

## **L'INFLUENCE RELATIVE DES ASPECTS SOCIOCULTURELS DANS LE PROCESSUS D'ADAPTATION DES EXPATRIÉS**

*GUIGUET JULIANA MOREIRA SILVA\*, DA SILVA JOSÉ ROBERTO GOMES\**

Resumé. Cette étude essaie à contribuer au débat sur le sujet de la gestion des expatriés, en analysant le cas des professionnels d'une compagnie d'origine européenne qui utilise l'expatriation comme une stratégie pour la gestion internationale de ses ressources humaines. L'objectif principal c'est d'identifier le niveau d'importance relative attribuée par les professionnels aux aspects socioculturels, dans son processus d'adaptation, pendant l'expérience d'expatriation, si comparés à d'autres facteurs que semblent influencer ce processus, tels que les caractéristiques personnelles et les questions de famille. La méthode de recherche a utilisé des entrevues avec des professionnels qu'ont passé par différents types d'expériences d'expatriation, soit de la maison maire aux branches étrangères de l'entreprise, soit dans le sens contraire. Les entrevues focalisent aussi des individus lesquels été au milieu du processus bien aussi que d'autres qu'avait déjà complété un ou multiples cycle d'expatriation. Les résultats suggèrent que, même s'ils sont fortement perçus par les expatriés, l'influence des aspects socioculturels sur le processus d'adaptation semble être moins intensive, si comparé à laquelle des caractéristiques personnelles, tels comme « l'esprit de découverte », aussi bien qu'à laquelle des questions liées à l'adaptation de la famille.

---

\* IAG/Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro/PUC-Rio

Tél.: 55 21 31 14 14 13

e.mail: juliana.guiguet@mpsa.com / e.mail: jrgomes@iag.puc-rio.br

## A INFLUÊNCIA RELATIVA DOS ASPECTOS SOCIOCULTURAIS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DOS EXPATRIADOS

Resumo. O presente estudo procura contribuir para o debate sobre o tema da gestão dos expatriados, analisando o caso dos profissionais de uma empresa de origem europeia que utiliza a expatriação como uma estratégia para a gestão internacional de seus recursos humanos. O objetivo principal é o de identificar o nível de importância relativa que os profissionais atribuem aos aspectos socioculturais em seu processo de adaptação, durante a experiência de expatriação, quando comparados com outros fatores que parecem influenciar este processo, tais como as características pessoais e as questões de família. O método utilizou entrevistas com profissionais que passaram por diferentes tipos de experiências de expatriação, da matriz para as filiais ou no sentido contrário. As entrevistas focalizam tanto indivíduos que encontravam-se em meio ao processo quanto indivíduos que já haviam concluído um ou múltiplos ciclos de expatriação. Os resultados sugerem que, apesar de serem fortemente percebidos pelos expatriados, a influência dos aspectos socioculturais sobre o processo de adaptação parece ser menos intensa, quando comparada com algumas características pessoais, como o “espírito de descoberta”, ou com questões relacionadas à adaptação da família.

### I. – AS MUDANÇAS NO CONTEXTO DAS EXPATRIAÇÕES E A RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Em geral, encontram-se definições simples para o termo “expatriação”, tais como as apresentadas nos dicionários Aurélio, no português, e Robert, no francês: “*ir residir em país estrangeiro*”. Segundo Foulon *et al.* (1999), o termo expatriação está em extinção e aos poucos vem sendo substituído pela expressão *mobilidade internacional*.

Entre as empresas que caminham para a globalização, intensifica-se o fluxo de pessoas entre unidades estabelecidas em diferentes países (Foulon *et al.*, 1999). É inegável também que um dos principais fatores da criação de vantagem competitiva nas organizações transnacionais deve-se à acessibilidade e à mobilidade de diversos profissionais ao redor do mundo (Williams *et al.*, 2001). Por outro lado, com a intensificação das práticas de expatriação, tanto as empresas quanto os profissionais se deparam com novos tipos de desafios (Foulon *et al.*, 1999; Scullion e Brewster, 2001). Segundo Foulon *et al.* (1999), por exemplo, uma nova geração de executivos internacionais está se formando, com missões e benefícios diferentes daqueles experimentados pelas antigas gerações. Esses novos executivos expatriados estão sujeitos a regras muito mais restritivas no tocante aos benefícios financeiros. Aliado ao fato de que, nas últimas décadas vêm ocorrendo mudanças profundas nas relações contratuais de trabalho, o modo como as expatriações são gerenciadas pelas organizações pode afetar de modo significativo a motivação, o engajamento e a capacidade de adaptação e atuação dos profissionais escolhidos para viver este tipo de experiência.

Verifica-se também um interesse crescente, nas últimas décadas, no que tange à pesquisa acerca do tema da expatriação. Entre outros aspectos, os estudos mais recente-

mente desenvolvidos apresentam uma tendência à redução da fragmentação dos debates em Recursos Humanos país a país, cedendo lugar a uma perspectiva mais global. Nesta abordagem mais global, as experiências individuais, e não as políticas gerais de cada país, tendem a ser a principal unidade de análise, argumentam Ferris *et al.* (1999).

No entanto, apesar do interesse crescente sobre o tema, parece haver, ainda, muitos aspectos a serem analisados, no que tange à tentativa de melhor se compreender o processo de adaptação dos expatriados: maior ênfase no conhecimento sobre as experiências vividas caso a caso; comparação entre múltiplas dimensões que possam influenciar esta adaptação; comparação entre realidades que envolvem diferentes países e culturas; comparação entre diferentes tipos de movimentos, não focalizando apenas aqueles entre a matriz e as filiais. No caso das empresas que atuam no Brasil, a relevância do tema justifica-se também: (i) em função dos crescentes investimentos de empresas internacionais, como decorrência, entre outras razões, da abertura de mercado ocorrida no país nas últimas décadas e das privatizações de empresas; (ii) da tendência de que as empresas brasileiras passem, também elas, a buscar a atuação direta em mercados de outros países; (iii) do número ainda pequeno de estudos que inserem o país na análise das experiências de expatriação.

## II. – A FUNÇÃO E OS DIFERENTES MOVIMENTOS DO EXPATRIADO

Harzing (2001) apresenta um esquema de classificação dos diferentes tipos de controle que as organizações buscam reforçar por meio da atuação do expatriado. Em tal abordagem, a expatriação é vista como uma ferramenta estratégica da organização e o papel de controle exercido pelo expatriado nas filiais é associado a imagens metafóricas de algumas figuras animais: como ursos (exercendo o controle formal direto); como abelhas (polinizadoras, ou seja, socializadoras); ou como aranhas (criando redes de comunicação informal). A preferência pela adoção de um destes tipos de papéis de controle, segundo Harzing, tende a estar associada a algumas características estruturais, tais como: a idade da filial; o nível de dependência da filial com relação à matriz; o tipo de operação estratégica que se desenvolve na filial (ex.: aquisição ou formação de *joint-ventures*); o tipo de setor industrial.

Um tipo de movimento internacional que demonstra receber uma importância crescente nas organizações globais é o que alguns autores denominam com o termo “*impariações*”, ou seja, a movimentação de profissionais das filiais para a matriz. Segundo Stroh e Caligiuri (1998), as grandes organizações vêm reforçando paulatinamente a diversificação de suas práticas: enviar não apenas funcionários da casa matriz para as filiais mas também das filiais para a matriz ou para outras divisões do mundo. Mais do que isso, completam Harvey e Buckley (1997), essa prática precisa que ser incorporada à filosofia básica da organização, criando caminhos para o intercâmbio efetivo de conhecimento sociocultural entre todas as unidades, matriz e filiais (Harvey e Novicevic, 2000).

Segundo a classificação de Harzing (2001), a imagem do urso parece estar mais associada ao papel exercido pelos expatriados da matriz para as filiais, enquanto os outros dois papéis são característicos dos diferentes tipos de movimentos: matriz-filial, filial-matriz e filial-filial. As dificuldades vividas pelos profissionais que se deslocam das localidades periféricas para a matriz podem ser também diferentes daquelas vividas pelos **ursos** que são enviados da matriz para as filiais. Harvey e Buckley (1997) sugerem, por exemplo, que há uma certa inclinação natural dos gerentes da matriz a considerarem os gerentes impatriados das filiais como **outsiders**, o que normalmente não tende a ocorrer nas filiais com os gerentes oriundos da matriz.

### **O ciclo da expatriação**

Desde que ganha o **status** de expatriado até perdê-lo, o funcionário que vive uma experiência internacional passa por um ciclo que vai desde a sua escolha para a expatriação até a **repatriação** (Scullion e Brewster, 2001), ou a volta ao país de origem.

A **escolha do pessoal** expatriado conduz à busca de qualidades variadas (Charmant, 2001), tais como: habilidades e experiências profissionais comprovadas; um bom conhecimento das regras e políticas da organização; uma boa relação de confiança entre empregado e empregador; conhecimento suficiente de uma ou mais línguas estrangeiras; habilidades específicas à execução de procedimentos particulares. A busca de tais qualidades demonstra estar relacionada, entre outros objetivos, à escolha de um perfil de profissional que permita a sua boa adaptação, sem perturbações. Seleções mal realizadas implicam muitas vezes em fracasso da expatriação com retornos antecipados dos indivíduos (Scullion e Brewster, 2001). A adaptação do expatriado é considerada como o principal fator de sucesso da expatriação e é função direta das características e disponibilidade pessoal de cada um. A livre escolha de viver a experiência, por exemplo, agrega Cerdin (2000), é fator positivo para o sucesso de uma expatriação.

Os **programas de treinamento** oferecidos pelas organizações são mais frequentes em empresas européias do que nas americanas. Empresas européias preocupam-se mais em realizar treinamentos voltados para as diferenças culturais entre os países hospedeiros e a nação de origem mas que, via de regra, são oferecidos de forma voluntária e não compulsória (Scullion e Brewster, 2001).

Existem competências que podem ser adquiridas por meio de programas de treinamento e outras que são inerentes ao indivíduo. Segundo Leiba-O'Sullivan (1999), estas últimas são denominadas competências estáveis, tais como a abertura para novas experiências, a extroversão, a simpatia, a estabilidade emocional e o bom-senso, as quais costumam ser as mais requeridas durante o processo de seleção do funcionário. Aquelas que podem ser adquiridas por meio de treinamento são denominadas competências dinâmicas, tais como: o conhecimento cultural, a eficiência e a capacidade de gerenciar o estresse e os conflitos. É sobre elas que o treinamento deveria ser mais intensificado. Entretanto, mesmo na Europa, as organizações não têm um programa de formação afinado e personalizado voltado para o processo de transferência. Algumas se contentam

em apresentar programas de formação compostos essencialmente de uma exposição sobre a história, geografia e economia do país e algumas considerações sobre a vida cotidiana, dos quais, ainda, a família nem sempre participa (Pouverreau, 1999).

A *adaptação à nação hospedeira* tem sido vista como um fator importante para o sucesso da experiência de expatriação. E o mais importante é que, em muitos casos, a adaptação não é um desafio apenas para o profissional expatriado, mas também para seus familiares. Uma das principais razões do insucesso de uma expatriação parece estar relacionada à não adaptação familiar. Cônjuges depressivos, auto-estima baixa, solidão, filhos que dificilmente se adaptam ao contexto escolar são os principais sintomas (Birdseye e Hill, 1995).

A *avaliação do sucesso* é outro aspecto importante para o ciclo de expatriação. Para Cerdin (2000), a missão de expatriação pode ser considerada bem sucedida quando analisados três níveis: o cumprimento integral da missão – ou o não retorno precoce ao país de origem, seja por solicitação própria, seja por solicitação da empresa; a adaptação do expatriado sob uma perspectiva individual; a adaptação do expatriado sob a perspectiva organizacional.

A *repatriação* faz parte integrante do ciclo de vida da expatriação. Significa dizer que a organização precisa dar suporte ao expatriado durante todos os estágios de sua missão. Expatriação e repatriação não são dois processos separados: a expatriação é o início e repatriação é o cume de um mesmo processo (Lazarova e Caligiuri, 2001) e requerem, ambos, um trabalho de (re)adaptação à nova função ou às diferenças socioculturais (Feldman e Tompson, 1995). Segundo Lazarova e Caligiuri (2001), muitas organizações fracassam em capitalizar este tipo de investimento no capital humano, dado o elevado grau de demissões pós-expatriação.

A realocação afeta dois domínios importantes do indivíduo (Shaffer et al., 2001): o familiar – ligado à adaptação do cônjuge e dos filhos no novo contexto; o profissional – ligado à nova função, novos desafios, oportunidade e prestígio. Segundo Lazarova e Caligiuri (2001), o sucesso da repatriação está relacionado ao modo como o indivíduo perceberá o suporte e a valorização recebidos da organização. As organizações devem trabalhar para reduzir as diferenças entre as expectativas e a realidade dos desafios da readaptação dos expatriados que estão retornando, provendo-os de um programa de treinamento de repatriação e de informações realistas e atuais sobre o país de origem (Strok et al., 1998).

### **O processo de adaptação**

De acordo com Cerdin (2000), a adaptação do expatriado está associada ao desenvolvimento de um senso geral de bem-estar, a um ajustamento psicológico.

Segundo Kraimer *et al.* (2001), existe uma relação muito positiva entre adaptação e desempenho, confirmando que uma das principais razões para o fracasso da expatriação é resultado da difícil adaptação. Assim, um indivíduo tende a obter melhor desempenho em função do quão ajustado estiver ao trabalho e ao contexto da nação hospedeira.

deira. Logo que o indivíduo aprende mais sobre o ambiente e a cultura local, é capaz de criar uma estratégia própria de convivência com os costumes desta nova cultura e, mais ainda, passa a desfrutar da convivência (Jun *et al.*, 2001). A partir do momento que há redução da incerteza, ocasionada pela sensação de prazer e conforto com o ambiente, significa que a adaptação foi atingida (Selmer, 1999). O expatriado bem adaptado pode “gerenciar” efetivamente o novo ambiente. Cerdin (2000) relaciona algumas variáveis fundamentais neste processo de adaptação:

- Variáveis individuais: qualidades inerentes ao indivíduo agrupadas sobre o termo adaptabilidade;
- Variáveis relativas ao trabalho: tais como autonomia e relação com a equipe;
- Variáveis organizacionais: ajuda logística oferecida pela organização;
- Variáveis do ambiente: ambientação pessoal e familiar ligadas à adaptação ao ambiente fora do trabalho.

### **A influência das dimensões socioculturais**

No contexto econômico atual, no qual os atores têm o mundo como mercado potencial, a cultura tem, sem dúvida, um impacto decisivo sobre o modo de gerenciamento, de negociação, de implantação e de funcionamento das organizações. Ignorar estas diferenças culturais pode significar, por exemplo, o fracasso de uma *joint-venture* ou de uma negociação. Ao contrário, aquele que conhece e sabe interpretar e adaptar-se aos diversos comportamentos e protocolos do interlocutor, obterá melhores resultados, seja na assinatura de um contrato, seja na gestão de pessoas, seja no seu bem-estar pessoal (Dupuy, 2000).

A noção de cultura pode ser associada à programação coletiva de espírito que distingue os membros de um grupo humano dos membros de um outro grupo: artes, ciências, educação, valores. A cultura, reforça Thery (2000), é um fato social, coletivo, comunitário. É adquirida e afeta nossa maneira de pensar, nossas percepções, nosso modo de ação e organização, nossas relações com o meio e com os outros e a concepção de espaço (Beamer, 2000).

A diferença cultural se analisa pela comparação de duas realidades: a “nossa” e a “deles”. Ainda que um indivíduo isolado não seja forçosamente representativo de uma cultura nacional, conhecer-se coletivamente significa conhecer sua própria cultura. E reconhecer a cultura do outro é condição essencial para o gerenciamento intercultural. (Thery, 2000).

Parece haver concordância, no senso geral, de que o expatriado jamais estará livre de algum tipo de estresse intercultural inicial que dependerá de como ele percebe as diferenças (Jun *et al.*, 2001). É o que se denomina de ajustamento ou adaptação sociocultural. As pesquisas mais recentes têm identificado três facetas principais de ajustamento (Selmer, 1999): ao trabalho, ou seja, responsabilidades, enquadramento e desempenho; à interação com a cultura da nação hospedeira; ao ambiente fora do trabalho, como, por exemplo, os aspectos relacionados ao alojamento e à alimentação. A questão

central do presente estudo é a de procurar identificar, no entanto, qual é o real nível de influência desse estresse ou necessidade de ajustamento cultural sobre o processo de adaptação do expatriado, quando comparado a outros fatores de natureza organizacional e de vida pessoal, tais como as apontadas por Cerdin (2000) e apresentadas no tópico anterior.

Diferentes abordagens discutem o tema da decodificação e do gerenciamento intercultural através de grades e referências de análise. Thery (2000) ressalta, no entanto, que, apesar de utilizarem métodos diferentes, muitas dessas abordagens chegam a resultados congruentes. Em seu estudo sobre a relação entre as práticas de gerenciamento e diferenças culturais, Karen e Stanley (1996) registram a utilidade das pesquisas de Hofstede sobre o interculturalismo, ressaltando que os resultados empíricos obtidos por aquele autor têm sido aceitos como um importante e justo meio de identificação das diferenças entre as nações. Hofstede (1980) destaca cinco dimensões que podem englobar as características mais comuns que diferenciam culturalmente as sociedades, as quais serão utilizadas como referência para o presente estudo: distância hierárquica; controle da incerteza; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade; orientação a curto ou longo prazo.

### **Distância hierárquica**

A distância hierárquica reflete o grau de aceitação da repartição ou desigualdade de poder. Segundo Karen e Stanley (1996), números de níveis hierárquicos formais, grau de centralização e o percentual de participação nas tomadas de decisão são representativos desta dimensão nas organizações. A distância hierárquica demonstra ter um peso fundamental nas possibilidades de participação ativa dos indivíduos na organização. Em culturas com maior distância hierárquica, por exemplo, os empregados tendem a ver gerenciamento participativo com medo desconfiança, enquanto os gerentes que encorajam a participação tendem a ser vistos como incompetentes. Segundo Hofstede (1980), as organizações nas quais a distância hierárquica é alta, como as da Ásia do Leste e da Europa Latina, tendem a ser mais centralizadas e ter menor participação dos funcionários na tomada de decisões.

### **Controle da Incerteza**

O controle da incerteza reflete o grau de inquietude face às situações ambíguas, desconhecidas e incertas. Nos indivíduos, manifesta-se, sobretudo, no nível de estresse e na necessidade de previsibilidade, de regras. Nas organizações, manifesta-se pela clareza dos planejamentos, políticas, procedimentos e sistemas.

Karen e Stanley (1996) citam um clássico estudo de Crozier (1964, apud Karen e Stanley, 1996) sobre as organizações francesas e americanas. Crozier notou que empresas francesas eram mais hierarquizadas e mais governadas por meio de regras do que as americanas, porém não por isso mais ou menos eficazes. Barros e Prates (1996) identi-

ficam, ainda, que a valorização de leis, regras e regulamentos são características inerentes ao “estilo brasileiro”. Entretanto, na realidade, o que ocorre é uma aceitação tácita de normas e regras, com uma prática geralmente distorcida, que se apoia em outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro (como é o caso do “jeitinho”).

### **Individualismo/Coletivismo**

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais as ligações entre as pessoas são mais superficiais: cada um deve cuidar de si mesmo bem como dos parentes mais próximos. Já o coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento em grupos fortes e sólidos que se protegem durante toda a vida em troca de lealdade indefectível.

Nas organizações, o individualismo tende a se manifestar na autonomia, nas responsabilidades individuais por resultados e no nível individual de recompensas. A prática do gerenciamento coletivo enfatiza unidades de trabalho solidário e times de recompensa. Beamer (2000) identifica que, entre as dimensões culturais, esta é uma das mais conhecidas e pesquisadas.

Comparadas com as culturas latino-americanas, as culturas européias e norte-americanas, tendem a ser vistas como individualistas, como é o caso da cultura francesa. Corroborando com as observações de Hofstede, autores como Barros e Prates (1996) e Freitas (1997) constatam que a sociedade brasileira pode ser classificada como tendendo ao coletivismo, no qual, entre outros aspectos, mesmo os modos de navegação social tendem a ser baseados em relações, ou seja, em laços de parentesco e amizade.

### **Masculinidade/Feminilidade**

Quando se trata da suposta repartição social dos papéis entre homens e mulheres, dizemos que são masculinas as sociedades nas quais os papéis são nitidamente diferenciadas e os valores dominantes são o sucesso material e o progresso. As sociedades femininas são, por outro lado, sociedades nas quais os papéis são intercambiáveis e onde os valores dominantes são a atenção aos outros e à continuidade das relações.

Nas organizações, esta dimensão tende a se refletir na valorização de oportunidades por mérito, no tocante a altos salários, reconhecimento, vantagens e recompensas, características mais percebidas em sociedades como Japão, Estados Unidos e as germânicas. Práticas mais femininas de gerenciamento enfatizam a qualidade das relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho, mais associadas às nações escandinavas (Karen e Stanley, 1996). Ainda segundo os estudos de Hofstede, a sociedade brasileira tende a ser bastante ambígua nesta dimensão.

### **Orientação da vida para o curto ou longo-prazo**

Outra dimensão abordada por Hofstede, adicionada mais tarde à sua teoria original, refere-se ao tipo orientação temporal, se de longo prazo ou de curto prazo. Exemplos de nações orientadas para o longo prazo são Hong-Kong, Singapura, Tailândia e Japão (Karen e Stanley, 1996), o que, segundo Beamer (2000) pode estar associado à influência dos ideais e ensinamentos confucionistas. Sociedades ocidentais, como a brasileira (Barros e Prates, 1996) e a francesa, tendem a uma orientação de mais curto prazo, quando comparadas com as orientais.

### III. – OBJETIVOS, FOCO, PREMISSAS E PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo tem como objetivo averiguar o grau de influência dos aspectos socioculturais no processo de adaptação dos expatriados, quando comparados a outros aspectos, tais como as características pessoais e organizacionais e as questões relativas à família. A premissa principal assumida na investigação é a de que nem todos os tipos de dificuldades encontradas pelo profissional, em sua atuação e em sua convivência social no país hospedeiro, necessariamente afetarão de modo decisivo, ou pelo menos com o mesmo grau de intensidade, o seu processo de adaptação ao longo do ciclo da expatriação.

O foco do estudo concentrou-se sobre um grupo de profissionais do Grupo PSA Peugeot-Citröen, os quais passavam, durante o período de desenvolvimento do estudo, ou haviam passado em um período recente, por experiências de expatriação na empresa. Um dos aspectos que reforçaram a relevância do estudo foi a possibilidade de acessar indivíduos que atuam em diferentes países na empresa, vencendo, deste modo, um dos principais obstáculos operacionais para a realização de pesquisas sobre a gestão internacional: a dispersão geográfica dos sujeitos. Trata-se também de uma empresa na qual a inserção do Brasil no circuito de expatriação é relativamente recente, dado o pouco tempo de atuação da empresa no país. O estudo foi realizado de agosto a outubro de 2002.

### **Metodologia**

A metodologia utilizada foi a do estudo de caso (Yin, 2001). Por se tratar de um estudo cujo foco principal é a tentativa de explicação de um fenômeno de ordem predominantemente social, optou-se por adotar um método de investigação que privilegiasse os dados de natureza qualitativa, por meio de uma escuta mais aprofundada das experiências vividas pelos profissionais. A seleção de sujeitos foi constituída por acessibilidade (Vergara, 2000), procurando mesclar 12 pessoas que viveram diferentes tipos de experiências de expatriação, conforme os perfis apresentados no quadro 1.

**Quadro 1**

## PERFIL DOS ENTREVISTADOS NO ESTUDO

Expatriado	Origem	Destino	Sexo	Último processo	Modo de acesso
1	França	Brasil	Masculino	Em curso	presencial
2	França	Argentina	Masculino	Em curso	Por telefone
3	Brasil	França	Masculino	Em curso	presencial
4	França	Inglaterra e Brasil	Masculino	Concluído	presencial
5	Brasil	França	Feminino	Em curso	Videoconferência
6	França	Nigéria, China e Brasil	Masculino	Concluído	presencial
7	Espanha	França	Feminino	Concluído	por escrito
8	França	Brasil	Masculino	Em curso	presencial
9	França	Brasil	Feminino	Concluído	presencial
10	Argentina	França	Masculino	Em curso	Videoconferência
11	Espanha	Argentina	Masculino	Concluído	Por telefone
12	Inglaterra	França, Brasil e China	Masculino	Concluído	Por telefone

No quadro 1, entenda-se por *origem* o país no qual o indivíduo é efetivamente lotado na estrutura da organização. Em todos os casos, este país correspondeu também à nacionalidade do entrevistado. Convencionou-se chamar de *destino* aos países em cujas filiais o entrevistado viveu as suas experiências de expatriação na empresa. A penúltima coluna refere-se ao estado do último ciclo de expatriação de cada entrevistado. A denominação *em curso* significa que o indivíduo encontra-se ainda atuando no último país de destino indicado, enquanto a classificação de *concluído* é atribuída para representar que o ciclo da última experiência já havia sido encerrado, com retorno ao país de origem.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas com cada um dos 12 expatriados, com base e um roteiro flexível de questões que procurou focalizar principalmente os seguintes aspectos: Considera suficiente o tempo de duração da experiência? Já conhecia o(s) país(es)? Como foi a preparação para a vida? Já teve outra experiência no exterior? Com a família? Foi positivo ou negativo para sua vida? Qual foi (é) o senso geral de bem-estar dentro da empresa, fora da empresa e em termos de seu bem-estar pessoal? A imagem sobre o país hospedeiro mudou? O que influenciou negativamente ou positivamente a sua adaptação dentro da empresa, fora da empresa e em termos do seu bem-estar pessoal?

Em função das dificuldades de acesso aos entrevistados, além do modo presencial, em alguns casos foram utilizados diferentes recursos tecnológicos disponíveis na organização, conforme indicado na última coluna do quadro 1. As entrevistas realizadas pessoalmente ou por videoconferência duraram em média 1 hora e trinta minutos, superior ao tempo gasto nas entrevistas por telefone.

Visando entender a Política de Gestão dos Expatriados e a política de mobilidade internacional definidas pela organização, outros dois outros funcionários de recursos humanos da matriz da empresa, na França, foram também entrevistados de modo presencial, bem como foram analisados documentos disponibilizados pela organização.

O tratamento e análise dos dados baseou-se no método proposto por Tesch (1990), de compreensão, síntese, explicação e recontextualização. Assim, as entrevistas foram transcritas e o conteúdo categorizado nos seguintes conceitos: a percepção sobre a experiência vivida e a motivação pessoal do expatriado; o papel da família; as diferenças nos movimentos matriz-filial e filial-matriz; a duração do contrato de expatriação; a adaptação ao trabalho, fora do trabalho e à cultura da nação hospedeira; as diferenças socioculturais.

### **A empresa e suas políticas quanto à expatriação**

Uma rápida análise do histórico do Grupo PSA Peugeot Citroën permite compreender o momento atual do grupo no contexto mundial: sua busca pela internacionalização. O grupo é formado pelas duas marcas Peugeot e Citroën, concorrentes do ponto de vista comercial.

A primeira marca, Peugeot, foi criada em 1810 pela família do próprio nome cujos primeiros produtos foram moinhos de café, bicicletas e velocípedes. O primeiro triciclo a vapor foi desenvolvido em 1889, e marcou o início da fabricação de veículos. Os anos 50 marcam a expansão da marca na Europa. Em 1958 a empresa inaugurou em Nova Iorque o primeiro escritório fora da Europa. A outra marca, Citroën, fundada em 1913 pela família Citroën e iniciou-se com a produção de engrenagens. Já em 1919, produzia o primeiro veículo com grande sucesso de venda na Europa. O final dos anos 50 foi marcado pela construção da primeira fábrica fora da França, em Vigo, na Espanha. Em 1963 iniciaram-se os primeiros engajamentos entre Peugeot e Citroën para as cooperações: compra de matérias-primas e equipamentos em comum. Nos anos 70, ocorre a criação da *holding* PSA Peugeot Citroën.

A partir dos anos 70, o grupo intensifica a sua expansão industrial fora da França, a qual continua nos anos 80 e eleva-se mais ainda nos anos 90, com a chegada de um novo presidente. Com a expansão internacional, a mesclagem de profissionais de diferentes países torna-se uma política cada vez mais importante para a empresa, conforme afirma um dos profissionais de recursos humanos entrevistados:

*“Estamos recrutando perfis internacionais em todos os países. É uma política deliberada no grupo. Favorecemos as trocas interculturais e praticamos uma espécie de benchmarking das melhores práticas no mundo. Nossos executivos trazem soluções inovadoras”.*

Para lidar com os diferentes movimentos internacionais de funcionários e garantir o sucesso dos projetos internacionais, os profissionais convidados a participar destes projetos contam desde janeiro de 2001 com uma Política de Mobilidade Internacional. Segundo essa política, antes do processo de expatriação, é oferecida ao funcionário uma sucinta formação de 2 dias, ministrada por uma consultoria externa, a qual apresenta, de modo comparativo com a cultura de origem, os diversos aspectos da nação hospedeira. Os aspectos socioculturais abordados neste treinamento baseiam-se na teoria de Hofstede (1980).

À época do estudo, de um total de cerca de 150.000 funcionários, existiam 515 pessoas vivendo experiências de expatriação temporária, denominadas pela empresa como “desligamentos internacionais”, envolvendo as mais variadas origens e destinos, em 47 países.

Em termos gerais, a política da empresa para os deslocamentos internacionais, é idêntica, tanto para os funcionários que se deslocam da matriz para as filiais (por ela denominado de *expatriação*), quanto para os que se deslocam das filiais para a matriz (movimento denominado pela empresa como *impatriação*) e entre filiais (o que a empresa denomina como *movimentos transnacionais*). As desigualdades que ainda podem ser encontradas têm sido minimizadas com a criação de uma divisão de gestão dos deslocamentos internacionais.

Quanto às razões da empresa, embora não se tenha encontrado nenhuma declaração explícita nesse sentido, o modo como está definida a política e as falas dos profissionais de recursos humanos levam a crer que, entre outros aspectos, os movimentos de expatriação, sejam eles da matriz para as filiais, das filiais para a matriz ou entre filiais, visam a: promover uma maior aproximação da cultura da organização nos diferentes países, ou ainda permitir uma maior difusão do conhecimento sobre a cultura da casa matriz; construir oportunidades de desenvolvimento profissional e possibilitar a gestão internacional dos talentos da empresa; integrar conhecimentos, permitir à empresa e aos profissionais uma maior visibilidade sobre as particularidades de cada região, em termos organizacionais e socioculturais.

### **A visão dos expatriados dentro da PSA Peugeot Citroën**

A princípio, é possível afirmar que a apreciação de cada profissional entrevistado sobre sua vivência como expatriado pode variar de forma significativa de profissional para profissional. Significa dizer que um indivíduo pode, por exemplo, considerar a diversidade cultural relevante, ao passo que para outro ela seja pouco significativa. Do mesmo modo, se para uns as novas atividades representaram um desafio, para outros não passaram de uma mera repetição do trabalho já realizado.

### **A motivação pessoal do expatriado**

O que se percebeu nos discursos dos diferentes entrevistados foi a vontade de se adaptar à nova realidade, conhecer uma nova cultura, viver a experiência intensamente. Parece existir em comum àqueles indivíduos uma predisposição para viver a expatriação, o que parece facilitar sobremaneira o seu processo de adaptação. Esse desejo, que por vezes parece estar associado a uma expectativa de viver novas experiências, a quebrar a rotina de vida, parece ser um dos principais elementos de motivação do expatriado, conforme ilustram os seguintes depoimentos:

*“Em 98 tinha feito minha solicitação para poder ser expatriado na China. O número de vagas foi reduzido e eu não pude partir e me propuseram trabalhar no projeto Brasil onde havia uma*

*vaga. Dois anos após isso eu vim para o Brasil totalmente disposto a viver esta experiência”. (entrevistado 1)*

*“Tinha um sonho por morar na África. Pensei em sair da PSA para realizar este sonho. Minha visão da África: animais nas ruas, Rei Salomão, cidades diferentes. Meu objetivo de carreira era conhecer países; nunca ser diretor. Eu atingi meu objetivo”. (entrevistado 6)*

Essa é uma visão que parece se reforçar a cada nova experiência de expatriação vivida. Histórias sobre as viagens e visitas a lugares diferentes foram contadas de maneira positiva e como muito importantes para a assimilação da cultura local. Esse espírito de descoberta, se não é uma motivação natural do indivíduo que o leva até mesmo a desejar viver a expatriação, é pelo menos um aspecto que parece tornar a experiência menos difícil de ser enfrentada. Trata-se, na visão de alguns entrevistados, de um tipo de propensão ou “estado de espírito”, uma estrutura interior que nem todos possuem, como ilustra a seguinte opinião :

*“...tem que ser uma opção própria. Nem todos são expatriáveis. Tem que ter o estado de espírito, tem que ter a família que concorda. Não se pode impor à família! Nem se pode fazer exclusiva - mente por dinheiro. Os que só querem ganhar dinheiro geralmente não agüentam. Já conheci muitos que voltaram antes do período porque acharam muito difícil; o dinheiro não deve ser o principal motor”. (entrevistado 2)*

### **O Papel da família**

Efetivamente, o papel da família no processo de expatriação é visto pelos entrevistados como um dos fatores mais importantes para a sua adaptação. A presença, o apoio e o equilíbrio familiar parecem proporcionar uma espécie de equilíbrio durante o processo de expatriação. Se a família está bem, isso permite equilibrar as dificuldades do processo de adaptação ao trabalho e à sociedade. A presença da família e, sobretudo, sua adaptação, permitem também ao expatriado desfrutar de todos os aspectos positivos da experiência. No caso inverso, da não adaptação do cônjuge e/ou dos filhos, não apenas as dificuldades de adaptação do próprio expatriado tendem a se intensificar, como as relações familiares tendem a ser afetadas. As palavras de um expatriado ilustram esta afirmação :

*“Gostaria de concluir dizendo que se trata de uma experiência sedutora. Não me importa o país, se penso em mim. Mas como já disse e voltarei sempre a repetir, uma expatriação se faz a dois; acho que iria seria difícil para minha esposa e por ela eu não iria”. (entrevistado 1)*

Quando se trata de adaptação da família, os entrevistados abordaram tanto a adaptação familiar ao país hospedeiro quanto a (re)adaptação ao país de origem, no momento do retorno. É comum que a qualidade de vida e as condições econômicas desfrutadas pela família dos expatriados no país hospedeiro sejam até mesmo melhores do que a do país de origem. Além disso, no retorno ao país de origem, muitas vezes o cônjuge encontra dificuldade de recolocação profissional ou os filhos não se adaptam mais aos métodos

escolares. Estas situações podem levar os expatriados (repatriados) a desejarem rapidamente partir para uma nova expatriação, como comentou um dos entrevistados:

*“Minha mulher foi quem mais sofreu com o retorno porque amou a China. Da China, posso acrescentar que eles têm uma cultura simplesmente maravilhosa, indiscutível (emoção, olhos brilharam). Minha família, sobretudo minha esposa, sempre gostou de partir em expatriação. Sem eles teria sido impossível. Estamos partindo para uma nova expatriação; minha esposa não se identifica mais com a França”. (entrevistado 6)*

### **A importância da adaptação: no trabalho, fora do trabalho e à cultura da nação hospedeira**

Um entrevistado fala sobre as dificuldades pessoais e a importância da adaptação a um processo de mudança de vida como a expatriação:

*“Na verdade minha primeira experiência foi a saída da casa dos meus pais para ir morar em Paris. Para mim, o benefício da expatriação está muito mais ligado ao lado pessoal que profissional. Sair com quatro malas, deixar família, amigos, etc. A saída é forte. É realmente um grande ganho pessoal. É muito fácil se adaptar depois de algum tempo, mas é necessário um tempo para a adaptação”. (entrevistado 9)*

Esse tempo inicial para a adaptação é resultante do tempo necessário para conhecer e assimilar as diferenças socioculturais e organizacionais, mas sobretudo para aprender a conviver, a lidar com elas no ambiente de trabalho ou fora dele.

Um outro entrevistado comentou que percebeu a necessidade deste tempo de adaptação quando recebeu suas primeiras visitas no país hospedeiro, que foram de dois cunhados. Ambos fizeram algumas críticas sobre a forma de agir das pessoas do local (pessoas falando alto nos restaurantes, filas não respeitadas nos aeroportos), comentários que o próprio expatriado havia feito logo de sua chegada. Após seis meses de estadia no país hospedeiro, o expatriado se considerava totalmente acostumado com a forma de agir das pessoas do local e isso fazia-o compreender melhor a cultura do país. Mais do que isso, o comentário dos cunhados o incomodou como se ele mesmo fosse da região.

O discurso sobre a adaptação é rico em detalhes. Percebe-se nitidamente o orgulho do profissional em dizer que sua experiência foi um sucesso no sentido de ele ter aprendido uma nova língua, novos hábitos, ter feito novos amigos, ter viajado bastante. Os profissionais afirmam enfaticamente que sua adaptação ao trabalho foi positiva e que o resultado da sua experiência também foi positivo para a organização. É uma mistura de adaptação pessoal e profissional, como demonstra o discurso de um expatriado:

*“Vim para a França para mostrar meu trabalho. Quem foca o objetivo em aprender apenas, acho que está pensando de forma errada. Tem que vir para mostrar resultados. Eu me adapto fácil às novas situações e contei com os amigos franceses que conheci na empresa no Brasil para me ajudar, mostrando o caminho das pedras. Não tenho nenhuma vontade de voltar para o Brasil neste momento por problemas de adaptação”. (entrevistado 3)*

Mesmo quando o processo de socialização na nação hospedeira torna-se mais complexo, o expatriado parece encontrar alternativas de convivência que facilitem a sua adaptação. Buscam, neste caso, outras formas de aprender sobre a cultura local, seja nas relações de trabalho, seja durante as viagens, seja através da leitura. Um francês expatriado na China comentou, por exemplo, que os estrangeiros que vivem naquele país, acabam formando uma espécie de clã de expatriados. A dificuldade da língua, dificulta as relações de amizade com as pessoas do local. Um consenso entre os depoimentos foi a importância do aprendizado da língua para o processo de adaptação seja no trabalho, seja na sociedade.

### **As diferenças nos movimentos matriz-filial e filial-matriz**

Uma diferença importante entre os movimentos matriz-filial e filial-matriz deve-se ao fato de que o centro decisório é polarizado na matriz. Assim, nos deslocamentos da matriz para a filial, tende a haver uma elevação do *status* da função assumida pelo profissional no país hospedeiro, com relação à função antes ocupada na matriz. São comuns, por exemplo, as situações nas quais profissionais originalmente sem função gerencial na matriz, assumem gerências em filiais. No caso contrário, nos deslocamentos de filiais para matriz, o *status* relativo da função assumida tende a ser similar ou menor do que o da função na origem.

No entanto, essa assimetria parece ser percebida como algo relativamente normal, intrínseco à estrutura da empresa. Para aqueles que se deslocam da matriz para a filial, esse não é um fator citado como sendo dos mais importantes para a sua motivação e adaptação, assim como a perda temporária de *status* não parece incomodar os expatriados da filial para a matriz.

As distâncias hierárquicas na estrutura também são mais percebidas para os que vão das filiais para a matriz. As distâncias são muito menos sentidas quotidianamente nas filiais, uma vez que estas possuem uma estrutura menor. Na matriz, essas distâncias parecem acentuar-se em função do maior porte da estrutura.

### **A duração do contrato de expatriação**

Os contratos de expatriação duram, em média, até 3 anos. Na maioria dos casos, o contrato inicial tem uma duração de dois anos mas pode ser prolongado por mais um, quando há um consenso de que a prorrogação interessa tanto à empresa quanto ao empregado. Para a empresa, a prorrogação do contrato pode ser interessante porque reduz os custos fixos relativos ao deslocamento e instalação do expatriado, caso tenha que substituí-lo. Para o profissional, é interessante porque existe todo o processo de adaptação inicial no qual o rendimento é relativamente mais baixo. Uma vez estabilizado o processo inicial, o expatriado busca gozar do tempo livre, da rotina do país hospedeiro.

Ao serem questionados se o tempo de expatriação é suficiente (independente das postergações), houve divergência entre o discurso daqueles que saíram da casa matriz e

daquele que saíram das filiais. Estes últimos tendem a achar que o tempo é insuficiente porque, em função da estrutura organizacional de maior porte na matriz, precisam de um período maior para conhecê-la, situarem-se nela e mostrarem o seu trabalho.

No caso dos profissionais oriundos da matriz, parece haver uma percepção de que o período de duração do contrato não deve se estender além do necessário. A distância dos últimos acontecimentos, dos lançamentos, das novidades, das novas políticas do grupo, que chegam muitas vezes atrasados nas filiais, suscita nestes profissionais o desejo de retornar.

### **Diferenças socioculturais**

Os entrevistados falam de modo enfático, tecem comparações e comentários acerca das principais diferenças culturais entre o país de origem e a nação hospedeira. No entanto, ao contrário do que muitas crenças sugerem, foi comum a afirmação de que estas diferenças não teriam dificultado ou afetado significativamente, de fato, a adaptação. O que se percebeu em todos os discursos, foi uma análise comparativa e madura das duas culturas mas nunca uma crítica pejorativa ou um sentimento negativo quanto à existência dessas diferenças.

Em outras palavras, os expatriados não se referem às diferenças socioculturais como um obstáculo, mas procuram analisá-las com o intuito de perceber/compreender as atitudes, as pessoas, as reações da sociedade, do grupo de trabalho e aprender a lidar com elas.

Apresenta-se, a seguir, a análise sobre os discursos mais significativos acerca das diferenças socioculturais percebidas. Das cinco dimensões originais consideradas na pesquisa, com base no trabalho de Hofstede, quatro delas emergem de modo perceptível no discurso dos entrevistados sobre as suas experiências em outros países. Apenas a dimensão relativa ao controle da incerteza não parece ser claramente notada pelos participantes do estudo. Além destas cinco dimensões, duas outras emergem de modo natural nas narrativas dos indivíduos, como aspectos que marcam o seu contato com culturas diferentes da de sua origem: o direito a protesto e a aceitação do estrangeiro.

### **Distância hierárquica**

Com relação a esta dimensão, os expatriados não relataram nenhuma inquietude mais significativa ou dificuldades de adaptação decorrentes. Os comentários giraram mais em torno da constatação das diferenças entre os dois países, porém sem implicações no processo de adaptação ao trabalho, mesmo quando ocorre um maior estranhamento com relação ao comportamento das pessoas locais, como no exemplo de discurso aqui apresentado:

*“na China existiam duas hierarquias a oficial (eu) e a paralela (alguém do comunismo). Era um chefe oculto que dava o de acordo ou não às minhas ordens. Eu só compreendi isso mais no final da minha estadia. Posso dizer que me pareceu muito mais positivo que negativo. Eram nossos intérpretes que acabavam passando a informação para nós. Assim, eu pedia uma tarefa para um*

*funcionário, ele dizia sim para mim (nunca dizia não) e depois ele não fazia. Era porque existia um chefe oculto, normalmente o diretor da fábrica que concordava ou não com minha ordem. Mas as pessoas eram gentis, simpáticas” . (entrevistado 6)*

### **Visão de longo ou curto prazo :**

Chegam a ser bem humorados os comentários de praticamente todos os entrevistados franceses que estão no Brasil sobre a visão de curto ou *curtíssimo* prazo do brasileiro. Em nenhum momento, todavia, se percebeu um sentimento de repulsa a este fato, nem que isso tenha afetado o processo de adaptação do expatriado ou provocado prejuízos significativos ao seu desempenho, como ilustra o relato de um entrevistado :

*“a sociedade brasileira não tem isso (visão de longo prazo) e não me incomodou e isso foi até relaxante fora do trabalho. Me incomodou no trabalho porque não conseguia planejar. Mas fora do contexto profissional foi até desestressante e acho que me adaptei bem. A sociedade tem bem menos preocupação com o futuro que nós. Com o que vai acontecer amanhã ou em dois anos... e isso também foi muito desestressante e facilitou muito minha adaptação” . (entrevistado 8)*

No entanto, se comparamos este discurso com o de uma brasileira expatriada na França, podemos afirmar que tudo depende do referencial de comparação. Segundo ela, quando se compara a sociedade francesa à americana, alemã ou japonesa, no tocante à visão de curto ou longo prazo, percebe-se que aquela tem também uma visão de curto prazo, pouco planejada :

*“Não é uma sociedade que pensa no longo prazo, acho até mesmo desatualizada. Tudo acontece em defasagem com o resto do mundo no sentido sócio-econômico : não tem a visão do futuro em tempo real. Por exemplo, o atentado nos EUA desencadeou reações econômicas mas o anúncio na mídia chegou defasado. Hoje ela sente os problemas como inflação e desemprego. Alemanha e Japão por exemplo mudaram antes. (entrevistado 8)*

Um expatriado francês vivendo atualmente na Argentina, fez ainda um comentário analítico do pensamento de curto ou longo prazo na sociedade argentina que ilustra bem a compreensão de que é preciso estar sensível ao contexto do país hospedeiro :

*“É uma sociedade que pensa no curto prazo sim, mas o próprio ambiente faz com que não seja possível se pensar no longo prazo.. É preciso trabalhar e ser muito mais reativo ; a aceitação desta forma de trabalho é mais do que necessária neste caso. Além disso, o que falar da sociedade Argentina neste momento em que ela esteja tão fragilizada ? O país hoje tem um grande e grave problema. No lado profissional é um pouco decepcionante. Não será eu que solucionarei a Argentina mas ainda mais decepcionante é ver um país como este no estado em que ele está.” (entrevistado 2)*

### **Feminino versus masculino**

Os entrevistados tenderam a avaliar essa dimensão em termos da comparação entre os papéis destinados a homens e mulheres e ao nível de igualdade ou desigualdade existente entre os dois sexos, no mercado de trabalho local. Não se pode destacar, no entanto, nenhum tipo de percepção significativa de influência dessa dimensão sobre o processo de adaptação. Acredita-se que, na grande maioria de países de destino ou origem dos expatriados da organização, homens e mulheres estejam ocupando atualmente posições e espaços profissionais mais semelhantes do que no passado, embora ainda desiguais. Em número, por exemplo, os expatriados do sexo masculino dentro da organização são ainda muito mais expressivos que do sexo feminino, estatística que vem se reduzindo com os anos.

De um total de entrevistados, nove do sexo masculino e três do sexo feminino, percebeu-se poucos comentários sobre dificuldades de trabalho, resultantes de tais diferenças. De modo geral, é possível observar que, no grupo entrevistados, não há relação perceptível entre a adaptação à nação hospedeira e as possíveis diferenças de sexo, tais como, direitos cívicos e sociais, posições profissionais, entre as nações envolvidas atualmente no processo de expatriação da PSA Peugeot Citröen. É possível, no entanto, que, em nações nas quais as distâncias entre sexos sejam mais acentuadas, tais diferenças viessem a ser mais percebidas.

### **Coletivismo versus individualismo**

Entre as diferentes dimensões socioculturais, esta foi a que demonstrou maior associação dos entrevistados com a sua capacidade de adaptação. Torna-se mais clara a necessidade de vencer o desafio da expatriação aprendendo a conviver de forma coletiva, se a origem é individualista, ou o contrário. Os dois trechos a seguir ilustram o choque inicial e mais, as dificuldades decorrentes da continuidade e a convivência com a característica da nação hospedeira. Em outras palavras, o que os entrevistados querem dizer é que existe um ciclo de adaptação às características inerentes à sociedade local, que pressupõe o choque inicial e a subsequente aceitação destas características:

*“(Os franceses) são muito individualistas e por isso pouco sabemos do que se passa em suas vidas pessoais. Me incomodava o fato de não poder repartir coisas mais pessoais com os colegas de trabalho. Aprendi a conviver com a situação e fui percebendo que ao ganhar a confiança de alguns poucos, comecei a receber convites para jantar com a família em suas casas. Percebi que era um passo importante para um francês e que era uma grande consideração”. (entrevistado 7)*

*“O brasileiro sente orgulho e comemora junto, em grupo. Não é tão diferente no trabalho, minha equipe necessita estar reunida, não sabe trabalhar na individualidade, isolada. As discussões chegaram a me incomodar no princípio. Será que não sabem trabalhar em silêncio? - me perguntava no princípio. Me acostumei. Pode ser até que sentirei falta quando retorna à França.” (entrevistado 9)*

De qualquer modo, percebe-se mais dificuldade de aceitação inicial por parte dos expatriados que foram para a matriz do que no movimento contrário. A sociedade francesa tende a ser vista como mais individualista do que as demais abordadas neste estudo. As relações e atividades pós-trabalho são mais compartilhadas com os colegas de trabalho nos países de cultura coletiva, das quais alguns estrangeiros expatriados na França sentem falta.

### **Controle da incerteza**

Não houve, na fala dos entrevistados no presente estudo, manifestações espontâneas significativas com relação a esta dimensão, possivelmente pelo fato das distâncias culturais, nesse sentido, não terem sido muito percebidas em suas experiências.

### **Direito a protesto**

Apesar de não considerada inicialmente no presente estudo, esta dimensão aparece de modo natural no discurso de alguns entrevistados, quando se referem às questões culturais envolvidas em sua experiência em outro países. Neste aspecto, novamente percebe-se um foco comparativo na fala dos entrevistados em tom de constatação, não propriamente associado a dificuldades de adaptação, seja entre aqueles oriundos de culturas nas quais essa característica demonstra ser mais marcante na sociedade, como é o caso da França e da Nigéria, ou o contrário, como é o caso do Brasil:

*“foi uma característica que me incomodou no início. Não sei se é porque o brasileiro tem este direito mas não toma este direito. Não se indigna muito e não mostra sua opinião contrária, não protesta. Isso foi mais difícil de aceitar e de controlar esta característica bem francesa. Me lembro de ter passado duas horas na fila do Banco do Brasil para fazer um depósito. Isso jamais aconteceria na França. O mais interessante é que os brasileiros não se estressavam e percebi que talvez eu fosse o errado”. (entrevistado 8)*

*“Aqui na França, o direito a protesto é muito positivo e atuante. As pessoas têm noção dos direitos cívicos e sociais. Protestam muito mais e isso é positivo”. (entrevistado 5)*

*“Podem protestar e muito na Nigéria. Me lembro de uma outra anedota muito interessante. Num Natal, como a data é muito importante lá, o banco que ficava dentro da fábrica acabou o dinheiro e ficamos sem poder pagar os funcionários. Eles começaram a quebrar a fábrica, vidros, janelas e os expatriados tiveram que se esconder. O diretor de RH foi de carro blindado até uma outra cidade e conseguiram trazer dinheiro. Foi uma experiência riquíssima para mim” (entrevistado 6).*

### **Aceitação do estrangeiro**

Ao falarem de suas experiências de expatriação, os indivíduos analisam não apenas o modo como perceberam a cultura local, mas também o modo como foram recebidos por ela. O que se pode extrair de seu discurso é que, na maior parte das situações, com algumas exceções, os expatriados não se consideram tão estrangeiros no país hospedei-

ro, pelo menos não a ponto de se sentirem vítimas de maiores sentimentos de rejeição pessoal.

Os expatriados que saíram da matriz para a filial comentaram, de forma generalizada, que sempre são conhecidos como *“o francês que ocupa aquela determinada função”*. Em outras palavras, sabem que são vistos como o estrangeiro que traz a cultura organizacional *“no bolso”*, que é bastante bem remunerado e apoiado pela organização para realizar sua missão e que ocupa um cargo que poderia estar sendo ocupado por um nativo. Mas os entrevistados, de forma geral, têm consciência de que cabe muito mais a eles se adaptarem ao contexto local e romperem o estigma pejorativo de *“francês da matriz”*.

Por outro lado, os expatriados que fizeram o movimento contrário, ou seja, de uma filial para a matriz, perceberam que, como a organização está vivendo o momento de ascensão da curva de internacionalização, ainda há certa resistência por parte dos profissionais arraigados à empresa nacional francesa. O trecho de uma entrevista, apresentado abaixo, ilustra este fato, reafirmando, no entanto, que esta resistência é encarada pelo expatriado muito mais como um desafio do que como um problema:

*“Existe ainda na França mas já foi mais forte. Está ligado a nova geração mais aberta, que fala inglês. Na matriz eu sou uma pessoa diferente (a fulano brasileira) e não a fulano responsável de uma equipe. Sinto certo receio por parte dos franceses. A concentração de latinos está aumentando: muitos espanhóis, argentinos, brasileiros e franceses que já viveram em expatriação nestes países. Há certamente um pouco de ciúme de alguns com relação ao nosso jeito de ser. Sinto repulsa por parte de outros. Mas me atrapalhar? Jamais. Considero um grande desafio profissional.”* (entrevistado 5)

## CONCLUSÕES

Quanto aos objetivos do presente estudo, a análise da narrativa dos entrevistados sugere que, pelo menos nas situações por eles vividas, as diferenças socioculturais da nação hospedeira tendem a ser facilmente percebidas pelos indivíduos, porém sua importância para o processo de adaptação à experiência de expatriação não tende a ser maior do que outros aspectos, tais como a propensão a viver a experiência e a capacidade de adaptação da família.

Por um lado, há uma diversidade de sentimentos e opiniões entre cada profissional sobre sua vivência como expatriado. Por outro lado, observa-se uma forte semelhança nos discursos sobre a vontade de se adaptar à nova realidade, conhecer uma nova cultura, viver a experiência intensamente. Pelo menos no que se refere aos entrevistados no presente estudo, pode-se dizer que já existe uma predisposição para a adaptação, um “estado de espírito” que parece ter facilitado sobremaneira a sua adaptação ao processo de expatriação.

As percepções dos entrevistados com relação aos aspectos organizacionais, tais como a duração do contrato de expatriação, os objetivos da missão a eles conferida e a dis-

tância hierárquica na organização sugerem que estes são também fatores que podem influenciar os resultados pessoais obtidos com a experiência vivida e que podem ser diferenciados em função do tipo de movimento: da matriz para uma filial ou de uma filial para a matriz. Não se pode afirmar, todavia, que os objetivos, a política e o modelo de gestão da organização interferiram também no processo de adaptação de modo tão significativo quanto as características pessoais ou a relação familiar.

O tema abordado neste trabalho abre, ainda, oportunidades para muitas pesquisas futuras e está muito longe de ter sido exaustivamente explorado. Além disso, por tratar-se do estudo de caso de uma empresa específica, os resultados não podem ser generalizados a todos os tipos de contextos. Uma das limitações do presente estudo é a de que todos os dados foram coletados em um dado período do processo de internacionalização da organização analisada. Seria interessante que outros estudos pudessem desenvolver abordagens evolutivas no tempo, de modo a permitir uma melhor percepção sobre a aprendizagem da organização acerca da expatriação. Além disso, pode ser de grande valor a comparação dos resultados aqui obtidos com os de estudos que analisem movimentos envolvendo profissionais de outros países e outros tipos de combinações entre culturas.

Por debruçar-se sobre uma única empresa, o presente estudo não permite investigar se as organizações diferenciam-se significativamente no tocante à preparação do ciclo de expatriação e à motivação do profissional para a realização da experiência de expatriação. Pode ser que empresas em um estado mais avançado do processo de internacionalização valorizem a experiência da expatriação de forma distinta. Estudos futuros deveriam coletar dados de múltiplas organizações e cruzar as diferenças e semelhanças entre os resultados.

Futuras abordagens poderiam considerar também outras características pessoais e organizacionais que foram desconsideradas neste estudo. Do ponto-de-vista organizacional, destacam-se, por exemplo, a idade e o tamanho da organização, o setor de atuação e a percepção dos colaboradores sobre a política de Recursos Humanos. Do ponto-de-vista pessoal, podem-se destacar características tais como idade, perfil de personalidade, nível de estabilidade emocional e algumas limitações pessoais, como condições gerais de saúde e distância da família.

Quanto às implicações para as empresas, os resultados sugerem que cada expatriação deve ser analisada pela organização de modo a identificar os principais pontos positivos e negativos percebidos por cada profissional que tenha vivido a experiência. Trata-se de um banco de dados vivo sobre as dificuldades e facilidades percebidas por cada profissional durante sua experiência. Trabalhar com estas informações por meio dos depoimentos de cada profissional poderá ajudar à organização a melhor preparar os ciclos de expatriação futuros e promover a troca de experiências entre os indivíduos.

Outra possível implicação para as empresas em geral repousa sobre a questão da escolha do pessoal para participar da experiência internacional. Os resultados sugerem que o profissional deve estar motivado para partir em expatriação – talvez mais uma

motivação pessoal do que puramente profissional. Assim, a organização pode observar, ao selecionar o pessoal para participar dos deslocamentos internacionais, profissionais que preencham os requisitos que, segundo os resultados obtidos no presente estudo, parecem ser mais importantes para o sucesso da experiência, tais como predisposição para aventuras, para conhecer novas culturas, para aprender um nova língua.

Os resultados do presente estudo sugerem também a relevância de uma formação intercultural mais formal, oferecida não apenas ao expatriado mas também a toda sua família. Dada a importância que a família demonstra exercer sobre a adaptação do expatriado, é de fundamental importância o reforço de programas organizacionais que dêem suporte a questões tais como: a ocupação no país hospedeiro e a recolocação profissional do cônjuge no retorno; a continuidade da educação dos filhos; o auxílio psicológico aos membros da família.

Ressalta-se também a importância de vincular a experiência de expatriação a todo o planejamento de carreira individual do colaborador, gerenciando também a sua repatriação.

#### REFERÊNCIAS

- Barros B. Prates M. (1996), *O estilo brasileiro de administrar*, São Paulo, Atlas.
- Beamer L. (2000), "Finding a Way to Teach Cultural Dimensions", *Business Communication Quarterly*, vol. 63, n° 3, pp. 111-118.
- Birdseye M.G., Hill J.S. (1995), "Individual, Organizational and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: an empirical study", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 4, pp. 787-813.
- Cerdin J.-L. (2000), "Réussir l'expatriation", *Personnel*, n° 406, pp. 30-33.
- Charmant J. (2001), "Organisation des entreprises de Bâtiment et de Travaux publics ", *Centre français d'exploitation*, vol.100, pp. 1-14.
- Dupuy A. (2000), "Pour les ressources humaines aussi, la scène est devenue internationale", *Personnel*, n° 406, pp. 34-44.
- Feldman D.C., Tompson H.B. (1995), "Expatriation, repatriation and domestic geographical relocation: an empirical investigation of adjustment to new job assignments", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 3, pp. 507-535.
- Ferris, G.R. *et al.* (1999), "Human Ressources management: some new directions", *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, pp. 385-408.
- Foulon S., Pouverreau S., Lespez V. (1999), "Les nouveaux visages de l'expatriation", *Magazine Liaisons Sociales*, n° 136, pp. 61-63.
- Freitas A.B. (1997), "Traços brasileiros para uma análise organizacional", In Motta, F.C.P. Caldas, M.P., *Cultura organizacional e cultura brasileira*, São Paulo, Atlas.

- Jun S., Gentry J.W., Hyun J.H. (2001), "Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace", *Journal of international Business Studies* vol. 32, n° 2, pp. 369-377.
- Harvey M.G., Buckley M.R. (1997), "Managing impatriates: building a global core competency", *Journal of World Business*, vol. 35, n° 3, pp. 35-46.
- Harvey M.G., Novicevic, M.M. (2000), "Staffing global marketing positions: what we don't know can make a difference", *Journal of World Business*, vol. 35, n° 1, pp. 80-94.
- Harzing A.W.K. (2001), "Of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries", *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 4.
- Hofstede G.H. (1980), *Cultures consequences: International Differences in Work-Related Values*, Berverly Hills, Sage.
- Karen N L., Stanley N.D. (1996), "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 4.
- Kraimer M. *et al.* (2001), "Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment", *Personnel Psychology*, vol. 54, pp. 71-99.
- Lazarova M., Caligiuri P. (2001), "Retaining Repatriates: The role of organizational support practices", *Journal of World Business*, vol. 36, n° 4, pp. 389-401.
- Leiba-O'Sullivan S. (1999), "The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: implications of expatriate trainability", *Journal of International Business Studies* vol. 30, n° 4, pp. 709-725.
- Pouverreau S. (1999), "Les départs se préparent en famille, In : Les nouveaux visages de l'expatriation", *Magazine Liaisons sociales*, n° 136, pp. 64-66.
- Scullion H. Brewster C. (2001), "The management of expatriates: messages from Europe?", *Journal of World Business*, vol. 36, n° 4, pp. 346-365.
- Selmer J. (1999), "Effects of coping strategies on socio-cultural and psychological adjustment of western expatriate managers in te PRC", *Journal of World Business* vol. 34, n° 1, pp. 1-41.
- Shaffer M.A. *et al.* (2001), "Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment", *Journal of Management*, vol. 27.
- Stroh L.K., Caligiuri P.M. (1998), "Increasing global competitiveness through effective people management", *Journal of World Business*, vol. 33, n° 1, pp. 1-19.
- Stroh L.K., Vrma A., Valy-Durbin S.J. (2000), "Why are women left at home: are they unwilling to go on International assignments?", *Journal of World Business* vol. 35, n° 3.
- Tesch R. (1990), *Qualitative Research: analysis types and software tools*, New York, The Falmer Press.
- They B. (2000), "Management interculturel: de quoi parle-t-on ? Un monde de valeurs", *Personnel*, n° 406, pp. 46-49.
- Tung R.L. (1998), "American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans", *Journal of World Business*, vol. 33, n° 2, pp. 125-140.

Vergara S.C. (2000), "Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração", 3<sup>ed.</sup>, São Paulo, Atlas.

Williams A. Fleet, D.V., Wright, P.M. (2001), "Strategic management of human resources for global competitive advantage", *Journal of Business Strategies*, vol. 18, n° 1, pp. 1-23.

Yin R.K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman.