

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração**

**O PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DE  
EXPATRIADOS BRASILEIROS**

**Ana Paula Saldanha Cardoso**

**Belo Horizonte  
2008**

**Ana Paula Saldanha Cardoso**

**O PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DE  
EXPATRIADOS BRASILEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Betania Tanure

**Belo Horizonte  
2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C268p                      Cardoso, Ana Paula Saldanha  
                                  O processo de ajustamento intercultural de expatriados  
                                  brasileiros / Ana Paula Saldanha Cardoso. Belo Horizonte, 2008.  
                                  103f. : Il.

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

                                  1. Cultura organizacional. 2. Ajustamento social. 2.  
                                  Expatriação. 3. Programas de assistência ao trabalhador. I.  
                                  Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de  
                                  Pós-Graduação em Administração. II. Título.

CDU: 658

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado força, persistência e saúde para que eu pudesse alcançar mais esta etapa importante em minha vida e por sempre iluminar meus passos.

Aos meus pais, que acreditaram no meu sonho e me ofereceram a possibilidade de concretizá-lo, sendo sempre um exemplo de dedicação e sabedoria. A eles dedico a minha alegria por chegar ao fim deste percurso.

Ao Guilherme, meu grande amor e companheiro de todas as horas. Agradecer é pouco, compartilho a realização deste trabalho com ele, que é co-autor dos momentos mais importantes da minha vida.

À minha orientadora e mentora intelectual Profa. Dra. Betania Tanure, que com dedicação e sabedoria me conduziu no árduo processo do aprendizado e do conhecimento.

A todo o corpo docente do Mestrado Profissional em Administração, sempre brilhantes como profissionais e como pessoas, em especial aos professores José Márcio de Castro e Roberto Gonzalez.

Aos colegas e amigos do mestrado, que dividiram comigo as angústias e inquietações. Em especial à amiga Alessandra, que me apoiou durante todo o mestrado e dividiu comigo boas risadas e também momentos de desânimo.

Finalmente, a todos os que fizeram parte da minha história, compartilhando conhecimentos, sentimentos e experiências.

## RESUMO

A expatriação é um fenômeno que vem aumentando cada vez mais nas empresas e o seu sucesso está intimamente ligado à capacidade dos expatriados de se ajustarem a diferentes culturas, sendo fundamental o suporte oferecido pelas empresas. O objetivo principal deste trabalho foi investigar as práticas utilizadas pelas empresas brasileiras para facilitar o ajustamento intercultural de seus expatriados tendo em vista que a maioria dos fracassos nos processos de expatriação ocorre devido a problemas de ajustamento intercultural do expatriado e de sua família. Para tanto, foi realizada uma *survey* com 92 expatriados de sete empresas brasileiras que possuem operações regulares nos mercados internacionais. Os dados da pesquisa fazem parte de uma pesquisa maior, coordenada por Betania Tanure, professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral. O resultado da pesquisa indicou que, na maioria dos casos, não há políticas e práticas estruturadas que facilitem o ajustamento intercultural do expatriado e de sua família, e que as práticas utilizadas pelas empresas restringem-se apenas aos aspectos logísticos da expatriação. Apesar da adaptação cultural do expatriado e de sua família ser considerada para os entrevistados os principais fatores-chave para o sucesso de uma expatriação, a pesquisa revelou ainda que na maioria dos casos, as empresas não interferiram no processo de integração cultural do expatriado e de sua família. Além disso, constatou-se que os objetivos da expatriação para as empresas e para os expatriados são divergentes. Para os expatriados, a expatriação representa o seu desenvolvimento profissional, enquanto que para a empresa, o objetivo real da expatriação é a necessidade de controlar as subsidiárias e disseminar a sua cultura por meio de pessoas de sua confiança.

**Palavras-chave:** Ajustamento intercultural. Expatriados. Políticas e práticas de RH de apoio à expatriação

## ABSTRACT

Expatriation is a phenomenon that has been increasingly growing in companies and its success is closely linked to the capacity of expatriates to adjust themselves to different cultures, while the support offered by companies also plays a fundamental role. The main objective of this paper was to investigate the practices used by Brazilian companies to facilitate their expatriates' cross-cultural adjustment, since most failed expatriation processes are due to problems in cross-cultural adjustment faced by both the expatriate and her/his family. Thus, a survey was carried out with 92 expatriates from seven Brazilian companies that regularly operate in international markets. The research data is part of a broader research coordinated by Professor Betania Tanure from Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais and Fundação Dom Cabral. The results of the research show that, in most cases, there are no structured policies and practices that make cross-cultural adjustment easier for either the expatriate or her/his family, and that the practices adopted by companies are restricted to the logistics aspects of expatriation only. Although interviewees consider the expatriate and her/his family's adaptation the main key-factors for successful expatriation, the research also showed that companies, in most cases, had not played a role in the expatriate and her/his family's cultural integration process. Furthermore, it was found that companies and expatriates differ in their expatriation objectives. To expatriates, expatriation represents their professional development, while for the company the actual objective lies in its need to control subsidiaries and to disseminate its culture through people it trusts.

**Keywords:** Cross-cultural adjustment. Expatriates. HR Policies and practices to support expatriation.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Camadas da cultura de acordo com o modelo de Hofstede .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 2: Níveis da cultura.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 3: Camadas da cultura de acordo com Trompenaars .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 4: Modelo de cultura organizacional de Fleury e Fleury .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 5: Modelo de Tanure.....</b>	<b>51</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Características principais do individualismo x coletivismo .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 2: Modelo de Ajustamento do expatriado de Black <i>et al</i>, 1991 .....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Índices de Distância do Poder .....	27
TABELA 2 Estudo de Hofstede <i>versus</i> pesquisa Tanure - Índices de distância do poder .....	28
TABELA 3 Índices de aversão à incerteza .....	30
TABELA 4 Estudo de Hofstede <i>versus</i> pesquisa Tanure - Índices de aversão à incerteza.....	31
TABELA 5 Índices de individualismo <i>versus</i> coletivismo .....	33
TABELA 6 Estudo de Hofstede <i>versus</i> pesquisa Tanure .....	34
TABELA 7 Índices de masculinidade <i>versus</i> feminilidade .....	36
TABELA 8 Estudo de Hofstede <i>versus</i> pesquisa Tanure .....	37
TABELA 9 Índices de longo prazo <i>versus</i> curto prazo .....	38
TABELA 10 Sexo .....	68
TABELA 11 Idade .....	68
TABELA 12 Situação conjugal .....	68
TABELA 13 Tempo de empresa .....	69
TABELA 14 Tempo de expatriação .....	69
TABELA 15 Havia sido expatriado antes .....	69
TABELA 16 Forma de seleção do expatriado .....	71
TABELA 17 Motivos para a empresa realizar a expatriação.....	72
TABELA 18 Motivos para o expatriado aceitar a expatriação .....	72
TABELA 19 Práticas efetivadas durante o processo de negociação .....	74
TABELA 20 Pacote de benefícios .....	75
TABELA 21 Fatores-chave para o sucesso da expatriação.....	77
TABELA 22 Interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado .....	78
TABELA 23 Interferência da empresa na adaptação cultural da família .....	79

<b>TABELA 24 Levantou a hipótese de retorno antecipado.....</b>	<b>79</b>
<b>TABELA 25 Levantou a hipótese de prorrogar o período inicialmente previsto .....</b>	<b>80</b>
<b>TABELA 26 Planejamento da repatriação .....</b>	<b>81</b>
<b>TABELA 27 Voltar antes x Tempo de empresa.....</b>	<b>82</b>
<b>TABELA 28 Voltar antes x Tempo de expatriação (%) .....</b>	<b>82</b>
<b>TABELA 29 Voltar antes x Havia sido expatriado antes (%).....</b>	<b>82</b>
<b>TABELA 30 Voltar antes x Interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado .....</b>	<b>83</b>
<b>TABELA 31 Voltar antes x Interferência da empresa no processo de integração da família do expatriado com o ambiente.....</b>	<b>83</b>
<b>TABELA 32 Interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado x Expectativas.....</b>	<b>84</b>
<b>TABELA 33 Interferência da empresa no processo de integração cultural da família expatriado x Expectativas.....</b>	<b>85</b>
<b>TABELA 34 Fatores-chave para o sucesso da expatriação X Tempo de empresa .....</b>	<b>86</b>
<b>TABELA 35 Fatores-chave para o sucesso da expatriação x Tempo de expatriação .....</b>	<b>88</b>
<b>TABELA 36 Fatores-chave para o sucesso da expatriação x Havia sido expatriado antes .....</b>	<b>89</b>
<b>TABELA 37 Fatores-chave para o sucesso da expatriação x interferência da empresa na integração cultural do expatriado .....</b>	<b>91</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Afinal, o que é cultura? .....	16
2.2 Cultura nacional.....	19
2.2.1 Evolução dos estudos sobre a Influência da cultura nacional na gestão de empresas.....	21
2.2.2 O modelo de Trompenaars .....	23
2.2.3 As dimensões da cultura nacional segundo Hofstede.....	25
2.2.3.1 Distância de poder .....	25
2.2.3.2 Necessidade de controlar as incertezas.....	28
2.2.3.3 Individualismo <i>versus</i> coletivismo .....	31
2.2.3.4 Masculinidade <i>versus</i> feminilidade .....	34
2.2.3.5 Orientação de longo prazo <i>versus</i> orientação de curto prazo .....	37
2.2.4 Modelo cultural brasileiro de Tanure .....	39
2.3 Cultura organizacional.....	41
2.3.1 Modelo de cultura de Hofstede.....	43
2.3.2 O modelo de cultura organizacional de Schein .....	45
2.3.3 O modelo de cultura organizacional de Trompenaars e Hampden-Turner .....	47
2.3.4 Modelo de cultura organizacional de Fleury e Fleury .....	49
2.3.5 Modelo de cultura organizacional de Tanure .....	50
<b>3 EXPATRIAÇÃO</b> .....	<b>52</b>
3.1 A expatriação e o cenário intercultural.....	52
3.2 Razões da expatriação .....	54
3.3 O ajustamento intercultural do expatriado.....	55
3.4 Modelos de ajustamento intercultural do expatriado.....	56
3.5 Treinamento intercultural .....	60
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
4.1 Estratégia e método de pesquisa.....	64
4.2 Unidades empíricas de análise (universo e amostra).....	65
4.3 Estratégia de análise de dados .....	66
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>67</b>
5.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	67
5.1.1 Sexo, idade e situação conjugal.....	67
5.1.2 Tempo de empresa, tempo de expatriação e o fato de o executivo já ter vivido a experiência da expatriação.....	68
5.2 Percepções sobre o processo de expatriação .....	70
5.2.1 O processo seletivo.....	70
5.2.2 Motivos apresentados pela empresa para realizar a expatriação e motivos do expatriado para aceitar o processo de expatriação .....	71
5.2.3 Práticas utilizadas pela empresa durante o processo de negociação da expatriação .....	73

5.2.4 “Pacote de benefícios” associado à expatriação .....	74
5.2.5 Fatores-chave para o sucesso da expatriação .....	76
5.2.6 Interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado e da família do expatriado .....	77
5.2.7 Retorno antecipado e prorrogação do período inicialmente previsto para a expatriação .....	79
5.2.8 Planejamento da repatriação .....	80
5.3 A percepção dos expatriados .....	81
5.3.1 A relação entre a vontade de voltar ao país de origem e o tempo de expatriado e de empresa.....	81
5.3.2 A relação entre a vontade de voltar ao país de origem e a integração cultural do expatriado e de sua família .....	83
5.3.3 A relação entre a interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado e da família do expatriado e as expectativas do expatriado com relação à expatriação.....	84
5.3.4 Fatores-chave para o sucesso da expatriação X tempo de empresa .....	85
5.3.5 Fatores-chave para o sucesso da expatriação x Tempo de expatriação.....	87
5.3.6 Fatores-chave para o sucesso da expatriação X o fato de o executivo já ter vivido a experiência da expatriação.....	88
5.3.7 Fatores-chave para o sucesso da expatriação x interferência da empresa na integração cultural do expatriado .....	90
<b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem influenciado a dinâmica das organizações e as competências dos profissionais. O contato e a interação entre os povos têm se intensificado e foi facilitado pelas novas tecnologias de comunicação. Esse cenário auxiliou a rápida expansão de empresas e gerou profundas mudanças em suas estruturas e práticas de gestão. Portanto, fontes tradicionais de vantagens competitivas precisam ser remodeladas para que as organizações sobrevivam e obtenham sucesso.

Ganha relevância a figura do executivo global, que precisa interagir com diferentes culturas e se adaptar tanto à cultura da organização na qual trabalha quanto à cultura do país no qual está inserido, uma vez que, segundo Tanure (2005), a cultura da organização tem como um dos pilares a cultura nacional. Esses executivos, denominados expatriados, caracterizam-se por serem funcionários enviados para viver e trabalhar em um país estrangeiro por, no mínimo, dois anos (CALIGIURI, 2000; TUNG, 1998; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Por outro lado, há autores que defendem que o período mínimo de permanência dos funcionários enviados ao exterior deve mais curto: um ano. (TANURE *et al.* 2007).

Nos últimos anos, houve um aumento no número de expatriados, o que se deve, principalmente, ao processo de internacionalização das empresas através do estabelecimento de subsidiárias internacionais, *joint ventures* e alianças estratégicas (GREGERSEN; MORRISON; BLACK, 1998; TANURE *et al.* 2007). Não só o número de expatriados aumentou como também a importância do papel desempenhado pelos executivos enviados em processos de expatriação, especialmente entre as empresas multinacionais (MNC).

Para algumas empresas, a expatriação é consistente com a estratégia e com os objetivos da organização, sendo considerada como continuidade da estrutura e filosofia organizacional na unidade local, adequando as práticas internas às demandas locais, além de ser um meio para a empresa aumentar sua competitividade. Conhecer os aspectos culturais do país onde a empresa e o expatriado irão atuar é de fundamental importância, visto que as práticas e estilos de gestão praticados em um país podem não ser iguais em outros. (HOFSTEDE, 2001).

O modo como a organização assimila os valores individuais e nacionais para dentro de sua cultura organizacional e a maneira como transmite esses valores a todos os seus colaboradores torna-se um tema importante e determinante no sucesso da organização. O crescente número de organizações está gerando a necessidade de gestores e empresas aumentarem os seus conhecimentos e habilidades de gestão para lidar com valores e desafios oriundos das diferenças culturais (EVANS, 1980; TANURE *et al.*, 2007). No entanto, em alguns casos, tanto as organizações quanto os expatriados não possuem conhecimento suficiente sobre a cultura na qual irão se inserir, o que pode acarretar choques culturais e repatriações forçadas, ao invés de esse conhecimento tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa. (BREWSTER; HARRIS; SPARROW, 2004).

Nesse contexto, demanda-se que as empresas desenvolvam profissionais que consigam operar e lidar com as diferenças culturais em diferentes países. (BLACK; MENDENHALL, 1990; HAMEL *et al.*, 1989; TANURE *et al.*, 2007; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1993). Isto faz com que a dimensão cultural seja uma variável de suma importância no estudo da expatriação.

Segundo Schein (1984, p.3), a “cultura é um conjunto de significados compartilhados que torna possível aos membros de um grupo interpretar e agir de acordo com seu ambiente”. Geertz (1989) afirma que a compreensão da cultura permite um melhor discernimento acerca dos significados sociais e afirma ainda:

[...] a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou o processo; ela é um contexto dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligente – isto é, escritos com densidade. (GEERTZ, 1989, p. 24).

A cultura pode ser entendida, então, como uma construção de significados que nasce, cresce e se fortalece em contato com o outro e com a convivência diária, e depende das peculiaridades de cada ambiente social.

Desse modo, o sucesso de uma expatriação, segundo Bueno *et al.* (2004), está intimamente ligado ao desenvolvimento de profissionais capazes de administrar e locomover-se em diferentes culturas. Black *et al.* (1991) afirmam que a experiência da expatriação é complexa e exige do expatriado outras competências, além da profissional. Ao viver num ambiente culturalmente diferente do de origem, é necessário que o expatriado esteja preparado para conviver com valores sociais,

peçoais, culturais e profissionais diferentes dos do seu país de origem. O que antes lhe parecia distante agora já está ao seu redor e faz parte de seu cotidiano. Além disso, nem sempre é compreendido, e está cercado por situações que lhe são pouco familiares. (TUNG, 1981; JOLY, 1996).

A questão da adaptação da família do expatriado ao novo país é também muito importante para o sucesso da expatriação. A nova rotina imposta a ele e a sua família apresenta alto nível de estresse: novos hábitos, regras, horários e cultura, impactando diretamente sobre as suas emoções. (JOLY, 1996). Mesmo assim, vários autores afirmam que há pouca preocupação das empresas com relação ao ajustamento intercultural do expatriado e de sua família e este é, provavelmente, o fator mais negligenciado no processo de seleção do expatriado. (TUNG, 1981; AYCAN, 1997; BLACK *et al.*, 1991).

Diversas pesquisas realizadas apontam que o número de expatriados que retornam a seu país antes do período previsto é grande, e parte significativa dos fracassos nos processos de expatriação pode ser atribuída à preparação e planejamento inadequados para as transições de entrada e reentrada do profissional e de sua família, aliados à incapacidade de adaptação ao novo ambiente cultural. (PEREIRA *et al.*, 2005; TANURE *et al.*, 2007; BLACK, GREGERSEN, 1999; TUNG, 1981).

Pesquisa realizada por Black e Gregersen (1999) com executivos expatriados e pessoas responsáveis pela transferência em empresas americanas, européias e japonesas, revela que 10 a 20% dos expatriados retornaram antes do período previsto, em função de dificuldades de adaptação e/ou insatisfação no trabalho. Além disso, Tanure *et al.* (2007) afirmam que a falta de consistência de objetivos entre expatriados e empresa também gera muitos processos de repatriação forçada.

Apesar de a expatriação ser um fenômeno que vem aumentando cada vez mais nas empresas, na literatura sobre o tema é possível verificar uma escassez de estudos sobre a expatriação em países em desenvolvimento. Segundo Tanure *et al.* (2007), grande parte das pesquisas sobre expatriação baseia-se em empresas que já têm grande experiência internacional. Entretanto, situação inversa ocorre no Brasil, onde as empresas nacionais estão na fase inicial do processo de internacionalização, o que contribui para gerar uma lacuna nos estudos realizados sobre o tema. Além disso, os estudos interculturais e de expatriação são relativamente recentes no Brasil. Freitas (2000) é grande referência nessa área,

enfatizando sempre a crescente demanda por uma maior mobilidade gerencial de executivos globais. Seu trabalho contribuiu com um enfoque diferenciado na medida em que sua pesquisa aborda as facilidades e dificuldades vividas por expatriados franceses e suas famílias em São Paulo. Segundo a autora, não apenas a política de salários, o recrutamento e a seleção merecem especial importância. Para ela, as nuances culturais são fundamentais para o sucesso do processo de expatriação.

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como objetivo central investigar as práticas utilizadas pelas empresas brasileiras para facilitar o ajustamento intercultural de seus expatriados e seus impactos, tendo em vista que a maioria dos fracassos nos processos de repatriação ocorre devido a problemas de ajustamento intercultural do expatriado e de sua família. (TUNG, 1981).

Para tanto, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- compreender os fatores críticos de sucesso no ajustamento intercultural dos expatriados;
- verificar se existe influência das práticas de expatriação no processo de adaptação intercultural do expatriado e, em caso positivo, identificar quais são as principais;
- identificar as fases do ajustamento do expatriado e o papel da empresa em cada uma dessas fases.

Estudar o processo de ajustamento intercultural do expatriado é importante por diversas razões. A primeira é que a falha no processo de ajustamento pode causar o seu retorno prematuro, o que implicará elevados custos para a organização. (TUNG, 1987; BLACK *et al.*, 1991; TANURE *et al.*, 2007). Além disso, entre os custos não financeiros desse fracasso incluem-se perdas de oportunidades de negócios e de mercados, e até influência na reputação da empresa. Para o expatriado, pode também acontecer de ele perder prestígio perante seus colegas de trabalho. (AYCAN, 1997). Deve-se ainda ser ressaltado o fato de as pesquisas sobre o tema no Brasil estarem ainda muito incipientes. Encontram-se mais desenvolvidas na Europa e nos Estados Unidos e em empresas com grande experiência internacional. (TANURE *et al.*, 2007).

Visando atingir uma maior população da amostra e estabelecer as possíveis relações entre o processo de ajustamento intercultural do expatriado e as políticas

de expatriação das empresas, será utilizado neste trabalho o método quantitativo. Para tanto, será realizada uma pesquisa em dados secundários. Estes fazem parte de uma pesquisa maior, quantitativa, coordenada por Betania Tanure, professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral. Esta dissertação está organizada em seis capítulos. No primeiro, encontra-se a introdução, seguida por dois capítulos de referencial teórico que fundamenta a pesquisa, pela metodologia utilizada na dissertação, pela análise dos dados e, por fim, pela conclusão e considerações finais.

O segundo capítulo tem como foco de análise da cultura, seus principais modelos e sua relação com o processo de expatriação. Em um primeiro momento, é discutido o conceito de cultura com base numa leitura aprofundada de vários autores que são referência no tema como Morgan (1996), Hofstede (1991), Trompenaars (1993) e Tanure (1995). Em seguida, são apresentados as definições de cultura nacional e organizacional e os principais modelos que analisam a cultura nacional e a organizacional.

O terceiro capítulo analisa o processo de expatriação no atual cenário, apresentando as principais razões das empresas para a expatriação, a importância do ajustamento intercultural dos expatriados e os diferentes modelos de ajustamento intercultural.

O capítulo quatro descreve a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, abordando a estratégia e método de pesquisa, as unidades de análise e as estratégias de coleta e análise dos dados.

O capítulo cinco apresenta e analisa o resultado da pesquisa.

Por fim, o capítulo seis é composto pela síntese dos resultados mais importantes da pesquisa, pelas principais contribuições e limitações do estudo e pelas sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Afinal, o que é cultura?

Derivada do latim *colere* – que significa cultivar, cuidar, construir – cultura geralmente refere-se a algo que é derivado de, ou criado pela intervenção humana. Grande parte do conhecimento que se tem hoje sobre cultura é resultado do trabalho de antropólogos e, portanto, passível de diversas interpretações e múltiplas definições. De acordo com Sackmann (1991), o termo cultura na antropologia, surgiu com os ingleses por volta de 1871, com Tylor (1871). Para ele, o termo cultura engloba tudo o que é relativo ao homem. É considerada um complexo emaranhado formado por crenças, artes, conhecimentos, leis, costumes e toda capacidade que seja capaz de tornar o homem membro de uma sociedade. Além disso, o autor afirma que cada cultura se distingue das outras através de soluções específicas para certos problemas. Seguindo essa mesma linha, Morgan (1996) afirma que significados, sentidos compartilhados e compreensão são as diferentes formas de descrever a cultura. Vários são os autores e correntes teóricas que definem a cultura por diferentes formas e enfoques.

Bowditch e Buono (1992) afirmam que há muito tempo os antropólogos e sociólogos reconheceram a cultura como fator essencial das crenças, atitudes e comportamentos de uma população. Além de sofrer grande influência da sociologia e da antropologia, a psicologia social também contribuiu significativamente para o estudo da cultura. Os sociólogos analisam a realidade social que está em torno da somatória de opiniões e comportamentos sociais. enquanto os antropólogos estudam os significados das práticas e condutas individuais, além de interpretar o significado das relações existentes entre indivíduos de um mesmo meio social. (FLEURY; FISCHER, 1996).

Um dos mais importantes autores e pesquisadores do tema cultura é Hofstede (1991). Para ele, a cultura é uma programação coletiva da mente que envolve o processo de aprendizagem dos padrões de comportamento, sentimentos e pensamentos que foram adquiridos no decorrer do tempo e que orientam as ações das pessoas e distinguem os membros de um grupo e de outro. Assim, os

ambientes sociais são as fontes da programação mental dos cidadãos. Além disso, o autor afirma ainda que a cultura pode ser situada entre a natureza humana que não é programada, ou não programável, e a individualidade pessoal, ou seja, a cultura não é inata ao indivíduo, mas faz parte de um processo de aprendizado do indivíduo desde a sua infância.

Para Hofstede (1991), a cultura engloba não só atividades que definem os modelos mentais como também padrões comuns de pensamento, sentimentos e comportamentos. O autor destaca ainda que a cultura é adquirida por meio do ambiente social em que o indivíduo atua, isto é, não é herdada, sendo necessário a sua distinção de natureza humana. Desse modo, pode-se verificar que o estudo da cultura permite analisar como os indivíduos e os grupos de indivíduos pensam, sentem e agem diferente.

O estudo das diferenças culturais entre indivíduos e grupos de acordo com Hofstede (1991) só é possível de ser realizado por meio de um relativismo cultural. Segundo o autor, isso se deve ao fato de não existirem parâmetros científicos que permitem inferir que uma cultura é superior ou inferior à outra. Assim, o relativismo cultural permite o estudo das diferenças culturais, uma vez que requer apenas a inexistência de juízos de valor quando se analisam indivíduos ou grupos diferentes da sua cultura. Nesse contexto, Hofstede (1991) afirma que uma das principais dificuldades no estudo da cultura está no entendimento da razão de diferentes comportamentos entre um grupo e outro. Vários autores tentam responder a essa questão. Segundo eles, o que torna essa questão difícil de ser respondida reside no fato de os fatores culturais que levam os indivíduos ou grupos a se portarem de uma maneira ou de outra não serem óbvios, e a dificuldade de se entender a diferença de comportamentos advém do fato de a cultura não ser visível. (HOFSTEDE, 1991; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Hall (1976) defende fortemente a dimensão do inconsciente no conceito de cultura. Segundo o autor, a cultura seria um mecanismo de controle invisível que opera no pensamento das pessoas. Os membros de uma sociedade internalizam os componentes culturais daquela sociedade e agem de acordo com os limites “culturalmente aceitáveis”. Uma vez aprendidos e internalizados, os componentes culturais são tratados como reais. Assim, a cultura pode ser vista tanto como um fator de influência no comportamento como também de interpretação do comportamento.

Já para Trompenaars (1993), a cultura é a forma através da qual um grupo de pessoas entende e interpreta o mundo. Padrões culturais diferentes fazem com que as pessoas ajam e percebam a realidade de formas distintas. O autor afirma que, apesar de a cultura ser considerada um sistema de significados que mostra aos indivíduos como eles devem agir, resolver problemas e o que devem valorizar, não se pode dizer que existem padrões culturais melhores ou piores.

Apesar de várias definições existentes de cultura, é possível verificar que parece haver entre elas uma visão em comum de que a cultura é uma entidade abstrata que envolve um número de artefatos coletivos que são divididos e internalizados, como padrões de comportamentos e valores. (DAHL, 2004). Além disso, ela é discutida em diferentes níveis: nacional, organizacional e profissional, que não têm o mesmo significado, uma vez que se diferenciam por meio dos diferentes papéis representados e meios sociais. (HOFSTEDE, 1991; TANURE, 2005; HAMPDEN-TURNER, 1998).

A cultura nacional representa o nível mais macro em uma sociedade, enquanto a organizacional pode ser entendida como o modo de expressarem as atitudes numa organização. Já a cultura profissional refere-se às orientações profissionais e éticas compartilhadas por indivíduos com certas funções.

No entanto, apesar de a cultura nacional não ser sinônimo da organizacional, Tanure (2005) afirma que ela é um dos pilares da cultura organizacional. De acordo com a autora, a empresa deve ser vista como um espaço sociocultural muito influenciado pela cultura nacional, que afeta a percepção de valores, atitude e comportamento dos gestores. As próximas seções irão explorar as culturas nacionais e organizacionais, seus principais teóricos e os principais modelos.

## 2.2 Cultura nacional

A cultura nacional, apesar de muito estudada e discutida na atualidade, passou a ser estudada mais profundamente nos últimos quarenta anos por estudiosos que tentam conceituar e medir as diferentes culturas entre os países e suas conseqüências para as organizações. (CHILD; TAYEB, 1983; TANURE, 2005; HOFSTEDE, 1991).

O processo de globalização fez com que as barreiras temporais e geográficas não fossem tão significativas, uma vez que os indivíduos, países e regiões se tornaram mais interligados. A aceleração dos processos globais diminuiu a distância entre os mais diversos lugares do mundo e intensificou o processo de comunicação, uma vez que eventos ocorridos em um lugar específico têm um impacto imediato sobre pessoas e lugares situados a uma grande distância. (CASTELLS, 1999).

As organizações passaram, assim, a se deparar com três dilemas, segundo Trompenaars (1993): relacionamento com as pessoas, relacionamento com o tempo e relações entre as pessoas e o ambiente natural. O autor explica que, apesar de lidarem com esses dilemas de formas diferentes, as organizações situadas em diferentes países não diferem quanto à necessidade de terem algum tipo de resposta a eles. Seguindo a mesma linha de raciocínio de Trompenaars (1993), Schneider e Barxoux (2003) afirmam que as empresas devem buscar um modelo de organização que possa responder melhor às demandas de mudanças rápidas no contexto de negócios e às pressões para internacionalização.

Nesse cenário, o estudo da cultura nacional apresenta-se como importante ferramenta para as organizações lidarem com esses desafios, na medida em que compreender a cultura nacional é entender a maneira como esses dilemas podem ser conciliados e os desafios solucionados, tendo a habilidade para gerenciar os diferentes valores embutidos nas mais diversas culturas nacionais. A cultura nacional pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que são apreendidos e que diferenciam um grupo de outro. (HOFSTEDE, 2001; LAURENT, 1983; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1993).

É importante ressaltar que há um número cada vez maior de pessoas de países diferentes, de culturas diferentes, tendo de se relacionar e produzir dentro das empresas. Nicholson e Stepina (1994) afirmam que o entendimento da cultura

nacional é necessário para a compreensão dos fenômenos políticos, sociológicos e psicológicos de uma organização. Além disso, a compreensão da cultura nacional contribui para “unir” as diferenças. Hall (2005) explica que não importa quão diferentes os membros de uma sociedade possam ser em termos de classe, gênero ou raça, uma vez que a cultura nacional busca unificá-los numa identidade cultural única. Desse modo, o sucesso do ajustamento do expatriado está condicionado também ao conhecimento da cultura nacional do país no qual ele irá se instalar. Para o autor, a cultura nacional pode ser definida como “[...] um discurso – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto as ações, quanto a concepção que os indivíduos têm de si mesmos”. (HALL, 2005, p.50).

O entendimento da cultura nacional auxilia na compreensão da razão de outras culturas pensarem, agirem e se comportarem de uma maneira diferente, ajudando na compreensão dos conflitos que ocorrem em organizações localizadas em diferentes partes do mundo, buscando maneiras eficazes de gerenciá-los. (HALL, 1976; ADLER, 2002; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Kets de Vries (1995) afirma que a cultura nacional é um filtro pelo qual os indivíduos interpretam e enxergam o mundo ao seu redor. As diferenças culturais, segundo os autores, são resultado da educação e do meio social no qual os indivíduos estão inseridos. Ou seja, a cultura nacional é representada pelos traços comuns e gerais que definem a sociedade e que se expressam por meio de valores, símbolos e do comportamento de pessoas ou grupos.

Segundo Hickson e Pugh (1995), a cultura nacional pode também ser influenciada pelo desenvolvimento econômico, político e social de determinada sociedade. Sendo assim, as certezas mais profundas da cultura nacional refletem-se de alguma forma na organização, através das certezas e crenças de seus fundadores, líderes e membros, moldando a sua formação.

Um dos mais importantes estudiosos da influência da cultura nacional nas organizações é Hofstede, que traz importantes contribuições para a compreensão dos traços culturais nacionais, dos desdobramentos que podem trazer para a esfera organizacional e a ação econômica e da análise da gestão *cross-cultural*. De acordo com Hofstede (2001), a cultura nacional pode ser vista como uma programação coletiva da mente, ou seja, é a parte do condicionamento dos indivíduos o qual eles são capazes de compartilhar com as pessoas da mesma nação, região ou grupo. Hofstede (2001) afirma que, dentro de uma nação ou região, a cultura se transforma

de maneira muito lenta, porque aquilo que está na mente das pessoas tornou-se cristalizado por meio de instituições como governos, sistemas legais, sistemas educacionais, estruturas familiares, organizações religiosas. Tudo isso se reflete em tradições, valores, crenças e formas comuns de pensamento enraizadas em uma determinada cultura e que podem ser diferentes em outras. Pode-se dizer, portanto, que indivíduos de diferentes nações possuem diferentes programas mentais que condicionam as suas formas de agir e perceber a realidade.

A compreensão da própria cultura e das diferenças culturais entre os países auxilia os indivíduos a reconhecerem e se adaptarem mais facilmente a outras culturas. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1993). Desse modo, serão apresentadas a seguir três abordagens que têm inspirado grandes debates sobre a importância da cultura nacional na gestão. São elas: divergente, convergente e divergência-convergente;

### ***2.2.1 Evolução dos estudos sobre a Influência da cultura nacional na gestão de empresas***

A compreensão sobre o impacto da cultura dos países na cultura das empresas é fundamental para um melhor entendimento do processo de expatriação. A cultura nacional norte-americana não é a mesma que a britânica, apesar de possuírem alguns traços em comum. As soluções favoritas para uns nem sempre são as melhores e resolvem os dilemas de outras nações. Assim, existem três correntes que explicam a influência da cultura nacional na gestão das empresas. São elas: a convergente, a divergente e, por fim, a divergência-convergente. (CHILD, 1982; HOFSTEDE, 2001; TANURE, 2005).

Segundo Tanure (2005), a abordagem convergente surge nos anos 60, nos EUA e Europa, afirmando haver um modelo gerencial que poderia ser universal.. Segundo essa abordagem – muito utilizada até os anos 70 e retomada a partir dos anos 90, impulsionada pela globalização –, o processo de globalização ajuda a formar uma cultura universal e atua de forma a normalizar, expandir e padronizar os comportamentos fazendo com que os estilos de gestão se expandam e universalizem. Ou seja, independentemente do país onde uma empresa esteja

inserida, o estilo de gestão seria o mesmo. Isto ocorreria por meio de modelos de educação gerencial e também através do crescimento do número de profissionais que são recrutados nas mesmas universidades tendo atribuições e características comuns. Assim, os efeitos das culturas nacionais seriam difusos e não gerariam grandes mudanças na gestão das organizações. (CHILD; TAYEB, 1983; HICKSON; PUGH, 1995).

Os adeptos dessa corrente acreditam que as diferenças existentes em países em desenvolvimento, no que tange à adoção de estilos de gestão universais, devem-se ao atraso econômico e tecnológico desses países. Os convergentes negam a influência da cultura nos estilos de gestão, e isto pode ser representado pelos estudos de Hickson e Pugh (2004), que tinham como hipótese a *culture free*. Os autores utilizaram variáveis generalistas para analisar a estrutura interna e os fatores externos no contexto organizacional, não conseguindo, assim, verificar nenhum impacto da cultura local no estilo de gestão. (TANURE, 2005).

Já a teoria divergente foi muito propagada a partir dos anos 70 e reconhece haver diferenças nos modelos de gestão em diferentes países. Segundo Tanure *et al.* (2007, p.5), “os adeptos da teoria divergente têm seu lema ancorado em provérbios como “Quando em Roma, faça como os romanos”. Isto é, para os autores que compartilham da visão divergente, a formalização, centralização e especialização funcional dentro de uma organização variam de acordo com o contexto.

Essa corrente teórica possui mais adeptos que a corrente convergente e acredita que as diferenças culturais afetam o modo de gestão das organizações. As diferenças de atitudes e de comportamento entre culturas nacionais são fortes e observáveis, mesmo levando-se em consideração a existência de subculturas. Para os divergentes, o fato de um país utilizar os mesmos produtos que outro não implica que o significado seja o mesmo para ambos. Além disso, eles refutam a hipótese proposta pelos convergentes de que existe uma “melhor forma” gerencial, pois acreditam que as soluções variam de acordo com a cultura na qual estão inseridas. (TROMPENARS; HUMPDEN-TURNER, 1998; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003; HOFSTEDE, 2001).

Por fim, há a teoria divergência-convergente, assim denominada por Tanure (2005), que pode ser considerada a mais integradora das três. Essa teoria defende que há a necessidade de conciliação entre o global e o local, ou seja, não é fácil

distinguir o que é global, e este não sofre influência da cultura local. Segundo essa abordagem, não há uma aplicabilidade universal das práticas, técnicas e valores. Cada cultura possui sua especificidade, que precisa ser respeitada e entendida, não sendo negligenciada e vista como estranha. É preciso que as organizações sintetizem as vantagens de todas as culturas nacionais em que elas estão inseridas, evitando excessos. Um exemplo disso, segundo Tanure *et al.* (2007, p. 6), seria o fato de:

[...] independentemente de onde a empresa se localiza, alguns desafios são comuns, como a aplicação de princípios de boa governança corporativa, a necessária redução de custos, o desenho das estruturas organizacionais e algumas outras questões que visam garantir condições básicas de competitividade. Porém, a mesma estrutura ou metodologia implantada é traduzida e interpretada diferentemente em culturas diversas. (TANURE *et al.*, 2007, p. 6).

Em suma, a abordagem divergência-convergente parece ser a mais inclusiva e desafiadora para as empresas, hoje, que precisam harmonizar o que é global com o que é local. Tal competência é fundamental para uma gestão *cross-cultural*. Segundo Tanure (2005), no momento em que a economia se torna cada vez mais global, é difícil distinguir o que é local e o que é global, em decorrência do que pode ser influenciado pelos sistemas de valores de uma determinada sociedade. Assim, a abordagem divergência-convergente pressupõe uma harmonização dos fenômenos globais com os locais, tornando a competência intercultural um aspecto fundamental para os processos de gestão.

### **2.2.2 O modelo de Trompenaars**

Trompenaars (1993) identificou sete dimensões para classificar a cultura em que as cinco primeiras são baseadas nos relacionamentos entre as pessoas. Segundo o autor, essas dimensões permitem analisar três desafios pelos quais os indivíduos passam: relacionamentos com outras pessoas; necessidade de gerenciar tempo e idade; atitudes em relação ao ambiente. As dimensões apresentadas por Trompenaars (1993) são:

1. Universalismo *versus* particularismo: Esta dimensão analisa até que ponto um indivíduo interpreta normas sociais em favor de amigos ou parentes, ou seja, verifica como um indivíduo julga o comportamento dos outros, se por meio de regras do grupo social no qual está inserido ou de acordo com interesses próprios.
2. Individualismo *versus* comunitarismo: Discrimina se as ações do indivíduo são voltadas para os objetivos particulares ou para os objetivos de um grupo.
3. Neutro *versus* emocional: Analisa se no relacionamento predomina uma atitude mais emocional e expressiva ou mais objetiva e imparcial.
4. Específico *versus* difuso: Essa dimensão permite analisar se o relacionamento/grau de envolvimento de um indivíduo é o previsto e recomendado por norma, contrato ou regulamento, sendo mais focado, ou se depende de decisões pessoais.
5. *Status* conquistado *versus* *status* atribuído: Verifica se uma pessoa confere *status* às demais pelo *status* ou pelas atribuições. Ou seja, se a pessoa é valorizada pelo que ela alcançou e seu currículo ou pelo conceito que lhe é atribuído, como sexo, idade, rede de relacionamento, grau de educação, etc.
6. Tempo seqüencial ou sincrônico: Refere-se à maneira como os indivíduos e sociedades percebem a relação de tempo, ou seja, se determinada cultura valoriza mais o passado ou se preocupa com ele ou está mais voltada para o futuro.
7. Atitudes em relação ao ambiente: Permite verificar as atitudes do indivíduo em relação ao ambiente em que vive e como elas afetam as outras pessoas.

Segundo o autor, as cinco primeiras dimensões influenciam no modo como os indivíduos agem face aos dilemas morais, uma vez que um dos grandes desafios para as organizações refere-se ao modo como os indivíduos devem agir, ou seja, de acordo com a cultura deles ou de acordo com as situações. Nesse contexto, a cultura é de suma importância, visto que procura responder a esses desafios.

### **2.2.3 As dimensões da cultura nacional segundo Hofstede**

Hofstede (1980, p. 2001) afirma que o fato de um indivíduo pertencer a um grupo ou a uma sociedade faz com que suas programações individuais estejam associadas a diferentes dimensões da cultura. Para chegar a essa conclusão, o autor realizou uma pesquisa com mais de 150.000 pessoas em diversos países, constatando que a cultura local influencia os diversos tipos de negócios e comportamentos de mercado. Apesar de, em países diferentes, os entrevistados terem os mesmos cargos de trabalho, demonstravam comportamentos distintos.

Diante dos resultados de sua pesquisa, Hofstede (1980, p. 2001) desenvolveu um modelo para analisar a cultura nacional com base em cinco dimensões que podem classificar as características mais comuns que diferenciam as sociedades: distância hierárquica ou de poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, necessidade de controlar as incertezas e tempo.

#### **2.2.3.1 Distância de poder**

Essa dimensão reflete o grau de aceitação da repartição do poder, isto é, considera que o poder e o *status* estão distribuídos desigualmente, o que demonstra a influência das possibilidades de participação dos indivíduos na organização. Ou seja, a distância de poder mede as desigualdades sociais, o desequilíbrio de poder entre superiores e subordinados dentro de um sistema social.

Segundo Hofstede (2001), a distância de poder é a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições. Esse conceito estabelece parâmetros para determinar o quanto uma determinada sociedade aceita a distribuição desigual de poder dentro de suas instituições e organizações, afetando o comportamento dos menos poderosos em relação aos mais poderosos. Países que possuem uma maior distância de poder, geralmente, têm estilos de gestão autoritário/hierárquico. Além disso, não existem significativas diferenças entre pessoas com ocupações diferentes nesses países, uma vez que esse valor está mais fortemente embutido na população. O conceito de distância de poder tem como

fundamento básico a reação das pessoas frente às desigualdades entre os indivíduos advindas da diferença de poder. Para sociedades que possuem alta distância de poder, a distância entre chefias e subordinados tende a ser vista como normal e aceitável, enquanto que para outras sociedades com baixo índice de distância de poder, as desigualdades de poder tendem a ser vistas como algo que precisa ser limitado.

Os estudos de Hofstede (2001) mostraram que a distância de poder em uma organização é refletida nas relações entre subordinados e líderes. Os países com valores mais perto de 0 têm uma menor distância de poder, enquanto os mais perto de 100 possuem uma maior concentração de poder. Assim, sociedades nas quais a distância de poder é alta, como as do Leste da Ásia, Brasil, França, Portugal, tendem a ser mais centralizadas e ter menor participação dos funcionários na tomada de decisões. Há um receio dos subordinados nas relações com seus líderes. Já nas sociedades que possuem uma distância de poder baixa, como é o caso da Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos, os líderes são mais participativos e consultivos. Em suma, Hofstede (1980, p. 2001) afirma que, embora as desigualdades existam dentro de todas as sociedades, o grau de tolerância varia de cultura para cultura.

**TABELA 1**  
**Índices de Distância do Poder**

<b>País ou Região</b>	<b>PDI</b>	<b>País ou Região</b>	<b>PDI</b>
Malásia	104	Coréia do Sul	60
Guatemala	95	Irã	58
Panamá	95	Taiwan	58
Filipinas	94	Espanha	57
México	81	Paquistão	55
Venezuela	81	Japão	54
Países Árabes	80	Itália	50
Equador	78	Argentina	49
Indonésia	78	África do Sul	49
Índia	77	Jamaica	45
Oeste da África	77	Estados Unidos	40
Iugoslávia	76	Canadá	39
Cingapura	74	Holanda	38
Brasil	69	Austrália	36
França	68	Costa Rica	35
Hong Kong	68	Alemanha	35
Colômbia	67	Inglaterra	35
Salvador	66	Suíça	34
Turquia	66	Finlândia	33
Bélgica	65	Noruega	31
Leste da África	64	Suécia	31
Peru	64	Irlanda	28
Tailândia	64	Nova Zelândia	22
Chile	63	Dinamarca	18
Portugal	63	Israel	13
Uruguai	61	Áustria	11
Grécia	60		

**Fonte: HOFSTEDE, 2001.**

Tanure (2005) replicou o estudo de Hofstede (1980, p. 2001) a fim de comparar o estilo de gestão brasileiro com os estilos de gestão prevaletentes em outros países. Para tanto, a autora desenvolveu uma pesquisa na qual atualizou as cinco dimensões propostas pelo autor para os países da América Latina, e em especial o Brasil. Ao comparar os valores obtidos na sua pesquisa em 2003 com os de Hofstede (1980), a autora observou uma significativa mudança em termos de distância de poder no México. Nos países latino-americanos, como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Peru, foram verificadas pequenas variações, como pode ser visto na TAB. 2. A autora reforça ainda que o Brasil é caracterizado por altas distâncias de poder, em que as decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos mais elevados, com baixa integração entre os outros.

**TABELA 2**  
**Estudo de Hofstede versus pesquisa Tanure - Índices de distância do poder**

País	Estudo de Hofstede	Estudo de Tanure	Diferença
Argentina	49	46	-3
Brasil	69	75	6
Chile	3	61	-2
Colômbia	67	58	-9
México	81	43	-38
Paraguai	-	73	-
Peru	64	73	9

Fonte: TANURE, 2005.

### **2.2.3.2 Necessidade de controlar as incertezas**

A necessidade de controlar as incertezas refere-se ao grau de inquietude face às situações ambíguas, desconhecidas e incertas. Ou seja, essa dimensão está relacionada ao sentimento e aos modos como certas culturas enfrentam as incertezas do futuro, ou seja, como determinadas sociedades lidam com as ameaças e a ambigüidade. Hofstede (1991) define a grau de incerteza de um país como sendo:

[...] o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo *stress* e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não. (HOFSTEDE, 1991, p.135).

As sociedades possuem três formas para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. As leis e regras ajudam a evitar as incertezas ligadas ao comportamento das pessoas, enquanto a tecnologia ajuda a evitar as incertezas geradas pela natureza. Já a religião auxilia a aceitar as incertezas por meio do contato com forças que supostamente controlam o futuro. (HOFSTEDE, 2001).

A necessidade de controlar as incertezas manifesta-se nos indivíduos gerando estresse, ansiedade e necessidade de previsibilidade e de regras. Nas organizações, essa dimensão apresenta-se por meio da clareza dos planejamentos, políticas, procedimentos e sistemas. Nas sociedades com baixa necessidade de controlar as incertezas, as pessoas tendem a ser mais calmas e tolerantes para lidar

com as incertezas do futuro (HOFSTEDE, 2001). Tanure (2005) apresenta algumas características dos países que apresentam uma alta necessidade de controlar as incertezas, tais como:

- menor ambição para avançar na carreira e preferência por cargos técnicos;
- tendência a evitar competição entre os empregados e preferência pela tomada de decisão em grupos;
- gestores antigos que são tidos como os melhores preferem trabalhar em grandes empresas;
- resistência à mudança e desconforto em trabalhar em organizações com gestores estrangeiros;
- sentimento de admiração e lealdade à organização.

Já nos países que apresentam altos níveis de necessidade de controlar as incertezas, há uma tentativa de evitarem situações ambíguas; estimulam-se carreiras profissionais mais estáveis e também existem mais regras e leis. Nesses países, como é o caso de Portugal, França, Bélgica, México e Brasil, os indivíduos tendem a ter níveis mais elevados de ansiedade, que se manifestam por meio de nervosismo, estresse, agressividade ou emotividade.

O Brasil, por exemplo, na classificação de Hofstede (1980), apresentou altos índices de necessidade de controlar as incertezas. Para reduzir as incertezas e a ansiedade, o país possui muitas leis e normas além da religião, que é utilizada como meio para aceitar as incertezas. Apesar da grande quantidade de regras, Hickson e Pugh (1995) afirmam que o país possui um baixo apego a elas, as quais são burladas pelo famoso “jeitinho” e flexibilidade dos brasileiros.

**TABELA 3**  
**Índices de aversão à incerteza**

<b>País ou Região</b>	<b>UAI</b>	<b>País ou Região</b>	<b>UAI</b>
Grécia	112	Equador	67
Portugal	104	Alemanha	65
Guatemala	101	Tailândia	64
Uruguai	100	Irã	59
Bélgica	94	Finlândia	59
Salvador	94	Suíça	58
Japão	92	Oeste da África	54
Iugoslávia	88	Holanda	53
Peru	87	Leste da África	52
França	86	Austrália	51
Chile	86	Noruega	50
Espanha	86	África do Sul	49
Costa Rica	86	Nova Zelândia	49
Panamá	86	Indonésia	48
Argentina	86	Canadá	48
Turquia	85	Estados Unidos	46
Coréia do Sul	85	Filipinas	44
México	82	Índia	40
Israel	81	Malásia	36
Colômbia	80	Inglaterra	35
Venezuela	76	Irlanda	35
Brasil	76	Hong Kong	29
Itália	75	Suécia	29
Paquistão	70	Dinamarca	23
Áustria	70	Jamaica	13
Taiwan	69	Cingapura	8
Países Árabes	68		

**Fonte: HOFSTEDE, 2001.**

A pesquisa realizada por Tanure (2005) mostrou uma diminuição significativa no índice de necessidade de controlar as incertezas no Brasil. O índice passou de 76 para 36. Segundo a autora, essa diminuição está relacionada com a instabilidade macroeconômica que atingiu o país por quase três décadas. Para viver e sobreviver com a incerteza, os brasileiros utilizaram-se da flexibilidade. Tanure (2005) afirma ainda que, apesar de a sociedade brasileira conseguir lidar bem com a incerteza, ainda é possível verificar uma grande quantidade de normas e regras.

**TABELA 4**  
**Estudo de Hofstede versus pesquisa Tanure - Índices de aversão à incerteza**

País	Estudo de Hofstede	Estudo de Tanure	Diferença
Argentina	86	61	-25
Brasil	76	36	-40
Chile	86	29	-57
Colômbia	80	44	-36
México	82	67	-15
Paraguai	-	51	-
Peru	87	46	-41

Fonte: TANURE, 2005.

### **2.2.3.3 Individualismo versus coletivismo**

A dimensão individualismo *versus* coletivismo representa a natureza das relações que os indivíduos estabelecem entre si. As sociedades individualistas, segundo Hofstede (2001), seriam aquelas nas quais o grupo é apenas um meio para a construção do indivíduo, ou seja, o interesse do indivíduo prevalece sobre os interesses do grupo. Os laços entre os indivíduos nesse tipo de sociedade são fracos e as pessoas buscam sua realização e bem pessoal, caracterizando sociedades nas quais o senso de equipe não é muito desenvolvido.

Nas organizações, o individualismo tende a se manifestar através da autonomia e responsabilidades individuais. Hofstede (1980) define culturas individualistas como sendo aquelas sociedades nas quais os indivíduos buscam primeiro os seus próprios interesses e os de suas famílias nucleares. Nos países estudados por Hofstede (1980; 2001), o país considerado mais individualista são os EUA, seguido por Austrália, Inglaterra e Canadá.

Já na situação oposta, nas sociedades coletivistas, o indivíduo é um meio para a construção do grupo. O coletivismo significa, portanto, a preferência por um comportamento social de solidariedade, caracterizando-se como a vivência em grupos fortes e sólidos. Nas organizações, o coletivismo resulta em unidades de trabalho solidário; nas sociedades coletivistas, o grupo protege o interesse de seus membros e espera destes uma lealdade constante. Na pesquisa realizada por Hofstede (1980), o país mais coletivista foi a Guatemala, seguido por Equador, Panamá, Venezuela e Colômbia.

INDIVIDUALISTA	COLETIVISTA
Uso mais freqüente da palavra eu.	Uso mais freqüente da palavra nós.
Decisões tomadas na hora por representantes.	Decisões são embasadas por delegação específica da organização.
As pessoas são cobradas pelo desempenho individual e assumem responsabilidade.	As pessoas trabalham em grupo e assumem responsabilidades compartilhadas.
Preferência por férias tiradas individualmente ou no máximo em pares.	Preferência por férias organizadas em grupo com a família ampliada.

**Quadro 1: Características principais do individualismo x coletivismo**

Fonte: TANURE, 2005.

Numa organização caracterizada como coletivista, Hofstede (1980, p. 2001) afirma que pode existir uma relação mais emocional, uma vez que o senso de valor da pessoa está sempre presente. Já numa organização individualista, as relações entre subordinado e líder estão restritas a relações puramente de negócios.

**TABELA 5**  
**Índices de individualismo versus coletivismo**

<b>País ou Região</b>	<b>IDV</b>	<b>País ou Região</b>	<b>IDV</b>
Estados Unidos	91	Turquia	37
Austrália	90	Uruguai	36
Inglaterra	89	Grécia	35
Canadá	80	Filipinas	32
Holanda	80	México	30
Nova Zelândia	79	Leste da África	27
Itália	76	Iugoslávia	27
Bélgica	75	Portugal	27
Dinamarca	74	Malásia	26
Suécia	71	Hong Kong	25
França	71	Chile	23
Irlanda	70	Oeste da África	20
Noruega	69	Cingapura	20
Suíça	68	Tailândia	20
Alemanha	67	Salvador	19
África do Sul	65	Coréia do Sul	18
Finlândia	63	Taiwan	17
Áustria	55	Peru	16
Israel	54	Costa Rica	15
Espanha	51	Paquistão	14
Índia	48	Indonésia	14
Japão	46	Colômbia	13
Argentina	46	Venezuela	12
Irã	41	Panamá	11

**Fonte: HOFSTEDE, 2001.**

Em suas pesquisas, Hofstede (1980, p. 2001) constatou que o índice de individualismo está associado ao grau de “riqueza” de determinada sociedade. Isto é, culturas com altos níveis de individualismo seriam mais ricas enquanto culturas coletivistas tenderiam a ser mais pobres. Tanure (2005) confirma esse dado com os resultados de suas pesquisas na América Latina, como pode ser visto na TAB. 6. Segundo a autora, o individualismo pode encorajar a busca desenfreada por ganho pessoal em detrimento de outras pessoas, enquanto que o coletivismo pode levar ao comodismo e ao oportunismo. Em seus estudos, Tanure (2005) discute a relação entre o desenvolvimento econômico dos países e o posicionamento destes na dimensão em estudo. Segundo a autora, o individualismo é mais típico em países ricos, porque a riqueza permite aos indivíduos serem menos dependentes do grupo.

**TABELA 6**  
**Estudo de Hofstede *versus* pesquisa Tanure**

<b>País</b>	<b>Estudo de Hofstede</b>	<b>Estudo de Tanure</b>	<b>Diferença</b>
Argentina	46	42	-4
Brasil	38	41	3
Chile	23	43	20
Colômbia	13	51	38
México	30	49	19
Paraguai	-	26	-
Peru	16	42	26

**Fonte: TANURE, 2005.**

#### **2.2.3.4 Masculinidade *versus* feminilidade**

Essa dimensão está relacionada ao modo como as sociedades lidam com o aspecto da dualidade dos sexos e analisa se as diferenças biológicas entre os sexos interferem ou não no papel que eles desempenham socialmente. Ou seja, essa dimensão refere-se às expectativas que uma determinada sociedade tem em relação aos papéis a serem desempenhados pelo homem e pela mulher.

Segundo Hofstede (1980, p. 2001), todas as sociedades precisam aceitar que são formadas pela premissa que metade da humanidade é composta por mulheres e a outra metade por homens. Através dos tempos, houve uma divisão social de papéis, ou seja, as sociedades atribuíram papéis aos homens e mulheres distintamente, variando de sociedade para sociedade. O que pode ser considerado uma atividade primordialmente masculina ou feminina pode variar de uma sociedade para outra. Nessa ótica, podem-se classificar as sociedades que maximizam ou minimizam a divisão social de papéis entre os sexos, mas não se pode afirmar que essa divisão é a correta.

Para Hofstede (1980, p. 2001), as sociedades masculinas enfatizam os valores ligados a independência, busca pelo dinheiro, agressividade, dominação e força física. Nos países de cultura masculina, os negócios são feitos de maneira “forte”, “ máscula”, e os conflitos devem ser resolvidos com “força” e uma “boa luta”. As culturas masculinas pressupõem a diferença de expectativas entre papéis. A definição de masculino é dada para uma sociedade na qual os papéis são

nitidamente diferenciados, cabendo ao homem ter um papel mais agressivo e assertivo e lutar pelo sucesso, enquanto que para a mulher cabe a responsabilidade pela harmonia das relações pessoais, ou seja, cuidado com as relações entre as pessoas.

Já as sociedades femininas não apresentam diferenças significativas entre os papéis desempenhados pelo homem e pela mulher, sendo caracterizadas pela presença de valores como interdependência, compaixão, empatia e fraqueza emocional. Nos países de cultura feminina, os conflitos devem ser resolvidos mediante o compromisso e a negociação, podendo-se observar um trabalho mais humanizado, com maiores oportunidades, por meio da ajuda mútua e contratos sociais. Segundo Hofstede (2001, p.16), “numa sociedade feminina, o chefe é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso”. No estudo de Hofstede (2001), os maiores índices de feminilidade foram encontrados na Suécia, Noruega, Países Baixos e Dinamarca.

Hofstede (2001) afirma que, em culturas masculinas, as vantagens competitivas estão, principalmente, nas produções de larga escala e volume, enquanto que as vantagens competitivas das culturas feministas encontram-se na agricultura, consultoria, transporte, ou seja, em indústrias que atendam as necessidades do cliente.

Organizações localizadas em culturas masculinas têm seus sistemas de remuneração e recompensa baseados no alcance de objetivos e performance, enquanto organizações de sociedades femininas recompensam seus trabalhadores de acordo com a necessidade pessoal deles. (HOFSTEDE, 2001).

**TABELA 7**  
**Índices de masculinidade versus feminilidade**

<b>País ou Região</b>	<b>MAS</b>	<b>País ou Região</b>	<b>MAS</b>
Japão	95	Cingapura	48
Áustria	79	Israel	47
Venezuela	73	Indonésia	46
Itália	70	Oeste da África	46
Suíça	70	Turquia	45
México	69	Taiwan	45
Irlanda	68	Panamá	44
Jamaica	68	Irã	43
Inglaterra	66	França	43
Alemanha	66	Espanha	42
Filipinas	64	Peru	42
Colômbia	64	Leste da África	41
África do Sul	63	Salvador	40
Equador	63	Coréia do Sul	39
Estados Unidos	62	Uruguai	38
Austrália	61	Guatemala	37
Nova Zelândia	58	Tailândia	34
Grécia	57	Portugal	31
Hong Kong	57	Chile	28
Argentina	56	Finlândia	26
Índia	56	Jugoslávia	21
Bélgica	54	Costa Rica	21
Países Árabes	53	Dinamarca	16
Canadá	52	Holanda	14
Malásia	50	Noruega	8
Paquistão	50	Suécia	5
Brasil	49		

**Fonte: HOFSTEDE, 2001.**

Na pesquisa realizada por Tanure (2005), o índice de masculinidade teve mudanças significativas. De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se verificar que o Brasil ocupa uma posição intermediária, possuindo características tanto de masculinidade como de feminilidade. O lado feminino é caracterizado pelo pacifismo e pela aversão a soluções violentas, enquanto que no lado masculino é possível verificar um aumento pela competição e interesse pelo sucesso material.

**TABELA 8**  
**Estudo de Hofstede *versus* pesquisa Tanure**

<b>País</b>	<b>Estudo de Hofstede</b>	<b>Estudo de Tanure</b>	<b>Diferença</b>
Argentina	56	40	-16
Brasil	49	55	6
Chile	28	-	-
Colômbia	64	49	-15
México	69	65	-4
Paraguai	-	56	-
Peru	42	45	3

Fonte: TANURE, 2005.

### **2.2.3.5 Orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo**

A última dimensão do modelo de Hofstede (2001) refere-se à orientação de uma sociedade em relação ao tempo, de longo ou de curto prazo para a vida e para o trabalho. Essa dimensão foi introduzida posteriormente ao original da pesquisa de Hofstede, visando verificar valores do mundo oriental. Segundo Hofstede (2001), valores associados à orientação de longo prazo seriam frugalidade e perseverança, enquanto que os valores associados à orientação de curto prazo seriam pautados pelo respeito da tradição, cumprimento de obrigações sociais, dignidade, prestígio, entre outros. Sociedades com resultados mais perto de zero apresentam uma orientação de curto prazo, enquanto que aquelas mais perto de 100 possuem uma orientação de longo prazo.

Hofstede (2001) afirma que sociedades orientadas pelo curto prazo tendem a adotar valores e comportamentos que estão relacionados ao passado e ao presente, como preservação das tradições e da dignidade, e, geralmente, tendem a buscar esforços que produzam resultados rápidos. Ademais, tendem a não dar muita importância para o futuro, sendo focadas no curto prazo, não encorajando o risco e a inovação. (TANURE, 2005).

As sociedades orientadas pelo curto prazo buscam resultados rápidos e têm uma grande pressão social para o consumo. As organizações localizadas nesse tipo de sociedade visam aos resultados imediatos e têm sua gestão geralmente baseada na meritocracia. Os gestores e colaboradores geralmente valorizam a liberdade e o

alcance de metas, e os colaboradores são recompensados pelos resultados obtidos independentemente se estes são em função das decisões tomadas na gestão anterior. Segundo Hofstede (2001), os países ocidentais têm valores muito parecidos nesta dimensão, sendo voltados para o curto prazo

Já as sociedades com orientação de longo prazo são mais pacientes, perseverantes e possuem respeito aos mais velhos. Os indivíduos com essa orientação pensam mais no futuro, poupam mais dinheiro e valorizam a sobriedade e a persistência. As práticas de gestão em uma sociedade orientada pelo longo prazo incluem empregos duradouros, solução de problemas por meio do planejamento e tendem a adotar políticas que valorizem o empreendedorismo, o aprendizado, a responsabilidade e a adaptabilidade. Tanure (2005) afirma que o Brasil tem uma orientação de longo prazo, mais voltada para o futuro, tendo como valores primordiais a honestidade, a adaptabilidade e a honestidade.

Na pesquisa realizada por Tanure (2005), não foi possível fazer uma comparação com a realizada por Hofstede, no começo da década de 90, com os países da América Latina, porque o único país latino-americano na relação foi o Brasil.

**TABELA 9**  
**Índices de longo prazo *versus* curto prazo**

<b>País ou Região</b>	<b>LTO</b>	<b>País ou Região</b>	<b>LTO</b>
China	96	Polônia	32
Hong – Kong	96	Alemanha	31
Taiwan	87	Austrália	31
Japão	80	Nova Zelândia	30
Coréia do Sul	75	Portugal	30
Brasil	65	Estados Unidos	29
Índia	61	Grã Bretanha	25
Tailândia	56	Zimbábue	25
Cingapura	48	Canadá	23
Holanda	44	Filipinas	19
Blangadesh	40	Nigéria	16
Suécia	33	Paquistão	00

**Fonte: HOFSTEDE, 2001.**

Nesse contexto, acredita-se que as dimensões culturais definidas por Hofstede para estudar a cultura nacional apontam caminhos diferentes, através dos quais se pode distinguir uma sociedade de outra. No caso da expatriação, a

compreensão de cada uma das cinco dimensões de Hofstede (1980, p. 2001) facilita o entendimento acerca do ajustamento intercultural do expatriado na organização e na nova sociedade, visto que a história de determinada cultura influencia na sua percepção de valores.

#### **2.2.4 Modelo cultural brasileiro de Tanure**

Tanure (2005) afirma que não há um estilo de administração que não seja fortemente influenciado por fatores culturais. Segundo a autora, para entender a cultura brasileira, é necessário observar os traços que a definem. A autora, em seu livro *Gestão à Brasileira* (2005), desenvolveu um modelo com os três pilares fundamentais da cultura brasileira, que são a concentração de poder, as relações pessoais e a flexibilidade.

A concentração de poder está relacionada à forma como as pessoas lidam com as diferenças de poder e *status*. Nas empresas brasileiras, conforme Tanure (2005), as relações são marcadas pela hierarquia, pela concentração de poder e pela subordinação. No Brasil, há uma tendência de as pessoas evitarem o conflito com quem tem mais poder, o que pode gerar baixa motivação das pessoas e pouca iniciativa. Além disso, a concentração de poder gera um traço cultural denominado postura de expectador, que se apresenta por meio de um não-comprometimento das pessoas com as organizações e transferência de responsabilidades para as lideranças.

O segundo pilar, o das relações pessoais, é marcado por duas faces principais: os laços entre as pessoas e a expressão dos sentimentos e emoções. No Brasil, os laços entre as pessoas são muito mais fortes e influenciam as relações profissionais, havendo uma maior intimidade entre as pessoas. (TANURE, 2005). A segunda face das relações pessoais, que é a forma de expressão dos sentimentos e emoções, está relacionada ao grau em que estes se manifestam em diferentes sociedades. No Brasil, as emoções e sentimentos são demonstrados mais abertamente, apesar de os laços entre as pessoas serem mais íntimos e fortes, elas evitam o conflito a todo custo. O lado negativo deste pilar nas organizações brasileiras é que estas são afetadas pelas relações pessoais na medida em que

avaliações são realizadas com base na amizade e não no desempenho profissional. Por outro lado, as pessoas são facilmente mobilizáveis, o que pode gerar um maior comprometimento e adesão das pessoas com as organizações.

O terceiro pilar é o da flexibilidade, que possui duas faces: a adaptabilidade e a criatividade. A adaptabilidade está relacionada à facilidade dos brasileiros de se ajustarem a novas situações com limites pré-fixados e criarem novos hábitos. Exemplo disso é a agilidade que eles têm de se ajustarem ao vários pacotes econômicos governamentais. Já a criatividade diz respeito à inovação e está presente na facilidade dos brasileiros de conviverem com os opostos. Sua expressão pode ser vista em atividades esportivas, festas de carnaval, entre outros.

O conhecimento desses três pilares da cultura brasileira permite aos expatriados e organizações entenderem por que as diferenças culturais influenciam no ajustamento do expatriado. Pesquisa realizada por Tanure *et al.* (2007) demonstrou que a maior parte das organizações brasileiras estudadas inicia o seu processo de internacionalização em países mais próximos devido à percepção de que eles seriam também culturalmente semelhantes ao Brasil. Flexibilidade, criatividade e adaptabilidade são características primordiais que os expatriados devem possuir. No entanto, o sucesso de um processo de expatriação não depende apenas de características pessoais dos expatriados, mas também do seu *background* cultural. Analisando a cultura brasileira, o traço das relações pessoais pode gerar maior dificuldade em desvincular-se do ambiente familiar, mas, por outro lado, a flexibilidade que os brasileiros possuem auxilia na adaptação a um novo ambiente. Essas características da cultura brasileira aliadas ao modo como as organizações gerenciam a expatriação, fornecendo preparação, treinamento e suporte aos expatriados podem facilitar o ajustamento intercultural de expatriados.

A discussão sobre cultura nacional teve como objetivo compreender os traços mais comuns que definem uma sociedade e que se expressam por meio de valores e comportamentos das pessoas. Entender os vários elementos que compõem as culturas nacionais e que se expressam por meio de valores e comportamentos auxilia na compreensão dos comportamentos padrões de determinada sociedade e, conseqüentemente, ajuda a diminuir os choques culturais nos processos de expatriação e permite um melhor ajustamento do expatriado à nova cultura.

## 2.3 Cultura organizacional

Um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas que possuem operações em diversos países está relacionado à cultura. A sua discussão no estudo da expatriação permite um maior entendimento sobre o fenômeno e fornece subsídios para a compreensão de como a cultura influencia e deve ser gerenciada nas empresas.

A cultura organizacional ganha cada vez mais destaque nos debates e estudos de acadêmicos e gestores, além de sofrer influências de várias áreas do conhecimento, como a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia.

Para Barbosa (1996), as organizações atualmente já reconhecem que a cultura pode ser um fator tanto positivo quanto negativo. Segundo a autora, por meio da cultura, é possível que as organizações compreendam as diferentes formas de gestão e o seu impacto no resultado da organização.

O termo cultura organizacional surgiu, segundo Hofstede (1991), na literatura inglesa nos anos 60 como sinônimo de clima. Já nos anos 70, o termo ganha o significado atual e dá impulso ao surgimento de uma extensa literatura. Um dos pesquisadores mais citados em trabalhos sobre cultura organizacional e que aprofundou a perspectiva sociológica da cultura organizacional é Edgard Schein (1984; 2001). Para ele, a cultura pode ser entendida como uma “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas, que um grupo aprendeu ao longo de sua história” (SCHEIN, 2001, p. 45). A formação da cultura relaciona-se, portanto, a um modo de se lidar com os problemas, ou seja, um conjunto de pressupostos que um grupo desenvolveu para lidar com diversos tipos de problemas. Reafirmando o conceito de Schein, Barros (2001) define cultura como sinônimo de comunidade, isto é, modo como as pessoas se inter-relacionam, padrões comuns alicerçados em interesses e obrigações compartilhadas.

Para Schein (1984), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. O autor

elaborou um conceito de cultura que fosse um modelo dinâmico, que é aprendido, transmitido e mudado. De acordo com Schein (1984), o estudo da cultura organizacional é de extrema importância, pois permite entender os elementos que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação das organizações. Schein (1992) assim define cultura organizacional:

[...] um padrão de pressuposições básicas compartilhadas aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1992, p. 12).

Na mesma linha de Schein, Pettigrew (1987, p. 574) afirma que o homem desenvolve a cultura e é influenciado por ela. O autor define a cultura organizacional como “um sistema de significados que é aceito, pública e coletivamente, por um dado grupo em um dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas suas próprias situações”. Ressalta-se que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características da indústria ou do setor em que a organização está inserida. (GORDON, 1991). Dessa maneira, fornece premissas importantes para a formação da base da sua cultura. Na visão de Mintzberg *et al.* (2000, p.195), a cultura organizacional é a mente da organização e reflete as suas crenças comuns, práticas, histórias, símbolos e produtos.

Por sua vez, Srour (1998) defende que a cultura carrega todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, que possuem diversas formas, como princípios, valores, códigos, técnicas, sendo aprendida, transmitida e compartilhada entre os indivíduos. Assim, o autor afirma que “a cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.” (SROUR, 1998, p. 175).

Schein (1992) argumenta, ainda, que não há apenas uma cultura dentro da organização. Segundo o autor, as organizações possuem subculturas que surgem quando o entendimento compartilhado se desenvolve em um grupo. Ou seja, as subculturas referem-se aos subgrupos que a constituem, que são permeados de modo diferente pela cultura organizacional. Segundo o autor, as subculturas podem ou não estar relacionadas, com possíveis conflitos entre elas. O conflito pode

acontecer devido às diferentes visões em uma mesma organização, não havendo um alinhamento entre elas. No entanto, Schein (1992) destaca que a existência de várias subculturas dentro de uma organização não pressupõe o conflito, pois elas podem convergir e lidar com a realidade e com os problemas da organização de uma forma homogênea.

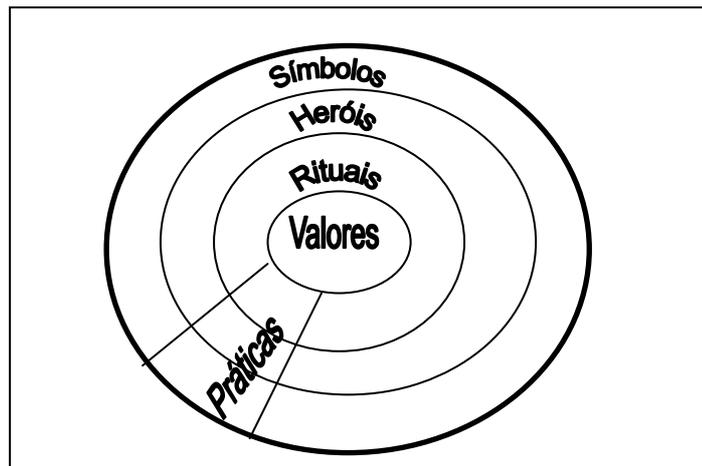
Van Maanen e Barley (1985) também defendem a existência das subculturas, as quais são definidas como um subconjunto de membros de uma organização que interagem regularmente uns com os outros. Esses membros se identificam como um grupo distinto dentro da organização e partilham um conjunto de problemas tidos como importantes para todos. Agem, freqüentemente, de forma consistente com pressupostos, valores e normas que desenvolveram entre eles.

No caso de organizações que possuem operações internacionais, Kilduff (1993) afirma que a complexidade do ambiente interno das organizações que atuam no ambiente internacional aumenta a possibilidade de que sua cultura seja bastante dividida, possuindo múltiplos sistemas de significados. Isso se deve ao fato de essas empresas terem sua cultura organizacional afetada por diversos princípios de gestão e organização existentes nas diferentes culturas nacionais. No caso da expatriação, os indivíduos de diferentes nacionalidades tendem a desenvolver suas próprias perspectivas culturais utilizando diversas abordagens práticas para lidar com os problemas organizacionais, além de adequarem as rotinas culturais da organização aos seus próprios vieses nacionais. Diante desse contexto, serão apresentados na próxima seção alguns dos principais modelos para avaliação da cultura organizacional, com uma análise das dimensões da cultura organizacional segundo cada modelo e seus pressupostos básicos. Esse aprofundamento nos modelos é crucial para a identificação das diferenças e semelhanças na cultura organizacional de distintas organizações.

### ***2.3.1 Modelo de cultura de Hofstede***

Diversos autores analisam a cultura por meio de uma divisão em camadas ou níveis. Essa análise é relevante devido à possibilidade de uma melhor compreensão das forças que influenciam o comportamento dos indivíduos.

Hofstede (1991) afirma que as pessoas possuem várias camadas de programação mental e que estas correspondem a diferentes níveis de cultura. O autor propôs um modelo para se analisar a cultura organizacional e nacional, fazendo uma comparação das camadas da cultura com “casca de cebola”. Para Hofstede (1991), a cultura pode ser aplicada a organizações, nações, grupos religiosos e até mesmo étnicos.



**Figura 1: Camadas da cultura de acordo com o modelo de Hofstede**  
**Fonte: HOFSTEDE, 1991.**

As camadas mais externas são formadas pelas práticas, que podem ser divididas em rituais, heróis e símbolos. Segundo Hofstede (1991), embora as práticas sejam visíveis para um observador de fora, seu significado cultural encontra-se apenas na forma como elas são interpretadas pelos membros da cultura. Na camada mais interna do modelo, encontram-se os valores que são difundidos pela cultura e mais difíceis de observação direta.

Rituais são atividades coletivas para se atingir os objetivos desejados e, apesar de não serem obrigatórios, são considerados muito importantes em determinadas culturas, como as cerimônias religiosas. Heróis são pessoas ou personagens que possuem certas características muito valorizadas em uma cultura, servindo de modelo de conduta. Já os símbolos encontram-se na camada mais externa e são compostos por representações, como gestos, figuras e objetos que possuem um significado próprio para aqueles que compartilham daquela cultura. Novos símbolos aparecem constantemente em uma sociedade, ao mesmo tempo em que outros desaparecem. Segundo Hofstede (1991), os símbolos são mutáveis e mais facilmente copiados por outras culturas.

### 2.3.2 O modelo de cultura organizacional de Schein

Enquanto o modelo de Hofstede (1991) analisa a cultura por meio de camadas, o de Schein (1992) a analisa através de três níveis, conforme pode ser visto na FIG. 2. Vale ressaltar que ambos separam a cultura em valores e em práticas.

No modelo de Schein (1992), o termo nível refere-se aos graus em que o fenômeno cultural é visível para o observador. Para o autor, muitas das confusões da definição sobre a realidade cultural derivam da não-diferenciação dos níveis em que os fenômenos culturais ocorrem. Esses fenômenos variam desde manifestações tangíveis que alguém pode ver e sentir até premissas básicas definidas pelo autor como a essência da cultura.

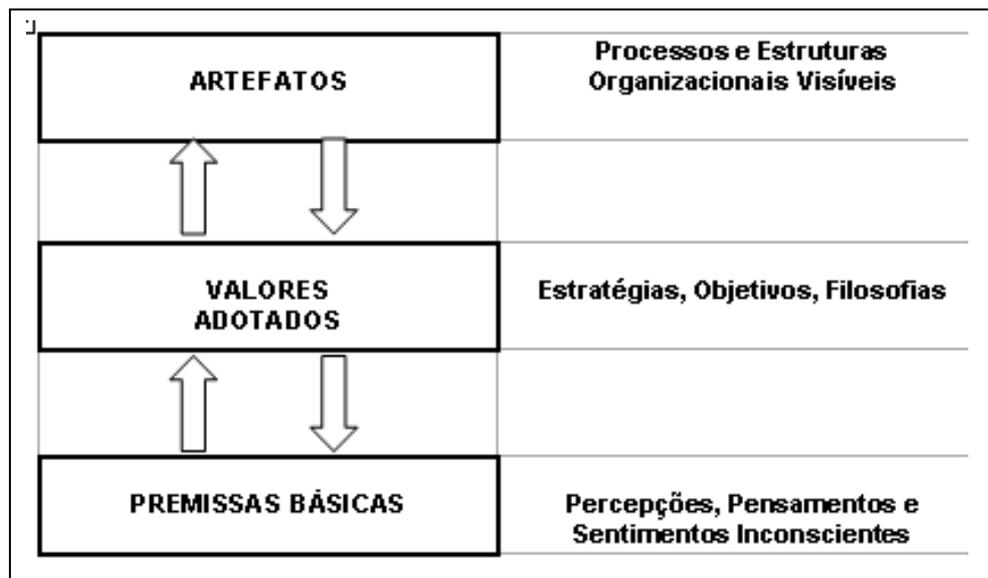


Figura 2: Níveis da cultura  
Fonte: SCHEIN, 1992.

O nível dos artefatos refere-se aos aspectos que podem ser facilmente distinguidos, porém mais difíceis de serem decifrados. Incluem todas as manifestações tangíveis da cultura, como idioma, gestos, maneira de vestir, de comunicar, tecnologia, símbolos, etc. Para exemplificar os artefatos, Schein (1992) cita o caso da construção de pirâmides pelos egípcios, na África, e pelos Maias, na América, com significados bem diferentes. Esse nível, segundo o autor, é permeado por preconceitos, visto que é normal achar que o outro é estranho ou errado. Nesse

contexto, o autor afirma: “O observador pode descrever o que vê e sente, mas não pode dizer qual o significado das coisas para o grupo, ou se estas coisas refletem as pressuposições mais importantes.” (SCHEIN, 1992, p. 17).

O segundo nível de observação, segundo Schein (1992), é o das normas e valores. Este nível evidencia as razões pelas quais as pessoas numa determinada organização agem de uma forma específica e constituem as estratégias, objetivos e metas da organização que os membros da cultura utilizam como um meio de mostrar a cultura para si próprio e para estranhos. Ou seja, esse nível permite compreender as regras básicas que fundamentam a identidade do grupo. Schein (1992) afirma que os valores são passíveis de serem discutidos e a consciência que os indivíduos têm dos mesmos faz com que eles sejam respeitados. O autor afirma que os valores e regras surgem e se afirmam em um processo histórico, ou seja, a experiência compartilhada pelos membros de um grupo confirma os valores, que são assimilados pelos seus membros e passadas aos novos membros assim que passam a fazer parte do grupo.

Já o terceiro nível é formado pelas premissas básicas, que são consideradas o núcleo ou a essência da cultura. Apesar de serem difíceis de discernir, as premissas básicas fornecem a chave para a compreensão do porquê de as coisas acontecerem de uma maneira particular. Schein (1992) afirma que, quando uma solução para um problema ocorre repetidas vezes, essa é encarada como correta. O que anteriormente era uma hipótese suportada somente por valores passa a ser gradualmente tratada como realidade. Dessa forma, as premissas básicas são o que diferentes antropólogos chamam de “orientações de valor dominantes”, as quais refletem as soluções preferidas entre várias alternativas básicas. Elas passam então a ser tidas como certas e inegociáveis e, portanto, extremamente difíceis de serem alteradas. Schein (1992) afirma que entender a cultura como premissas básicas traz à luz o apoio de um amplo processo de internalização de comportamentos e, conseqüentemente, dos princípios que legitimam essas condutas.

Diante do modelo de Schein (1992), é possível verificar que o autor não classifica a cultura organizacional em tipos predefinidos, mas analisa os seus principais valores, identificando os seus três níveis culturais. Isso permite um melhor entendimento da dimensão cultural nas organizações por meio da análise e interpretação dos valores encontrados, da influência de seus líderes, da cultura organizacional e da atividade desenvolvida.

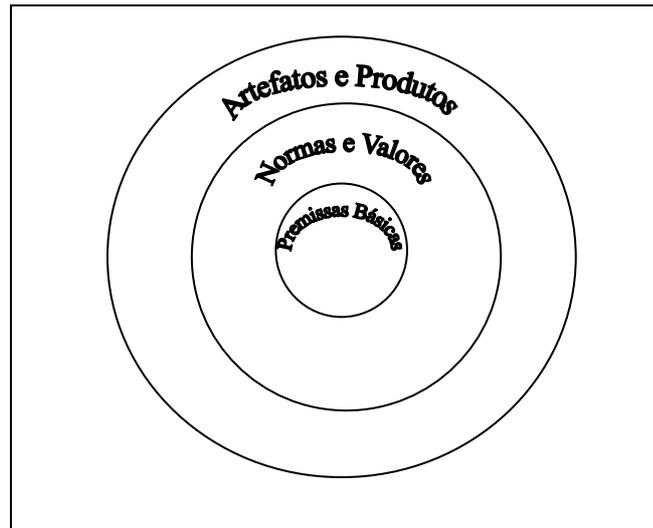
O modelo de Schein (1992) é contraposto por Matos (2002, p. 63), que considera a conceituação do autor inadequada “por ser imposta por uma minoria que ignora o contexto sociocultural da maioria e suas devidas simbologias interpretativas, gerando conflitos de não-identificação e incapacidade de interpretação”. Além disso, Matos (2002) ressalta o fato de Schein ter sido treinado pela tradicional psicologia social, e como os estudos organizacionais ainda estão em fase embrionária, é preciso avançar mais para se chegar a conclusões mais precisas.

### ***2.3.3 O modelo de cultura organizacional de Trompenaars e Hampden-Turner***

O modelo de Trompenaars e Hampden-Turner (1993) assim como o modelo de Hofstede (1991) apresentam uma análise da cultura composta por “casca de cebola”. Trompenaars e Hampden-Turner (1993) afirmam que o entendimento da cultura está em descascá-la camada por camada, ressaltado que o orgulho de pertencer a um grupo aumenta quando suas normas e valores estão alinhados.

As dimensões propostas pelos autores assemelham-se mais ao modelo de Schein do que ao de Hofstede (1991). Trompenaars e Hampden-Turner (1993) afirmam que a cultura está disposta em estágios dentro da organização, passando pelo nível externo, pelas normas e valores até chegar ao centro, momento mais tácito, no qual são tratadas as premissas sobre a existência. Essas premissas são consideradas pelo autor como básicas e não questionáveis.

A camada mais superficial é formada pelos comportamentos que podem ser descritos como os valores e normas que não são visíveis diretamente, e o núcleo é formado pelas premissas básicas que são mais difíceis de serem identificadas.



**Figura 3: Camadas da cultura de acordo com Trompenaars**  
**Fonte: TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1993.**

Os artefatos e produtos localizados na camada mais externa são compostos por idioma, gestos, figuras e objetos que possuem um valor essencial somente por aqueles indivíduos que compartilham de determinada cultura. Esse nível é mais explícito e é onde ocorre o primeiro encontro dos indivíduos com a cultura. Os artefatos e produtos são facilmente copiados por outras culturas, como as vestimentas, a linguagem, os alimentos típicos, as arquiteturas de edifícios, etc.

A segunda camada, ou camada intermediária, é composta pelas normas e valores que distinguem uma cultura de outra. Os valores referem-se às crenças, ou seja, a definições do que é bom e mau e à percepção de como as coisas deveriam ser. Já as normas relacionam-se ao que um indivíduo inserido em um determinado grupo deve ou não fazer, incluindo conceitos do que é certo e errado para determinada cultura.

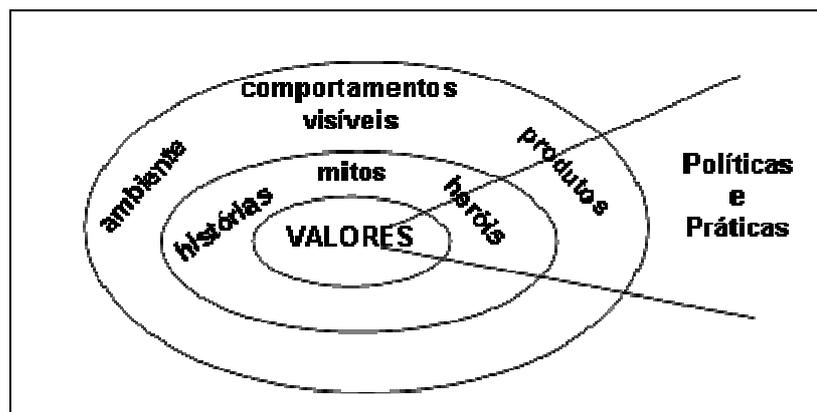
A camada mais interna é formada pelas premissas básicas, que são o âmago da cultura e referem-se a valores e crenças não negociáveis e difíceis de serem mudados, como as normas e valores da segunda camada.

A cultura é vista por Trompenaars e Hampden-Turner (1993) como a maneira de um grupo de pessoas resolver problemas, o que demonstra a importância de se prestar atenção nos modos de agir das organizações e seus indivíduos. Além disso, para os autores, os valores e normas que estão embutidos no indivíduo variam de acordo com a região.

### 2.3.4 Modelo de cultura organizacional de Fleury e Fleury

Fundamentados nos estudos de Schein (1992), Fleury e Fleury (1995) desenvolveram um modelo de análise da cultura organizacional por meio de um enfoque multidisciplinar. Os autores propõem aliar a dimensão objetiva da cultura, formada por aspectos que podem ser discutidos e teorizados como algo que existe independentemente da consciência dos indivíduos, com a dimensão subjetiva, que se refere aos aspectos culturais os quais não podem ser objetivados, mas podem ser teorizados, considerando-se a experiência subjetiva vivenciada pelos indivíduos.

A cultura organizacional é definida por Fleury e Fleury (1995) como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que podem agir como elementos de comunicação e consenso e, também, esconder e instrumentalizar as relações de dominação.



**Figura 4: Modelo de cultura organizacional de Fleury e Fleury**  
**Fonte: FLEURY; FLEURY, 1995.**

Para os autores, a camada mais superficial do modelo, formada pelos comportamentos visíveis, é constituída pelo comportamento das pessoas. A camada intermediária é constituída e expressa pelos mitos, heróis e histórias que se formam dentro da organização. Os mitos são caracterizados por histórias consistentes com os valores da organização, porém não necessariamente sustentadas pelos fatos. Os heróis são aqueles indivíduos que desempenham papéis que personificam e disseminam os valores e crenças da organização. Já as histórias têm a função de organizar as crenças sobre a organização e o seu sistema de valores, atuando como um guia que ajuda os seus membros a compreenderem como as coisas acontecem

dentro da organização. E, no centro do modelo, encontram-se os valores da organização. Fleury e Fleury (1995) afirmam que o entendimento dos valores e a filosofia de negócios de determinado país dependem dos sistemas de valores de seus gestores. A origem desses valores pode estar nas exigências ou necessidades da organização e dos indivíduos que nela interagem.

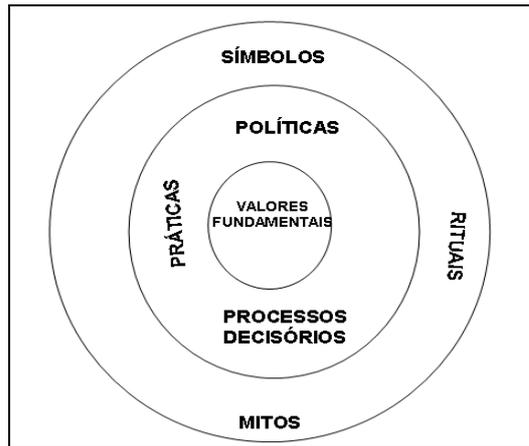
As três camadas formadoras são permeadas pelas políticas e práticas organizacionais que possibilitam todas as camadas a chegarem aos valores da organização. Nesse sentido, o estudo sobre a cultura organizacional, segundo o modelo de Fleury e Fleury (1995), requer uma análise dos valores básicos que fazem parte da organização, por meio do estudo de suas práticas de gestão.

### ***2.3.5 Modelo de cultura organizacional de Tanure***

Tanure (2005; TANURE *et al.*, 2007) defende que o modelo da cultura organizacional é resultado da interação entre a cultura nacional e a liderança da organização.

Além desses dois principais pilares, a autora também identifica outras fontes de influência, como o setor da empresa, a região onde ela está inserida, a formação básica do seu corpo de líderes e técnicos, a geração de quem está na posição de direção, além de várias outras fontes de influência que interagem de forma peculiar em cada organização.

A autora ainda define que o núcleo central da cultura organizacional são os valores. Ressalta também que nem todos os valores fazem parte do núcleo central, chamando-os de valores periféricos, os quais há uma menor dificuldade para mudar. Ela também discute as diferenças entre os conceitos de valores e crenças. Ressalta que grande parte das empresas brasileiras nos últimos anos se rendeu à moda de definir seus valores, mas sem um esforço contínuo de transformá-los em realidade. Sendo assim, esses pontos definidos são crenças, e não valores.



**Figura 5: Modelo de Tanure**

Fonte: TANURE, 2005; TANURE *et al.*, 2007. (Adaptação)

Diante dos diversos modelos de análise da cultura organizacional apresentados, pode-se verificar que a importância da compreensão da cultura organizacional reside no fato de ela ser considerada uma variável motivacional para a ação dos indivíduos de uma organização, sendo composta por um conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros da organização, formadora da identidade individual e grupal. O entendimento da cultura organizacional auxilia tanto indivíduos quanto organizações a compreenderem as diferenças e peculiaridades de comportamento entre as empresas. Entender as dimensões da cultura nacional e organizacional e os seus reflexos é de suma importância para o estudo da expatriação, pois possibilita ter uma visão mais ampla do mundo, enxergando-o não apenas por meio da própria perspectiva do indivíduo, mas também por meio do reconhecimento das diferenças de ações e pensamentos de outras culturas.

### 3 EXPATRIAÇÃO

#### 3.1 A expatiação e o cenário intercultural

O ajustamento cultural faz parte de um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações e pessoas que atuam internacionalmente. O atual processo de globalização, marcado, entre outros fenômenos, pelo desenvolvimento de tecnologias de comunicação, tem ampliado o contato e a interação entre os povos do mundo todo. Esse contexto propicia o convívio, dentro de um mesmo ambiente organizacional, de pessoas oriundas de diversas partes do mundo. Tanure *et al.* (2007) ratificam tal perspectiva ao afirmarem que o processo de globalização e o aumento dos processos de internacionalização das empresas geraram a necessidade de seus executivos terem uma mentalidade global.

Segundo os autores, essa mentalidade representa um dos maiores desafios para as empresas, atualmente, e refere-se à maneira como a empresa toma decisões estratégicas e as implementa. A mentalidade global pode ser analisada por meio de duas perspectivas diferentes, mas complementares. A primeira é a psicológica e está ligada à competência da organização em permitir e gerir a diversidade e heterogeneidade cultural como fontes de oportunidades. A segunda perspectiva é a estratégica segundo a qual a mentalidade global está relacionada ao desafio de criar uma lógica diferente de análise, possibilitando que liderem as contradições de forma aberta e flexível. Isto é, a mentalidade global é considerada como um conjunto de decisões que incitam os indivíduos a contrabalançarem a disputa entre a empresa, o país e as suas prioridades, competição essa que ocorre naturalmente nos processos de gestão internacional. (TANURE *et al.*; 2007).

Nessa mesma linha de raciocínio, Scheneider e Arruda (1996) afirmam que uma empresa global precisa possuir um pensamento estratégico que se beneficie da diversidade cultural, uma vez que a necessidade de desenvolver pessoas cada vez mais habilitadas a administrar e a locomover-se entre diferentes culturas tem sido o grande desafio das organizações globais.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em estabelecer uma base global para seus negócios. Neste contexto, a importância da designação

internacional de executivos é uma consequência direta do acirramento da competitividade global. (GONÇALVES; MIURA, 2002, p.1).

Barros<sup>1</sup> (2001) afirma ainda que, apesar de os mercados se tornarem globais, as necessidades permanecem locais, uma vez que a percepção dos impactos das ações de alcance global devem levar em conta as diferenças locais. Ou seja, as organizações que atuam fora de seus mercados locais precisam levar em conta certos fatores que são determinantes para o seu sucesso. A adaptação de práticas de gestão para o novo conjunto de culturas no qual a organização está operando e a criação de formas de operação que sejam, ao mesmo tempo, confortáveis para a organização e apropriadas para aquelas culturas e indivíduos são de extrema importância.

Diante desse contexto, um dos mecanismos mais importantes para o desenvolvimento de uma mentalidade global é a expatriação, uma vez que o intercâmbio e o confronto de perspectivas distintas desenvolvem o entendimento dos dilemas envolvidos na gestão global. Tanure *et al.* (2007) afirmam que a prática da expatriação é tão antiga quanto o início da civilização. No início, com os pioneiros do comércio internacional, por volta dos séculos XVI e XVII, ela tinha como objetivo a busca de novos mercados e novos produtos. E, a partir da descoberta de novas terras, a expatriação passou a ter como alvo a preparação de representantes de confiança para administrar subsidiárias. Já no século passado, logo após a Segunda Guerra Mundial, a expatriação funcionava como um “braço da matriz” nas filiais. Os expatriados eram vistos como representantes diretos da presidência da empresa, sendo responsáveis pela direção das operações rotineiras, supervisão da transferência do conhecimento e difusão das políticas corporativas. A preparação feita pelas empresas consistia basicamente na seleção de pessoas que estivessem familiarizadas com os produtos, a tecnologia, a organização e a cultura da empresa, oferecendo grandes incentivos financeiros.

Atualmente, novas etapas foram agregadas e a expatriação passou a ser entendida como um conjunto de atividades que vai desde o recrutamento e seleção de executivos para trabalharem no exterior até a inserção e acompanhamento destes no novo ambiente, incluindo de questões de adaptação cultural a negociação de benefícios e remuneração. (BLACK *et al.* 1991). Tung (1987) afirma que o sucesso de uma expatriação está intimamente ligado ao desenvolvimento de

---

<sup>1</sup> A partir de 2004, a autora passou a adotar o sobrenome Tanure em suas publicações.

profissionais capazes de gerir e transitar em diferentes culturas. Por isso, como poderá ser visto na próxima seção, é necessário que as organizações deixem claro para o expatriado os motivos da sua expatriação e as expectativas da empresa durante essa vivência internacional.

### **3.2 Razões da expatriação**

Segundo Edstrom e Galbraith (1977), o papel dos expatriados depende da estratégia da empresa. Segundo eles há três razões, às vezes sobrepostas, para a expatriação. A primeira é simplesmente preencher posições que não podem ser ocupadas por empregados locais sem habilidades técnicas ou gerenciais. A segunda é dar sustentação ao desenvolvimento de liderança, permitindo que indivíduos com alto potencial adquiram experiência internacional. A terceira razão é promover o desenvolvimento organizacional no que concerne ao controle e à coordenação das operações internacionais através da socialização e das redes informais.

Como já dito, antigamente, os processos de expatriação tinham dois papéis distintos. Primeiro era ser agência corporativa. Ou seja, pessoas eram enviadas para trabalhar em um país estrangeiro por um período longo, tendo como objetivo o cumprimento de diversas tarefas relacionadas a operações e vigilância das subsidiárias. O outro papel era o de solucionador de problemas. O tempo de permanência em outro país dependia do tempo necessário para o cumprimento da tarefa. (TANURE *et al.* 2007).

Tanure *et al.* (2007) afirmam que, atualmente, há menos demanda de expatriados para suprirem necessidades técnicas e gerenciais. No entanto, as empresas têm uma necessidade crescente de desenvolver sua capacidade de coordenação global. A expatriação hoje cumpre o papel de desenvolvimento de competência.

De acordo com pesquisa realizada por Tanure *et al.* (2007), o principal motivo para as empresas brasileiras expatriarem é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de confiança. Já para os expatriados brasileiros, o principal motivo para eles aceitarem essa condição é a expectativa de desenvolvimento da carreira. Isso permite verificar que não há uma consistência de

objetivos entre os motivos da empresa e do expatriado, o que pode gerar muitos problemas na repatriação. Black *et al.* (1991) afirmam que os expatriados desempenham três papéis estratégicos: controle e coordenação das operações, transferência de conhecimento e técnicas e desenvolvimento gerencial. Diante dessa diferença de objetivos, faz-se necessário analisar as políticas de sucesso que as empresas devem utilizar na expatriação para conseguirem alinhar os objetivos dos expatriados com os da empresa.

Segundo Suutari e Brewster (1999), os expatriados em operações internacionais fornecem inúmeros benefícios para as organizações:

- controle das operações internacionais;
- integração e coordenação das práticas da subsidiária de acordo com as políticas da organização;
- comunicação efetiva entre a operação estrangeira e a do país de origem;
- desenvolvimento de gerentes internacionais.

Contudo, há um paradoxo nessa questão, pois, ao mesmo tempo em que as empresas percebem vantagens no processo de expatriação, encontram também diversos obstáculos. Assim, se, por um lado, empresas percebem a expatriação como um método atrativo para a expansão de seus mercados e de seus objetivos e demandam de seus executivos a capacidade de se locomoverem e se adaptarem a diferentes países e culturas, elas enfrentam diversos problemas de seleção e gerenciamento de seus expatriados. (TUNG, 1981).

### **3.3 O ajustamento intercultural do expatriado**

Um dos principais desafios para qualquer empresa que opera globalmente é o gerenciamento dos expatriados. Os problemas enfrentados pelas empresas quando decidem ir a mercados internacionais são numerosos e passam pela legislação, situação política e econômica, ambiente de negócios e cultura.

Frank e Nicholson (2002) perceberam que as práticas atuais denotam que competência técnica é o critério de seleção mais utilizado, seguido por desempenho

em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. O fator mais negligenciado, provavelmente, no processo de seleção é o ajustamento intercultural do expatriado e de sua família. Segundo Hasberger (1999), o termo ajustamento possui diversos significados. Ele pode ser definido tanto como um processo ou como um estado. Berry e Kalin (1995), por exemplo, definem o ajustamento como um estado no qual as mudanças ocorrem nos indivíduos de modo a diminuir ou aumentar o conflito entre as demandas ambientais e as suas atitudes e comportamento. Por outro lado, Brewster (1995) define o ajustamento como um processo de modificação do comportamento do expatriado.

O ajustamento intercultural é definido por Zhang e Rentz (1996) como a habilidade que o indivíduo tem de se adaptar a um ambiente cultural diferente, de forma eficiente e suficiente para se sentir confortável como se estivesse no ambiente cultural de origem. Esse ajustamento envolve não só o do expatriado no trabalho (eficiência e eficácia no trabalho/tarefas e exigências do cargo), como também o ajustamento psicológico (bem-estar) e sociocultural (sua integração social no país hospedeiro – socialização com os membros da cultura estrangeira) dele e de sua família. (BLACK *et al.*, 1991). Assim, diante da complexidade dos fatores que determinam o ajustamento do expatriado, Harris e Brewster (1999) argumentam que as organizações devem ter um cuidado especial com a preparação antes do embarque dos expatriados e suas famílias. Segundo os autores, a maioria dos trabalhos de treinamento e preparação de expatriados foca na importância e na necessidade de o expatriado entender e se ajustar à nova cultura. No entanto, Brewster (1993) afirma que a expatriação é um processo complexo, no qual o expatriado precisa, ao mesmo tempo, ajustar-se ao novo ambiente e manter as características que se pressupõe que ele leve para o novo país, como poderá ser visto na próxima seção.

### **3.4 Modelos de ajustamento intercultural do expatriado**

A adaptação do expatriado é considerada como o principal fator de sucesso da expatriação. De acordo com Joly (1996), as principais dificuldades encontradas nos processos de expatriação são problemas de adaptação à nova cultura,

sentimento de isolamento e problemas familiares. Independentemente do motivo da expatriação, seja ela para preencher cargos, abrir novos mercados ou até mesmo transferir conhecimento, o processo acaba causando nos expatriados um fenômeno que Tung (1998) denomina aculturação.

A aculturação pode ser entendida como um processo através do qual cada indivíduo pertencente a um grupo com uma bagagem cultural adapta-se à cultura de um grupo diferente (TUNG, 1998). Essa aculturação pode ter duas dimensões. A primeira é a preservação cultural e está relacionada à necessidade que indivíduos de um grupo têm de preservar seus próprios valores culturais. Já a segunda dimensão é chamada de parceria atrativa e refere-se à atração de membros de um grupo para normas e valores de outra sociedade na qual eles estão inseridos.

Baseado nessas duas dimensões, Tung (1998) apresenta quatro orientações básicas para que as relações culturais dentro de um grupo se tornem possíveis: integração; assimilação; segregação; marginalização. A integração ocorre quando há uma atração e identificação com a cultura de parceira, na qual os valores de ambas as culturas são preservados, combinados e até mesmo expandidos. A assimilação diz respeito à atração para a cultura parceira e à não-preservação de seus próprios valores culturais. Já a segregação é identificada quando há a preservação das próprias normas culturais. Ou seja, no caso da expatriação, os indivíduos retêm seu conjunto de normas e valores, não facilitando a interação e o desempenho na organização. Por fim, a última orientação é a marginalização, caracterizada pela não-preservação pelo indivíduo de seus próprios valores culturais e a não-atração pela cultura parceira. Com essa orientação, o expatriado é rejeitado ou rejeita ambas as culturas: a hospedeira e a de origem.

Dentro desse contexto, Black *et al.*(1991) apresentam um modelo de ajustamento do expatriado formado por duas fases: a primeira é conhecida como ajustamento antecipado, e é formada por fatores individuais (como treinamento e experiência anterior) e critérios e mecanismos de seleção. Nessa fase, os autores argumentam que a organização deve prover ao expatriado informações necessárias para a redução do seu grau de incerteza quanto ao novo país, além de esclarecer-lhe acerca das expectativas da empresa e desempenho esperados por ela durante a vivência internacional, assim como definir o tipo de trabalho a ser desenvolvido e o local da expatriação. Segundo os autores, quanto mais realistas forem as

expectativas dos indivíduos, menor será a incerteza e melhor eles enfrentarão a diversidade cultural.

A segunda fase é conhecida como ajustamento no país estrangeiro e refere-se às condições de vida no país de destino, que envolvem fatores ligados ao trabalho, à organização e ao contexto fora do trabalho. Fatores ligados à cultura organizacional consistem em três subfatores: novidade da cultura organizacional, suporte social e ajuda logística. Além desses, Kauppinen (1994) sugere dois fatores adicionais que influenciam o ajustamento na organização: a necessidade do expatriado e a preparação para a expatriação. Segundo Black *et al.* (1991), quanto maior for a diferença entre a cultura organizacional da subsidiária estrangeira e da empresa do expatriado, maior será a dificuldade de ajustamento e o choque cultural na chegada ou no retorno da expatriação.

AJUSTAMENTO ANTECIPADO		AJUSTAMENTO NO PAÍS ESTRANGEIRO		
Fatores relacionados		Fatores relacionados		
Indivíduo	Organização	Trabalho	Cultura Organizacional	Contexto fora do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia internacional</li> <li>• Treinamento intercultural antes da expatriação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de critérios de seleção do expatriado de acordo com o ajustamento internacional</li> <li>• Clareza com relação ao novo papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novidade do papel a ser desempenhado</li> <li>• Clareza do papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta novidade da cultura organizacional</li> <li>• Apoio dos membros da organização</li> <li>• Suporte logístico da organização no país de origem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustamento da família, principalmente do cônjuge</li> </ul>

**Quadro 2: Modelo de Ajustamento do expatriado de Black *et al.*, 1991**  
**Fonte: BLACK *et al.*, 1991 (Adaptação)**

Parker e McEvoy (1993) apresentam também um modelo de ajustamento de expatriado no qual o fator contextual (por exemplo, o local da expatriação) foi adicionado ao modelo proposto por Black *et al.*(1991). Para os autores, os motivos que colaboram para a boa adaptação no país estrangeiro são os fatores contextuais, organizacionais e individuais. O entendimento desses fatores permite analisar como os expatriados constroem e reconstituem suas vidas, ao mesmo tempo em que se inserem em mais de uma sociedade.

No processo de ajustamento intercultural do expatriado, Joly (1996) afirma que ele pode ser caracterizado por quatro fases. São elas:

1. *Encantamento*: Essa fase é extremamente curta e marcada pela euforia, por desafios e descobertas. Ela é marcante para os executivos que saem de países com nível de desenvolvimento menor se comparado ao nível de desenvolvimento do novo país. O expatriado só enxerga o lado bom, não percebe os problemas que estão por vir, o sentimento do expatriado e de sua família é idêntico ao de um turista.
2. *Negativismo extremo*: Essa fase marca o início da vida real na nova cultura e é também quando o expatriado tem mais informações sobre a situação social e econômica do país hospedeiro. Há um misto de desilusão, solidão e rejeição da cultura local. Há um choque cultural no qual sentimentos de solidão, desconforto e desilusão aparecem.
3. *Distanciamento ou integração*: Relaciona-se à decisão do expatriado de rejeitar ou não a nova cultura. É o período em que a desilusão do período anterior cede ou não confere espaço à aceitação da realidade local.
4. *Choque da volta*: Ocorre quando os expatriados regressam e sentem-se deslocados ou estrangeiros nos seus próprios países, uma vez que a experiência da expatriação incide sobre a imagem que os indivíduos têm de sua comunidade de origem.

Diante dessas quatro fases do ajustamento intercultural, Joly (1996) afirma que a aculturação é um fator muito importante, principalmente na fase de choque cultural. Segundo a autora, o sucesso do ajustamento do expatriado depende de diversos fatores, como cultura da empresa e do país hospedeiro, práticas de recursos humanos, personalidade dos expatriados, ajustamento da família do expatriado, etc.

Apesar de os modelos apresentados terem como alvo o ajustamento intercultural dos expatriados, vários outros elementos podem ser incluídos no ajustamento, entre os quais se podem citar a distância cultural, as práticas de recursos humanos e os fatores individuais, como a personalidade dos expatriados. Segundo Deresky (2004), grande parte dos fracassos nos processos de expatriação pode ser atribuída ao ajustamento intercultural, principalmente no que tange à

preparação e ao planejamento inadequados para as transições de entrada e reentrada do profissional e de sua família, aliados à incapacidade de adaptação ao novo ambiente cultural. Um treinamento intercultural mais formal oferecido pela empresa tanto para o expatriado quanto para sua família, apresentando as particularidades culturais do país anfitrião, pode ser muito eficaz e evitar o fracasso das expatriações, de acordo com Deresky (2004).

### **3.5 Treinamento intercultural**

Dois temas principais chamam atenção na literatura internacional e nacional. O primeiro diz respeito aos fracassos na expatriação e o segundo à inabilidade dos gestores em lidar com os desafios culturais em novos ambientes. Apesar da enorme quantidade de pesquisas acadêmicas sobre a influência da cultura nos negócios internacionais, as organizações parecem não estar preparando suficientemente seus expatriados para o ambiente internacional dos negócios. (BLACK *et al.*,1999, FREITAS, 2000).

Segundo Gertsen (1990), é necessário que os expatriados possuam conhecimento e habilidade gestora utilizável em qualquer país – uma competência intercultural. Essa competência intercultural pode ser entendida como a habilidade dos indivíduos de atuarem/trabalharem efetivamente em culturas diferentes. Seguindo o mesmo raciocínio, Earley (2002), recentemente, introduziu o conceito de inteligência cultural, afirmando que esta reflete a capacidade de o indivíduo se adaptar e interagir como outros indivíduos de diferentes regiões culturais. Pode-se, portanto, dizer que a inteligência cultural é extremamente importante no desenvolvimento das competências interculturais, na medida em que a competência cultural ajuda a criar um ambiente de trabalho efetivo em situações interculturais. De acordo com Adler e Bartholomew (1992), um expatriado com competências interculturais deve:

- conhecer várias culturas estrangeiras;
- possuir habilidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas;
- adaptar-se a outras culturas;

- saber como interagir com seus colegas de outras culturas.

Sob essa mesma perspectiva, Luz (1999) afirma que o grande desafio do executivo internacional é não ser paroquial, isto é, reconhecer outros mundos diferentes de viver e trabalhar; é a tendência de ver o mundo pela ótica da própria cultura e não considerar que essas diferenças têm conseqüências sérias (LUZ, 1999). Para o autor, os executivos devem ser cosmopolitas. Ou seja, membros da classe mundial que transportam conceitos de um lugar para outro e integram atividades disseminadas no mundo inteiro. São também o retrato de um novo desenho organizacional, marcado pela condição paradoxal de permanência *versus* transitoriedade e apego *versus* desapego familiar, emocional e territorial.

É necessário, portanto, que as empresas desenvolvam o potencial dos expatriados por meio de programas e treinamentos interculturais de modo a reforçar seus objetivos estratégicos e organizacionais. (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Segundo Tung (1998), para isso, é necessário enviá-los para designações internacionais em que possam assumir ampla escala de obrigações e responsabilidades.

Assim, apesar de existirem evidências que comprovam que os expatriados consideram positivos os programas de treinamento, pois eles ajudam na interação intercultural e na diminuição do *stress* associado à insegurança e ao fracasso da expatriação, esta não é ainda uma prática utilizada na maioria das organizações. (BRISLIN, 1998; BLACK, 1988; BLACK *et al.*, 1991). A crença de que os expatriados podem ser efetivos sem preparação e treinamento para a missão está baseada no universalismo, que acredita que qualquer técnico ou gerente que tem sucesso em um ambiente terá sucesso em outro ambiente diferente também. (LANNIER, 1979).

Tung (1981) afirma que as organizações precisam preparar seus executivos para se adaptarem e lidarem com as diferenças culturais. Segundo o autor, o expatriado, ao viver num ambiente culturalmente diferente do de origem, acaba tendo de se adaptar à nova sociedade. O que antes lhe parecia distante agora já está ao seu redor e fazendo parte de seu cotidiano. Nem sempre ele é compreendido, além de estar cercado por situações que lhe são pouco familiares. Assim, para que a expatriação seja bem-sucedida, é necessário que o expatriado esteja preparado para conviver com visões sociais, pessoais, culturais e profissionais diferentes das do seu país de origem. (FISH, 1999).

Para tornar bem-sucedida uma expatriação, a organização precisa estar atenta a vários fatores que vão desde o momento da seleção inicial até a repatriação. Ela precisa fornecer um treinamento intercultural adequado com as necessidades do expatriado e da missão. (TANURE *et al.*, 2007). Harris e Brewster (1999) afirmam que existem três variáveis-chave envolvidas na decisão das organizações de fornecer o treinamento e o grau relativo de rigor requerido em cada caso. São elas:

- Novidade no trabalho: Significa o grau de diferença entre o novo trabalho e o desempenhado no país de origem.
- Grau de interação com os indivíduos do país anfitrião.
- Novidade cultural: É o grau de diferença entre o país de origem e o de destino em termo de sistemas de valores, normas de comportamento e crenças.

Segundo os autores, diferentes graus de treinamento serão necessários dependendo das três variáveis e de sua extensão na missão do expatriado. Por sua vez, Tung (1981) afirma que os treinamentos interculturais devem ser baseados em duas dimensões principais. A primeira é o grau de interação requerido no país de destino e a segunda é a similaridade entre a cultura do país do expatriado e a cultura do país de destino.

As políticas de expatriação, de acordo com Bonache e Fernández (1999), possuem duas funções. A primeira é identificar e atrair funcionários com conhecimento, talento e habilidades requeridas para o sucesso de implementação da estratégia de uma subsidiária. A segunda função é encorajar os expatriados a agirem de acordo com tal estratégia. No entanto, dados da pesquisa realizada por Tanure *et al* (2007) revelam que 63% das empresas brasileiras julgam apoiar o processo de integração cultural, enquanto que na visão de 60% dos expatriados a empresa nem sequer interfere nesse processo e considera a integração um desafio a ser enfrentado pelo expatriado. Bueno *et al.* (2004) afirmam que para muitas empresas, inclusive as de grande porte, expatriar um funcionário é um processo que limita-se, basicamente, a questões operacionais, como compra de passagens, estadia e vistos de entrada e de trabalho, atuando de forma superficial na preparação dos indivíduos para adaptação a um novo contexto social.

Assim, é possível verificar uma relação entre as práticas adotadas pelas empresas e o ajustamento intercultural do expatriado. Diversos autores afirmam que as práticas e programas adotados pelas empresas para facilitar o ajustamento intercultural de seus expatriados e de suas famílias ajudam a minimizar os efeitos do choque cultural e, conseqüentemente, reduzem também as taxas de fracasso nos processos de expatriação. Além disso, pesquisas demonstram que os expatriados que receberam maior apoio das empresas durante todo o processo não só foram mais bem-sucedidos no cumprimento das tarefas que lhe foram destinadas, como também desenvolveram um vínculo emocional com a organização que os transformou em importantes multiplicadores da cultura e da filosofia dentro e fora da empresa. (FRANKE; NICHOLSON, 2002; TUNG, 1982; BLACK; MENDENHALL, 1990).

O entendimento do processo de expatriação, o ajustamento intercultural do expatriado e as questões culturais e sociais envolvidas nesse processo e que foram abordadas anteriormente fornecem subsídios para a consecução dos objetivos propostos no presente trabalho. Não se pode deixar de observar a relevância da pesquisa empírica do presente trabalho, uma vez que esta foi realizada no Brasil, onde os processos de expatriação de executivos são recentes e possuem uma dinâmica diferente dos países desenvolvidos. Isso se deve ao fato de o Brasil ser um país que iniciou o processo internacionalização de suas empresas tardiamente, em função da sua abertura de mercado somente após a primeira metade da década de 1990.

## 4 METODOLOGIA

Esta seção tem o objetivo de descrever o método de trabalho a ser realizado na presente pesquisa. Segundo Sellitz *et al.* (1974), o pesquisador precisa criar o seu planejamento de pesquisa, uma vez que os objetivos tenham sido formulados de maneira suficientemente clara para que se possam especificar os tipos de informações necessárias.

Segundo Godoy (1995), as ciências sociais constituem áreas do conhecimento que estudam e procuram descrever os fenômenos sociais, econômicos, políticos, psicológicos, culturais, entre outros, que englobam relações de caráter humano e social. O conhecimento nesse campo é incompleto e sofre influências de fatores que variam ao longo do tempo, gerando, como consequência, diversos métodos e tipos de pesquisas.

Várias são as vantagens e desvantagens dos métodos de pesquisa em ciências sociais que dependem de três condições: tipo de questão da pesquisa; controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e, por último, foco em fenômenos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos. Assim, pode-se afirmar que não existe um método melhor ou pior, o que existe no mercado é o método mais adequado ao objetivo e condições da pesquisa. (YIN, 2001).

### 4.1 Estratégia e método de pesquisa

Em consonância com o objetivo deste estudo, será adotada uma estratégia metodológica quantitativa descritiva. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 152), “o tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa”.

Geralmente, os métodos quantitativos baseiam-se em normas claras, fundamentadas em hipóteses relevantes e factíveis, ao passo que a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela flexibilidade em sua condução – é guiada de acordo com os acontecimentos. A aplicação de métodos quantitativos descritivos no presente projeto deve-se à necessidade de se atingir uma maior população da

amostra bem como estabelecer as possíveis relações entre o processo de ajustamento intercultural do expatriado e as políticas de expatriação das empresas.

Segundo Malhotra (2001), o principal objetivo da pesquisa descritiva é a caracterização de alguma situação, grupo, indivíduo ou fenômeno, que devem ser utilizados nos estudos nos quais se tem a intenção de levantar percepções e características de um grupo específico, como é o caso deste projeto. Além disso, Gil (1999) afirma que as pesquisas descritivas visam mais especificamente descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou mesmo a existência de relações entre as suas variáveis.

Para tanto, o método de pesquisa a ser utilizado será o levantamento de dados em fontes secundárias. Para Marconi e Lakatos (2000) as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e explorar outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente. Os dados secundários utilizados na presente pesquisa serão obtidos na pesquisa sobre o processo de expatriação de executivos brasileiros de Tanure (2007).

#### **4.2 Unidades empíricas de análise (universo e amostra)**

Os dados secundários utilizados na presente pesquisa fazem parte de uma pesquisa quantitativa maior conduzida por Betania Tanure, professora da PUC Minas e da Fundação Dom Cabral sobre o processo de expatriação de executivos brasileiros realizada em 2007. Fazem parte da amostra da pesquisa 92 expatriados de sete empresas brasileiras que possuem operações regulares nos mercados internacionais. Estas empresas possuem operações em vários estados brasileiros e pertencem aos seguintes setores: produtos químicos e petroquímicos, elétricos e eletrônicos, mecânico, alimentos, bebidas e fumo, cosméticos, mineração e material para construção. A maioria dos expatriados destas empresas ocupa cargos no terceiro nível no organograma global da empresa como gerente ou superintendente e chefe de departamento.

### 4.3 Estratégia de análise de dados

Visto que esta pesquisa se caracteriza como quantitativa-descritiva, a estratégia de análise de dados a ser utilizada é a estatística/mensuração, visando descrever os dados e avaliar as generalizações que podem ser obtidas a partir deles.

A análise de dados pode ser entendida como o processo de converter os dados angariados na coleta de dados em conhecimento. Para tanto, a estatística é uma ferramenta de suma importância para o entendimento das relações entre dados. (HAIR *et al.* 2005). Será utilizada uma análise multivariada dos dados, que consiste na utilização simultânea de múltiplas variáveis sobre cada indivíduo ou objeto da investigação. (HAIR *et al.* 2005).

Em um primeiro momento, serão verificados todos os questionários recebidos, analisando problemas de preenchimento e corrigindo-os antes da inserção das respostas no programa de computador. Os dados serão posteriormente codificados e tabulados eletronicamente, a fim de serem analisados estatisticamente. Após, serão interpretadas e realizadas análises estratificadas, a fim de verificar freqüências, proporções e correlações entre as variáveis estudadas.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 Perfil dos participantes da pesquisa**

Aspectos como sexo, idade, tempo de empresa, tempo de expatriação e a experiência da expatriação já vivida serão apresentados a seguir, caracterizando o perfil dos respondentes na presente pesquisa, que, conforme já dito, faz parte de uma pesquisa maior, coordenada pela professora Betania Tanure, da Fundação Dom Cabral e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

#### ***5.1.1 Sexo, idade e situação conjugal***

A maioria dos expatriados participantes da pesquisa são homens (95,6%), com idade entre 41 a 50 anos (53,3%), e casados (90,9%), conforme pode ser visto nas TAB. 10, 11 e 12. A predominância de homens expatriados na pesquisa corrobora com os resultados de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, na qual apenas 84% de todos os expatriados dos EUA são homens. (GMAC, 2002). No Brasil, de acordo com a TAB. 10, apenas 4,4% dos expatriados são mulheres, fato que talvez possa ser explicado pela presença majoritária de homens em cargos executivos e também pelo fato de ser caracterizado como um país que ocupa uma posição intermediária entre masculinidade e feminilidade no ranking da dimensão masculinidade proposto por Hofstede. (1980). O Brasil possui uma cultura mais masculina do que vários outros países da pesquisa, enfatizando aspectos como aumento pela competição e interesse pelo sucesso material.

A pesquisa demonstra que 90,9% dos expatriados possuem cônjuge. Esse fato pode dificultar ou facilitar a adaptação do expatriado, cujo sucesso depende em grande parte da adaptação de sua família. (TUNG, 1987). A importância da família nesse processo está relacionada com o apoio dado por ela, o qual diminui o choque cultural e fornece um ambiente familiar e de suporte a que o expatriado estava habituado no país de origem.

**TABELA 10**  
**Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Percentual %</b>
Feminino	4,4%
Masculino	95,6%
TOTAL	100,0%

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

**TABELA 11**  
**Idade**

<b>Idade</b>	<b>Percentual %</b>
Até 30 anos	11,1%
De 31 a 40 anos	23,3%
De 41 a 50 anos	53,3%
Acima de 51 anos	12,2%
TOTAL	100,0%

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

**TABELA 12**  
**Situação conjugal**

	<b>Percentual (%)</b>
Solteiro(a), Separado(a)	9,1%
Tem companheiro(a), cônjuge	90,9%
TOTAL	100,0%

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### ***5.1.2 Tempo de empresa, tempo de expatriação e o fato de o executivo já ter vivido a experiência da expatriação***

Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos respondentes possuem de 11 a 20 anos de empresa, estão expatriados há mais de dois anos e meio e não tinham tido experiência de expatriação.

Os dados da TAB. 14 indicam que 78,5% dos expatriados possuem mais de um ano de expatriação. Tal fato corrobora a definição de expatriado apresentada

anteriormente, que diz que expatriados são executivos enviados para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período mínimo de um ano. (TANURE *et al.* 2007).

Segundo Luz (1999), a experiência prévia internacional é uma das características que as empresas procuram nesses profissionais, pois ela facilita uma melhor adaptação do expatriado ao novo ambiente. No entanto, como pode ser visto na TAB. 15, 73,9% dos respondentes não haviam sido expatriados antes, o que pode ser explicado pelo fato de o Brasil ser um país emergente e que está iniciando o processo de internacionalização de suas empresas de forma mais intensa nos últimos anos.

**TABELA 13**  
**Tempo de empresa**

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Até 10 anos	30,2
De 10 a 20 anos	42,7
Mais de 21 anos	27,1
Total	100,0

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

**TABELA 14**  
**Tempo de expatriação**

<b>Tempo de expatriação</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Até 1 ano	21,5
De 1 a 2,5 anos	35,9
Mais de 2,5 anos	42,6
Total	100,0

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

**TABELA 15**  
**Havia sido expatriado antes**

	<b>Porcentagem (%)</b>
Sim	26,1%
Não	73,9%
TOTAL	100,0%

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

## 5.2 Percepções sobre o processo de expatriação

### 5.2.1 O processo seletivo

A percepção dos participantes acerca do processo seletivo realizado pela empresa para a expatriação demonstra que a escolha do executivo a ser expatriado se dá, em 49% dos casos estudados, pelo mapeamento de pessoas na própria empresa e, em 43,9%, especificamente, pela indicação do nome pelo executivo responsável pela posição.

O resultado da pesquisa indica que na maioria das empresas não existe um processo de seleção de expatriados com testes padronizados e avaliações que considerem o perfil psicológico do candidato, a disposição de sua família para mudar para um novo país e a abertura cultural do candidato a expatriado. De acordo com Frank e Nicholson (2002), é importante que as empresas busquem critérios de seleção que consigam determinar se o expatriado conseguirá se ajustar à nova cultura, permanecer até o fim da missão e realizar os objetivos da expatriação.

Assim, é importante destacar ainda que uma possível explicação para a forma de seleção ocorrer por meio da indicação do nome pelo executivo responsável pela posição pode estar relacionada com os principais pilares da cultura brasileira, que são a flexibilidade, a concentração de poder e as relações pessoais. Pode-se inferir que, em muitos casos, as seleções ocorrem baseadas na confiança e na imposição de decisões por parte dos responsáveis pela expatriação devido a traços da cultura brasileira ligados à flexibilidade, que são o poder de posição superior, a indisciplina e o não-cumprimento de normas. A indisciplina é uma das faces negativas da flexibilidade na medida em que as pessoas criam maneiras de não cumprir determinados processos, regras ou tarefas. Além disso, as relações de trabalho são marcadas pela pessoalidade, o que acaba gerando uma maior informalidade nas relações pessoais. (TANURE *et al.*, 2007).

**TABELA 16**  
**Forma de seleção do expatriado**

	Porcentagem (%)	Ordem
Processo de mapeamento de pessoas na empresa	49,1	1
Indicação do nome pelo executivo responsável pela posição	43,9	2
Processo de recrutamento interno e seleção	10,0	3
A posição atual é uma decorrência natural da função anterior	9,8	4
Divulgação do interesse em trabalhar em outro país	9,3	5
Outra	1,9	

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### **5.2.2 Motivos apresentados pela empresa para realizar a expatriação e motivos do expatriado para aceitar o processo de expatriação**

Conforme pode ser visto a seguir, os principais motivos apresentados pelas empresas para a realização da expatriação são disseminação da cultura organizacional, desenvolvimento do expatriado para a formação do quadro internacional da empresa, transferência de conhecimento e ser o braço local da matriz. Já para os expatriados, o que os motiva a aceitar a expatriação são o desenvolvimento profissional, a busca de valorização e o seu reconhecimento pela empresa, além da experiência e/ou vivência pessoal.

O resultado da pesquisa revela que os objetivos, pelo menos iniciais, da empresa e de seus expatriados não se alinham. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de as empresas não estarem transmitindo para os expatriados o real objetivo da expatriação ou de elas não quererem que a divergência de objetivos fique explícita para que o expatriado não perca o entusiasmo. Sobre esse aspecto, Fish (1999) afirma que quanto mais claro a empresa deixar para o expatriado o objetivo da expatriação, melhor será o ajustamento dele no trabalho. A falta de consistência de objetivos pode gerar muitos problemas em função de falsas expectativas e isso deve ser trabalhado pela área de RH das empresas. (TANURE *et al.* 2007).

É importante ressaltar que os motivos apresentados pelas empresas brasileiras para a realização da expatriação estão relacionados aos fatos de eles serem um meio de as matrizes transferirem sua cultura e valores para as

subsidiárias, servindo de replicadores da estratégia da matriz nas subsidiárias. (TANURE *et al.* 2007).

**TABELA 17**  
**Motivos para a empresa realizar a expatriação**

	%
Disseminação da cultura organizacional	79,2
Desenvolvimento pessoal para formação de quadro internacional	70,5
Transferência de conhecimento	65,9
Pela confiança, para ser o braço local da matriz	64,7
Implementação de uma nova atividade no local	40,7
Implementação das operações no local	48,7
Resolução de problemas gerenciais	45,4
Implementação de uma nova atividade no local	40,7
Resolução de problemas técnicos	33,2
Insuficiência da oferta de trabalhadores no local	32,4
Padronização do uso de tecnologias	27,0
Racionalização de custos	19,4

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

**TABELA 18**  
**Motivos para o expatriado aceitar a expatriação**

	%
Aprendizagem/desenvolvimento profissional	91,4
Busca de valorização e reconhecimento na empresa	80,6
Experiência ou vivência pessoal	78,5
Ganho financeiro	76,8
Vontade de demonstrar sua capacidade de superar desafios	76,3
Experiência ou vivência familiar	60,0
Aumento de valor de mercado/empregabilidade	56,7
Vontade de mudar de país, área ou função	48,3
Projeção, posição social, ascensão	31,3
Formação dos filhos	30,5
Dificuldade/impossibilidade de recusar a oferta	29,1
Cumprimento de política da empresa	19,1

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### **5.2.3 Práticas utilizadas pela empresa durante o processo de negociação da expatriação**

A pesquisa realizada revela que as principais práticas utilizadas pelas empresas durante o processo de negociação da expatriação são:

- reuniões com profissionais da empresa da unidade de destino para a viabilização do processo (60,8%);
- viagem do expatriado e de seu cônjuge para unidade de destino para avaliar a mudança (51,3%);
- viagem do expatriado para conhecer o provável local de trabalho (51,0%).

Um processo de expatriação bem-sucedido não depende apenas das competências do expatriado, mas também do suporte oferecido pelas empresas. É de suma importância a preparação e o treinamento do expatriado e de sua família para o processo de expatriação, pois o ajustamento cultural e diferenças na vida cotidiana representam um grande desafio para os expatriados. (AYCAN, 1997).

Assim, esses resultados reforçam a afirmação de Tung (1981) sobre a importância da viagem prévia do expatriado e de seu cônjuge para os expatriados conhecerem um pouco mais do país anfitrião e diminuir, assim, a ansiedade e o choque cultural. A viagem do candidato e de seu cônjuge para o país de destino auxilia o candidato a conhecer um pouco mais a cultura do país anfitrião bem como a estrutura do emprego antes de aceitar a expatriação.

Os resultados da presente pesquisa indicam ainda que as empresas não dão tanta importância para a questão do idioma, principalmente para os cônjuges e filhos do expatriado, e para consultas/*coaching* com especialistas em adaptação cultural. Estão mais preocupadas com as questões operacionais e menos com questões socioemocionais.

Esse resultado confirma o referencial teórico já discutido que o pagamento do curso de idioma para o expatriado e sua família é um dos fatores que contribui para um bom ajustamento do expatriado, pois facilita o dia-a-dia e o relacionamento interpessoal no país anfitrião. Também pode ser considerada uma das primeiras formas de contato com a cultura estrangeira. (SHAFFER; HARRISON, 2001). Além

do idioma, consultas com especialistas em adaptação cultural são fundamentais para o ajustamento do expatriado na nova cultura e para o sucesso da missão internacional. Segundo Wang (2002), esse tipo de apoio ao expatriado é fundamental para que ele tenha um maior conhecimento dos costumes e práticas do novo local e, conseqüentemente, se ajuste melhor ao novo contexto.

**TABELA 19**  
**Práticas efetivadas durante o processo de negociação**

	<b>Porcentagem (%)</b>	<b>Ordem</b>
Reuniões com profissionais da empresa na unidade de destino	60,8	1
Você e seu cônjuge viajaram para avaliar a mudança	51,3	2
Viagem sozinho(a) para conhecer o provável local de trabalho	51,0	3
Visitas a imóveis	49,6	4
Visitas a escolas onde os filhos serão matriculados	27,5	5
Nível de conhecimento e potencial de aprendizagem do idioma	21,9	6
Consultas com especialistas em adaptação cultural	15,7	7
Outras	3,7	8

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

#### **5.2.4 “Pacote de benefícios” associado à expatriação**

O resultado da pesquisa revela que os principais itens do pacote de benefícios oferecidos pelas empresas aos expatriados são:

- Pagamento integral dos custos da mudança para o país de destino.
- Pagamento dos custos relativos à documentação necessária à transferência.
- Pagamento integral do custo da mudança no regresso da família ao país de origem.

Bohlander *et al.* (2003) afirmam que é necessário que a organização forneça ao expatriado e sua família benefícios, compensações e suporte que a diferencie diante dos concorrentes, que considere o contexto social, econômico e cultural de cada país e que facilite um pouco o ajustamento do expatriado e de sua família. No

entanto, os resultados da pesquisa indicam que o pacote de benefícios oferecido pelas empresas está quase sempre restrito a trâmites legais e alojamento.

**TABELA 20**  
**Pacote de benefícios**

<b>Itens do Pacote de Benefícios</b>	<b>Média global (com peso)</b>	<b>Ordem</b>
Pagamento integral do custo da mudança para o novo local de trabalho	3,5	1
Pagamento dos custos relativos à documentação necessária para a transferência	3,4	2
Pagamento integral do custo da mudança no regresso da família ao local de origem	3,3	3
Aluguel de imóvel para residência da família	3,2	4
Pagamento de curso do idioma para você	3,2	5
Pagamento de automóvel para você	3,2	6
Pagamento da escola do(s) filho(s)	3,1	7
Auxílio para a compra de móveis e eletrodomésticos para a instalação da família	3,0	8
Pagamento de curso do idioma para o(a) seu(sua) parceiro(a)	3,0	9
Auxílio para o pagamento de reforma do imóvel a ser utilizado como residência da família	2,9	10
Revisão de salário fixo em função do novo cargo	2,8	11
Pagamento parcial do custo da mudança para o novo local de trabalho	2,7	12
Pagamento de curso do idioma para o(s) filho(s)	2,7	13
Pagamento de viagens em intervalos regulares da família para o local de origem	2,7	14
Revisão de salário fixo, remuneração variável e plano de benefícios segundo critérios do novo local de trabalho	2,6	15
Revisão do seguro de saúde da família	2,6	16
Pagamento parcial do custo da mudança no regresso da família ao local de origem	2,6	17
Revisão de remuneração variável em função do novo cargo	2,5	18
Assessoria tributária	2,4	19
Título de clube a ser freqüentado pela família	2,1	20
Reposição de eventuais perdas geradas pela recolocação do(a) seu(sua) parceiro(a)	1,9	21
Pagamento de serviço de recolocação profissional para o seu(sua) parceiro(a)	1,8	22
Compra de imóvel para residência da família	1,6	23
Auxílio para a venda ou aluguel do imóvel em que a família residia no local de origem	1,3	24
Pagamento de automóvel para o(a) seu(sua) parceiro(a)	1,2	25

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### **5.2.5 Fatores-chave para o sucesso da expatriação**

Os fatores apontados pelos participantes da pesquisa como mais relevantes para o sucesso da expatriação foram adaptação do expatriado ao novo ambiente, seleção dos candidatos ao processo e, por fim, adaptação do cônjuge ao novo local de trabalho do executivo. Esses dados confirmam o que foi discutido no referencial teórico desta dissertação, que aponta a falta de habilidade de ajuste do expatriado tanto na dimensão psicológica quanto social como um dos principais motivos do fracasso de uma expatriação. Gonçalves e Miura (2002) afirmam que a adaptação cultural dos expatriados é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, sendo necessário que gestores se empenhem mais no entendimento das necessidades dos expatriados e também façam ajustes nos processos de seleção, treinamento e acompanhamento da expatriação.

Segundo Freitas (2000), a família possui uma interferência muito forte no sucesso da expatriação, que depende em grande parte da adaptação da família do expatriado. A pesquisa realizada demonstra que os expatriados são conscientes da importância da adaptação do parceiro(a) ao novo ambiente. Esse dado é confirmado por pesquisas realizadas por organismos internacionais que apontam que o ajustamento da família (65%) e a resistência dos cônjuges à nova situação (53%) são as principais causas de fracassos na expatriação, corroborando a afirmação de Freitas e os resultados da TAB. 21, a seguir. (WINDHAM INTERNATIONAL AND NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL, 1996).

A seleção dos profissionais a serem expatriados é tida pelos respondentes da pesquisa como muito importante para o sucesso da expatriação. No entanto, quando se analisa a forma de seleção utilizada, é possível verificar uma tendência das empresas de selecionarem os expatriados por meio de um processo de mapeamento. Tal fato corrobora a afirmação de Tung (1981) de que geralmente os processos de seleção de expatriados são homogêneos e rígidos, levando em conta apenas aspectos relacionados à sua competência profissional e não se preocupando com competências pessoais, como flexibilidade, facilidade de comunicação, personalidade, entre outras características que facilitam a sua adaptação.

**TABELA 21**  
**Fatores-chave para o sucesso da expatriação**

	%	Mínimo	Máximo	Média	Ordem Total
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	93,4	1	10	2,6	1
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	87,5	1	11	2,8	2
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	92,0	1	8	2,9	3
Adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	77,7	1	9	3,4	4
Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios	86,1	1	12	4,2	5
Qualificação gerencial do(a) expatriado	78,8	1	11	4,5	6
Qualificação técnica do(a) expatriado	68,3	1	11	4,9	7
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	67,4	1	11	5,3	8
Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho	65,4	1	11	5,3	8
Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho	66,5	0	11	5,7	9

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### ***5.2.6 Interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado e da família do expatriado***

No que se refere à integração cultural do expatriado e de sua família, a pesquisa realizada indicou que 54,3% das empresas não interferiram nesse processo. 33,1% das empresas consideram esse processo algo natural, também não interferindo, segundo a percepção dos respondentes, como pode ser observado na TAB. 22.

Além disso, é importante destacar que a pesquisa também revelou que as empresas utilizam poucas práticas durante o processo de negociação da expatriação, oferecendo consultas com especialistas em adaptação cultural apenas em 15,7% dos casos (conforme pode ser visto na TAB. 19).

Esses resultados vão ao encontro das afirmações de Bueno *et al.* (2004) de que as empresas não têm se preocupado com a integração cultural dos expatriados,

importando-se apenas com aspectos básicos da expatriação, como questões de infra-estrutura e logística de viagem e acomodação. O resultado da pesquisa pode ainda estar relacionado com a fase de internacionalização em que as empresas brasileiras se encontram. Segundo Tanure *et. al.* (2007), as empresas brasileiras estão na primeira fase de internacionalização e precisam de alguém que seja o olho delas lá fora.

O suporte oferecido pela empresa no processo de ajustamento cultural do expatriado é considerado por diversos autores como um dos mais importantes fatores para o ajustamento psicológico do expatriado e, conseqüentemente, para o sucesso da expatriação. (TUNG, 1981; BLACK *et al.*, 1991; BUENO *et al.*, 2004).

De acordo com Wang (2002), uma das formas de as empresas facilitarem o processo integração cultural do expatriado e de sua família é por meio da figura do tutor, que servirá de apoio e ajuda durante o período no país anfitrião. O tutor reduz a incerteza dos expatriados por meio do fornecimento de informações sobre as práticas locais, costumes e hábitos do país hóspede.

Os resultados da pesquisa apontam que não existe por parte das organizações uma preocupação ou até mesmo um entendimento acerca da necessidade e importância de um acompanhamento e treinamento mais individualizado para cada expatriado desde o recrutamento e seleção de candidatos até a inserção e acompanhamento do expatriado e sua família no novo destino. Uma possível explicação para isso pode ter relação com o fato de as empresas acreditarem que o histórico de sucesso de um executivo na organização do país de origem já é uma garantia natural que o habilita a se adaptar e desenvolver o seu trabalho normalmente em outro país.

**TABELA 22**  
**Interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado**

	Percentual (%)
A empresa não interferiu no processo	59,5
O processo foi considerado pela empresa como algo natural	33,1
Processo acompanhado, pois ocorreram alguns imprevistos	,3
O processo foi acompanhado desde o começo	7,0
Total	100,0

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

**TABELA 23**  
**Interferência da empresa na adaptação cultural da família**

	Percentual (%)
A empresa não interferiu no processo	62,5
O processo foi considerado pela empresa como algo natural	28,8
Processo acompanhado, pois ocorreram alguns imprevistos	6,7
O processo foi acompanhado desde o começo	1,6
Outras	0,4
Total	100,00

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

### **5.2.7 Retorno antecipado e prorrogação do período inicialmente previsto para a expatriação**

Quando questionados sobre a possibilidade de voltar para o país de origem antes do período previsto ou prorrogarem o período inicialmente previsto, 67,4% dos participantes responderam que não cogitaram a hipótese de retornar antes do tempo, enquanto 58% afirmaram já terem levantado a hipótese de prorrogar o período inicialmente previsto para a expatriação.

De acordo com Black *et al.* (1991), a adaptação do expatriado à nova cultura e também a adaptação de sua família são fatores que contribuem para o sucesso da expatriação e evitam um retorno antes da conclusão da missão internacional. Nesse sentido, o fato de a maioria dos respondentes não ter levantado a hipótese de retornar antes do prazo e de até mesmo querer prorrogar o período inicialmente previsto talvez possa ser explicado pela adaptação do expatriado à nova cultura e também pelo fato de os objetivos da expatriação terem suprido a sua expectativa.

**TABELA 24**  
**Levantou a hipótese de retorno antecipado**

	Percentual (%)
Sim	32,6
Não	67,4
Total	100,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

**TABELA 25**  
**Levantou a hipótese de prorrogar o período inicialmente previsto**

	Percentual (%)
Sim	58,0
Não	42,0
Total	100,0

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### **5.2.8 Planejamento da repatriação**

No que se refere à repatriação, a grande maioria (77,8%) dos participantes respondeu que o processo não foi realizado até o momento, e 18,1% disseram que foi parcialmente negociado, mas que existiam ainda condições pendentes. Esses dados corroboram o que afirmam Black e Gregersen (1999). Segundo os autores, a maioria das empresas acredita que o retorno do expatriado é algo mais fácil e não necessita de planejamento. No entanto, eles afirmam que, na realidade, a repatriação é um processo complexo que pode gerar vários problemas para o expatriado, como perda de *status*, autonomia e direção na carreira e dificuldades de ajustamento. Além disso, os repatriados representam um importante recurso estratégico para as organizações, uma vez que eles podem ajudar a expandir os negócios internacionais e acelerar o processo de transferência de conhecimento do país da expatriação para o país de origem.

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se observar que as empresas ainda não estão cientes da importância do planejamento da repatriação e do desenvolvimento de programas de suporte desde o início da expatriação. Isto é necessário para evitar perdas tanto para a empresa quanto para os repatriados, além de garantir a transferência do conhecimento adquirido pelo expatriado.

**TABELA 26**  
**Planejamento da repatriação**

	Percentual (%)
Não foi realizado até o momento	77,8
Foi parcialmente realizado e existem condições pendentes	18,1
Foi realizado de modo efetivo	4,2
Total	100,0

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

### **5.3 A percepção dos expatriados**

Esta seção descreve a relação do perfil dos participantes com sua percepção sobre o processo de expatriação e analisa como esses fatores se relacionam.

#### **5.3.1 A relação entre a vontade de voltar ao país de origem e o tempo de expatriado e de empresa**

Como poderá ser visto nas TAB. 27, 28 e 29, a seguir, dos entrevistados que pretendem voltar antes, 66,7% têm de 10 a 20 anos de empresa, 46,7% possuem de um a dois anos e meio de expatriação e 80% não haviam sido expatriado antes. Já dos que não pretendem voltar antes do tempo determinado para a expatriação, 37,3% possuem até 10 anos de empresa, 50% possuem mais de dois anos e meio de empresa e 77,2% não haviam sido expatriado antes.

A vontade dos expatriados de retornar antes do período previsto pode estar intimamente relacionada com o tempo de expatriação. Podem estar passando pela fase de ajustamento conhecida como negativismo extremo, em que ficam desiludidos e até rejeitam a cultura local. Segundo Black *et al.* (1991), esta é uma fase crítica da expatriação, pois muitos expatriados podem retornar ao seu país fora do tempo previsto. Pesquisa conduzida por Black e Gregersen (1999), nos Estados Unidos, identificou que 10 a 20% de expatriados norte-americanos retornam antes

do período previsto por insatisfação com o trabalho ou pelo impacto do choque cultural.

**TABELA 27**  
**Voltar antes x Tempo de empresa**

		Tempo de empresa			Total
		Até 10 anos	De 10 a 20 anos	Mais de 20 anos	
<b>Voltar antes</b>	<b>Sim</b>	16,7%	66,7%	16,7%	100.0%
	<b>Não</b>	37,3%	30,5%	32,2%	100.0%
<b>Total</b>		30.3%	42.7%	27,0%	100.0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

**TABELA 28**  
**Voltar antes x Tempo de expatriação (%)**

		Tempo de expatriação			Total
		Até 1 ano	De 1 a 2,5 anos	Mais de 2,5 anos	
<b>Voltar antes</b>	<b>Sim</b>	26.7%	46.7%	26.7%	100.0%
	<b>Não</b>	19.4%	30.6%	50.0%	100.0%
<b>Total</b>		21.7%	35.9%	42.4%	100.0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

**TABELA 29**  
**Voltar antes x Havia sido expatriado antes (%)**

		Havia sido expatriado antes		Total
		Sim	Não	
<b>Voltar antes</b>	<b>Sim</b>	20.0%	80.0%	100.0%
	<b>Não</b>	24.2%	75.8%	100.0%
<b>Total</b>		22.8%	77.2%	100.0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

### 5.3.2 A relação entre a vontade de voltar ao país de origem e a integração cultural do expatriado e de sua família

No que se refere ao desejo de voltar antes do período previsto e a interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado e de sua família, é possível verificar nas TAB. 30 e 31 que a maioria dos respondentes que desejam retornar antes do período previsto não tiveram acompanhamento da empresa no processo de sua integração cultural e também de sua família.

Bueno *et al.*(2004) afirmam que a preparação prévia e o acompanhamento da adaptação dos expatriados e de sua família evitam retornos prematuros. Assim, a vontade que os expatriados declaram de voltar antes do período previsto, conforme as tabelas anteriores, talvez possa ser explicada pela não-interferência das empresas na integração cultural dos expatriados e de suas famílias e, conseqüentemente, pelas dificuldades de adaptação na nova cultura.

**TABELA 30**  
**Voltar antes x Interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado**

		Voltar antes		Total
		Sim	Não	
<b>Integração cultural do expatriado</b>	A empresa não interferiu no processo	63,3%	58,1%	59,8%
	O processo foi considerado pela empresa como algo natural	23,3%	37,1%	32,6%
	Processo acompanhado	13,3%	4,8%	7,6%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

**TABELA 31**  
**Voltar antes x Interferência da empresa no processo de integração da família do expatriado com o ambiente**

		Voltar antes		Total
		Sim	Não	
<b>Integração cultural da família do expatriado</b>	A empresa não interferiu no processo	56,7%	66,7%	63,0%
	O processo foi considerado pela empresa como algo natural	30,0%	27,5%	28,4%
	Processo acompanhado	13,3%	5,9%	8,6%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

### 5.3.3 A relação entre a interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado e da família do expatriado e as expectativas do expatriado com relação à expatriação

De acordo com os cruzamentos de médias entre a interferência da empresa no processo de integração cultural do expatriado e as expectativas dele nesse processo, pode-se observar nas TAB. 32 e 33, que 100% dos respondentes com o processo de integração cultural e de sua família acompanhado pela empresa tiveram suas expectativas cumpridas com relação à expatriação. Esse resultado corrobora a afirmação de Kraimer *et al.* (2001), segundo a qual há uma relação positiva entre a adaptação do expatriado e de sua família e o seu desempenho durante o processo de expatriação.

Assim, o resultado encontrado na pesquisa reforça essa afirmação, pois em 100% dos casos em que houve interferência da empresa nesse processo, a expatriação conseguiu suprir as expectativas dos respondentes. Pode-se concluir, portanto, que os expatriados que recebem o apoio da empresa na sua adaptação alcançam mais êxito nos objetivos propostos do que aqueles que não tiveram sua integração cultural acompanhada pela empresa.

**TABELA 32**  
**Interferência da empresa no processo de**  
**integração cultural do expatriado x Expectativas**

	Expectativas				Total
	Muito abaixo das expectativas	Abaixo das expectativas	Conforme as expectativas	Acima das expectativas	
A empresa não interferiu no processo	3,8%	21,2%	51,9%	23,1%	100,0%
Integração cultural do expatriado O processo foi considerado pela empresa como algo natural	0%	13,3%	63,3%	23,3%	100,0%
Processo acompanhado	0%	0%	100,0%	0%	100,0%
Total	2,3%	17,0%	59,1%	21,6%	100,0%

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

**TABELA 33**  
**Interferência da empresa no processo de**  
**integração cultural da família expatriado x Expectativas**

		Expectativas				Total
		Muito abaixo das expectativas	Abaixo das expectativas	Conforme as expectativas	Acima das expectativas	
	A empresa não interferiu no processo	4,3%	25,5%	51,1%	19,1%	100,0%
Integração cultural da família do expatriado	O processo foi considerado pela empresa como algo natural	0%	13,0%	56,5%	30,4%	100,0%
	Processo acompanhado	0%	,0%	100,0%	%	100,0%
Total		2,6%	19,5%	57,1%	20,8%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

#### **5.3.4 Fatores-chave para o sucesso da expatriação X tempo de empresa**

Quando comparadas as médias dos fatores-chave para o sucesso da expatriação com o tempo de empresa dos expatriados, é possível verificar que o item adaptação do expatriado ao novo ambiente é considerado o fator mais importante para os expatriados em todas as faixas de tempo.

De acordo com a análise de significância, apenas os fatores aceitação do expatriado pelo corpo gerencial no novo local de trabalho, relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes, aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho, adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente e domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho tiveram uma diferença estatisticamente significativa entre as três faixas de tempo de empresa, apresentando resultados superiores ao valor de  $p < 0,05$ .

Os expatriados com tempo de empresa de até 20 anos dão menos importância à aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho e ao domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho do que os expatriados com mais de 20 anos de empresa. Já os respondentes com mais de 20 anos de empresa dão mais importância à adaptação dos filhos ao novo

ambiente, à sua aceitação pelos funcionários do novo local de trabalho, ao domínio do idioma no novo local de trabalho e ao seu relacionamento com clientes do que os respondentes com até 20 anos de empresa. Talvez a divergência dos principais fatores-chave entre os respondentes com mais de 20 anos de empresa e aqueles com até 20 anos de empresa possa ser explicada pelo fato de os executivos com mais tempo de empresa já terem uma carreira mais estável e darem mais importância à estabilidade e adaptação da sua própria família do que à sua própria adaptação.

**TABELA 34**  
**Fatores-chave para o sucesso da expatriação X Tempo de empresa**

	Tempo de empresa			
	Até 10 anos	De 10 a 20 anos	Mais de 20 anos	Total
	Média / Ordem	Ordem / Média	Ordem / Média	Ordem / Média
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	1↑ / 3,6	1↑ / 3,3	1↓ / 2,8	1 / 3,3
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	2 / 4,6	2 / 3,4	2 / 2,9	2 / 3,6
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	3 / 4,6	2 / 3,4	4 / 4,2	3 / 4,0
Adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	8↑ / 7,8	3↓ / 4,5	3↓ / 3,5	4 / 5,2
Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios	4 / 5,0	4 / 5,9	5 / 4,4	4 / 5,2
Qualificação gerencial do(a) expatriado	5 / 6,6	4 / 5,9	6 / 5,5	5 / 6,0
Qualificação técnica do(a) expatriado	10* / 8,3	5* / 7,2	8* / 5,8	6 / 7,1
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	7 / 7,7	6 / 8,4	8 / 5,8	7 / 7,5
Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho	9↑ / 8,0	7↑ / 8,8	7↓ / 5,7	8 / 7,7
Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho	6↓ / 7,3	8↑ / 9,4	9↓ / 6,0	9 / 7,9
Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes	11↑ / 10,7	9↑ / 9,7	10↓ / 8,2	10 / 9,6

Tempo de empresa	P-valor
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	0,516
<b>Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho</b>	<b>0,043</b>
Qualificação técnica do(a) expatriado	0,083
Qualificação gerencial do(a) expatriado	0,625
<b>Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes</b>	<b>0,029</b>
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,691
Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios	0,221
<b>Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho</b>	<b>0,009</b>
<b>Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho</b>	<b>0,001</b>
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,127
<b>Adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.

### ***5.3.5 Fatores-chave para o sucesso da expatriação x Tempo de expatriação***

De acordo com o cruzamento das médias entre os fatores-chave para o sucesso da expatriação em relação ao tempo de expatriação, observam-se diferenças significativas entre as respostas dos entrevistados. Os executivos com mais de 2,5 anos de expatriação apontam a adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente como o principal fator para o sucesso da expatriação, enquanto que para os respondentes com até 1 ano de expatriação a adequação do “pacote” de remuneração e benefícios é o item mais importante. Já para os respondentes que possuem de 1 a 2,5 anos de expatriação, o fator-chave para o sucesso da expatriação é a adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente.

Os testes estatísticos utilizados demonstram uma diferença significativa maior dos fatores adequação do “pacote” de remuneração e benefícios e aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho entre os entrevistados com até 1 ano de expatriação e as demais faixas.

Mendenhall e Oddou (1995) afirmam que o sistema de remuneração, promoção e incentivos oferecido pela organização para o expatriado é um dos mais importantes meios para o seu ajuste psicológico, uma vez que permite aos expatriados sentirem-se mais seguros financeiramente e também valorizados pela empresa. A afirmação dos autores talvez possa explicar a maior importância dada pelos expatriados com até um ano para o pacote de remuneração e também para a sua aceitação no novo local de trabalho, uma vez que têm uma necessidade maior de reconhecimento do papel desempenhado e segurança diante da nova situação do que aqueles que já se adaptaram à nova cultura.

**TABELA 35**  
**Fatores-chave para o sucesso da expatriação x Tempo de expatriação**

	Tempo de expatriação			
	Até 1 ano	De 1 a 2,5 anos	Mais de 2,5 anos	Total
	Ordem / Média	Ordem / Média	Ordem Média	Ordem Média
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	2 / 3,9	2 / 3,7	1 / 2,6	1 / 3,3
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	4* / 4,8	1* / 2,9	2* / 3,6	2 / 3,6
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	3 / 4,3	3 / 3,9	3 / 3,8	3 / 4,0
Adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	9 / 6,9	4 / 5,1	4 / 4,7	4 / 5,3
Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios	1↓ / 3,6	5↑ / 6,0	5↑ / 5,6	4 / 5,3
Qualificação gerencial do(a) expatriado	5 / 4,9	6 / 6,6	6 / 6,0	5 / 6,0
Qualificação técnica do(a) expatriado	6↓ / 5,2	10↑ / 9,7	6↓ / 6,0	6 / 7,1
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	8 / 6,8	7 / 8,0	8 / 7,4	7 / 7,5
Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho	7↓ / 5,7	9↑ / 9,0	9↑ / 7,6	8 / 7,7
Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho	10 / 8,5	8 / 8,5	7 / 7,0	9 / 7,9
Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes	11 / 9,3	11 / 10,4	10 / 9,1	10 / 9,6

Tempo de expatriação	P-valor
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	0,925
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	0,607
<b>Qualificação técnica do(a) expatriado</b>	<b>0,000</b>
Qualificação gerencial do(a) expatriado	0,331
Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes	0,261
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,177
<b>Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios</b>	<b>0,041</b>
<b>Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho</b>	<b>0,016</b>
Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho	0,171
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,084

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### **5.3.6 Fatores-chave para o sucesso da expatriação X o fato de o executivo já ter vivido a experiência da expatriação**

No que diz respeito aos fatores-chave para o sucesso da expatriação e o fato dos expatriados terem sido expatriados antes, observa-se que a adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente é vista como o fator mais importante para os respondentes, independentemente de eles terem sido expatriados antes ou não. Os respondentes que já haviam sido expatriados apontam a adaptação do(a)

parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente como o segundo fator mais importante para o sucesso de expatriação, enquanto para os respondentes que não haviam sido expatriados antes o segundo fator mais importante é a seleção do profissional a ser expatriado(a).

O fator seleção do profissional a ser expatriado(a) apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre os entrevistados que haviam sido expatriados antes e os que não. Os primeiros consideraram esse fator como o quarto mais importante, enquanto que para os respondentes que não haviam sido expatriados a seleção do profissional é considerada o segundo fator mais importante para o sucesso de uma expatriação.

O fato de os respondentes já expatriados terem considerado a sua adaptação e a de sua família como os fatores mais importantes para o sucesso da expatriação talvez possa ser explicado pela sua experiência intercultural prévia, que os auxilia na formulação de expectativas realistas, assim como compreensão da dificuldade que o ajustamento pode representar para a conclusão da missão internacional.

**TABELA 36**  
**Fatores-chave para o sucesso da expatriação x Havia sido expatriado antes**

	Havia sido expatriado antes		
	Sim	Não	Total
	Ordem / Média	Ordem / Média	Ordem / Média
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	1 / 3,4	1 / 3,2	1 / 3,3
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	2 / 3,7	3 / 3,6	2 / 3,6
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	4 / 5,6↑	2 / 3,5↓	3 / 4,0
Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios	4 / 5,6	4 / 5,2	4 / 5,3
Adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	3 / 4,2	5 / 5,6	4 / 5,3
Qualificação gerencial do(a) expatriado	6 / 6,7	6 / 5,8	5 / 6,0
Qualificação técnica do(a) expatriado	9 / 8,5	7 / 6,7	6 / 7,1
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	7 / 8,0	8 / 7,3	7 / 7,5
Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho	5 / 6,5	10 / 8,0	8 / 7,7
Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho	8 / 8,3	9 / 7,7	9 / 7,8
Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes	10 / 9,0	11 / 9,8	10 / 9,6

<b>Havia sido expatriado antes</b>	P-valor
<b>Seleção do profissional a ser expatriado(a)</b>	<b>0,045</b>
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	0,498
Qualificação técnica do(a) expatriado	0,089
Qualificação gerencial do(a) expatriado	0,385
Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes	0,401
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,791
Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios	0,658

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

### ***5.3.7 Fatores-chave para o sucesso da expatriação x interferência da empresa na integração cultural do expatriado***

Quando se analisa a relação entre os fatores-chave de sucesso para a expatriação e a interferência da empresa na integração cultural do expatriado, é possível verificar que existe uma diferença significativa entre a média das respostas dos que tiveram o processo de expatriação acompanhado e a daqueles que não sofreram interferência da empresa.

Para os expatriados que não tiveram nenhum tipo de interferência da empresa, a adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente, a adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente e a seleção do profissional a ser expatriado(a) são os principais fatores-chave, enquanto que, para os respondentes que tiveram o processo acompanhado, os principais fatores-chave para o sucesso da expatriação são a adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente, a aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho e a adequação do “pacote” de remuneração e benefício.

O resultado da pesquisa talvez possa ser explicado pelo fato de os expatriados que não tiveram a ajuda da empresa na sua integração cultural estarem tendo mais dificuldades de ajustamento na nova cultura. Conforme já abordado no referencial teórico, o suporte logístico e social fornecido pelas empresas para a integração do expatriado ao novo ambiente facilita o ajustamento do expatriado à

nova cultura, diminui o estresse, além de aumentar o comprometimento do expatriado com a organização.

**TABELA 37**  
**Fatores-chave para o sucesso da expatriação x interferência da empresa na integração cultural do expatriado**

	Integração cultural do expatriado			
	A empresa não interferiu no processo	O processo foi considerado pela empresa como algo natural	Processo acompanhado	Total
	Ordem / Média	Ordem / Média	Ordem / Média	Ordem / Média
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	1 / 3,2	3 / 3,3	1 / 3,6	1 / 3,3
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	2 / 3,8	1 / 3,1	6 / 5,0	2 / 3,6
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	3 / 4,3	2 / 3,2	5 / 4,9	3 / 4,0
Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios	4↓ / 4,4	7↑ / 7,0	3↑ / 4,6	4 / 5,3
Adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	5 / 5,5	4 / 4,6	8 / 7,0	4 / 5,3
Qualificação gerencial do(a) expatriado	6 / 6,4	5 / 5,4	7 / 5,2	5 / 6,0
Qualificação técnica do(a) expatriado	9* / 7,9	6* / 6,3	4* / 4,7	6 / 7,1
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	8 / 7,6	9 / 7,3	9 / 7,6	7 / 7,5
Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho	10↑ / 8,4	8↑ / 7,1	2↓ / 4,5	8 / 7,7
Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho	7* / 7,4	10* / 8,0	10* / 11,0	9 / 7,8
Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes	11* / 10,1	11* / 8,5	11* / 11,1	10 / 9,6

Integração cultural do expatriado	P-valor
Seleção do profissional a ser expatriado(a)	0,450
Aceitação do(a) expatriado(a) pelo corpo gerencial no novo local de trabalho	0,959
Qualificação técnica do(a) expatriado	0,052
Qualificação gerencial do(a) expatriado	0,427
Relacionamento do(a) expatriado(a) com clientes	0,060
Adaptação do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,935
<b>Adequação do “pacote” de remuneração e benefícios</b>	<b>0,004</b>
<b>Aceitação do(a) expatriado(a) pelos funcionários do novo local de trabalho</b>	<b>0,041</b>
Domínio pelo(a) expatriado(a) do idioma no novo local de trabalho	0,053
Adaptação do(a) parceiro(a) do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,294
Adaptação dos filhos do(a) expatriado(a) ao novo ambiente	0,332

**Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de TANURE, 2007.**

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar as práticas utilizadas pelas empresas brasileiras para facilitar o ajustamento intercultural de seus expatriados. A motivação para a realização da dissertação surgiu da necessidade de se compreender como as empresas estão auxiliando os seus expatriados na adaptação a um novo ambiente haja vista que grande parte dos estudos sobre expatriação indica que o sucesso de uma expatriação está diretamente ligado à adaptação do expatriado e de sua família no país de destino.

Para atingir este objetivo, foi realizada uma *survey* com 92 expatriados de sete empresas brasileiras que possuem operações regulares nos mercados internacionais. Os dados da pesquisa fazem parte de uma pesquisa maior, coordenada por Betania Tanure, professora da Fundação Dom Cabral e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Optou-se pela utilização da metodologia quantitativa, uma vez que os objetivos deste trabalho estão relacionados ao levantamento de percepção dos expatriados.

Com base na revisão teórica apresentada, é possível verificar que os aspectos culturais possuem grande relevância para o ajustamento do expatriado e de sua família e também para o sucesso da expatriação. Para Lorbiecki (2001), as empresas que lidam com expatriados devem desenvolver e fornecer suporte a seus executivos utilizando-se de estratégias distintas, como participação em reuniões globais, viagens antes da expatriação para o país de destino para conhecer melhor o lugar e seus costumes, programas de treinamento e desenvolvimento pré-expatriação e acompanhamento do expatriado durante todo o período da expatriação. No entanto, segundo Tung (1988), várias empresas não se preocupam muito com as questões de ajustamento cultural, oferecendo apoio apenas para questões logísticas e legais. Além disso, Tanure *et al.* (2007) afirmam que, apesar da forte e crescente tendência de internacionalização das empresas brasileiras, estas encontram-se na fase inicial do processo de internacionalização, o que demanda a necessidade de desenvolvimento de uma política de expatriação bem estruturada para que as empresas brasileiras estejam mais preparadas para desenvolver e administrar a política de expatriação de forma a atender aos objetivos da organização.

A pesquisa empírica revelou que as empresas brasileiras cometem um erro gravíssimo no processo de seleção dos expatriados. A maioria dos processos de seleção ocorre de forma homogênea, baseada apenas na competência técnica, sendo influenciada, muitas vezes, por relações de poder e sociais. Em muitos casos, as empresas não levam em consideração, na hora de seleção, as habilidades, características dos expatriados e fatores familiares que podem ser decisivos para um bom ajustamento do expatriado no país de destino e, conseqüentemente, para o sucesso da expatriação.

O resultado da pesquisa também apontou que os objetivos da expatriação para as empresas e para os expatriados são divergentes. O expatriado espera que a missão internacional represente o seu desenvolvimento profissional, enquanto para a empresa o objetivo real da expatriação é a necessidade de controlar as subsidiárias e disseminar a sua cultura por meio de pessoas de sua confiança. Essas diferenças de percepções entre expatriados e empresas/gestores podem ajudar a explicar as dificuldades de adaptação e integração dos expatriados brasileiros. Assim, é necessário que a empresa deixe mais claro para o expatriado o real objetivo da expatriação, pois isto pode minimizar os problemas com o seu ajustamento advindos da alimentação de falsas expectativas com relação ao seu processo de expatriação.

Outro resultado da pesquisa a ser ressaltado é que, na maioria dos casos, as práticas das empresas restringem-se apenas aos aspectos logísticos da expatriação, não havendo uma preocupação maior com os aspectos culturais envolvidos na inserção do expatriado e de sua família no novo ambiente. Nesse aspecto, é importante que as empresas desenvolvam uma estrutura que contemple tanto aspectos logísticos quanto culturais relacionados à expatriação, proporcionando condições culturais, sociais e físicas para um melhor ajustamento do expatriado ao ambiente estrangeiro. É necessário também que as empresas façam um planejamento detalhado da expatriação, antecipando os possíveis problemas de ajustamento que possam ocorrer e nas formas de minimizá-los, definindo aspectos como objetivos, formas de seleção, termos da missão, aspectos culturais envolvidos, sistema de pagamento e recompensas, desenvolvimento da carreira do expatriado, auxílio à família do expatriado e planejamento da repatriação.

O desenvolvimento de uma estrutura de suporte e de um planejamento prévio pode reduzir o número de repatriações fora do tempo previsto e também auxilia as

empresas a extrair do processo de expatriação o máximo de benefícios possíveis, conseguindo obter os objetivos propostos com a expatriação.

Para a maioria dos respondentes da pesquisa, a adaptação do expatriado, a forma de seleção e a adaptação dos filhos e cônjuge são os principais fatores-chave para o sucesso de uma expatriação. No entanto, o resultado da pesquisa indicou também que, na maioria dos casos, as empresas não interferiram no processo de integração cultural do expatriado e de sua família. Muitas empresas acreditam que completaram as suas responsabilidades com os expatriados devido ao provimento de treinamento e suporte no período pré-expatriação, acreditando que uma vez o expatriado em seu país de destino o resto da missão é com ele. Como já visto no referencial teórico desta dissertação, o ajustamento intercultural é um dos maiores desafios enfrentados por gestores e expatriados, sendo fundamental a compreensão pelas empresas de que o ajustamento é um fenômeno multifacetado, compreendido por aspectos psicológicos, socioculturais e no trabalho e, portanto, depende muito do suporte oferecido pela organização. É importante também que as empresas encontrem formas de o expatriado sempre manter contato com a matriz para que ele não se sinta abandonado no exterior.

Em suma, os resultados demonstram que uma estrutura formal pautada nas competências dos expatriados, no oferecimento de programas de suporte e treinamento para os expatriados e sua família é de suma importância para o ajustamento intercultural do expatriado e para o sucesso da jornada ao exterior. Expatriações mal planejadas e não acompanhadas podem gerar um baixo desempenho do expatriado no trabalho e também uma repatriação fora do tempo planejado. É necessário que gestores compreendam as diferenças culturais e atuem para minimizar os seus efeitos, tendo em mente que o que funcionou em um caso pode não funcionar em outro, não havendo uma receita única para o sucesso do ajustamento intercultural. Traços da cultura brasileira, como a flexibilidade, a criatividade e a relação com a hierarquia podem facilitar o ajustamento, mas é necessário que sejam trabalhados pelas empresas.

Assim, acredita-se que os resultados do presente trabalho possam contribuir para um maior entendimento e conscientização das empresas com relação à influência de aspectos culturais no processo de expatriação e à necessidade de políticas e práticas estruturadas para o ajustamento intercultural do expatriado e de sua família.

Uma limitação do trabalho reside na metodologia, uma vez que seria interessante a realização de uma pesquisa qualitativa de forma a contribuir para uma melhor compreensão e aprofundamento sobre os aspectos subjetivos da expatriação, como percepções e compreensão da organização por meio dos seus significados para as pessoas, sendo esta limitação também uma sugestão para novos estudos.

O tema estudado nesta dissertação abre grandes oportunidades para pesquisas futuras, visto que não foi exaustivamente explorado. Assim, sugerem-se pesquisas adicionais que:

- comparem a expatriação de brasileiros com outros povos, buscando verificar a influência de aspectos próprios da cultura brasileira no processo de ajustamento intercultural de expatriados;
- verifiquem a influência do processo de seleção no ajustamento intercultural do expatriado;
- analisem o impacto do país de destino da expatriação no ajustamento do expatriado, acreditando-se que países mais próximos facilitam o ajustamento devido à percepção de que eles são culturalmente semelhantes;
- realizem entrevistas com a família do expatriado, uma vez que a adaptação da família é abordada por vários autores como um dos fatores considerados importantes para o ajustamento do expatriado e, conseqüentemente para o sucesso da missão.

## REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. **International Dimensions of organizational behavior**. Boston: South Western, 2002.

ADLER, N. J. Re-entry: managing cross-cultural transitions. **Group and Organization Studies**, v. 6, n.3, p.341-56, 1981.

ADLER, N.J.; BARTHOLOMEW, S. Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management, **Journal of International Business Studies**, v.23, n.3, p. 551-569, 1992.

APUD, S., LENARTOWICZ, T.; JOHNSON, J.P. Intercultural competence: what do practitioners really know? **Academy of International Business South-East Region Conference**, Clearwater, FL, 2003. Disponível em: <http://www.aibse.org/proceeding.asp>. Acesso em: dez, 2006.

AYCAN, Zeynep. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. **The International Journal of Human Resource Management**. v.8, n..4, 1997, p. 434, 456.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Transnational management**. Boston: Irwin, 1992.

BERRY, J. W.; KALIN, R. Multicultural and ethnic attitudes in Canada: an overview of the 1991. National Survey. **Canadian Journal of Behavioral Sciences**. Ontário-Canada, v. 27, n. 3, p. 301- 320, july 1995.

BLACK, J. S. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan, **Journal of International Business Studies**, v. 30, n.2, p.119-34, 1988.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; The right way to manage expatriates. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-63, Mar./Apr. 1999.

BLACK, J. S., GREGERSON, J.B., MENDENHALL, M.E.; STROH, L.K. **Globalizing People through International Assignments**. Addison-Wesley: Reading, MA, 1999.

BLACK, S. J.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v.15, 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**, 1991, v. 16, p. 291-317.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BREWSTER, C. The paradox of adjustment: UK and Swedish expatriates in Sweden and the UK. **Human Resource Management Journal**. v.4, n.1, p.49-62, 1993.

BREWSTER, C. Human resource management: The European dimension. In: STOREY, J. (ed.) **Human Resource Management: A Critical Text**, London: Routledge, 1995.

BREWSTER, Chris; HARRIS, Hilary; SPARROW, Paul. **Globalizing Human Resource Management**. New York: Routledge, 2004

BRISLIN, R. W. The wording and translation of research instruments. In: LONNER, J.; BERRY, J. W. **Field Methods in Cross-cultural Research**, Beverly Hills: Sage. p.137-64, 1998.

BONACHE, Jaime; FERNÁNDEZ, Zulima. Strategic staffing in multinational companies: A resource-based approach. In: BREWSTER, Chris; HARRIS, Hilary. **International HRM: Contemporary Issues in Europe**. New York: Routledge, 1999, p. 163-183

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto; DEL CORSO, Jansen Maia. O processo de expatriação de culturas – o caso Renault do Brasil. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: Macromedia, 2004. 1 CD-ROOM.

CALIGIURI, P. M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Crosscultural Adjustment. **Management International Review**, 2000, v. 40, n. 1, p. 61-80.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999

CHILD, John. **Organizational Structure, Environment and Performance**. The Role of Strategic Choice. Sociology. Durham: UK, British Sociological Association, vol. 6. p. 1-21. 1982.

CHILD, J.; TAYEB, M. Theoretical Perspectives in Cross-National Organizational Research. **International Studies of Management and Organization**, New York: USA, Baruch college, 12: p. 23-70. 1983.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

DAHL, Stephan. Intercultural Research: **The Current State of Knowledge**. Middlesex University Discussion Paper, n. 26, 2004.

DERESKY, H. **Administração global**: estratégica e interpessoal. Bookman: Porto Alegre, 2004.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J. R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, 1977, p. 248-263

EVANS, W.M. **Organizational Theory**. New York, USA: John Willey Sons. 1980.

FISH, A. Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process. **International Journal of Management Reviews**. Oxford: Blackwell Publishers, dez. 1999, v. 1, p. 461-483.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional** - as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995

FRANK, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, v.2, n.1, p.21-36, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias no Brasil: Franceses em São Paulo. **Relatório de Pesquisa EAESP/FGV**, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. Vida de executivo expatriado: a festa vestido de riso ou de choro. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000, Campinas. **Anais...** Florianópolis: Macromedia, 1999.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GERTSEN, M.C. Intercultural competence and expatriates. **International Journal of Human Resources Management** , v.11, n.3, p. 341-362, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, mar/abr., 1995, p. 57-63.

GONÇALVES, Gabriela Arantes; MIURA, Irene Kazumi. Executivo Expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Macromedia, 2002. 1 CD-ROOM.

GORDON, George. Industry Determinants of Organizational Culture. **Academy of Management Review**, v.16, n.2, p.396-415, 1991.

GREGERSEN, H. B.; MORRINSON, A.; BLACK, J. S. Developing leaders for the global frontier. **Sloan Management Review**, 40, p. 21-32.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. DP&A Editora, Rio de Janeiro, Brasil, 2005.

HALL, E. T. **Beyond Culture**. Nova York: Anchor Press, 1976.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win". **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 1, p. 133-39, jan./fev. 1989.

HARRIS, Hilary; BREWSTER, Chris. An integrative framework for pre-departure preparation - Existing research into expatriate preparation. In: BREWSTER, Chris; HARRIS, Hilary. **International HRM: Contemporary Issues in Europe**. New York: Routledge, 1999, p.223-241

HICKSON, D.; PUGH, D. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HICKSON, D.; PUGH, D. Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe. **Penguin business**, 1995.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.. **Culture and Organization**: Software of the mind. New York: McGraw- Hill, 1991;

HOFSTEDE, G.. **Culture's Consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

JOLY, A. alteridade: Ser executivo no Exterior. In: CHANLAT, J. (coord.). **O Indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

KETS DE VRIES, M. F. R.. **Life and death in the executive fast lane**. New York: Wiley, 1995.

KORNHAUSER, A.; SHEATSLEY, P. A. Construção do Questionário e Processo de Entrevista. In: SELTZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPUSP, 1974.

LANNIER, A. R. Selecting and preparing personnel for overseas transfers, **Personnel Journal**, v. 58, n.3, p.106-63, 1979.

LAURENT, A. The cultural diversity of western management conceptions. **International Studies of Management and Organization**. New York: USA, Baruch College, v. 8, p. 75-96, 1983.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, A. P. A. **Interculturalidade**: Executivos Americanos na Bahia e suas Expectativas e Percepções sobre a cultura de trabalho local. Um Estudo de Caso. 2002. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG *et al.* **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NICHOLSON, Joel D.; STEPINA, Lee P. Survey of selected Research on Values, Work Beliefs, and Socioeconomic Attitudes. In: **Cross-Cultural Analysis of Values and Political Economy Issues**. Westport, CT USA : Praeger Publishers, 1994.

PARKER, B.; MCEVOY, G. M. Initial examination of a model of intercultural adjustment. **Journal of Intercultural Relations**, v.17, n.3, p.355-379, 1993.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. In: **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.9, n. 4, p. 53-71, 2005.

PETTIGREW, A..Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations**: exploring the collective mind. London: Sage, 1991.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 2001.

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

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organization culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J. L. **Managing across cultures**. London: Prentice House, 2003.

SCHNEIDER, Susan; BARSOUX, Jean-Louis. **Managing Across Cultures**. England: Prentice Hall Europe. 1997.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPUSP, 1974.

SUUTARI, Vesa; BREWSTER, Chris. International assignments across European borders - No problems? In: BREWSTER, Chris; HARRIS, Hilary. **International HRM: Contemporary Issues in Europe**. New York: Routledge, 1999, p.183-203

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

TANURE, Betania. **Relatório de pesquisa sobre a percepção dos expatriados**. Belo Horizonte, 2007 (no prelo).

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladmir. **A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**. São Paulo: Educator, 1993.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the waves of culture**. Understanding diversity in global business. 2.ed. New York, McGraw-Hill, 1998.

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

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. Cultural Organization: Fragments of a theory. In: FROST, P. J.; MOORE, F. L.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (eds.), **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

ZHANG, N.; RENTZ, A. L. Intercultural adaptation among graduate students from the People's Republic of China. **College Student Journal**, 1996, vol. 30, n. 3, p. 321-329.