio na adaptação da mesma ao idioma. Nem antes da expatriação, nem após a mesma. Ou seja, a família é obrigada a se adequar conforme as coisas vão acontecendo.

Conforme o relato de uma mãe expatriada:

“Tenho 2 filhos. O mais velho com 15 anos não deu problemas na escola. O menor, com 11 anos se recusou a falar durante os primeiros 6 meses de aulas. Levamos para um acompanhamento psicológico, mas pouco pudemos fazer. Pensei que teria que voltar para o Brasil. No retorno das férias de Natal, ele foi ao primeiro dia de aula e quando chegou em casa disse: - Mãe, meus colegas começaram a falar português. Eu agora entendo o que eles falam. – O psicólogo explicou que ele tinha um bloqueio para o idioma, e como chegou e foi direto para as aulas, não teve tempo de experimentar e se adequar ao novo idioma. Agora está tudo resolvido.”

Nos aspectos referentes ainda às questões sociais, o lazer, a apresentação da cidade e seu povo, bem como as referências para compras, as organizações pouco fazem pelo expatriado e sua família. No lazer, 87% afirmam não terem qualquer apoio da organização, e 80% afirmaram não terem sido introduzidos na cidade por meio de um processo formal, no qual a família pode se sentir em algo conhecido. A cidade não é apresentada aos expatriados.



O apoio maior dado pela organização se situa nos aspectos referentes à assistência médica e odontológica. 93% dos pesquisados afirmam ter recebido apoio no que se refere à assistência médica, e 86% à odontológica. Convém ressaltar que, no Brasil, temos sérios problemas nesta área, e qualquer apoio diferenciado pode ser caracterizado como algo acima das expectativas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos concluir que, apesar de todo o avanço na teoria organizacional e nas ciências sociais, a vida social e pessoal do homem ainda são relegadas ao segundo plano. Aspectos como família e o que o ser humano vai fazer após as horas de trabalho, não são preocupações da organização. A visão mecanicista de “mão-de-obra” mudou apenas sua maquiagem, agora temos “pessoas”, mas, que no final, são vistas como “recursos produtivos”.

Chegamos a conclusões bastante semelhantes a Foster (2000), quando afirma que o nível de desenvolvimento da empresa no que tange ao aspecto de treinamento ao expatriado ainda está aquém do que os teóricos apresentam. O objetivo das organizações e de curto espaço de tempo, e a expatriação em moldes que poderiam ter resultados mais positivos, elevam o tempo para um patamar maior. Desta forma, os treinamentos são falhos, com qualidade duvidosa.

Os dados obtidos são feitos sempre *a posteriori*, e a organização não têm uma inferência muito acentuada neste tópico. Ou seja, os relatórios pessoais de expatriados, bem como as histórias oriundas de sua vida fora do Brasil, é que nos fornecem dados para as pesquisas. Os treinamentos são muito mais baseados no “depois”, ficando o processo relegado à capacidade do indivíduo de se adequar.



## REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J. **International dimensions of organizational behavior**, Boston, MA: Kent, 1991.
- BERGER, P., LUCKMANN, L. **The social construction of reality**. New York: Doubleday, 1967.
- BOURDIEU, Pierre. *La Distinction* . Critique sociale du jugement. Paris: les Éditions de Minuit, 1979a. 670p.
- BOURDIEU, Pierre. Les Trois états du capital culturel. *Actes de la Recherche em Sciences Sociales*, n.30, p.3-6, Nov. 1979b.
- CALIGIURI, P. M. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **In: Personnel Psychology**, v.53, n. 1, p. 67 – 88, 2000.
- FORSTER, N. Expatriates and the impact of cross-cultural training. **In: Human Resource Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 63 – 78, 2000.
- FREITAS, M. E. Multiculturalismo: vida de executivo expatriada: a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA S.C.(Org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 288-302.
- GEERTZ, c. **A interpretação das culturas**. LTC: Rio de Janeiro, 1989.
- GUERREIRO RAMOS, A. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed. Ed Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1983.
- GUZZO, R. A., NOONAN, K. A., ELRON, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. **In: Journal of Applied Psychology**, 79, 600-608.
- HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: softwares of the mind**. McGraw-Hill, 1991. HOLT, Douglas B. Does cultural capital structure American consumption, *Journal of Consumer Research*, v.25, p. 1-25, June 1998.



- HOLT, Douglas B. Does cultural capital structure American consumption, *Journal of Consumer Research*, v.25, p. 1-25, June 1998.
- JORDAN, J.; CARTWRIGHT, S. Selecting expatriate managers: key traits and competencies. **In: Leadership & Organization**, v. 19, n. 2, p. 89 – 96, 1998.
- KRAIMER, M. L.; SANDY, J. W.; JAROWSKI, R. A. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. **In: Personnel Psychology**, v.54, n. 1, p. 71 – 99, 2001.
- LEWIS, K. G. Breakdown – a psychological contract for expatriates. **In: European Business Review**, v. 97, n. 6, p. 279 – 293, 1997.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. **In: American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2 – 340-363, 1977.
- PARK, H.; HARRISON, J. K. **The Journal of Management Development**. Bradford. Vol.12, Num 3, p. 20-30, 1993.
- RODRIGUES, C. A. Developing expatriates' cross cultural sensitivity: cultures where “your culture’s OK” is really not OK. **In: Journal of Management Development**, v. 16, n.9, p.690 – 702, 1997.
- SANCHEZ, J. I.; SPECTOR, P. E.; COOPER, C. L. Adapting to a boundaryless world: a developmental expatriate model. **In: The Academy of Management Executive**, v. 14, n.2, p. 96 – 106, 2000.
- SPINDLER, G.; SPINDLER, L. “Cultural process and ethnography: An anthropological perspective”. In: LECOMPTE, M.D.; MILLROY, W.L. & PREISSLE, J. (Orgs.), **The Handbook of Qualitative Research in Education**. London: Academic Press, 1992, p. 53-92.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUNG, R. L. Selecting and training of personnel for overseas assignments. **In: Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 2, p. 68-78, 1981.



WRIGHT, P. C.; GEROY, G. D.; BAKER, N. Managing expatriates: a systems approach.  
**In: Management Decision**, v. 34, n. 10, p. 32 – 42, 1996.