338 Magalhães, Leila Regina Gonçalves Rockert de
M188n Na senda do capital : a expatriação dos executivos Brasileiros e suas respectivas famílias : 1956-2005 / Leila Regina G. Rockert de Magalhães. – São Paulo: [s.n.], 2008.
245 f.; il.

Dissertação (Mestrado)- Universidade do Estado de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Sociais, Departamento de História.
Orientador: Nelson Hideiki Nozoe

1. Globalização. 2. Empresa multinacional. 3. Empresa transnacional. 4. Choque cultural. 5. Expatriação. 6. Executivos – Brasil. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Maria Zita de Vasconcelos Escórcio
CRB8/6848

NA SENDA DO CAPITAL: A EXPATRIAÇÃO DOS EXECUTIVOS BRASILEIROS E RESPECTIVAS FAMÍLIAS: 1956-2005

Leila Regina Gonçalves Rockert de Magalhães

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. Nelson Hideiki Nozoe

_____

_____

Dissertação defendida e aprovada em: ___/___/___

Dedico ao meu marido:

Fernando Rockert de Magalhães pela paciência, companheirismo e cumplicidade ao longo dessa jornada.

Aos meus filhos:

Laura e **Fernando** por tão longa ausência.

E ao meu pai:

Jonas Pereira Gonçalves (*in memoriam*)

por despertar meu desejo pelo saber.

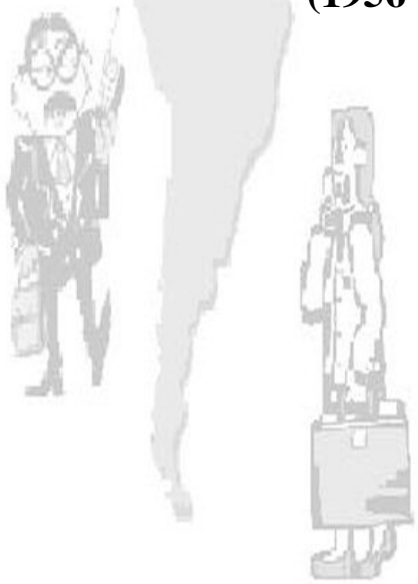
Viajar é partir;
é deixar os amigos e tentar voar.
Voar conhecendo outras origens,
percorrendo caminhos, é tentar mudar.
Viajar é vestir-se de louco, é dizer:
não me importa, é querer regressar.
Regressar valorizando o pouco,
saboreando uma taça, é desejar começar.
Viajar é sentir-se poeta, escrever uma carta,
é querer abraçar.
Abraçar ao chegar a uma porta, saudoso da calma,
é deixar-se beijar.
Viajar é tornar-se mundano, é conhecer outra gente,
é voltar a começar.
Começar estendendo a mão,
aprendendo do forte, é sentir solidão.
Viajar é partir, é vestir-se de louco,
dizendo tudo ou nada com um postal.
É dormir em outra cama, sentir que o tempo é curto.
Viajar é regressar.

(GABRIEL GARCIA MÁRQUEZ)

Universidade de São Paulo
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas
Departamento de História
Programa de Pós-Graduação em História Econômica

Leila Regina Gonçalves Rockert de Magalhães

NA SENDA DO CAPITAL: A EXPATRIAÇÃO DOS EXECUTIVOS BRASILEIROS E RESPECTIVAS FAMÍLIAS (1956-2005)



São Paulo
2008

Leila Regina Gonçalves Rockert de Magalhães

NA SENDA DO CAPITAL: A EXPATRIAÇÃO DOS EXECUTIVOS BRASILEIROS E RESPECTIVAS FAMÍLIAS (1956-2005)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História Econômica do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em História Econômica.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Hideiki Nozoe

São Paulo
2008

AGRADECIMENTOS

Ao professor Nelson Nozoe, meu orientador, quero agradecer seus questionamentos, seu apoio e seus ensinamentos na forma criteriosa de fazer ciência. Gostaria de registrar, também, a delicadeza com que sempre me recepcionou, sem hora marcada, e a alegria de nos momentos de angústia encontrar sua porta sempre aberta, tornando a metáfora "porta aberta" elemento fundante de uma relação e da caminhada de três anos.

Aos professores José Flávio Motta e Iram Jácome, pelas orientações enriquecedoras – na banca de qualificação –, que me permitiram traçar uma trajetória mais cuidadosa. O meu carinho especial ao Flávio que, sempre antenado no meu tema, também me alimentou com indicações de artigos e livros.

Ao Christian Ingo Dunker, que em sua infinita capacidade de continência, foi o facilitador desta trajetória de sistematização dos meus conhecimentos e, em diversas circunstâncias, não me deixou desistir.

A Judite Eugênia Costa, companheira de mestrado, com quem dividi o silêncio da leitura e a qual emprestou o ombro amigo para os momentos difíceis.

Ao MVC, na pessoa de Luís Augusto Costacurta Junqueira, e a Alba Consultoria, na pessoa de Rosa Bernhoeft, pelo apoio na indicação das empresas para realização da pesquisa de campo.

Aos profissionais das empresas participantes, sensíveis à necessidade de se fazer pesquisa em nosso país, provenientes do GADEX ou de outras instituições, que permitiram, em algumas situações, uma troca para além do questionário e das entrevistas.

Meus sinceros agradecimentos aos executivos e suas respectivas famílias, pelas narrativas que compõem este trabalho e ao aprendizado, fruto dessa interação, que me trouxeram.

A Marilia Canovas, Antonieta Pezzo, Larissa Reis, Margaret Padueli, José Carlos Marques e Luís Antonio da Silva, pela leitura, pelas críticas e sugestões em alguma parte ou em algum momento deste trabalho.

A Gabriela Leifert, pela parceria iniciada na condução dos grupos de orientação intercultural na USP e pela troca intensa, especialmente no tocante ao capítulo das narrativas das pessoais.

Ao apoio inestimável dos amigos Admilson Pontes, Fernanda Camarço e Carla Melo, que fizeram parte dos questionamentos no início deste estudo.

A todos aqueles, aqui não citados, que de alguma forma contribuíram para a obtenção de informações e a realização desta dissertação, o meu muito obrigada.

Finalmente, a Maria Zita Escórcio e ao Vitor Augusto Abinader, que, apesar de chegarem ao final desta empreitada, deram leveza a esses momentos, reforçaram minha crença e meu prazer em trabalhar em equipe e transformaram esta dissertação naquilo que Max Pagés chamou de "trabalho amoroso".

RESUMO

Nos últimos cinqüenta anos ocorreu uma imensa gama de mudanças e inovações tecnológicas que tem impacto direto nos povos, nas questões sociais, econômicas e políticas. Essa mudança fica mais intensa com o processo de globalização que ocorreu nas últimas décadas, e caracterizou um aspecto multifacetado, com questões profundas, que exigiu das culturas uma nova inter-relação mundial. Este novo momento demanda um estudo para que se compreendam o choque entre culturas e o impacto sobre cada indivíduo. O desenvolvimento da economia transformou profundamente o trabalho e estabeleceu alto grau de competências e habilidades dos profissionais necessárias para o novo contexto. Dessa forma, o profissional depara-se com uma recente situação, na qual deve articular culturas de forma harmônica e retornar a sua pátria.

Nesse contexto, o objetivo principal foi elucidar as questões relativas à expatriação, procurando apresentar a realidade desse processo através de mapeamento dos diversos momentos dessa mobilidade e sua relação com o momento histórico, bem como, vislumbrar os aspectos do fenômeno da transnacionalidade a que o executivo e sua respectiva família estão sujeitos.

A metodologia adotada constituiu-se de pesquisa de campo exploratória e multidisciplinar. As informações foram obtidas com a área de expatriação das organizações e com os profissionais e suas famílias, por meio de questionário e entrevistas.

Este trabalho traz três contribuições acadêmicas; a estruturação do cenário histórico mundial e nacional (1956-2005) que permite visualizar a ocorrência da internacionalização do capital e como o Brasil adentrou nesse processo; a possibilidade de entender como se sustentam os processos de expatriação dentro das empresas; e compreender o olhar dos expatriados e respectivas famílias sobre essa experiência, no tocante à adaptação pessoal e profissional no momento da saída e do retorno.

Palavras-chave: globalização; empresa multinacional; empresa transnacional; choque cultural; expatriação; executivos expatriados.

ABSTRACT

In the past fifty years a vast range of technological changes and innovations that have had direct impact on nations and on social, economical and political matters have occurred. This change is intensified by the globalization process that has taken place in the recent decades, implying on a multifaceted aspect, with profound issues and demanding a new world inter-relationship from cultures. This new moment presents a demand for a study to gain in-depth understanding of cultural shock and its impact on individuals. The development of economy has deeply transformed labor and set a high level of skills and competencies needed from professionals within the new context. Thus professionals are faced with a recent situation in which they must articulate cultures harmoniously and then return to their homeland.

In this context the main goal was to elucidate matters pertaining to expatriation, seeking to demonstrate this process reality through the mapping of this mobility different moments and its relationship with the historical moment, as well, as to glimpse at the aspects of the transnationality phenomenon to which the executive and his/her respective family are subject to.

The chosen methodology was composed of multidisciplinary and exploratory field research. Information was obtained from the organizations expatriation areas and from professionals and their families, through questionnaires and interviews.

This work provides three academic contributions; structuring of historic national and world scenario (1956-2005) that provides visualization of capital internationalization occurrence and of how Brazil entered this process; the possibility of understanding how expatriation processes are sustained within companies; and of understanding expatriates and respective families outlook on this experience to the extent of personal and professional adaptation on departure and upon return.

Keywords: globalization; multinational company; transnational company; cultural shock; expatriation; expatriate executives.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **1**

1 CENÁRIO HISTÓRICO: a Internacionalização do Capital **4**

2 O CONTEXTO NACIONAL: a Passagem do Século XIX para o Século XXI ... **12**

2.1 Brasil como Mercado 12
2.2 Brasil em busca de Mercados 17
2.3 Início do Século XXI 24

3 AS ORGANIZAÇÕES E O CENÁRIO DA EXPATRIAÇÃO **31**

3.1 Concepções do Trabalho através da História 32
3.2 A Questão Cultural 37
3.3 Cultura Organizacional *versus* Cultura Local..... 42
3.4 O Estilo Brasileiro de Administrar 49
3.5 Empresas – Enfoque Global 56

4 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL: o Mundo do Trabalho **64**

4.1 Descrição da Amostra 65
4.2 Apresentação de Resultados 65
4.3 Relação dos Gráficos e Tabelas 68

ANEXOS DO CAPÍTULO 4 101

ANEXO A – Empresas Participantes da Amostra 102
ANEXO B – Empresas Convidadas para Participar da Pesquisa 104
ANEXO C – Contratos de Trabalho de Expatriação 118

APÊNDICE DO CAPÍTULO 4 138

APÊNDICE Kit-Pesquisa "Empresa" 139

5 O MUNDO DOS EXPATRIADOS: a Saída e o Retorno **148**

5.1 Psicologia Intercultural 151
5.2 Aculturação Psicológica 151
5.3 A Questão da Identidade 151
5.4 Redes Sociais 152
5.5 Origem das Narrativas 152
5.6 Narrativas no Momento da Saída e Retorno 154
5.7 Procedimentos da Escuta 156
5.8 Características dos Expatriados na Saída 159
5.9 Características dos Expatriados Retornados 177

APÊNDICES DO CAPÍTULO 5 193

APÊNDICE A – Aporte Teórico 194
APÊNDICE B – Na Saída: Pré-Diagnóstico Aplicado ao Executivo e Família para o Treinamento Intercultural 212
APÊNDICE C – No Retorno: Carta e Roteiro de Entrevista para o Profissional Expatriado e Respectiva Família 214

CONSIDERAÇÕES FINAIS **218**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **227**

APÊNDICE Metodológico 240

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do Tempo 30

Figura 2 – Elementos Constituintes da Cultura 38

Figura 3 – Distância do Poder 43

Figura 4 – Prevenção à Incerteza 45

Figura 5 – Individualismo *versus* Coletivismo 46

Figura 6 – Dimensão e Mensuração do Comportamento das Culturas 48

Figura 7 – Traços Culturais Comuns a Partir das Intersecções entre os Subsistemas 51

Figura 8 – Visão Integrada do Modelo Proposto – Sistema de Ação Cultural Brasileira 52

Figura 9 – Iceberg Comportamental 156

Figura 10 – Mapa da Rede 201

Figura 11 – Curva em Forma de **U** 205

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – País de Origem das Empresas Pesquisadas 68

Gráfico 2 – Distribuição Percentual dos Funcionários das Empresas Pesquisadas Segundo Sexo 74

Gráfico 3 – Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas Segundo o Grau de Instrução 75

Gráfico 4 – Distribuição Percentual do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas por Faixa Etária..... 76

Gráfico 5 – Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas por Remuneração 77

Gráfico 6 – Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas por Tempo de Serviço na Empresa..... 78

Gráfico 7 – Distribuição por Década do Início do Processo de Expatriação de Estrangeiros para o Brasil..... 79

Gráfico 8 – Distribuição por Década de Início e Incremento do Processo de Expatriação de Brasileiros..... 82

Gráfico 9 – Distribuição por Década de Início do Processo de Expatriação de Brasileiros por Segmento de Atuação..... 84

Gráfico 10 – Cargos Envolvidos na Expatriação de Brasileiros 92

Gráfico 11 – Dificuldades de Readaptação 97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos Expatriados na Saída – Empresa A 159

Quadro 2 – Características dos Expatriados na Saída – Empresa B 169

Quadro 3 – Características dos Expatriados Retornados 178

Quadro 4 – Pontos em Comum nas Narrativas – Saída e Retorno 190

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porte das Empresas Pesquisadas 69

Tabela 2 – Segmento de Atuação das Empresas Pesquisadas 70

Tabela 3 – Comparativo do Segmento de Atuação das Empresas Convidadas e Empresas Participantes 72

Tabela 4 – Porte das Empresas Pesquisadas por Segmento de Atuação 73

Tabela 5 – Distribuição por Década de Início do Processo de Expatriação de Estrangeiros por Segmento de Atuação..... 81

Tabela 6 – Número de Executivos Brasileiros Expatriados pelas Empresas Pesquisadas por Setor 85

Tabela 7 – Número de Empresas por País/Região/Continente de Destino dos Expatriados... 87

Tabela 8 – Interesse da Empresa na Expatriação do Funcionário 89

Tabela 9 – Seleção de Profissionais Brasileiros para Expatriação 93

Tabela 10 – Problemas de Adaptação dos Expatriados 95

Tabela 11 – Tratamento dado à Experiência Profissional no Retorno 96

Tabela 12 – Apoio no Retorno 99

INTRODUÇÃO

O motivo da escolha do tema da dissertação está relacionado ao fato de a autora vir trabalhando, já há alguns anos, com questões inerentes ao processo de expatriação e, durante esse período, ter aprofundado os estudos investigando os aspectos envolvidos no deslocamento de uma mão-de-obra especializada – profissionais brasileiros em empresas globalizadas – com base em fatos históricos e embasamento teórico.

Os processos migratórios sempre ocorreram pelo mundo de forma modesta, mas, com a evolução dos transportes e da comunicação, possíveis graças às novas tecnologias, a migração atingiu um novo patamar. Os dados estatísticos apontam um expressivo aumento do fluxo de pessoas pelo ecúmeno nas décadas recentes.

Em um primeiro momento, as migrações foram incentivadas pela relação oferta e demanda de mão-de-obra. Sales comenta,

> [...] são os Guest Work Programs, implementados na Alemanha, Suíça e França, ou o Bracero Program, nos Estados Unidos, ou até as migrações espontâneas de trabalhadores do Cone Sul da América Latina em direção à Argentina, cuja economia estava em pleno crescimento naquela ocasião. (SALES, 1992, p. 51)

Esse fluxo intensificou o contato entre culturas, gerando culturas híbridas. O impacto que essas culturas sofrem quando entram em contato umas com as outras não pode ser ignorado, pois questões políticas, econômicas e sociais estão inter-relacionadas no mundo todo. Freitas (1999) alerta que a diversidade cultural traz o desafio de se construir relações harmônicas de forma colaborativa e complementar.

Neste novo cenário mundial, as organizações passam por mudanças profundas e os profissionais precisam encontrar equilíbrio nos recentes processos. Este estudo está relacionado a um tipo específico de migração, que é o de executivos expatriados brasileiros, visando compreender o impacto cultural sofrido por eles e suas famílias.

Nos últimos dez anos, os executivos expatriados brasileiros têm sido muito requisitados em mercados internacionais, devido ao seu estilo de gestão. Nossos profissionais são requisitados em função da flexibilidade e competência advinda da capacidade de lidar com improvisação e criatividade, tornando seu planejamento prático. De acordo com Fernando Motta e Caldas (1997), as empresas, em sua grande maioria, enviam seus executivos para um país estrangeiro por diversas razões, que dependem essencialmente do impacto da globalização sobre o seu ramo de negócio e de suas estratégias para conquista de mercado.

O método utilizado neste trabalho para a construção da compreensão da situação pela qual o executivo expatriado brasileiro e sua família passam é um estudo exploratório junto às empresas e aos próprios expatriados.

No Capítulo 1 apresenta-se o cenário histórico mundial, o fortalecimento do capital, sua internacionalização e contínua importância nas transações financeiras. O surgimento das organizações transnacionais e o advento do processo de globalização.

No Capítulo 2, com intuito de situar o Brasil no panorama mundial, o foco é a linha do tempo histórico no Brasil, no que se refere ao surgimento da figura do administrador profissional e ao processo de internacionalização das empresas brasileiras, visando estimar o início da formação dessa mão-de-obra especializada e o processo de expatriação de executivos brasileiros.

O Capítulo 3 versa sobre o contexto organizacional, cenário no qual se insere nosso objeto de estudo – os executivos expatriados. A intenção foi elucidar as relações de trabalho entre os profissionais e a organização para entender os fatores que mantêm a dinâmica da expatriação.

O Capítulo 4 contém indicação metodológica e parâmetros utilizados para compreensão e análise dos dados levantados nas empresas participantes, a fim de elucidar o processo de expatriação.

O Capítulo 5 aborda o mundo dos expatriados, a partir da experiência dos executivos e respectivas famílias, a fim de entender como as experiências vividas afetam a subjetividade das pessoas envolvidas nesse processo.

Por último, foram apresentadas as principais constatações gerais do estudo e suas considerações. O caminho permanece aberto para aprofundamento do tema e para questionamentos que porventura possam vir a ser esclarecidos.

Objetivo Geral

- Compreender como o fenômeno do deslocamento incide sobre o executivo expatriado brasileiro.

Objetivos Específicos

- Elucidar as relações de trabalho entre os executivos expatriados e as organizações, para entender os fatores que mantêm a dinâmica da expatriação;
- Estudar os efeitos subjetivados com base nas experiências vividas e as implicações psicossociais para os atores desse processo;

- Evidenciar a importância de um estudo relacionado à gênese do processo de expatriação.

Neste trabalho, a forma adotada pela autora foi a divisão da contextualização mundial e da brasileira, isto é, a ênfase foi dada ao Brasil para facilitar a compreensão do leitor perante o objeto de pesquisa. O que justifica essa divisão é o fato de a internacionalização ter se disseminado com uma distância temporal entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos ou emergentes. O estudo deste trabalho se fundamentou em quatro bases: **o contexto histórico**, **o mundo do trabalho**, **a cultura** e **a expatriação**. Esses temas foram abordados a partir de 1950 e comentados *en passant*, a fim de evidenciar o modo como se vem constituindo o processo de expatriação dos executivos brasileiros.

1 CENÁRIO HISTÓRICO: a Internacionalização do Capital

Neste capítulo é tratado o início da internacionalização do capital no mundo, bem como abordadas as visões sobre o processo da globalização, com a finalidade de traçar o pano de fundo que deu início à criação de instituições regulamentadoras e à conquista de mercado pelas multinacionais, para situar o leitor perante essas questões (ver Apêndice Metodológico).

Os Estados Unidos, por sua capacidade produtiva, alcançou, após a Segunda Guerra Mundial, impulso militar e político e deflagrou a Era do Ouro do capitalismo. Nesse momento, os Estados Unidos assumiram a frente no planejamento das instituições que dariam as diretrizes para as relações econômicas internacionais.

Com o acordo de Bretton Woods, em 1944, os Estados Unidos, junto com sua aliada, a Europa, criaram um novo padrão econômico visando auxiliar no desenvolvimento e na reconstrução de países dilacerados pela guerra e na definição de um câmbio mais estável. Sob o comando de John Maynard Keynes, o acordo resultou na criação do FMI, Fundo Monetário Internacional, do Banco Mundial e na definição de 35 dólares equivalentes a uma onça (28,3 gramas de ouro) e as outras moedas definidas em uma taxa fixa em relação ao dólar, para estabelecer taxas estáveis de câmbio.[1] Ainda nesse período foram criados o GATT e o Plano MARSHALL.

Nesse momento, países da Europa e o Japão, assim como os Estados Unidos, tiveram um crescimento acelerado durante a reconstrução das cidades no pós-guerra. Países do terceiro mundo também se beneficiaram desse crescimento, à medida que, detentores de matéria-prima, eram os responsáveis por abastecer os países industrializados.

A Era do Ouro, especialmente para os Estados Unidos, foi produto de um *boom* gerado e sustentado por três elementos decisivos: o primeiro, a enorme demanda por consumo surgida pelo acúmulo de capital no período da guerra; o segundo, a tecnologia desenvolvida na área bélica, agora disponível à população, como, por exemplo, o avião; e, terceiro, a nova indústria turística.

Nesse período, mudam as relações de trabalho, nas quais o contrato fica vinculado à produtividade e ao salário. No mesmo momento, surgiu o conceito do profissional eficaz, a fim de cumprir as novas metas de mercado. Por trás desse *boom* está o governo, que dá continuação às políticas do *new deal*, aumentando os novos gastos com o exército e

[1] John Maynard Keynes, economista britânico considerado um dos mais importantes da história.

incrementando a política fiscal. Apesar de todas as complexidades e diferenças entre os países, esse foi um período considerado glorioso na história do capitalismo, levando os Estados Unidos a iniciarem a busca por novos mercados.

Devido ao acúmulo de dinheiro da Era do Ouro e a busca por novos mercados, muitos desses capitais passaram a ser alocados em países da América Latina, África e Ásia por meio de investimentos generalizados pelo mundo das multinacionais, o que ocasionou o crescimento do capitalismo, em que o valor da produção e das exportações possibilitou lucros elevados e tornou o mundo um cenário de vasto processo de internacionalização do capital.

Esse notável ciclo de expansão foi comandado por cerca de 650 grandes empresas que adotaram o ecúmeno como seu mercado e fizeram uso da revolução tecnológica para transformar a força de trabalho em capital. Essas empresas ficaram conhecidas como "multinacionais", como colocou Behrman (1969 apud Doellinger, 1975): "uma só empresa estritamente controlada, com filiais situadas em mercados separados por fronteiras nacionais e sob jurisdição de diversos governos".

Segundo Braverman (1987), o modelo de empresa capitalista atomizada e concorrencial (constituída por poucos sócios ou grupo familiar) já não vigorava; estudos realizados pelas ciências sociais e econômicas pontuam o surgimento de uma nova estrutura. Os marxistas empregaram diferentes nomenclaturas para designar esse novo estágio: capitalismo financeiro, imperialismo, neocapitalismo, capitalismo recente. No entanto, foi a expressão cunhada por Lênin (apud Braverman, 1987), em seus estudos sobre o capitalismo, que passou a ser utilizada: "a quintessência econômica do imperialismo é o capital monopolista".[2]

Braverman assinala que:

> Foi então que a concentração e a centralização do capital, sob a forma dos primeiros trustes, cartéis e outras formas de combinação, começaram a firmar-se; foi então, conseqüentemente, que a estrutura moderna da indústria e das finanças capitalistas começou a tomar forma. Ao mesmo tempo a rápida consumação da colonização do novo mundo, as rivalidades internacionais e os conflitos armados pela divisão do globo em esferas de influência econômica ou hegemonia inauguraram a moderna era imperialista. (BRAVERMAN, 1987, p. 215)

Ainda segundo o autor, o desenvolvimento do processo produtivo, a gerência científica e todo o "movimento" para organização da produção moderna datam precisamente do mesmo período, ou seja, do capitalismo monopolista. Observa ainda que o que fundamenta esse capitalismo monopolista "é a revolução tecno-científica, baseada na utilização

[2] Conforme BRAVERMAN (1987). Estudo mais importante desse novo estágio do ponto de vista marxista encontra-se em BARAN (1966).

sistemática da ciência para a mais rápida transformação da força de trabalho em capital" (BRAVERMAN, 1987, p. 216).

A Era do Ouro teve seu declínio na década de 1970, por várias razões, interligadas ou não. Tanto a Guerra do Vietnã como a tentativa de manutenção cambial do dólar criou uma inflação explosiva, aumentando o custo de vida do trabalhador. Paralelamente, o embargo do petróleo, de 1973 e 1979, conseqüência da ação do cartel das Organizações dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), que restringiu o seu fornecimento, contribuiu fortemente para a crise.

Nesse cenário, os Estados Unidos, com sua economia estagnada e enfraquecida, tentaram manter seu poder monetário aumentando os juros sobre empréstimos, servindo como controle da inflação, uma vez que o Federal Reserve reduziu a oferta de dinheiro na economia, elevando a taxa até quase 18% em 1981. Esse controle se demonstrou efetivo, pois, em 1982, essas taxas foram baixadas para 5% e 6%, graças ao desestímulo de investimentos e do consumo. Esse foi o momento em que as empresas internacionais sofreram com a estagnação financeira e não cresceram, a década de 1980 teve um momento "pacato" na internacionalização. Esse quadro começou a ser alterado no fim da Guerra Fria, em 1989, com a desagregação da União Soviética e a conseqüente mudança de políticas econômicas nos regimes socialistas, quando, novamente, as multinacionais voltaram a conquistar mercados.

Com a revolução da informação e da tecnologia informatizada, ocorreu um *boom* financeiro que permitiu às empresas alçar um novo vôo. Essas multinacionais, desse novo momento histórico, passaram a ser denominadas "transnacionais", pois instituíram uma nova divisão internacional do trabalho e a flexibilização dos processos produtivos, alcançando enormes dimensões.[3] Tornaram-se mais poderosas que alguns governos, pois são os agentes da internacionalização do capital e ocupam os principais papéis nas relações econômicas internacionais. Além disso, apesar de atravessarem as fronteiras nacionais, têm pátria bem definida, onde se originou seu capital, e monopolizaram setores inteiros da economia de seus países. Ao cruzarem fronteiras com capital e tecnologia, elas redesenharam mapas geoeconômicos e geopolíticos, preencheram uma demanda geral por investimentos e *know-how* e se libertaram progressivamente de algumas limitações inerentes aos Estados nacionais.

[3] Empresas transnacionais, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), são empresas compostas pela matriz e filiais estrangeiras.

Globalização

Com a ideologia neoliberal, difundida na década de 1990, as multinacionais promoveram um rápido processo de globalização econômica, abertura comercial e modificações no mundo do trabalho. Surgiram os mercados comuns – embriões de governos supranacionais – e os fóruns, em que os presidentes das grandes corporações multinacionais passaram a discutir estratégias comuns para o futuro, entre outras formas de relações e comando econômico do mundo capitalista. Em virtude desse processo, os mercados tornaram-se mais competitivos e as empresas tiveram que se reestruturar, não só em termos de produção como em relação à mão-de-obra.

A globalização tem sido descrita por diversos olhares: econômico, político-ideológico, histórico, social, com vertentes favoráveis e contras.[4] Esses estudiosos apontaram que esses processos afetaram as nações em geral, as organizações e os indivíduos. Numa perspectiva braudeliana, a globalização está referida a uma integração econômica e cultural. O fato real é que as raízes históricas desse processo foram geradas num período bem anterior. Braudel (1997) utilizou a expressão "economia-mundo" para se referir às economias que já existiam e viviam de forma autônoma antes das descobertas marítimas.[5]

Muitos historiadores afirmaram que a globalização teve início nos séculos XV e XVI, com as Grandes Navegações e a descoberta do Novo Mundo, pelo fato de o homem europeu ter entrado em contato com povos de outros continentes, ter conhecido novas formas de cultura e estabelecido relações comerciais. Em oposição a essa periodização, e no entendimento Braudel (1997) e Wallerstein (2001), o que ocorreu foram períodos menores de intensidade comercial ou de menor concentração de capital; todavia, a movimentação comercial sempre manteve uma dinâmica, o que significaria que a globalização tem suas raízes em séculos anteriores.

Em relação à periodização, divisão comumente aceita, alguns autores colocaram a globalização em três períodos: período do expansionismo mercantilista (1450-1850), do industrial-imperialista-colonialista (1850-1950) e do cibernético-tecnológico-associativo (pós-1989) ou em ondas de mudança. A primeira onda seria a revolução agrícola. A segunda onda,

---

[4] Um representante da corrente de pensamento positivo em relação à globalização é o professor Jadish Bhagwati, que defende seu ponto de vista na obra BHAGWATI (2004). Pensamento oposto pode ser visto na obra de BECK (1999).

[5] São essas economias: 1. Europa: cidades italianas, região de Flandres, Liga de Hansa; 2. China, península coreana, Indochina e Malásia; 3. Índia; 4. África; 5. Astecas, Incas, Maias. Ver BRAUDEL (1997).

o período industrial. A terceira onda teria surgido após a Segunda Guerra Mundial e seria baseada na tecnologia da informação.

Vale ressaltar que existe uma diferença entre economia mundial e economia global. Para Braudel (1997), a economia mundial existe no Ocidente desde o século XVI, quando houve acumulação do capital no mundo, em fluxo entre os países. Já para Castells (2000, p. 111), "a economia global é a capacidade de trabalho/produção como unidade em tempo real ou em escala planetária".

Para uma melhor compreensão da economia global, é preciso entender que é um processo composto de inúmeras variáveis, interligadas ou não, isto é, a união de uma produção coordenada, mesmo que em locais diferentes. Não temos a pretensão de produzir nenhum corte em uma direção específica, mas simplesmente contextualizar o período em que se insere o tema deste trabalho. Assim, entendemos a globalização como o intercâmbio econômico e cultural entre países, possível graças à informatização e ao desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte.

Dehesa (2000), retomando a obra de Keynes, 1919, lembrou que o processo de globalização é cíclico e, portanto, fatos se interpõem no processo econômico com repercussões sociais.[6] No período da primeira onda, o mundo era mais homogêneo – mais pobre e agrário. Eis que ocorreu, nessa onda, a industrialização do Norte, não acompanhada pelo Sul – o que instituiu uma enorme diferença entre as nações em termos de renda.

Com relação à segunda onda, apesar de o processo ser diferente em cada globalização, ele assinala que os países chamados emergentes estão se industrializando e que os pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estão se desindustrializando, operando dessa maneira uma convergência de renda entre os dois lados. Salientou, porém, as existências de economias que se marginalizaram em velocidade e, conseqüentemente, aumentaram a distância em termos de renda *per capita*.

Em relação ao século XX, Dehesa (2000), em seus estudos sobre Keynes, definiu como um século no qual a internacionalização se inseriu de forma plena, interrompida pela Primeira Guerra Mundial e retomada de forma importante no fim da Segunda Guerra Mundial. Ressaltou ainda que o início ocorreu com a "Pax Branca" (britânica) e o término com a "Pax Americana" que se iniciou com o padrão ouro e terminou com três moedas básicas: o dólar, o euro e o iene. Entre um processo de globalização e outro, as duas guerras mundiais e a Grande Depressão se interpuseram e criaram relações que alicerçaram o

[6] Guilhermo de la Dehesa, co-presidente do Centro de Pesquisa de Política Econômica, em Londres.

processo de globalização. Para reforçar a caracterização do fenômeno da globalização, Ianni (1998, p. 143) afirmou: "o que já se revelava uma característica fundamental da gênese do capitalismo europeu no século XVI, revela-se uma característica também fundamental dos desenvolvimentos do capitalismo global no século XX". Ou seja, apesar das diferentes sociedades, dos diferentes sistemas políticos e culturais, "continua a realizar-se e generalizar-se reiteradamente o divórcio entre a força de trabalho e a propriedade dos meios de produção". Nesse sentido, "na mesma escala que se dá a globalização do capitalismo, verifica-se a globalização do mundo do trabalho" (IANNI, 2002, p. 123).

Segundo Hirst e Thompson (1998), a globalização tornou-se um conceito tão decantado por todas as ciências e pela mídia que foi criada uma imagem poderosa e magnetizada em relação a esse processo, sustentada pela noção de um acontecimento recente e rápido, tanto em relação ao desenvolvimento tecnológico quanto à velocidade da informação.

Há certo alarde em relação à economia mundial internacionalizada, como se forças incontroláveis não pudessem deter o "monstro" representado pelas corporações transnacionais em relação aos Estados-nação em qualquer parte do mundo em que elas adentrarem. Com essa visão, os autores partiram para uma pesquisa a fim de entender essa imagem que ocupava o imaginário social. Concluíram:

> **1.** As atuais economias altamente internacionalizadas têm precedentes: são uma das diversas conjunturas ou estados da economia internacional que existiram desde que uma economia baseada na tecnologia industrial moderna começou a ser generalizada a partir dos anos de 1860. Em certos aspectos, a economia internacional atualmente é menos aberta e integrada do que o regime que prevaleceu de 1870 a 1914.
>
> **2.** Empresas genuinamente transnacionais parecem ser relativamente raras. A maior parte das empresas tem uma forte base nacional e comercializa multinacionalmente fundada em uma maior localização nacional da produção e das vendas, e não parece haver uma maior tendência de crescimento de empresas realmente internacionais.
>
> **3.** A mobilidade do capital não está produzindo uma transferência maciça de investimentos e de empregos dos países avançados para os países em desenvolvimento. Ao contrário, o investimento externo direto é altamente concentrado nas economias industriais avançadas e o Terceiro Mundo continua marginalizado, tanto em relação aos investimentos quanto às trocas, exceto em uma pequena minoria de novos países industrializados.
>
> **4.** Como admitem alguns dos defensores extremados da globalização, a economia mundial está longe de ser genuinamente global. Ao contrário, os fluxos de comércio, de investimento e financeiro estão concentrados na tríade Europa, Japão e América do Norte, e parece que esse domínio vai continuar.
>
> **5.** Portanto, grandes potências econômicas, como o G3, têm então a capacidade, especialmente se coordenam a política, de exercem fortes pressões de governabilidade sobre os mercados financeiros e outras tendências econômicas. Os

> mercados globais de modo algum estão, assim, fora da regulação e do controle, ainda que o alcance atual e os objetivos da governabilidade econômica sejam limitados pelos interesses divergentes das grandes potências e pelas doutrinas econômicas que prevalecem entre suas elites. (HIRST e TOHMPSON, 1998, p. 15)

Pelo olhar de diferentes autores, a globalização está para além das transformações tecnoprodutivas do sistema capitalista atual. É claro que a revolução tecnológica, o financiamento do capital e a internacionalização da economia mundial – que vêm ocorrendo num processo rápido e recente – são importantes. Em contrapartida, estudos como o de Furtado – com perspectiva de compreender a natureza das estruturas, das instituições e das dinâmicas dessa fase – complementam o entendimento do processo da globalização. Também em Santos (1997) encontramos uma releitura de vários materiais cujo ponto de partida foi o olhar da origem técnica e política da globalização. Segundo o autor, o interesse somente pelo estudo da dimensão financeira da mundialização acaba encobrindo a importância de outros aspectos, fundamentais para a compreensão do que Hirst e Thompson (1998) chamaram de "mito da globalização".

Para Castells (2000), "uma revolução" foi posta em curso ao final do segundo milênio, com base nas transformações da alta tecnologia de informação. Como não podia deixar de ser, enquanto produtos de revolução, essas transformações tiveram ramificações em todas as sociedades do planeta, reconfigurando a ordem mundial e, conseqüentemente, o processo histórico em curso. É o que podemos observar com base em alguns fatos que ele compilou:

> Economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável. O colapso do estatismo soviético e o subseqüente fim do movimento comunista internacional enfraqueceram, por enquanto, o desafio histórico do capitalismo, salvaram as esquerdas políticas (e a teoria marxista) da atração fatal do marxismo-leninismo, decretaram o fim da Guerra Fria, reduziram o risco do holocausto nuclear e, fundamentalmente, alteraram a geopolítica global. O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes, tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas; [...] diversificação cada vez maior das relações de trabalho; [...] intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o estado do bem-estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e das instituições políticas de cada sociedade; aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e a gestão de capital. (CASTELLS, 2000, p. 21-22)

Segundo Castells (2000), a revolução da tecnologia da informação teve papel fundamental na aproximação entre sociedades, grupos e pessoas e criou uma poderosa rede informacional. Essa nova tecnologia de comunicação – que permitiu a construção de uma linguagem universal, cuja matéria-prima principal é o sistema digital – aproximou o mundo,

ruindo a distância física e criando uma nova organização do espaço geográfico entre nações e organizações.

A partir da década de 1980, quando essa tecnologia se materializou, as chamadas multinacionais (corporações transnacionais), de posse dos novos equipamentos de telemática, puderam fazer sua gestão administrativa a distância.[7] Sua expansão ganhou velocidade, atravessou fronteiras e instituiu o que Freitas (1999) chamou de "desafio intercultural".

Dentro de seu processo de análise histórica, Castells (2000) pontuou dois elementos importantes com relação a uma nação e seu desenvolvimento tecnológico: o fato de, ao longo da história, o Estado sempre ter atuado como aquele que promove o avanço tecnológico no respectivo país; e o fato de que, quando o Estado abre mão desse lugar, há um retrocesso na nação e, conseqüentemente, no lugar que ocupa na esfera do poder econômico mundial.

Coloca-se, pois, uma dúvida sobre como a nação emergente poderia ver realizado seu projeto de avanço tecnológico, de desenvolvimento econômico, político e social, que lhe confeririam um lugar na ordem mundial, quando se sabe que o avanço e o crescimento dos "oligopólios mundiais" nessas nações levariam seus governantes a abdicar desse importante papel histórico.

Essas corporações mundiais são dependentes de inter-relações, como descrito acima, criando intenso intercâmbio de todo tipo de bens e consumo, capitais tangíveis e intangíveis que consolidou a movimentação dos executivos em designações internacionais. A diminuição das barreiras econômicas aproxima culturas, facilitando a relação intercultural que tem influência na identidade do indivíduo do século XXI.

[7] Equipamentos de telemática: satélites de comunicação, telex, fax, programas de computação integrados, entre outros.

2 O CONTEXTO NACIONAL: Início da Internacionalização Brasileira

Este capítulo está dividido em dois tópicos; primeiro versa sobre o Brasil como exportador de matéria-prima e importador de tecnologia entre as décadas de 1920 e 1960, e a entrada do imigrante. O segundo trata dos passos do surgimento de uma indústria nacional forte, capaz de competir no mercado internacional, do surgimento do administrador profissional, do início da internacionalização das empresas brasileiras e, conseqüentemente, do início da expatriação de brasileiros durante os anos de 1970 (ver Apêndice Metodológico).

2.1 O Brasil como Mercado

O processo de industrialização teve seu início na segunda metade do século XIX e ganhou impulso considerável com a Primeira Guerra Mundial. Um novo impulso no processo de desenvolvimento – que correspondeu à vigência, no plano econômico, do modelo de substituição de importações – ocorreu durante a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial.

O desenvolvimento econômico brasileiro ocorreu nas regiões com maior concentração de capital, que atraíram mão-de-obra e investimentos de forma a favorecer a formação do setor industrial. Há muita controvérsia e várias escolas de pensamento sobre o processo de industrialização brasileira.[8] De maneira geral, os estudos fazem referência a um conjunto de fatores comuns que presidiram à formação do parque industrial brasileiro, que teve como expoente a Região Sudeste. Saes e Nozoe (2006, p. 2) assinalaram que o crescimento da indústria paulista deu-se a partir do final do século XIX, período no qual "encontramos em São Paulo um crescente número de fábricas de bens de consumo correntes".

Todavia, a indústria paulista ainda apresentava limitações. Primeiro, por sua estrutura setorial, concentrada na produção de bens de consumo e sem integração entre os vários ramos – máquinas e grande parte dos insumos eram obtidas por importações; segundo, pela forte sujeição da indústria às oscilações do comércio exterior.

A urbanização de São Paulo está diretamente associada à expansão do cultivo do café, especialmente no Oeste Paulista. É nessa atividade agrícola que se estenderam as raízes da urbanização, do comércio e da indústria paulista.[9]

---

[8] Para maior detalhamento sobre as escolas de pensamento, ver também SUZIGAN (1986).

[9] Veja-se DEAN (1971) e PEREIRA (1973).

Outra região importante nesse momento foi Minas Gerais, cuja industrialização teve origem na mineração aurífera, principal responsável por conseguir investimentos para o desenvolvimento industrial local. Destacaram-se três setores nessa região: a indústria têxtil, a mineração aurífera subterrânea e a siderurgia. A mineração aurífera teve grande incentivo de empresas européias e atingiu um nível de produção igualado ao implementado na Europa. Entre os parques industriais de Minas, São Paulo e Rio, o primeiro possuiu um caráter mais periférico e não chegou a acompanhar o crescimento dos outros dois.

Entre 1920 e 1931, intensificou-se o fluxo de investimentos estrangeiros para o Brasil, grande parte deles dirigidos à indústria. Foi nesse período que adentraram no país companhias de diversas nacionalidades – inglesa, norte-americana, belga, holandesa –, que abriram as primeiras filiais, entre elas Ford, Armour, Park&Davis, Goodrich, Light&Power e Philips. Apesar do avanço industrial, o país dependia de importações, especialmente no tocante à indústria de base (cimento, ferro, aço, máquinas e equipamentos).

A partir de 1933, São Paulo consolidou-se como principal centro industrial do país, com a expansão da indústria em novos ramos de atividade – como metalurgia, química, farmacêutica, material de transporte e minerais não metálicos – situados principalmente no interior, em cidades como Itú, Jundiaí, Sorocaba, Piracicaba e São Luís do Paraitinga.

A década de 1930 foi marcada por profundas mudanças no âmbito econômico, que mudaram o modelo de importações e iniciaram o processo de industrialização capaz de atender às necessidades do mercado nacional e depender menos de países estrangeiros. O movimento de integração do mercado nacional permitiu relativo avanço da produção de bens duráveis. O governo de Getulio facilitou a industrialização à medida que quebrou barreiras entre as distintas unidades da federação, facilitou a livre circulação de produtos e criou investimentos em portos e ferrovias. O governo de Getulio Vargas teria forte característica nacionalista e populista, mas também ficou conhecido pela "autonomia na dependência", pois nesse momento o governo deu início à ampliação dos vínculos internacionais para fortalecer a capacidade de negociação e obter apoio externo. Pereira (1974, p. 17) recorda que "os governos anteriores eram representantes da oligarquia agrário-comercial, que sempre se opusera à industrialização do país". Apesar de o novo governo ser adepto da industrialização, não possuía todos os meios para realizar esse processo, assim, um vácuo esteve presente no início da industrialização, que foi preenchido por empresários responsáveis pelo início desse processo.

A industrialização demandou uma enorme quantidade de mão-de-obra estrangeira detentora de *know-how* capaz de instalar e operar as indústrias. Segundo Patarra e Baeninger

(1995, p. 80), “a migração internacional desempenhou, desde o descobrimento do Brasil até os anos 30 deste século, importante papel na evolução do país”. No que se refere à entrada de estrangeiros no Brasil, o período de interesse para este trabalho é o pós-1934, por ter ocorrido dentro desse período a internacionalização do capital e a globalização. Até o final da década de 1940, a industrialização brasileira, segundo Pereira (1974, p. 14), teria sido “realizada por uma nascente burguesia nacional e os empresários eram em grande parte imigrantes ou descendentes de imigrantes radicados no Brasil”.

De acordo com Brito (1995, p. 53), “uma das características da história do capitalismo tem sido a intensa mobilidade espacial da população”. Dentro do sistema capitalista, em cada país, a cidade tornou-se um espaço potencial para o crescimento do processo de urbanização; todavia, cada país tem sua história e os processos de desenvolvimento e mobilidade espacial seguem sua própria especificidade. Nesse sentido, a origem das migrações internacionais fundamentou-se na reestruturação produtiva do capitalismo e na integração econômica do mundo, pela abertura e ampliação dos transportes de curta e longa distância durante as décadas de 1940 e 1950.

Na política, o marco desse período foi a eleição de Juscelino Kubitschek, que assumiu a presidência em 1956. Em substituição ao nacionalismo da era Vargas, seu governo marcou o início de um processo de industrialização inteiramente ajustado aos interesses do capital internacional. Esses interesses estavam voltados para a instalação de grandes empreendimentos industriais geradores de emprego em grande escala e capazes de criar um grande número de indústrias menores, iniciando uma fase que buscava romper com o passado agroexportador.

É nesse período que ocorreu o primeiro *boom* de investimentos externos, cujos fluxos anuais se multiplicaram 35 vezes em relação ao qüinqüênio anterior. Ocorreu nesse governo uma elevação de empregos industriais em virtude de uma conjunção de fatores que permitiram ao governo articular as várias empresas que já tinham iniciado seu processo de internacionalização – em virtude da saturação dos mercados e da concorrência em seus respectivos países – aos interesses do capital privado nacional.

Essa investida permitiu aos empresários industriais assistirem a seu crescimento enquanto classe, poder político e econômico, atingindo um novo patamar durante o governo Kubitschek. Também foi dentro desse novo modelo econômico que as empresas cresceram em número e se expandiram.

A relação entre a densidade demográfica do campo e da cidade, que em 1940 era composta por 64% de população rural e 36% de população urbana, começou a ser alterada. As

indústrias criaram novas possibilidades de ganho e aquisição de bens, o que gerou interesse na busca pelo consumo, acarretando aumento no fluxo da migração interna, que adquiriu números elevados e deflagrou a industrialização desigual pelo território nacional. O fluxo de pessoas não só ocorreu no âmbito nacional, mas entre países, sempre na busca por melhores condições de vida.

A presidência de Juscelino Kubitschek coincidiu com o momento em que o capitalismo viveu nova reestruturação, com o surgimento da produção flexível e uma nova divisão internacional do trabalho. Kubitschek lançou mão da ideologia desenvolvimentista para implantar em seu governo o Plano de Metas, com o slogan "50 anos em 5". O crescimento era estruturado no tripé capital privado estrangeiro, empresa estatal e capital privado nacional (em menor proporção). O ambicioso plano resultou na reorientação econômica e política do Brasil e permitiu a penetração do capital estrangeiro em grandes volumes através da instalação da indústria automobilística e de caminhões, de material elétrico e eletrônico, de eletrodomésticos, de produtos químicos e farmacêuticos. Deve-se salientar que a legislação brasileira sobre capital estrangeiro tornou-se uma das mais liberais do mundo. Ao se dirigirem para o Brasil, as empresas buscaram não apenas o mercado interno brasileiro, mas também a utilização de mão-de-obra barata (melhor alocação internacional de recursos) para produção de bens exportáveis e a exploração de recursos naturais.

Cerca de 80% dos fundos utilizados na fundação das empresas industriais, mais ou menos nessa época, tiveram origem em recursos próprios ou da família dos empresários. E esses, definitivamente, pouco tinham a ver com os grandes fazendeiros de café do período anterior. Cerca de 85% dos empresários paulistas tinham origem imigrante. Apenas 4% deles originavam-se das famílias ligadas à velha oligarquia agrário-comercial (PEREIRA, 1974, p. 20).

Segundo Mendonça (2000, p. 318), a gestão Kubitschek "foi a década da crítica e da valorização dos procedimentos técnicos em todos os campos, em uma clara sintonia com a internacionalização da economia e a euforia da modernização simbolizada pelo Plano de Metas". O administrador público passou a ter grande expressão e a máquina governamental ganhou uma nova dimensão de governabilidade, com profissionais bem capacitados para atualizar o sistema administrativo. Pereira salienta esse crescimento em seu estudo, dizendo:

> Enquanto a tecnoburocracia privada, formada pelos administradores profissionais das empresas privadas nacionais e estrangeiras, via crescer sua importância em termos relativamente lentos, o poder da tecnoburocracia pública crescia de forma explosiva nestes últimos vinte ou trinta anos. Sem dúvida, no setor privado, os administradores crescem em número e importância. Já há um número relativamente grande de diretores que são administradores profissionais. Nesse setor, porém, o poder interno nas empresas continua claramente nas mãos dos empresários brasileiros, no caso das empresas nacionais, e sob o controle dos tecno-burocratas e capitalistas sediados nos países centrais, no caso das empresas estrangeiras. O poder dos administradores de empresas brasileiras é ainda muito limitado. (PEREIRA, 1974, p. 21).

Tanto o desenvolvimento da tecnoburocracia civil e militar como o aumento da participação do Estado no produto bruto permitiram o controle político do Brasil. De 1965 em diante, a estratégia foi modificada e, com base na mesma força econômica, passou-se a importar e exportar de forma mais intensa, facilitando o escoamento de produtos. Todavia, o crescimento das empresas, proporcionado pelo desenvolvimento econômico, trouxe tal complexidade à administração dessas células que, para geri-las, tornou-se necessário burocratizá-las e racionalizar sua administração de acordo com critérios de eficiência. Esse processo de crescimento tornou-se um entrave para os administradores patrimoniais e políticos, demandando sua substituição por administradores profissionais; a mão-de-obra especializada para atender a um novo momento tecnológico, que exigiu a modernização das organizações e assim a presença dos administradores profissionais, tornou-se imprescindível nas empresas.

O administrador de empresas é um profissional cuja atividade é remunerada por funções especializadas e sua renda está atrelada às suas competências e à sua excelência no desempenho dessas funções. Anteriormente, o administrador tinha seu cargo por ser dono ou por ter alguma relação de parentesco e amizade com o proprietário, assim, suas habilidades administrativas não eram a principal razão de sua colocação.

Nesse momento, lançou-se a base do executivo atual, uma vez que o molde ganhou característica de eficiência, aspectos das organizações modernas, como definição de longevidade da empresa. Pereira coloca em relevância a distinção desses profissionais no fato de sua formação de administrador de empresas não ser o fator decisivo e sim a sua competência, uma vez que dela se origina o seu poder, não importando se ela se apresenta no imaginário ou no real. Em seu estudo sobre o empresariado brasileiro, o autor diferencia o significado das expressões “empresários industriais” e “administradores profissionais” para, em seguida, estudar suas origens étnicas e sociais, a mobilidade e a carreira dos dirigentes das

empresas industriais paulistas.[10] Ainda segundo o mesmo autor, esses personagens só surgiram de forma clara na estrutura social brasileira no período da industrialização, quando o desenvolvimento tecnológico e o aumento de eficiência passaram a ser preocupações básicas – no período anterior, a estrutura econômica e comercial era latifundiária, sem nenhuma característica capitalista moderna. Nas cidades com maior índice de desenvolvimento, surgiram os empresários profissionais.

Nesse contexto de personificação da figura do empresário profissional, foram criadas as bases para o surgimento dos administradores e, posteriormente, dos executivos. Com a internacionalização do capital no mundo, os executivos que se deslocavam a trabalho entre as nações passaram a ser denominados *expat*.[11]

2.2 O Brasil em Busca de Mercados

Na década de 1970, a indústria foi o setor que mais se expandiu. Por isso, esse tem sido considerado um grande momento econômico do país, devido aos índices de crescimento, jamais vistos. Os bons resultados obtidos permitiram que o período de 1968 a 1978 ficasse conhecido como "milagre econômico" ou segundo *boom*, graças à entrada de capital e investimentos na indústria. Destacou-se o avanço dos setores petroquímico, siderúrgico, automobilístico e da indústria de bens de consumo duráveis, assim como da construção civil. O crescimento econômico aconteceu principalmente pela influência e participação do Estado na economia brasileira, o que possibilitou um grande aumento nas exportações.

O Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) definiu os rumos de 1972 a 1974, promovendo um crescimento do PIB próximo aos 8% e com inflação controlada abaixo dos 20%, além de grande aumento das reservas cambiais. O desenvolvimento mostrou ser mais intenso no Sudeste, que representava 80,7% da produção industrial nacional. Doellinger e Cavalcanti (1975), em referência, assinalam que o período de 1970 a 1973, em termos de crescimento industrial, foi de grande expressividade. Os autores afirmam que foi verificado um "aumento da participação do capital estrangeiro na indústria, o que indicou uma maior contribuição das empresas subsidiárias ao crescimento da capacidade produtiva global do país e um maior poder de decisão dos grupos multinacionais".[12]

---

[10] Conforme PEREIRA (1974), o termo dirigente, em sentido mais amplo, inclui não apenas os empresários, mas também seus continuadores dentro da família e os administradores profissionais.

[11] *Expat*: entende-se por executivo expatriado o profissional de empresas multinacionais que sai de seu país de origem para cumprir um contrato de trabalho por um período determinado. Essa nomenclatura é comum na linguagem empresarial de todo o mundo.

[12] Sobre a produtividade nesse período, ver também SUZIGAN (1986).

No quadro global, ocorreu, em 1973, a primeira crise do petróleo, que deixou o Brasil em uma situação difícil, por ser um grande importador do produto. Apesar do investimento em novas fontes de energia, como a usina nuclear, o governo não adquiriu capacidade de substituição plena do petróleo. O incentivo ao Proálcool foi outra tentativa do governo para reduzir o impacto da crise; além disso, incumbiu a Petrobrás de dar início à prospecção em várias bacias, levando a descobertas importantes e duradouras que, posteriormente, ajudaram na contenção da inflação.

Em 1974, foi criado o Programa de Operações Conjuntas (POC) visando as pequena e média empresas, ou seja, foi fortalecida da indústria nacional mediante o provimento de créditos acessíveis. O campo da tecnologia e dos componentes eletrônicos teve seu papel aperfeiçoado com a instalação do Centro Técnico Aeroespacial, em São José dos Campos, e do laboratório de Microeletrônica da Universidade de São Paulo (USP). Assim, conseguiu-se reduzir a importação de componentes eletrônicos; porém, a tecnologia encontrava-se defasada.

As exportações tiveram grande auxílio do governo, que deu apoio direto às minerações, via Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Esse auxílio consistiu na criação de portos e estradas que facilitaram o manejo dos minérios e também beneficiaram a circulação de outros produtos de importação e exportação. Essa ação permitiu conseqüente aumento das reservas nacionais.

Com o crescimento econômico brasileiro, a dívida externa elevou-se e, novamente, o país ficou suscetível à crise mundial, iniciada pelo conflito do petróleo. A inflação continuou a subir e os investimentos acabaram concentrando ainda mais a renda, o que revoltou a população por ver seu poder de compra reduzido. Silva (1974) descreveu a difícil situação militar: “a continuidade da crise, com uma inflação de 200% ao ano e mais de quatro milhões de desempregados faz estalar a crise nos meios militares”.

Pelo fato de a situação econômica nacional apresentar-se difícil, essa década caracterizou o primeiro momento de saída das empresas nacionais. Durante a década de 1960, encontravam-se empresas brasileiras no estrangeiro, mas elas funcionavam mais como importadoras, pois não existia real produção de produtos. Portanto, a década de 1970 pode ser descrita como momento inicial do processo de expatriação de executivos brasileiros, reflexo das limitações do mercado nacional. Nesse momento o Brasil apresentava um mercado interno restrito, o que levou algumas empresas de engenharia e de construção (de capital privado) a buscar mercados estrangeiros. Entre as companhias do setor da construção destacaram-se a Odebrecht (Peru e Chile), Andrade Gutierrez (África), Camargo Corrêa

(Venezuela) e Mendes Júnior (Bolívia). Durante a primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior, até 1982, muitas delas, especialmente as instituições financeiras, não conseguiram sobreviver ou tiveram que reduzir suas operações. Apenas a Petrobrás e as empresas de engenharia e construção mantiveram efetivamente suas operações no exterior.

Durante a década de 1980, os empréstimos adquiridos pelo Brasil no exterior, apesar de permitirem crescimento econômico, atrelaram a balança de pagamento ao câmbio e, conseqüentemente, ao mercado internacional. O BNDES teve que se reinventar para tentar manter o crescimento brasileiro ante uma situação internacional nada favorável e com reflexo direto interno.

Os anos 80, conhecidos como "década perdida", foram marcados por grande crise estrutural. O Produto Interno Bruto (PIB) passou a cair vertiginosamente e a dívida externa apresentou seus níveis mais altos. Essa estagnação, em parte, pode ser explicada pela política de ajustamento estrutural introduzida em 1975 e que em 1980 transferiu os recursos reais para o exterior. Questões complicadoras, citadas a seguir, também favoreceram a piora dos quadros econômico e financeiro. A estrutura produtiva mostrava-se frágil e desequilibrada em sua capacidade de produção e exportação, quebrando um ciclo de crescimento iniciado no fim da década de 1970. O Brasil sofreu com as crises externas por causa de seu desmedido envolvimento com os mercados internacionais de capital que, outrora em expansão, agora se mostravam diferentes, gerando desemprego, recessão e crise cambial. A revolução tecnológica nos países desenvolvidos e a dívida externa foram responsáveis, durante os anos 80, por forte ampliação na defasagem competitiva entre matrizes de empresas multinacionais e suas filiais brasileiras.

Algumas empresas nacionais buscaram, em mercados estrangeiros, a possibilidade de crescimento ou mesmo a sobrevivência, tanto no caso de empresas de grande porte como de médio e pequeno. Segundo Ricupero e Barreto (2007), o êxito da internacionalização das empresas não está necessariamente associado ao tamanho.[13] Os autores mencionam exemplos de percalços enfrentados por grandes empresas: a Camargo Corrêa, no projeto de construção, na Venezuela, da Usina do Guri, em 1980, e o desempenho sofrível do Banco do Brasil e da *Tranding* Intelbrás.

A intensificada relação, na década anterior, com o capital internacional e uma taxa de câmbio flutuante refletiram drasticamente não só no Brasil como em vários países. A crise do petróleo, no Oriente Médio, em 1979, implicou elevação das taxas de juros ao mercado

[13] Pesquisa com base em informações disponibilizadas pelo Banco Central, BNDES e UNCTAD.

internacional, com reflexo no longo prazo, o que provocou grande redução no volume de investimentos no Brasil. O país passou toda a década de 1980 e início da década de 1990 em recessão econômica, e parte substancial do recurso financeiro foi direcionada ao pagamento da dívida externa. Diversos programas de estabilização foram aplicados, porém, com resultados pífios, que abriram a possibilidade para a implantação de um governo neoliberal conservador sem base organizada. Essa situação gerou uma forte concentração de renda e altos custos sociais. Mesmo com a constituição de 1988, que teve um caráter progressista e de democratização política, a desigualdade socioeconômica aprofundou-se.

Os problemas sociais têm reflexo na migração, que aumenta ou diminui conforme se alteram as condições razoáveis de vida. As cidades dispõem de assistência à saúde de melhor qualidade que no campo, além de mais empregos e condições de estudo. Dentro do país, o êxodo rural, iniciado na década de 1950, demonstrou que a industrialização adquiriu uma importância tão grande que a maioria da população se tornou urbana. Luna e Klein observaram a esse respeito:

> Em 1960, a maioria da população nacional ainda morava no campo. Mas, em 1970, mais de metade da população já estava nas cidades, e essa proporção continuou aumentando de modo constante, até chegar em 80% no censo de 2000. Calcula-se que, em vinte anos (de 191960 a 1980) cerca de 27 milhões de brasileiros migraram para os centros urbanos. (LUNA; KLEIN, 2007, p. 216).

Apesar de a situação nacional não se apresentar favorável, muitos países estrangeiros sentiram a crise de forma mais drástica e procuraram no Brasil a possibilidade de ganhos. Nesse momento, ocorreu a implantação do Plano Nacional de Reforma Agrária e do Plano Cruzado, que tornou o Brasil atrativo para as populações vizinhas. Motta, Marcondes e Nozoe (2001), em sua pesquisa sobre o tema imigração para o Brasil, mostraram que, inicialmente, aconteceu uma entrada clandestina e desorganizada de brasiguaios, que reivindicaram assentamentos agrícolas e acabaram ganhando apoio dos sem-terra. Foi um momento muito intenso de imigração entre Paraguai e Brasil, pelo Paraná e Mato Grosso do Sul, e, dentro do próprio país, entre São Paulo e Minas Gerais. Ocorreu uma concentração, especialmente em São Paulo, de coreanos e bolivianos, que tiveram seu trabalho vinculado especialmente à atividade de confecção de roupas. Esses imigrantes, muitos deles ilegais, vindos a partir da década de 1960, acabaram se casando com brasileiros(as) ou com imigrantes legalizados; alguns deles, beneficiados com as anistias, tiveram a situação regularizada.

O Brasil, perante o novo cenário, uniu-se aos vizinhos procurando criar uma unidade mais forte na América do Sul, mediante o acordo de cooperação entre Brasil e Argentina, para

ter mais força política nas negociações internacionais. A relação com os Estados Unidos passou por uma fase complexa e difícil, obrigando os países sul-americanos a buscarem novas parcerias diplomáticas. O Brasil melhorou os laços com a China, a fim de obter um intercâmbio e acordos de cooperação; com a África, também demonstrou interesse diplomático, mantendo seu apoio e visando o comércio.

São Paulo tornou-se uma cidade metropolitana, pela concentração regional do capital e da força de trabalho, fortalecendo seu papel na economia nacional. Essa cidade, com proporções gigantescas, foi composta por uma grande variedade de culturas, devido à imigração. A influência dos imigrantes na cultura nacional ajudou a formar o profissional, não só no aspecto econômico como no social e no cultural. A cada ciclo migratório, o profissional brasileiro sofreu influências culturais em sua formação: esses processos formaram a base de aprendizagem diversificada do executivo brasileiro.

A década de 1980 representou um ajuste no processo de substituição de importação, porém, ainda com uma indústria interna não competitiva e sem dinâmica. Esse panorama demonstrou a necessidade de um novo padrão de recursos humanos, tecnologias modernas e nova forma de cooperação do trabalho para adaptação às novas exigências de mercado. Nessa mudança, apesar de a renda *per capita* aumentar, ela se concentrou na mão de empresários, e a classe operária manteve-se pobre, deflagrando a crise econômica e social.

No fim do decênio, a crise interna, com uma inflação na casa dos dois dígitos, e a implantação de inúmeros planos econômicos incapazes de controlar o déficit orçamentário e a inflação, mostraram o papel ineficiente do governo na implementação de medidas eficazes. Somente com o governo Collor, em 1990, foram aplicadas medidas que, apesar de artificiais ou temporais, controlaram temporariamente a inflação e o déficit orçamentário. O plano ocasionou uma recessão devido ao impacto econômico gerado pelo declínio no estoque de ativos líquidos No início de 1991, o plano mostrou as fragilidades de sua estrutura, quando o aumento inflacionário deixou claro que as preocupações de curto prazo não eram suficientes para resolver a crise.

No cenário mundial dos anos 1990, redesenhado pelos mais diversos eventos, ocorreu a redistribuição de empresas, corporações e conglomerados pelo planeta, o que, em consonância com a nova divisão internacional do trabalho, requereu e requer dos indivíduos, grupos, partidos políticos etc. o enfrentamento do desafio de rever o jeito de ser, agir e de atuar ante a diversidade cultural. Como não podia deixar de ser, essas mudanças perpassaram as organizações na forma de produção, no estilo de gerenciamento e no aspecto cultural.

O novo governo brasileiro neoliberal, nos anos 1990, foi marcado pela abertura da economia, pelas privatizações das estatais, por endividamentos conseqüentes do *boom* dos mercados emergentes e do Plano Real. É interessante observar que o desenvolvimento do Brasil esteve, quase sempre, relacionado ao capital estrangeiro e ao crescimento da dívida externa do país.

O Plano Real, segundo Luna e Klein:

> [...] foi um sucesso. Ocorreu numa conjuntura econômica internacional favorável, beneficiou-se da experiência dos planos anteriores e criou com sucesso uma moeda estável. A abertura à economia mundial e a sobrevalorização do real garantiram uma âncora efetiva para a nova estabilidade dos preços, e a inflação tem estado sob controle desde 1994. (LUNA e KLEIN, 2007, p. 297)

Se, anteriormente, o governo era o provedor do bem-estar social, agora esse papel ficou reduzido e, conseqüentemente, o mercado de trabalho teve diminuída a capacidade de geração de empregos. "O estado devia não praticar políticas ativas, mas ter como prioridades econômicas a defesa da moeda, a estabilidade dos preços, a garantia dos contratos e da livre concorrência" (LUNA e KLEIN, 2007, p. 84). A solução encontrada pelo governo brasileiro, para voltar a crescer, foi acatar as instruções do Fundo Monetário Internacional (FMI) com o intento de garantir futuros empréstimos, além de aumentar as privatizações, internacionalizando o Brasil e intensificando o comércio por meio de acordos como o MERCOSUL.

A partir das medidas citadas, o Brasil vivenciou seu terceiro *boom* de investimentos das multinacionais. A nova realidade brasileira foi explicada por três processos: a abertura econômica, a estabilização e as privatizações. O governo teria ainda papel ativo na atração de capitais externos ao remover a diferenciação entre empresas brasileiras de capital nacional e de capital internacional e quebrar o monopólio público em setores como telecomunicações, petróleo e gás, privatizando grandes estatais de siderurgia, setores de telecomunicações – a começar pela telefonia fixa e móvel – e de geração e distribuição de energia elétrica e aviação. Vários serviços públicos, como rodovias federais e estaduais, também foram passados à iniciativa privada. O governo se concentrou no "essencial", permitindo uma competição auto-reguladora de mercado. O processo de privatização veio atender ao programa nacional de desestatização e ao Plano Nacional de Desenvolvimento, iniciado em 1991 e implantado progressivamente nos mais diversos setores entre 1992 e 1998, com ampla participação do

capital estrangeiro nos setores de maior atratividade. Barbosa apontou o alcance do capital internacional nesse novo momento:

> Para um conjunto de 18 cadeias industriais brasileiras, a participação das multinacionais sobre o faturamento total saltou de 36% para 52% entre 1996 e 2000 (NEIT/UNICAMP). Contudo, a combinação entre valorização cambial com redução das tarifas alfandegárias e mercado interno instável fez com que as multinacionais aumentassem a sua participação nas importações e reduzissem a sua presença exportadora ao menos até a desvalorização. (BARBOSA, 2005, p. 12)

Ricupero e Barreto, com base em diversos autores e ainda em trabalho intitulado "Promoção de Exportações via Internacionalização das Firmas de Capital Brasileiro", de Roberto Magno Iglesias e Pedro da Motta Veiga, observaram que:

> Os investimentos diretos no exterior totalizaram US$ 2,5 bilhões, concentrados nos últimos três anos do período. Na primeira metade de 1990, houve uma diversificação maior em termos de porte de empresas, uma alta concentração das localizações no Cone Sul e uma proporção maior de unidades produtivas no total dos estabelecimentos implementados no exterior. (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 11)

Dessa forma, boa parte dos investimentos externos concentrou-se no setor de serviços por meio da transferência de ativos das estatais para os novos proprietários – entre os quais se destacaram o banco espanhol Santander, a Portugal Telecom e a Electricité de France. A partir desse processo, a diversificação, a dinâmica de expansão e o raio de ação das empresas multinacionais assumiram também novas feições. Novas empresas multinacionais passaram a atuar no comércio varejista, no setor financeiro, de telefonia e energético, além de adquirirem presença em ramos de serviço de alimentação, videolocadoras e salões de beleza.

Entretanto, os juros altos e a âncora cambial fizeram com que o impacto no nível de emprego, gerado pelas multinacionais, fosse pequeno, ainda que essas empresas tenham elevado o nível de produtividade e tecnologia do país.

O Brasil passou por uma flexibilização em relação ao ingresso de capitais estrangeiros para investimentos diretos no país e em relação às remessas de lucros. Com isso, na segunda metade da década de 1990, o estoque de capital externo no país foi ampliado em 150% – um terço desse aumento teve sua origem no processo de privatização; outra parcela pode ser creditada à aquisição de empresas de capital privado nacional. A parcela restante está referida aos novos investimentos de empresas interessadas em ganhar posições no mercado a fim de responder ao dinamismo que esse mercado prometia (FREITAS, 2000).

A abertura do mercado brasileiro modernizou o parque industrial e aumentou a capacidade de competição no mercado internacional; além disso, faliram inúmeras indústrias

nacionais que não conseguiram competir com as internacionais e se elevaram os índices de desemprego estrutural. A defasagem tecnológica sofrida pelo Brasil, em grande parte, foi um resquício da falta de investimentos na área, causando a quebra dessas empresas na abertura comercial, fruto de um despreparo. As bem estruturadas passaram a alcançar mercados externos, ampliando a atuação.

O Brasil inseriu-se no mercado como exportador, levando as empresas nacionais para escala mundial. Essa movimentação das empresas transnacionais ao redor do mundo requer uma intensificação de fluxo de deslocamento de executivos globais. Nos últimos quinze anos, a internacionalização das empresas brasileiras tem gerado uma enorme demanda de executivos brasileiros expatriados. Esses profissionais se deslocam para trabalhar fora do país por um tempo determinado e sob um contrato de trabalho para levar ou buscar *know-how*, entre outros motivos, para as empresas que os empregam.[14] Nesse momento, iniciou-se uma exigência maior na formação desses executivos, uma vez que deles são requeridas novas competências e o trabalho individual cede lugar a uma atividade coletiva. A atividade empresarial passou a ser predominantemente exercida por administradores, por profissionais de empresas e por planejadores macroeconômicos.

2.3 Início do século XXI

O cenário construído no fim do século XX e primeiros anos do século XXI realça o avanço das multinacionais nos setores de infra-estrutura e de serviços. A liderança das multinacionais em vários mercados elevou consideravelmente o grau de dependência do Estado e das empresas nacionais.

Para ilustrar o tamanho da presença multinacional no país, recorremos à pesquisa de Barbosa (2005). O autor pontuou que, das quinhentas maiores empresas globais, 420 operam no Brasil – o que revelou a dimensão do mercado brasileiro, tanto real como potencial. Ressalta, ademais, um ponto importante: das dez maiores empresas com atuação no Brasil em 2001, seis eram estrangeiras; analisadas as quinhentas maiores empresas com atividade no país, verificou-se que 221 delas eram multinacionais.

Barbosa vai mais além e chama a atenção para o fato de que nem todas as empresas multinacionais são grandes conglomerados com atuação global: “o mercado brasileiro abriga cerca de dez mil empresas multinacionais que são efetivamente controladas do exterior, uma vez que ao menos 50% do capital votante total são de origem externa”. Pode-se indagar,

[14] Ver Tabela do Capítulo 4.

então, se não houve muita concessão e conseqüente deslocamento de poder em troca de uma pseudotecnologia.[15]

Os dados da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad, 2005) mostraram que existem setenta mil empresas multinacionais no mundo, correspondendo a um total de 609.000 filiais detentoras de um estoque de capital fora dos seus respectivos países de origem da ordem de nove trilhões de dólares. O montante acumulado de investimentos por essas empresas representou, no ano de 2004, 22% do PIB global; em 1982, era de apenas 5%.

Barbosa comenta que:

> Quando se compara o estoque de capital existente nos países em desenvolvimento com os respectivos Produtos Internos Brutos (PIBs), a relação alcança valores em torno de um terço, o que aponta maior dependência por parte dessas economias, da atração de capitais externos. (BARBOSA, 2005, p. 2)

Para o autor, esses percentuais indicam que uma parcela cada vez maior do crescimento mundial depende da atuação das empresas multinacionais. Ele observa que os Investimentos Externos Diretos (IEDs), ao longo de 2004, representaram 7% dos investimentos totais mundiais – um valor três vezes superior ao encontrado há 25 anos. Assinala ainda que embora 90% dos investimentos globais estejam assentados no capital nacional e nos investimentos de empresas estatais, eles dependem de políticas de desenvolvimento nacionais e de arranjos estabelecidos com as empresas multinacionais para se manterem competitivos.

Os dados levantados por Barbosa (2005) em relação à posição do Brasil no total de investimentos externos, tanto globais como direcionados à América Latina, apontam que 2,8% dos fluxos de IEDs globais em 2004 se dirigiram para o Brasil, equivalentes a 27% do total investido na América Latina, pouco mais que o recebido pelo México. O Brasil sempre se apresentou como receptor de multinacionais na década de 1990; dentre os países em desenvolvimento, só a China recebeu mais capitais que o Brasil. Fatores conjunturais nacionais ou internacionais, entretanto, contribuíram para que a instabilidade desses investimentos no país tenha sido elevada. A maior participação brasileira nos investimentos das multinacionais foi verificada em 1998, quando o país representou 4,2% dos IEDs globais e 35,2% do total investido na América Latina, graças, principalmente, às privatizações, à estabilização da moeda e ao avanço do volume de comércio do MERCOSUL. Entre 1998 e

[15] Para análise da pseudotecnologia trazida pelas multinacionais, ver debate entre FRITSCH (1988), FRANCO (1988) e MAGALHÃES (1988a, 1988b).

2000, a participação brasileira caiu em relação ao IED mundial, concentrado nos países desenvolvidos devido a diversas fusões e aquisições; em contrapartida, a participação do Brasil manteve-se elevada em relação ao IED latino-americano, o que se explica pela crise argentina e pelo menor crescimento mexicano.

No período de 2001 a 2003, devido à estagnação econômica – em parte pela perspectiva de uma mudança de direção econômica, com a possibilidade de eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, e em parte por ter a Argentina declarado moratória dos pagamentos da dívida externa –, a participação brasileira diminuiu em relação ao contexto mundial e latino-americano: 1,6% e 21,6%, respectivamente, no ano de 2003. O risco de investimento nos países latino-americanos afastou possíveis investidores. A probabilidade da eleição gerou uma turbulência no mercado financeiro e afastou os investidores estrangeiros.

Apesar do caráter esquerdista do Presidente Lula, a transição do governo ocorreu normalmente. O Presidente reafirmou o compromisso com a economia de mercado e manteve a estabilidade, evidenciando o exercício de política conservadora. A distribuição de IEDs por setor de atividade e por origem de capital dá uma idéia aproximada das mudanças pela qual a economia brasileira passou no período recente. Na comparação feita entre o estoque de 1995 e o de 2000, Barbosa verificou que houve uma redução da participação da indústria, de 67% para 34%, redução essa inversamente relacionada à expansão do setor de serviços, que, em 2000, já representava 64% do total do estoque de IEDs. Ao final do processo de privatização, no período de 2001 a 2004, os investimentos industriais voltaram a elevar sua participação para 40% no total dos fluxos de IEDs, mas o setor de serviços manteve-se na dianteira.

Concomitantemente, os setores de agricultura, pecuária e mineração passaram a representar 6,8% dos fluxos totais de IED entre 2001 e 2004, uma participação três vezes superior à verificada no estoque de 2000. Ainda de acordo com Barbosa (2005), isso se deveu, em grande medida, ao avanço do setor de agro*business* e ao aumento da demanda mundial, especialmente a chinesa, por minerais, alimentos e matérias-primas.

Entretanto, a recuperação dos investimentos externos no Brasil, em 2004, deve ser analisada tendo-se em mente que a expressividade desse fluxo de capitais está relacionada a grandes fusões e aquisições, como, por exemplo, a compra de ações da AmBev pela Interbrew. O padrão se repetiria por toda a América Latina: apesar do volume de investimentos realizados até o momento estar no mesmo patamar dos realizados na China, o comportamento dos IEDs é bastante diferenciado. Enquanto a entrada de capitais na China objetivou novos investimentos produtivos, no Brasil e na América Latina a entrada de capitais externos esteve relacionada em grande parte com as privatizações, fusões e aquisições.

A capacidade produtiva alcançada pelo Brasil permitiu sua internacionalização nos últimos anos, na medida em que o custo e o conhecimento técnico colocam as empresas nacionais em nível de competição no mercado global. Maria Helena Tachinardi, em matéria publicada em dezembro de 2007, na revista *Valor Econômico*, (edição especial sobre multinacionais brasileiras), abordou o tema da internacionalização das empresas brasileiras e os aspectos que facilitam esse processo: "real valorizado, alta rentabilidade e dinheiro em caixa. As empresas brasileiras nunca tiveram tanta oportunidade para se tornarem internacionais". [16] A rentabilidade só foi possível graças ao bom momento econômico, a facilidade no acesso a recursos financeiros por meio da abertura de capitais e a liquidez internacional. De acordo com Tachinardi os motivos para a internacionalização dependem do histórico e do perfil de cada empresa e têm como principal razão a manutenção de taxas contínuas de crescimento. Elas procuram atingir a liderança no mercado doméstico e, uma vez esgotadas todas as outras formas de expansão, partem para o mercado exterior.

O processo de expansão das empresas multinacionais brasileiras nos anos 90, segundo análise de Barbosa (2005), embora tenha se apresentado como alternativa à estagnação do mercado interno, trouxe muito sucesso para algumas empresas. Em empresas como a Odebrecht e Marcopolo, o setor externo respondeu por cerca de 80% do faturamento. A opção por uma inserção a partir da aquisição de ativos externos está, em geral, ligada a uma política de ocupação de mercado definida no planejamento estratégico das organizações. Nessa definição, levam-se em consideração o conhecimento do mercado externo, os valores a serem agregados e o tipo de acesso ao financiamento externo.

Empresas brasileiras com elevada competitividade e com vantagens garantidas pela abundância de matéria-prima ou que desenvolveram tecnologias avançadas em nichos de mercado têm expandido seu capital através de negócios no exterior. Segundo dados da Unctad (2005), os negócios dessas empresas estão concentrados no NAFTA (30,4%), Europa (21,6%) e MERCOSUL/Chile (15,5%).[17]

Segundo Ricupero e Barreto (2007), o fenômeno da internacionalização de empresas brasileiras não tem correlação com o ocorrido em outros países, como Japão, Coréia do Sul,

---

[16] FLEURY (2007), em seu livro, discutiu a forma como algumas empresas se internacionalizaram, com base na análise das variáveis envolvidas no processo de internacionalização.

[17] Conforme BARBOSA (2005), os dados sobre planos de internacionalização das empresas, a partir de pesquisas qualitativas, indicam de forma mais fidedigna a distribuição dos capitais externos brasileiros. Isso porque os dados existentes no Banco Central, além de subestimados, tendem a computar boa parte do destino desses investimentos nos paraísos fiscais. Trata-se do recurso de criar uma representação fora do país de origem, para atuação externa, mas que não possui vínculos formais com o país de destino do capital.

Cingapura, Malásia, Hong Kong, Taiwan, China e Índia, que, mesmo tendo ocorrido em tempos diferentes, sempre esteve atrelado ao crescimento econômico acelerado e sustentado.

As empresas brasileiras, ao contrário, têm vivenciado sua internacionalização num cenário de crescimento nacional baixo e numa tentativa de dinamização do resultado que não conseguem atingir internamente.

Reynaldo Passanezi Filho (apud Ricupero e Barreto, 2007, p. 11) observou: "o investimento direto brasileiro no exterior saltou de uma média anual de US$ 1,3 bilhão em 1995 e 1996 para o patamar de US$ 3 bilhões em 1998. Em 2004, houve um novo salto para US$ 9,5 bilhões". Esse resultado teve caráter excepcional e tem sido atribuído a dois fatos ocorridos naquele ano: a compra, pela AmBev (brasileira), da Interbrew (belga), por US$ 4 bilhões, e o aumento inusitado de empréstimos de companhias brasileiras e suas afiliadas no exterior.

Ricupero e Barreto (2007) sinalizaram que, após a globalização, o contexto tornou-se propício à ocupação de novos mercados por empresas originárias de países em desenvolvimento e que a estreita correlação entre comércio exterior e investimentos externos diretos demanda, das empresas, uma necessidade de internacionalização para que possam enfrentar a concorrência internacional. Sauvant (2007, p. 39) confirmou essa premissa ao afirmar que "o IED já se tornou mais importante que o comércio no aporte de bens e serviços nos mercados externos".

Segundo Harvey (1992, p. 270), a mobilidade "de países pobres para países ricos", chamado por ele de "modalidade emergente", além de ser uma dinâmica recente e diversificada, tem sua origem na globalização da produção, na flexibilidade dos processos de trabalho, nos mercados de trabalho e nos novos padrões de produtos e consumo. Enfatizou ainda que esse processo de reestruturação produtiva gera "o encolhimento do espaço – a compressão do espaço e do tempo – como a condição que faz diversas comunidades do globo competirem entre si", tornando algumas cidades norte-americanas, como Nova York, um fetiche da mercadoria no mundo.

Sassen (1988) comungou da mesma análise de Harvey, ao apontar que a reestruturação produtiva estava associada a um aumento da competitividade entre localidades, dando nova configuração às cidades globais – e que, nesse sentido, elas se tornaram objeto do desejo; pontuou ainda que a reorganização ocorrida no funcionamento das empresas levou a uma "desconcentração industrial mundial" nos mais diversos setores e serviços e, dentre as várias implicações, encontram-se os novos fluxos de imigração.

Na percepção da autora desta dissertação, a expatriação do executivo se enquadra nessa perspectiva – especialmente no que se refere ao outro país, tanto como "fetiche da mercadoria" quanto como "objeto de desejo".

Do que foi exposto até aqui, verifica-se que Baer (1996) demonstrou em seus estudos que, no decorrer dos anos 1930 a 1960, o Brasil passou por intensas transformações relacionadas com a industrialização do país, que, por sua vez, acarretou profundas mudanças. Apesar dos altos índices de produção alcançados, os brasileiros não chegaram a tornar a nação um país desenvolvido, nem uma sociedade industrial avançada. O desenvolvimento desigual, tanto entre as Regiões Norte e Sul, como dentro do estado, mostrou a diferença social e a concentração de renda. Os investimentos externos foram fundamentais para esse desenvolvimento, mas também criaram certa dependência e conseqüente direcionamento político.

No mesmo período, o administrador alcançou novo patamar de profissionalismo, tornando-se detentor de conhecimentos para gerenciar processos de forma eficiente. Esses profissionais acompanharam a evolução e a burocratização do governo e também das empresas nacionais.

Figura 1
Linha do Tempo

Mundo	Pós Segunda Guerra Mundial	Brasil
- Era do Ouro - Criação do novo padrão econômico (Bretton Woods) - Crescimento industrial - Produção flexível - Divisão internacional do trabalho	1950	- Substituição do Nacionalismo da era Vargas - Eleição Juscelino Kubitschek - Criação de Brasília - Formação do setor industrial - Urbanização de São Paulo e Minas Gerais
- Inflação e estagflação - Depressão silenciosa - Aprofundamento da divisão de riquezas	1960	- Modernização da máquina governamental - Desenvolvimento da tecnoburocracia - Entrada maciça de investimento externo - Substituição do modelo de importação - Aparecimento da figura do admnistrador
- Declínio da era do Ouro - Colapso de Bretton Woods - Crise do Petróleo (1973 e 1979)	1970	- Milagre econômico do Brasil - Expansão da indústria - Crescimento de obras públicas - Início da internacionalização das empresas nacionais
- Globalização - Neoliberalismo - Fim da Guerra Fria - Queda do muro de Berlim	1980	- Década perdida - Aumento da dívida externa - Ajuste do processo de substituição de importação - Criação do Mercosul - Constituição 1988 - Reflexo da crise do Petróleo; recessão e crise cambial
- Revolução da tecnologia da informação - Consolidação da Globalização - Flexibilização dos processos produtivos - Mudança de paradigma no mundo do trabalho - Expansão das transnacionais - Consolidação do bloco econômico europeu	1990	- Neoliberalismo - *Boom* dos mercados emergentes - Intensificação do Mercosul - Plano Real - Privatizações
- Criação do Euro - Internet para as massas - Crise econômica norte americana	2000	- Avanço do setor industrial - Crescimento do setor de serviços - Investimentos Externos Diretos (IEDs) - Brasil conquista mercado mundial - Intensa internacionalização

Fonte: elaborado pela autora.

3 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL: o Mundo do Trabalho

No cenário hoje conhecido como o conflito das civilizações, as organizações procuram novas formas de desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade global e desenvolvimento intelectual e comportamental no que se refere à gestão de pessoas.[18] Todavia, como não podia deixar de ser, a mudança de cenário para a economia macroeconômica afetou de maneira enfática o mundo do trabalho, que, desde os primórdios, se transformou através de acontecimentos históricos de grande expressão.

No presente capítulo, a compreensão do contexto organizacional baseou-se na visão de Morgan (1996), que analisou algumas proposições em seu livro *Imagens da Organização*. Nessa obra, o autor propõe um entendimento do ambiente organizacional mediante o uso de metáforas que, embora de forma parcial, sintetizam um modo de pensar e de ver a forma de conduzir a vida.[19] Suas metáforas consistiram em desmembrar a organização em vários ângulos, de modo a se obter uma compreensão da prática organizacional.

1. A metáfora das organizações como máquinas: são organizações burocráticas com base em pensamento mecânico, reflexo da evolução dos processos.
2. A metáfora da organização como organismos, isto é, como um ser vivo possui dois postulados:
    - ambiente amplo e com necessidades a serem identificadas;
    - sistema aberto, retroação de informações; transformações de recursos e resultados.
3. A metáfora da organização como cérebros: leva em conta o conjunto de valores organizacionais que podem facilitar o processamento de informações, aprendizagem e inteligência. Destaca a administração estratégica como facilitadora do aprender a aprender.

---

[18] Conforme CHANLAT (1992) o concerto das nações se refere ao lugar que uma determinada sociedade ocupa hoje dentro do sistema de economia mundial descrito pelo historiador francês BRAUDEL (1997) ou ao sistema mundial já então proposto pelo historiador americano WALLERSTEIN (1985).

[19] MORGAN (1996), através de análise metafórica, buscou compreender e diagnosticar problemas e situações organizacionais. O uso de metáforas não é utilizado apenas como recurso de linguagem, mas como recurso de interpretação para se pensar a realidade das organizações.

4. A metáfora da organização como cultura: a cultura nacional e a cultura dos dirigentes influenciam os processos da organização, uma vez que são realidades socialmente construídas e sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas e rituais.
5. A metáfora da organização como política: é relação de diferentes conjuntos de interesses e conflitos e jogos de poder que permeiam a atividades organizacionais.
6. A metáfora da organização como prisão psíquica: o valor racional e o valor do objetivo criaram armadilhas para as pessoas, pois a lógica da organização não permite a expressão das emoções. Assim, tornou os pensamentos e o raciocínio, provenientes do inconsciente, uma armadilha para as pessoas.
7. A metáfora da organização como fluxo de transformação: os aspectos implícitos e explícitos interferem na organização e são constituídos pela sua interação. São sistemas autoprodutores, causalidade mútua e mudança dialética.
8. A metáfora das organizações como instrumento de dominação: o custo da qualidade de vida em virtude do trabalho e a busca de objetivos de poucos através do trabalho de muitos (MORGAN, 1996).

Essas proposições são importantes para o desenvolvimento deste capítulo, posto que enfocam as relações entre cultura e mudança organizacional e seu impacto sobre o executivo global.

O presente capítulo constitui um dos pilares de sustentação teórica deste trabalho, por esclarecer as transformações no mundo do trabalho e os aspectos culturais que reverberam diretamente na cultura da organização. Contribui para o entendimento do mundo do executivo expatriado (para detalhamento dos pilares que sustentam essa dissertação, ver Apêndice Metodológico).

3.1 Concepções do Trabalho através da História

Segundo Bendassoli (2006), da Antiguidade até a Idade Média, o sentido do trabalho transmutou-se de maldição em bálsamo.[20] Dessa forma, a partir da reforma protestante, há uma reavaliação da concepção do trabalho dentro do cristianismo.[21]

[20] Etimologicamente, a concepção do trabalho sempre esteve predominantemente ligada a uma visão negativa. As duas perspectivas de trabalho que influenciaram o Ocidente, a judaica e a greco-romana, também se acham envoltas por esse mesmo olhar. Na tradição cristã, o trabalho é visto como uma labuta penosa à qual o homem

No Renascimento, o trabalho foi elevado a uma forma de auto-expressão, ganhou valor não só por ser artesanal, produto da criação, mas pela questão da própria sobrevivência.[22] Ainda nesse período, com as idéias luteranistas e calvinistas, tomou importância a questão da vocação e da profissão.

Na Idade Contemporânea, o que aparece sobre a noção de trabalho é herança deixada pelo sistema capitalista, no qual se separa, de um lado, os proprietários donos do negócio e principais responsáveis na luta contra a divisão dos bens e lucros; de outro, os proletariados que possuem somente sua força braçal, não têm voz nem poder de mando, somente de subserviência. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho.[23] Ao invés de contribuir para o desenvolvimento das faculdades criativas do homem,

---

está condenado pelo pecado. Adão e Eva viviam felizes até que o pecado provocou a expulsão do paraíso. A Eva é destinada, então, o trabalho do parto. É dito a Adão: "Comerás o teu pão com o suor do teu rosto". Essa visão do trabalho como punição para o pecado marca os primeiros tempos do cristianismo. Mas ele era também visto com o objetivo da caridade, para saúde do corpo e da alma e para afastar os maus pensamentos provocados pela preguiça e pela ociosidade. Mas, como o trabalho era desse mundo mortal e imperfeito, não era digno por si mesmo. No pensamento grego, prevalece a consideração negativa do trabalho. Ele é definido como imitação e contemplação da natureza. Para os gregos, o trabalho exprime a miséria e não a sua nobreza. O trabalho é desvalorizado e feito pelos escravos, enquanto a atividade teórica é considerada a mais digna do homem, cuja essência é fundamentalmente a de um ser racional. Essa desvalorização é ressaltada principalmente na tradição platônica. Para Platão, a finalidade dos melhores homens é a "contemplação das idéias". O trabalho significa a nossa ligação ao "mundo da caverna". O dualismo platônico (mundo sensível e mundo das idéias) é a expressão do dualismo social: de um lado, os homens livres que contemplam as idéias; do outro, os escravos ocupados em trabalhar dolorosamente sobre a matéria. Aristóteles, seu mais célebre e ilustre discípulo, define o trabalho porquanto ele oprime a inteligência. O desprezo pelo trabalho manual é tamanho que o Estagira não se coloca entre os instrumentos que produzem um objeto. Entre os helenos ocorre a exaltação da *práxis* e desvalorização da *poiesis*. Então, como vemos, essa desvalorização do trabalho é devida a diversos motivos: concepção platônica do homem, exaltação da vida, dureza do trabalho (atividade própria dos escravos). Entre os romanos, o trabalho reveste-se de um significado puramente negativo. Eles não deixam de opor o ócio, lazer do estudioso, ao negócio, ao trabalho. Filósofos como Cícero e Sêneca exaltam o ócio como superior ao trabalho; para eles, o negócio é definido com "ausência de lazer". Na época da patrística e escolástica, atribui-se ao trabalho um valor soteriológico: ele é visto como instrumento de salvação; todavia, continua-se a considerá-lo como uma atividade ignóbil, servil. Para os pensadores medievais, assim como para os filósofos gregos, a meditação pura, a contemplação, está acima do trabalho intelectual de ler e escrever.

[21] Em Lutero, embora o trabalho fosse visto ainda como resultante da queda do homem, é encarado também como a base e a chave da vida. Todo aquele capacitado para trabalhar tinha o dever de fazê-lo, sendo ócio considerado uma evasão antinatural e perniciosa. O trabalho é concebido, então, como o caminho religioso para a salvação. Em Calvino, o trabalho acha-se vinculado à idéia de predestinação. É vontade de Deus que todos trabalhem, embora alguns sejam predestinados a ter êxito e assim realizar a vontade de Deus, que o inclui entre os seus eleitos.

[22] A partir do Renascimento, com a série de mudanças ocorridas na vida política, econômica, religiosa e social, a ação humana é valorizada, "o homem adquire um valor pessoal, não só como ser dotado de razão, mas também de vontade de como ser corpóreo e sensível. Sua natureza não somente se revela na contemplação, mas também na ação". Dá-se o crescente interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho em geral. A nova classe ascendente – a burguesia – baseia seu desenvolvimento na ação crescente visando a transformação do mundo. Ocorre o aperfeiçoamento das técnicas – é interessante o fascínio do homem moderno –, o desenvolvimento do processo de acumulação do capital, o início do mercantilismo e a ampliação dos mercados. O trabalho na Idade Moderna, não é mais expressão da livre iniciativa humana, passando a ter um novo significado: ele agora serve para formar e aperfeiçoar o homem.

[23] O conceito atual do trabalho é um tema lavrado por diversos autores. Alguns passam por essa seara analisando as transformações dos paradigmas econômicos, como para Michael Hardt e Antonio Negri, enquanto outros

a cultura da tecnologia tende a automatizar todas as atividades, sejam essas repetitivas ou mesmo criativa.

Segundo Singer (1998), o que facilitou esse processo foi o fato de que a partir de certo momento histórico, o movimento operário deixou de se opor às inovações técnicas e transferiu sua luta em relação à industria para o capitalismo. O autor relembra que a mudança no capitalismo foi um processo de longo prazo e que no mundo do trabalho essas mudanças – na relação capital e trabalho – transformaram-se a partir de 1848, com a presença das correntes proletárias nas revoluções crescentes.

A primeira Revolução Industrial que ocorreu no século XVIII unificou os mercados nacionais e continentais, ampliando os mercados e favoreceu a invenção e o desenvolvimento de métodos de produção em massa. Esse favorecimento iniciou a segunda Revolução Industrial que ocorreu no fim do século XIX e produziu inúmeros efeitos sobre a produção, distribuição e consumo. Merece maior destaque o fato de que essas mudanças permitiram ao capitalismo entrar em nova etapa conhecida como produção e distribuição em massa. O desenvolvimento desses processos se difundiu a partir dos EUA e na medida em que se revelou de grande potencial ocupou a Europa, América Latina e Ásia. Essa técnica de

---

como, Andre Gorz e Ricardo Antunes, direcionam seu olhar para os impactos dessas transformações na vida dos trabalhadores. Para Hardt e Negri, a evolução dos paradigmas econômicos desde a Idade Média demarca-se em três momentos distintos: um primeiro paradigma no qual a agricultura e as atividades extrativas dominaram a economia; um segundo, no qual a indústria e a fabricação de bens duráveis foram hegemônicas; e um terceiro (e atual) paradigma, no qual a oferta de serviços, a troca de informações e a informatização são o coração da produção econômica. Em relação ao terceiro momento, Gorz aponta que, se o capitalismo moderno centrou-se na valorização do capital fixo material, o capitalismo pós-industrial valoriza um capital dito imaterial; em conseqüência, o centro da criação de valor passou a ser os trabalhos imateriais, ao quais os padrões clássicos de medida (unidades de produto por unidades de tempo) não podem se aplicar. O conceito de trabalho, conforme GORZ (2003, p. 35) deve ser redefinido diante da diversidade e da pluralidade de práticas emergentes de trabalho nas sociedades contemporâneas. Elas envolvem mulheres, idosos, menores e se desenrola no âmbito da chamada "economia informal" e do mundo do não trabalho. Nesse sentido, o trabalho recobre um campo mais amplo do que o do emprego ou do trabalho assalariado, constituindo-se numa atividade social presente em todas as sociedades, apesar das diferentes definições do que seja trabalho. O trabalho não está, portanto, separado da vida. Qualquer distinção entre as atividades de trabalho e de não trabalho torna-se impossível. Para Antunes, a reconfiguração do capital a partir dos anos 1990, com a recuperação dos patamares produtivos e a expansão dos Estados Unidos, houve aumento na "competição intercapitalista" e quanto mais se desenvolve a tecnologia concorrencial em uma dada região ou conjunto de países imperialistas, maior é a desmontagem e a desestruturação daqueles que estão subordinados ou mesmo excluídos desse processo, ou ainda que não consigam acompanhá-lo, quer pela ausência de base interna sólida, como a maioria dos pequenos países asiáticos, quer porque não conseguem acompanhar a intensidade do ritmo tecnológico hoje vivenciado, que também é controlado pelos países da tríade (Estados Unidos, Alemanha e Japão). São crescentes os exemplos de países excluídos desse movimento de reposição dos capitais produtivos e financeiros e do padrão tecnológico necessário, o que acarreta repercussões profundas no interior desses países, particularmente no que diz respeito ao desemprego e à precarização da força humana de trabalho. [...] Essa lógica destrutiva produz destruição de forças produtivas, da natureza e do meio ambiente. Nesse contexto, as metamorfoses do trabalho podem ser percebidas nas mudanças no mercado de trabalho, nos paradigmas produtivos, no lugar e sentido atribuídos ao trabalho, na formação da sociabilidade e da identidade. O mundo do trabalho que, tendo sido historicamente separado da casa, da família, do local de moradia, torna-se cada vez mais autônomo e independente das relações sociais e das práticas políticas, religiosas, culturais e educacionais.

produção trouxe como resultado uma imensa centralização de capitais, na medida em que as empresas se fundiam ou adquiriam as outras, com o objetivo de ampliar sua fatia de mercado. Todavia, a preservação do capitalismo é vital para empresas de pequeno, médio e grande porte. A classe capitalista tem na descentralização dos capitais, na competição e na ação governamental um empecilho à monopolização da economia. A ação do Estado, na defesa antimonopólica é ainda bastante controvertida.

A produção em massa suscitou a possibilidade das empresas se reunirem e diminuírem os custos e agilizarem os lucros. Em relação à classe capitalista, essa produção permitiu que se dividissem em empresas multinacionais e empresas familiares. Na primeira, a administração é feita através de gestão profissionalizada e na segunda, a gestão é feita pelos proprietários e freqüentemente são satelizadas pelas multiempresas.

Os efeitos centralizadores da produção em massa também ressoaram nos sindicatos de trabalhadores. As multiempresas trataram de impedir de muitas maneiras seus trabalhadores de se manifestarem de forma hostil ao capital.

O desenvolvimento do capitalismo monopolista aguçou as contradições entre as grandes potencias e culminou na Primeira Guerra Mundial (1914-18) e na onda de revoluções iniciada com a Revolução Russa em 1917, na qual os comunistas tomaram o poder. Após a guerra durante o período de reconstrução continuou a desordem fiscal e monetária, dos tempos de guerra o que gerou hiperinflações. Esta evolução foi freada pela crise de 1929-33, seguida por uma depressão que só terminou com o início da Segunda Guerra Mundial. Esta crise abalou o capitalismo, pois destruiu valores, gerou desemprego e desemprego em massa. A partir de 1933 a economia foi recuperada da crise, não pela reação natural dos mercados, mas por uma ação empreendida pelo Estado. Esta mudança marca a entrada do capitalismo em nova etapa – "capitalismo dirigido" –. "Período que surgem as instituições criadas na conferência de Bretton Woods, presidida por Keynes.[24]

Durante os anos dourados, as EMMs (Empresas Multinacionais) "americanas" multiplicam suas filiais, primeiro na Europa e, em seguida, nos outros continentes, sobretudo na América Latina e Ásia.

[24] Instituições ver Capítulo 1, período conhecido como os anos dourados: revolução colonial, guerra fria e colonização.

Entre 1930 a 1980 as grandes mudanças estavam em torno da relação de produção das empresas capitalistas e do poder do estado que viu seu papel alterado. O neoliberalismo trouxe um quadro mundial que demandou das empresas, dos profissionais e das relações internacionais novas formas de ação.

Neste novo mercado mundial o fenômeno de deslocamento de profissionais e a logística da produção criaram um cenário de várias estruturas diferenciadas. Essa nova configuração na articulação entre várias empresas e a interação de profissionais de diferentes culturas. Esses atores foram colocados sob pressão dessas mudanças impostas no novo modo de produção. Os vínculos empregatícios se alteraram e houve um aumento de exigência da *performance* dos profissionais nos seus resultados. Entretanto, a atuação desses profissionais não necessariamente obedece a códigos estabelecidos pela cultura mãe e sim códigos de culturas estrangeiras. Outra mudança no mercado de trabalho está relacionada à competição internacional, uma vez que, as relações trabalhistas são bastante diversas dependendo da origem dos trabalhadores ocasionando problemas de ordem social se considerado que a produção feita em determinado país atravessa fronteiras e afeta não só os trabalhadores, como também, o mercado.

Assim, no decorrer do século XX, trabalho e capital recebem nova configuração no tocante a todas as esferas de produção e mercado, como também na vida dos trabalhadores. Estes profissionais passaram a representar um número desde a racionalização econômica do trabalho. É a partir dessa complexidade que se tornou importante discutir esses conteúdos e impactos com relação ao mundo e na vida dos executivos expatriados.

Em relação a essa nova configuração, autores como Gorz (2003) e Senett (2005) procuraram mostrar que a racionalidade que se impôs ao longo da modernidade construiu sua sustentação a partir de “falsas racionalizações”, uma vez que exigiu dos trabalhadores condições irracionais para sua manutenção. E que as sociedades modernas, tipicamente industriais, caracterizadas hoje como “sociedades globalizadas”, são impulsionadas, segundo Bhagwati (2004) e Castells (2000), pela explosão de informações e abertura das comunicações em nível mundial. Essa mudança de contexto possibilita, de um lado, a cultura pluralista e, de outro, a modificação do valor econômico e do poder do Estado, que fortalecem o “consumo” e priorizam a estetização da realidade.

Soares compartilha pensamento semelhante ao de Bhagwati:

> Na organização econômica contemporânea, três aspectos são essenciais: a expansão das empresas multinacionais, a prevalência do sistema financeiro internacional e a exploração/dependência norte/sul. Diante desses três pilares da organização internacional, todo o resto é secundário. (SOARES, 2003)

De acordo com o professor Fernando Mourão, a mudança teve forte repercussão, uma vez que, desde a formação dos Estados nacionais, havia uma idéia de Estado com responsabilidades sociais para com todos os cidadãos e não para tipos ou grupos sociais. Entretanto, "o que se observa nessa época de neoliberalismo e globalização é que o Estado está passando por uma mudança notável, que significa o fim de um determinado tipo de Estado: o de bem-estar social".[25] Essas mudanças têm reflexo para além do Estado e do sistema de produção capitalista; elas vêm se refletindo em grandes proporções e intensidade na vida e no modo de ser das empresas e das pessoas. Gorz destaca que:

> À medida que a economia, a administração, o Estado e a ciência diferenciam-se e dão nascimento a aparelhos complexos, seu desenvolvimento e seu funcionamento exigem uma subdivisão cada vez mais acirrada das competências e das tarefas, uma organização cada vez mais diferenciada das funções que, por seu turno, são cada vez mais especializadas. (GORZ, 2003, p. 34)

Em relação a esse fenômeno Gorz (2003) chama a atenção para os impactos da tecnologia sobre a divisão do trabalho social e a mudança dos paradigmas na área do trabalho – como a mutação da rigidez à flexibilidade do trabalho gerou um novo mercado do trabalho, que exige do trabalhador um desenvolvimento do perfil em termos técnicos e pessoais a fim de atuar de forma polivalente. [26]

3.2 A Questão Cultural

A cultura tem como finalidade propor um sentido às atividades do homem por meio dos traços culturais que marcam as atividades humanas. Podem-se entender atividades humanas como atividades de produção em que o homem moderno está inserido. Portanto, o sistema social que envolve cultura e sociedade aparece em graus variáveis.

---

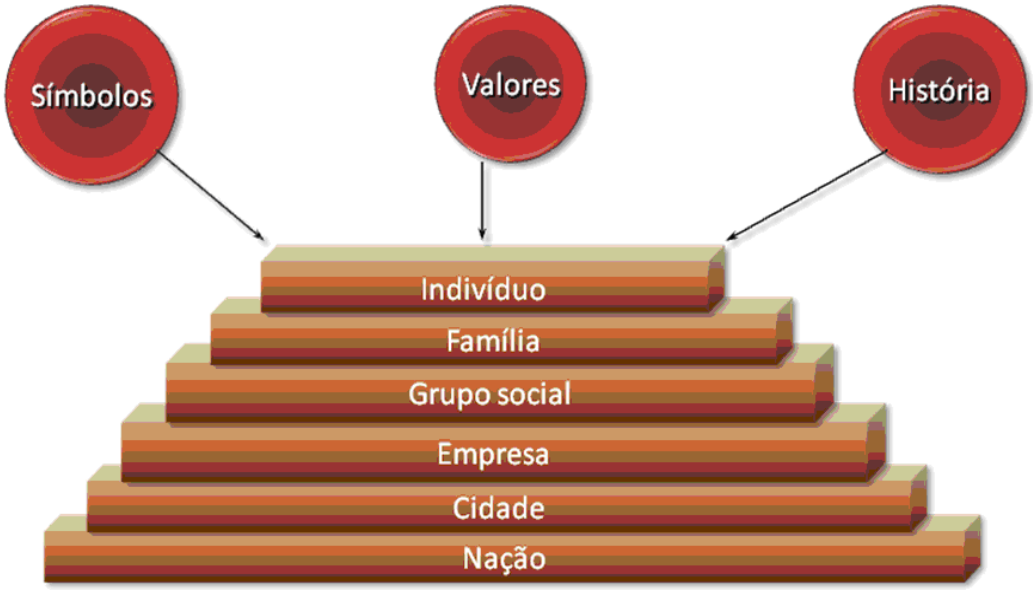
[25]Aula proferida pelo professor Fernando Albuquerque Mourão na disciplina Globalização e Regionalização no Contexto das Relações Internacionais: convergência e divergência, em 25 de ago. 2005 na FFLCH-USP.

[26] O capital decide não só todas as esferas de produção e mercado como também a vida dos trabalhadores com base na racionalização econômica do trabalho, e, à medida que a tecnologia foi se desenvolvendo, os trabalhadores se transformaram em meros operadores, adormecendo o potencial criativo na sua relação mente e corpo. Dentre suas argumentações sobre o impacto sobre os trabalhadores, estão as de que uma ética do trabalho não seria possível na modernidade, o que levou ao esfacelamento do sindicalismo e de como a racionalização econômica gerou uma demanda maior de serviços e um aumento desenfreado do mercado consumidor, "escravizando" o homem a um consumo desenfreado e tirando dele a capacidade de pensar na sua existência.

Ao analisar o tema cultura, na percepção desta autora, vários elementos estão presentes (ver Figura 2). Esses elementos – história, valores e símbolos – estão intrínsecos e presentes, auxiliando na integração e interação no conjunto social e cultural.

Figura 2

Elementos Constituintes da Cultura



Fonte: elaborado pela autora.

Hofstede (1991) e Adler (1997) consideram a cultura como algo que pode ser compartilhado por todos ou quase todos os membros de algum grupo social. A cultura apresenta-se também, dentro das organizações, como um ambiente que proporciona o inter-relacionamento do indivíduo.

As discussões sobre o impacto que a cultura dos países e das organizações exerce nos negócios das empresas multinacionais têm sido uma questão em debate na atualidade.[27] Aidar *et al.* (2004) observam que são poucas as pesquisas relacionando cultura nacional e cultura organizacional, e que os estudos existentes, em sua maioria, tratam a organização como algo isolado do contexto da cultura nacional no qual ela está fortemente apoiada.

Segundo Tanure e Duarte (2006), no início desse debate entre o contexto cultural e as práticas organizacionais e gerenciais, acreditava-se que era similar entre os países, o que

[27] Conforme observou a professora Maria Ester de Freitas, que o tema da cultura organizacional foi de grande relevo dos anos 1980.

gerou a crença de que a gestão era algo universal – *culture free* – e que estava para além de qualquer contexto de ordem cultural.

Na década de 1970, autores como Hofstede (1993), Tanure e Duarte (2006) divergiram dessa concepção de sistema de gestão universal ao perceberem que tanto as práticas como as teorias organizacionais não eram tão passíveis de transferência quanto se pensava. Essa divergência encaminhou o debate em direção oposta e levou os teóricos a estabelecerem como premissa que a cultura na qual as organizações estavam inseridas determinava as práticas organizacionais. Desse modo, a cultura nacional influencia o indivíduo e o cotidiano organizacional.

Hofstede (1993), um dos autores divergentes, observou que as diferenças nacionais passaram a ser um ponto de suma importância na área de administração. E, embora a idéia de uma cultura gerencial internacional comece a ter defensores, fica evidente que as diferenças individuais continuarão presentes nas pessoas que trabalham nas organizações.

Para Fernando C. Motta e Caldas:

> [...] diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo. As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem. (MOTTA, C.; CALDAS, 1997, p. 25)

Hofstede (1983) também assinalou essa tendência e indicou que esse processo nos ajuda a superar padrões e comportamentos que soam diferentes para nós. Aidar *et al.* (2004) chamaram a atenção para a dificuldade de se estabelecerem parâmetros culturais organizacionais para não cair na armadilha do etnocentrismo, isto é, de utilizar como referencial teórico seu modo de perceber o mundo.

Entre pensadores sobre esse tema, encontramos Steers (1989), para o qual desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais significa não considerar seu efeito sobre as práticas administrativas. Todavia, aceitar e entender essas diferenças permite definir quais técnicas, teorias ou princípios empresariais são aplicáveis em determinada realidade empresarial.[28]

Cada uma das teorias desenvolvidas traz em seu bojo implicações para o mundo dos negócios internacionais. Esse fato demanda uma reflexão sobre os conceitos de cultura nacional e cultura organizacional para o entendimento da influência da cultura nacional sobre

---

[28] Segundo STEERS (1989), a cultura influencia a pesquisa e a prática da gestão de recursos humanos de três maneiras: 1) ajuda a definir o problema que se pretende estudar, 2) influencia as abordagens ou métodos usados para estudar e resolver problemas, e 3) ajuda a definir soluções aceitáveis para os problemas em questão.

um sistema de gestão. Buscou-se, neste trabalho, situar o estilo de gestão brasileiro, em comparação a outros países, a fim de buscar uma compreensão de como e em qual dimensão a diversidade cultural afeta os negócios internacionais.[29] Fernando C. Motta e Caldas (1997, p. 28) reafirmam esse conceito ao dizer que "cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes".

Hofstede – Abordagem Teórica

Na perspectiva de Hofstede, a cultura é uma programação mental coletiva que diferencia determinado grupo de outro. A apropriação de uma cultura constitui um processo de aprendizagem e não uma herança. Essa apropriação se traduz através de comportamentos e modos de pensar, especialmente no tocante a juízos de valores e na compreensão do que motiva a atitude das pessoas.

Ao estudar o tema da cultura nacional, a autora desta dissertação deparou-se com uma infinidade de autores provenientes das mais diversas áreas do conhecimento. Entretanto, na elaboração do trabalho, ateve-se a Hofstede (1980, 1984, 1993), o qual desenvolveu, no final da década de 1960 e parte da década de 1970, um trabalho acerca de traços culturais nas subsidiárias da IBM ao redor do mundo. Sua pesquisa foi criticada em função de os dados e fatos coletados nesse processo serem provenientes de uma única empresa. Mesmo assim, esse estudo tem servido de base para a compreensão da influência da diversidade cultural no campo da gestão.

Hofstede (1984) identificou, inicialmente, quatro dimensões que podem ser traduzidas como chaves ou indicadores para leitura de uma dada cultura; posteriormente observou mais uma, perfazendo cinco. São elas:

- Distância hierárquica ou distância do poder:

Esse índice define a relação de desigualdade dentro de uma sociedade em termos de prestígio social, poder e riqueza, além de medir até que ponto as pessoas aceitam essa distribuição de poder e *status*. As desigualdades dentro das instituições e organizações são inevitáveis, portanto, o que varia é o grau e a forma (hierarquia) como esse poder é distribuído.

[29] Importante assinalar que, no Brasil, os trabalhos relacionados à cultura organizacional, desenvolvidos por teóricos, consultores e executivos, são altamente influenciados pelas teorias de gerenciamento americano, que buscam adaptar os valores culturais importados e os comportamentos, de forma a obter a competitividade que demanda a concorrência do mercado nacional e internacional. AIDAR *et al* (2004).

- Necessidade de controle da incerteza:

Essa dimensão refere-se ao modo como os membros de determinada cultura lidam com o desconhecido, isto é, com as incertezas relacionadas ao futuro. Define a tolerância de uma sociedade em relação à incerteza e ambigüidade e até que ponto a cultura programa os membros de uma sociedade para se sentirem confortáveis ou não em situações não estruturadas. Na tentativa de evitar situações incertas, as culturas criam leis estritas, regras e medidas de segurança. No nível religioso e filosófico, criam uma crença absoluta na verdade, como prevenção ao comportamento de terceiros. Geralmente, nas culturas que têm baixa tolerância à incerteza, as pessoas são mais emocionais, isto é, buscam mecanismos de alta prevenção à incerteza.

- Individualismo e coletivismo:

Essa dimensão caracteriza a forma de interação entre os indivíduos de determinada cultura. Nas sociedades em que as ligações entre pessoas são mais fracas, em que cada um cuida de si e, no máximo, do núcleo familiar mais próximo, diz-se que são sociedades individualistas. Nessas sociedades, seus membros apresentam alto grau de individualismo e têm como características maior dependência emocional dos empregados em relação à empresa, preferência por tomada de decisão individual e estímulo à iniciativa dos membros da organização. A pressão interna é o principal fator de controle exercido.

- Masculinidade / Feminilidade:

Essa dimensão diz respeito à questão de gênero, isto é, a maneira como se distinguem os papéis sociais atribuídos ao homem e à mulher em uma determinada cultura e que nos indica se a sociedade é masculina ou feminina.

- Orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo:

Essa dimensão refere-se à forma como determinada cultura lida com o tempo histórico: passado, presente e futuro. Nas culturas que se orientaram pelo curto prazo, os valores associados referem-se às tradições, obrigação social, proteger a "face" e o prestígio relacionado com o passado e o presente. Nas culturas que se orientaram pelo longo prazo, seus membros adotaram comportamentos como perseverança e austeridade, no sentido de não esbanjar, e seus membros são voltados para a visão de futuro. Importante assinalar que esses índices não são estáticos, pois as culturas evoluem ao longo do tempo.

Tanure (2005a) realizou, a partir de 2001, uma atualização da pesquisa de Hofstede, incluindo, além do Brasil, outros países da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, México, Paraguai e Peru. Segundo Hofstede (1993), apesar de as organizações de uma determinada cultura apresentar traços comuns em seus aspectos gerais, tanto a cultura nacional como a cultura organizacional devem ser entendidas como fenômenos distintos.

Cultura nacional diz respeito aos valores fundamentais e invisíveis da maioria dos membros de uma nação, valores que foram adquiridos durante a infância. Cultura organizacional, por sua vez, é um fenômeno mais superficial, que reside nas práticas mais visíveis da organização; essa cultura é adquirida por meio da socialização dos novos membros que entram na empresa.

3.3 Cultura Organizacional *versus* Cultura local

O contexto organizacional, especialmente nos países em desenvolvimento, vem se reestruturando para participar da interconexão entre diferentes partes do mundo. A abertura dos mercados e as rápidas transformações tecnológicas vêm exigindo uma pertinente reflexão da cultura nacional dos países e da cultura organizacional, uma vez que se reconhece a existência de uma forte relação entre ambas.

No tocante à cultura nacional, constitui-se historicamente como uma resposta oferecida pela sociedade às suas necessidades e desejos, que interpretou o mundo e o significou de forma particular no que diz respeito à forma como as pessoas atuam na natureza.

Ao se falar de uma determinada cultura, é preciso fazer um resgate histórico dela, uma vez que traz em seu bojo certa complexidade. A compreensão de suas matrizes – isto é, da teia que se constitui nas origens dos habitantes, das redes sociais das quais eles fazem parte – é determinante para o entendimento da diversidade cultural.

Em relação à organização, um dos componentes dessa rede – o que não se pode perder de vista – é o modo como as características da cultura de um determinado país refletem em suas organizações, posto que estão inseridas nessa sociedade.

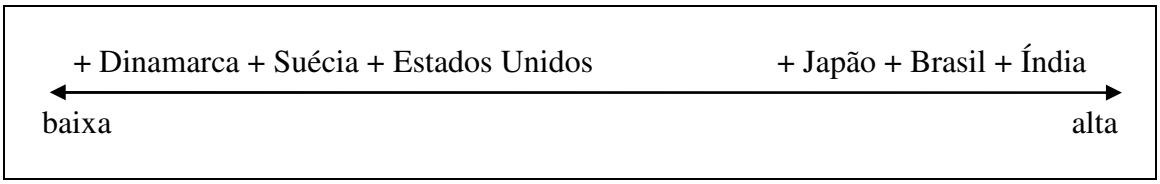
Nesse sentido, sintetizaremos alguns traços da cultura brasileira, em comparação a três indicadores de Hofstede relacionados por Aidar *et al* (2004). Assim, pretende-se possibilitar uma compreensão dessas diferenças entre as organizações nacionais e as internacionais. De acordo com os autores em questão, essas diferenças puderam ser identificadas com base na análise dos estilos de liderança, dos processos decisórios e da relação entre chefes e subordinados.

Na tentativa de buscar uma possível cultura organizacional brasileira, os autores utilizaram os três primeiros indicadores e os relacionaram com alguns elementos históricos da formação do povo brasileiro, apontados por autores clássicos.[30]

Nos países que apresentaram baixa distância de poder, os processos decisórios tendem a ser mais participativos e existe maior nível de cooperação entre chefes e subordinados. Nos países que apresentaram alta distância de poder, atitudes autoritárias são normas, dirigentes tendem a tomar decisões de forma autocrática e paternalista e existe menor percepção de ética do trabalho, havendo crença generalizada de que as pessoas desgostam de suas atividades profissionais (AIDAR *et al.*, 2004). Os autores tomaram alguns resultados do estudo conduzido por Hofstede para pensar sobre o Brasil (ver Figura 3).

Figura 3

Distância do Poder



Fonte: Hofstede, Geert. *Culture's consequences*: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

Os resultados indicaram que, na cultura dinamarquesa, as condições para exercer maior tomada de decisão e uma liderança democrática são mais propícias do que no contexto brasileiro. É que um dos elementos históricos que ajudou esse entendimento foi o modelo colonial aqui utilizado. Nessa direção, Motta e Caldas e Aidar *et al.*, analisaram:

> A distância social entre senhores e escravos era tão grande que parece sugerir um caminho de explicação para a indiferença que a classe dominante atualmente demonstra pelos miseráveis, que não parecem ser considerados indivíduos, ao contrário do que ocorre em outros países, nos quais a noção de igualdade é mais forte […]. Com base nessa enorme distância entre os diversos extratos sociais, muitos elementos da cultura nacional são sempre apontados como exemplo de adaptação do colonizador ao colonizado. (MOTTA, C.; CALDAS, 1997, p. 32)

[30] Autores clássicos que se dedicaram a compreender as origens culturais do colonizador e sua influência na formação da cultura brasileira: FREYRE (1966, p. 11); HOLANDA (1993, p. 18); FAORO (1976, p.122); RIBEIRO (1978, p. 149); LEITE (1983, p. 311). Ver também DAMATA (2001); PRADO JÚNIOR (1977); BARBOSA (2005); MOTA (1977).

> [...]. No Brasil, o mito da igualdade encobre enormes diferenças sociais e ajuda a perpetuá-las. Uma expressão reveladora do traço da alta distância do poder entre nós: "Você sabe com quem está falando?". Própria do mundo da rua é geralmente empregada para tornar clara uma diferença de nível ou *status* social. Parece significativo que, nos Estados Unidos, país caracterizado como de baixa distância de poder, uma expressão popular seja "Quem você pensa que é?" Ao contrário da frase anterior, esta última recoloca o interlocutor que ultrapassou o sinal vermelho de volta à condição de igual. (AIDAR *et al.*, 2004, p. 69)

- Necessidade de controle da incerteza;

Sabe-se que as situações nas quais não se tem controle tendem a gerar ansiedade, que se instala nas pessoas. Nesse sentido, as sociedades humanas criam mecanismos próprios para lidarem com a incerteza, os quais se transformam em herança cultural que é transmitida e reforçada por instituições como a família, a escola e o Estado.

As organizações dão grande valor a esse conceito e o têm como base para o estudo das variáveis ambientais. Essas variáveis representam, afinal, o que está pressuposto, fora do controle das organizações. Os regulamentos, as normas, os planejamentos, as cerimônias e os rituais são artefatos que visam aliviar as pressões geradas pela incerteza.

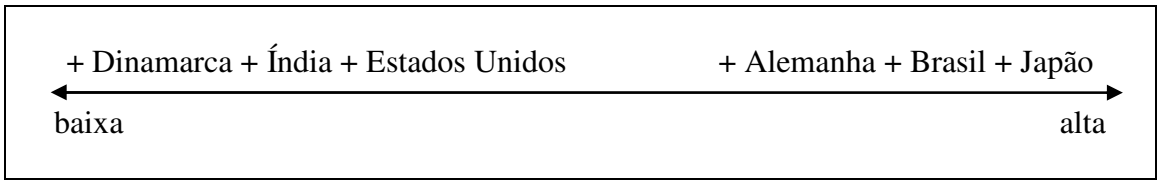
Os membros dessas culturas apresentaram alto nível de preocupação com o futuro, mais estresse no trabalho, maior resistência aos processos de mudança e menor capacidade de se lançar em situações de risco, especialmente no tocante aos negócios. Ao passo que nas culturas que aceitaram incerteza, as pessoas são mais tolerantes para com opiniões diferentes e não demonstraram muitas emoções. Os países com baixa prevenção à incerteza são caracterizados por baixos níveis de estresse no trabalho, menor resistência aos processos de mudanças e maior capacidade de assumir riscos nos negócios.

Hofstede (1984), em sua pesquisa (ver Figura 4), incluiu o Brasil entre as nações com alta prevenção à incerteza. A combinação dessa característica, com alta distância do poder, parece estar relacionada à sociedade, na qual as relações entre as pessoas e os processos de trabalho são orientadas por estruturas burocráticas, por tradições, por normas e leis. Além disso, a posição do Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próxima da masculina, assim, fica difícil situá-lo com precisão. A característica feminina também está relacionada para orientação ao humano, e, portanto, os brasileiros pensam as organizações como famílias tradicionais. Essa relação fica claramente espelhada na distância hierárquica.

A imprecisão de leitura da cultura brasileira em relação às dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede tem por base a forma tácita pela qual as leis são tratadas, pois o brasileiro as segue até certo ponto, à medida que lhe são convenientes. Dessa forma, existe alternância entre atitudes, o que coloca o brasileiro em dois pontos distintos.

Figura 4

Prevenção à Incerteza



Fonte: Hofstede, Geert. *Culture's consequences*: international differences inwork-related values. London: Sage Publications, 1984.

Aidar *et al* compartilham da mesma observação de DaMatta, dizendo:

> Aqui tivemos o Estado antes do povo, a Fazenda Pública antes da receita ou fato gerador e o Judiciário antes das causas que justificassem sua existência. O *existir de direito* parece sempre vir antes e ser superior ao *existir de fato*. E o trânsito entre o país de fato e o país de direito não é feito livremente. Com o tempo, demos origem a toda sorte de mediadores. Tornamo-nos um país dos intermediários e despachantes. (AIDAR *et al.*, 2004, p.70-71)

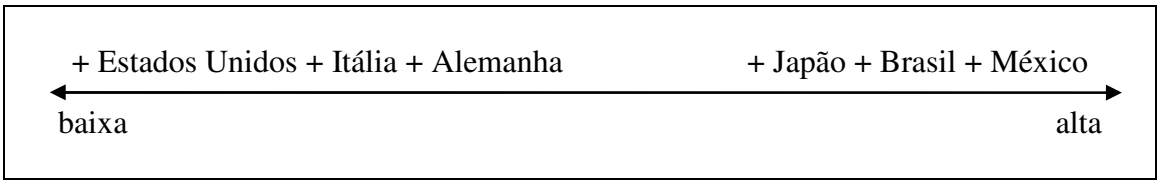
- Individualismo e coletivismo:

Nas sociedades coletivistas, as ligações entre as pessoas são estimuladas a se integrarem desde a infância, em convivência grupal: os interesses do grupo prevalecem sobre o individual, a pressão social é o meio de controle. Esses países, por sua vez, são caracterizados por maior dependência moral dos empregados em relação à empresa, maior preocupação dos dirigentes em estar em conformidade e regularidade com as leis e pouco estímulo a processos de inovação e a tomada de decisão grupal. Mesmo levando em conta que, na maioria das sociedades modernas, as pessoas ainda se agregam em grupos familiares, o grau de envolvimento que o indivíduo mantém com sua família varia amplamente de uma cultura para outra.[31] Nesse recorte, o Brasil apresentou alto grau de coletivismo, e a chave para o entendimento está nos traços culturais (ver Figura 5).

[31] Importante registrar que, independentemente da característica de uma sociedade individualista ou coletivista, uma das questões perenes na teoria administrativa é a convergência entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais. Conforme Hofstede, apesar de não se constituir uma regra geral, os países com alta distância de poder tendem a também apresentar altos níveis de coletivismo. HOFSTEDE (1980).

Figura 5

Individualismo *versus* Coletivismo



Fonte: Hofstede, Geert. *Culture's consequences*: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

Aidar *et al.* fizeram uma analogia com os seguintes elementos históricos: modelo colonial e a preferência por processos consensuais:

> Quanto à dependência moral dos empregados em relação à empresa, não parece haver dúvida de que se origina do modelo colonial, das casas grandes e senzalas dos engenhos de açúcar. Aqui, a empresa seria de alguma forma, uma extensão, uma síntese dessas duas. Conteria, ao mesmo tempo, a camaradagem entre os colegas – própria da relação de iguais – e a relação de subordinação ao chefe ou patrão – a mão que alimenta, provém sustento e, ao mesmo tempo, subordina e castiga. De qualquer forma, as mudanças contemporâneas parecem estar abalando esses vínculos, tentando transformá-los numa relação profissional, ainda que a forte herança anterior deva permanecer um traço importante. Outro traço a analisar é a preferência por processos consensuais. Numa sociedade avessa ao conflito e ao enfrentamento explícito, o estar bem com os demais é essencial à manutenção do equilíbrio. No Brasil, os processos decisórios são intrincados e coletivos, ainda que esse coletivismo se dê entre membros de uma mesma classe e seja marcado por ambigüidades. Nossa noção de solidariedade é precária e parece envolver somente os muitos próximos. (AIDAR *et al.*, 2004, p.72)

Outros autores, como Fernando C. Motta e Caldas (1997) e Adler (1997), utilizaram os dois indicadores restantes como possibilidades de análise dos traços culturais em relação ao Brasil.

- Masculinidade / Feminilidade:

Nas sociedades consideradas masculinas, enalteceram-se valores como a competitividade, a agressividade e o êxito, atributos típicos do gênero masculino. Nas sociedades femininas, a expectativa do papel desempenhado pelo homem e pela mulher não tem diferença tão significativa e os valores enaltecidos são os ligados à preocupação com pessoas e às relações cooperativas.

Adler (1997), no que tange à dimensão feminina, menciona o Brasil nesse contexto; entretanto, devido à quantidade de características masculinas, ressalta ser quase impossível situá-lo com precisão.

Para o autor, trata-se de um comportamento típico de um país que busca evitar a incerteza.

Fernando C. Motta e Caldas, baseados na definição de Hofstede, frisam:

> Masculinidade refere-se à medida segundo a qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas. Feminilidade, por sua vez, é definida como a medida, como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global. (MOTTA C.; CALDAS, 1997, p. 29)

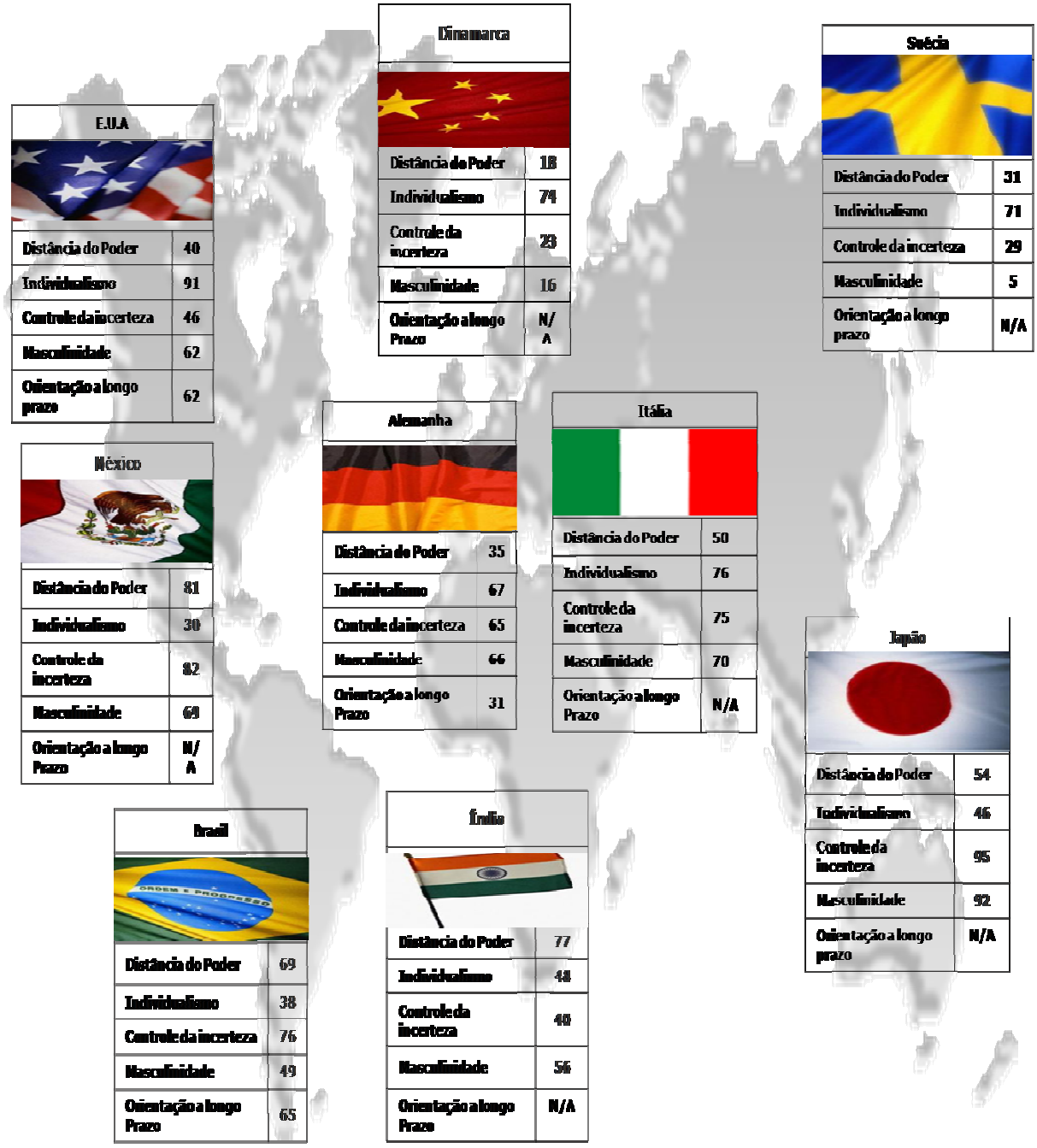
- Orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo:

A pesquisa de Tanure e Duarte (2006) indicou que países asiáticos como China, Hong Kong, Taiwan, Japão e a Coréia do Sul figuram como os mais orientados para o longo prazo, seguidos pela cultura brasileira.

Pode-se sugerir que a mensuração do comportamento das culturas em relação às dimensões permite um melhor convívio e relacionamento entre amigos provenientes de países diferentes, chefes e empregados de empresas multiculturais, viajantes e negociadores internacionais e todos aqueles que participam nesse mundo de diversidade cultural.

Figura 6

Dimensão e Mensuração do Comportamento das Culturas



Fonte: Hofstede, Geert. *Culture's consequences*: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

Como visto, o tema cultura é altamente significante para os tempos atuais, especialmente para os executivos que estão e estarão se expatriando em uma velocidade e intensidade crescentes.

Direcionado o foco para a compreensão de que as organizações incorporam traços da cultura local onde se instalam e que a interação dos indivíduos é um dos fatores responsáveis pela formação da cultura organizacional, buscou-se o panorama do modo de gestão dos executivos brasileiros com base no estudo desenvolvido por alguns autores.[32] Esse entendimento é fundamental para a compreensão do estilo brasileiro de administrar no processo de expatriação.

3.4 O Estilo Brasileiro de Administrar

Dentre os vários estudos sobre a cultura brasileira na gestão empresarial, recortamos o chamado *Sistema de Ação Cultural Brasileiro*, de Prates e Barros (1997) – pesquisadores da Fundação Dom Cabral (FDC) –, pois retratou as várias facetas que compõem o sistema cultural e suas inter-relações. Os autores utilizaram dois pilares para a construção de sua análise. Um deles foi a cultura brasileira – DaMatta (1987) e Barbosa (c1992) – e o outro foram as culturas nacionais – Hofstede (1980), Bollinger e Hofstede (1987). O modelo proposto pelos autores foi um sistema composto de quatro subsistemas:

1. O institucional (ou formal): relaciona-se com os traços culturais que são encontrados no espaço "rua" – Social.

2. O pessoal (ou informal): relaciona-se com os traços culturais encontrados no espaço "casa" – Pessoal.

3. O dos líderes: relaciona-se com os traços culturais encontrados naqueles que detêm o poder.

4. O dos liderados: refere-se aos aspectos culturais próximos daqueles subordinados ao poder.

[32] Ver PRATES e BARROS (1997).

Esses conjuntos compõem traços culturais em comum e traços especiais, que articulam o conjunto como um todo. Mantêm uma relação dinâmica e relativa, uma vez que o indivíduo pode encontrar características nos subsistemas alternativos, dependendo do momento e do contexto. Portanto, as divisões propostas são de cunho didático, pois esses conjuntos culturais se entrelaçam com maior ou menor intensidade, formando novos conjuntos e subconjuntos. O que define a dimensão de "sistema".

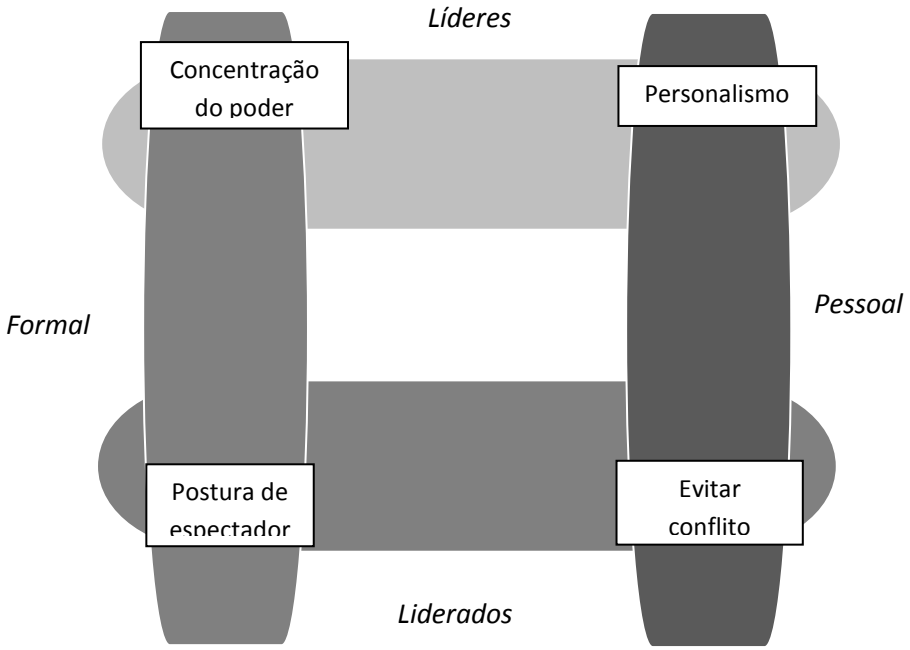
Na relação entre os conjuntos, pode ocorrer a submissão de um em relação ao outro, quando um se torna subconjunto. A influência pode aparecer em dois sentidos, tanto do indivíduo para a pessoa como da pessoa para o indivíduo. O primeiro caracteriza a influência de critérios impessoais na questão familiar, ou seja, quando um aspecto organizacional é implantado na relação familiar. O segundo ocorre quando relações pessoais se sobrepõem na relação profissional: é a atitude na qual as normas são ignoradas em virtude da amizade.

No conjunto de líderes e liderados também pode ocorrer em dois sentidos. Quando todos são líderes, há uma horizontalidade e ocorre a verticalização na concentração de liderados. No primeiro, aparece um valor de igualdade entre os indivíduos e, no segundo, um alto grau de distância.

São estratégias de articulação dos elementos dessa estrutura cultural que sustentam a operacionalização do sistema, garantindo sua ação. Elas podem ser consideradas como intervenções sociais, isto é, construídas pelo conjunto social, mas também subordinadas a elas. Essas interseções dão a característica cultural brasileira e se distinguem pela concentração do poder, pelo personalismo, pela postura do espectador e por evitar conflito, distribuídas abaixo.

Figura 7

Traços Culturais Comuns a Partir das Intersecções entre os Subsistemas



Fonte: PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. "O estilo brasileiro de administrar". In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo, Atlas, 1997.

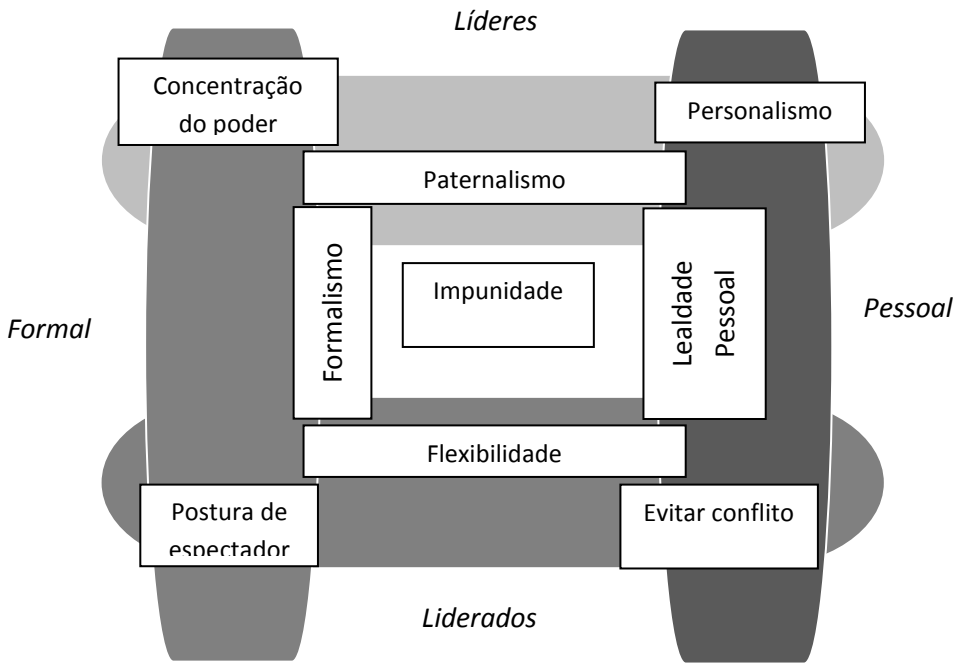
- Concentração de poder, na interseção dos subsistemas líderes e formal.
- Postura de espectador na interseção dos subsistemas liderados e formal.
- Personalismo na interseção dos subsistemas líderes e pessoal.
- Evitar conflito na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

O quadro abaixo é baseado em subsistemas, que são os traços culturais especiais e sustentam o funcionamento do sistema, além de serem os pontos-chave que devem alterar em grau para ocorrer a mudança efetiva. Esses traços são o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade. Essa combinação é responsável pela estruturação da Figura 8, que é o modelo proposto pelos autores.

Subsistema dos "líderes"

O subsistema de líderes, situado entre o formal e o pessoal, é composto pela articulação da dimensão de *concentração de poder* e *personalismo*, que dá origem ao perfil do estilo brasileiro de liderar, o *paternalismo*. Esse traço gera vários desdobramentos dentro da cultura.

Figura 8
Visão Integrada do Modelo Proposto
Sistema de Ação Cultural Brasileiro



Fonte: PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure de. "O estilo brasileiro de administrar". In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo, Atlas, 1997.

- **Concentração de poder**

O valor geral desse conceito está associado ao fato de a lei não ser igual para todos. A pressão autoritária exercida sobre o indivíduo mostra quem manda. O caráter autoritário que a pessoa possa ter não está sujeito à lei, pois ela se considera "superior", mesmo seu direito sendo imaginário ou real. Barbosa (c1992) mostrou essa concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação através da expressão "manda quem pode obedece que tem juízo".

- **Personalismo**

O brasileiro não vê o indivíduo como centro do poder e sim a questão financeira e a capacidade discursiva. A característica desse item rege o valor próprio, onde um indivíduo pode ser muito poderoso em virtude de carisma. A pessoa passa a ter poderes maiores que a lei, privilegiando-se de relações para obter benefícios. O Brasil é heterogêneo, desigual, relacional e inclusivo. O que demonstra que as redes sociais e de relacionamento são mais importantes que as normas (PRATES; BARROS, 1997).

- **Paternalismo**

Conceito do patriarca e do patrimonialismo, do poder máximo e indiscutível, mas também do fornecedor, aquele que supre. É interação entre a concentração de poder e personalismo que resulta no paternalismo. Esse último é a relação em que o aspecto econômico se mistura com o afetivo, ou seja, o trabalho em troca de remuneração também está associado à troca da dedicação e colaboração pelos laços de intimidade pessoal. Assim, a troca emocional torna-se moeda de barganha, a troca deixa de ser a remuneração e passa a ser emocional. Essa dinâmica institui o cenário para a relação dos atores, líderes e liderados, na qual surge uma dupla dependência e os indivíduos se sentem pertencentes ao contexto.

O subsistema institucional

O subsistema formal tem base no grau de autonomia do indivíduo e na liberdade individual. A dinâmica entre a concentração de poder e o paternalismo leva a outro traço da cultura brasileira: a *postura de espectador*.

Uma característica importante, responsável pela determinação do modo como o brasileiro foge às incertezas do futuro, é formada pela articulação entre líderes e liderados dentro do sistema formal e é conhecida como *formalismo*. Da articulação da postura de espectador com o formalismo se mantém o subsistema institucional. Outro traço cultural a ser destacado é o da *impunidade*, que é um dos elementos capazes de reforçar ou consumir a estrutura de ação do sistema cultural brasileiro.

- **Postura de espectador**

O brasileiro, naturalmente, não tem a prática do diálogo, o mutismo domina a sociedade, e nela as pessoas não têm um teor crítico perante as situações. É um aspecto não de ausência, mas sim de passividade e baixa iniciativa. Essa falta de atitude também gera a

omissão da responsabilidade, que é transferida ao outro. O outro se torna o responsável pelas ações malsucedidas, afinal, a atitude está a cargo do próximo.

- **Formalismo**

Apesar de o brasileiro apresentar características que o colocam em uma dimensão de autocontrole da incerteza, traz códigos de estruturação do tempo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. O brasileiro vive o tempo presente e não se preocupa com o futuro. Assim, busca resultado imediatista, sem levar em conta o amanhã. Pensa no curto prazo, sem ansiedade e de forma descontraída, e aceita as normas e regras, porém, a prática é distorcida, a aceitação das normas é tácita. A realidade é que existe hiato entre direito e fato, que caracteriza o formalismo, mas também o justifica. Existe uma discrepância entre as ações e as normas definidas, para nos protegermos da imprevisibilidade humana.

O formalismo também pode ser visto pela ótica estratégica, de interação com o mundo, pois permite criar certa estabilidade entre líderes e liderados, ou seja, ter boas relações com países de primeiro mundo.

- **Impunidade**

A criação de leis, normas etc. está a cargo das autoridades, o que reforça a posição de poder, já que estas detêm a criação das punições. O controle na mão de poucos torna o brasileiro cada vez mais espectador. Assim mantém um ciclo e estrutura o quadro anteriormente apresentado, fechando o elo da cadeia de relações. A credibilidade dos líderes mostra-se fraca, à medida que a sociedade compreende a falta de legitimidade das regras, mas ainda se faz uso de punições, embora o prêmio seja a impunidade.

Subsistema pessoal

Esse subsistema tem estrutura na segurança e na harmonia, que resultam no *personalismo*, como visto anteriormente, e também na *lealdade pessoal* e no *evitar conflito.*

- **Lealdade pessoal**

A lealdade pessoal conecta diretamente os líderes aos liderados, faz a ligação pelo espaço pessoal, inverso ao formal e ao institucional. A ética pessoal define valores culturais, e assim o membro de um grupo considera ser mais importante o grupo ao qual pertence, em vez do sistema em que está inserido.

As lideranças de cada grupo são responsáveis pela interação entre os interesses dos grupos, formando um elo e integrando a rede. Isso atribui aos líderes uma responsabilidade

fundamental para com o grupo, uma vez que a coesão deste está assentada na identificação e no sentimento de "*pertença*" dos membros do grupo para com esse líder.

Quanto mais forte o formalismo, maior será a lealdade às pessoas, já que estas estão diretamente ligadas e voltadas para o lado pessoal. Assim, a rigidez institucional não está apoiada em valores informais e sim na relação pessoal, definindo uma característica da cultura brasileira. Quanto mais se fortalecem as lideranças, mais fraco é o poder das instituições e o sistema como um todo.

- **Evitar conflito**

A relação entre indivíduos, nos momentos de atrito, muitas vezes é resolvida por intermédio de uma terceira pessoa, capaz de fazer a comunicação entre líder e liderado. Comumente, a relação é resolvida de forma indireta, por meio de uma triangulação, que mantém a relação equilibrada. Essa relação ocorre no sentido líder-liderado, pois o segundo irá arrumar uma maneira de resolver a situação. Basicamente, o jeito brasileiro de resolver situações de conflito é uma forma de harmonizar e evitar atritos esquivando-se do problema central.

Subsistema dos "liderados"

O subsistema de liderados, situado entre o sistema institucional e o pessoal, é composto por dois traços; *postura de expectador* e *evitar conflito*, que dá origem ao perfil de liderado; entretanto, o traço que dá articulação entre os dois sistemas no espaço dos liderados é o traço da flexibilidade.

- **Flexibilidade**

Resolver de um jeito capenga, resolver parcialmente uma questão, ou seja, uma estratégia de segundo grau. A solução do problema não é precedida por raciocínio intelectual que resolva a questão e sim pela adaptação à circunstância local. Esse método pode ser muito eficaz, já que a capacidade criativa é posta em prática em limites definidos. A flexibilidade pode ser vista por duas faces, a da adaptabilidade e a da criatividade. A primeira pode ser aplicada tanto ao grupo ou empresa como ao próprio indivíduo, que apresenta ótimo desempenho diante de situação adversa. A segunda se fixa no elemento inovador diante de um padrão social e um indivíduo pode se sobrepor ao grupo.

3.5 Empresas – Enfoque Global

O processo de globalização vem colocando, cada vez mais para as empresas, desafios crescentes e contínuos, como, por exemplo, a forma de inserção em diferentes sociedades. De acordo com Fernando Motta e Caldas (1997), as empresas, em sua grande maioria, enviam seus executivos para um país estrangeiro por diversas razões, que dependem essencialmente do impacto da globalização sobre o seu ramo de negócio e suas estratégias.

Adler (1997) citou três tipos de empresas que possuem unidades de negócio em países estrangeiros;

- **Empresa multidoméstica** – as subsidiárias estrangeiras são unidades autônomas que foram montadas como uma réplica perfeita da matriz;

- **Empresa multinacional** – as subsidiárias possuem uma estrutura própria no país estrangeiro;

  Empresa global – possui uma rede de subsidiárias estrangeiras que abrange um número expressivamente maior de países do que a empresa multidoméstica e a multinacional. Por outro lado, Bartlett e Ghoshal (1998) classificam as indústrias em multinacionais, globais, internacionais e transnacionais.

- **Indústria multinacional** – estabelece o papel estratégico das subsidiárias localizadas em diferentes países e conectadas com a estratégia da matriz;

- **Indústria global** – coordenada centralmente pela matriz, assume que existe similaridade de preferência entre as nações;

- **Indústria internacional** – preocupa-se com a transferência de conhecimento e de capacidades da empresa-mãe para as unidades dispersas globalmente para a administração eficiente do ciclo de vida de seus produtos;

- **Indústria transnacional** – não adota somente uma postura estratégica ou uma específica estrutura organizacional, mas uma nova mentalidade administrativa. A organização transnacional, portanto, parece ser um modelo relevante para companhias cujo foco é a internacionalização dos seus negócios.

Ainda de acordo com os autores, a empresa precisa ser competitiva globalmente, ter flexibilidade em operações internacionais, contar com as contribuições de unidades nacionais integradas às operações mundiais e ser capaz de manter um amplo processo de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento do conhecimento, favorecendo a inovação de produtos e processos.

As Empresas Transnacionais e os Executivos Expatriados

Com a globalização, o ambiente de negócios caracterizou-se por mudanças contínuas, tornando o conhecimento aplicado rapidamente obsoleto, o que faz com que as empresas vivam em constante *frenesi* na busca de abertura de mercados, de novas formas de desenvolvimento tecnológico, de criar vantagens competitivas para continuar no mercado e prosperar na direção da competitividade global.

Como conseqüência do avanço tecnológico e da mobilidade do capital, empresas e pessoas vêm necessitando se preparar para responder às exigências imperiosas nas novas relações econômicas. No tocante às organizações, a necessidade de adaptação a essa nova realidade ocorreu em virtude do estreitamento das ligações comerciais entre organizações provenientes de diversas culturas. Essa proximidade fez com que as empresas começassem um processo de mudança cultural, não só no que diz respeito às questões estratégicas organizacionais, mas também em relação ao desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores.[33] Devido a essa evolução, o mundo do trabalho exige dos trabalhadores maior qualificação, tanto em nível tecnológico como intelectual, além da necessidade de preparo para as novas profissões que virão.

Além disso, outras exigências estão associadas à modificação de algumas normas e condutas dos profissionais em relação a vestimenta, conhecimentos e comportamentos. Essas demandas estão em amplo crescimento, de acordo com o cargo ocupado pelo profissional. No cargo de gestor, entre as diversas necessidades de desenvolvimento, encontram-se as da competência e do aprendizado intercultural, uma vez que, no desenho das carreiras, se coloca

[33] A expansão dos negócios, com a globalização, imprimiu maior movimento ao capital e tem levado as empresas a se qualificarem para enfrentar o mercado internacional. A internacionalização das empresas através do investimento direto significa uma solução mais segura contra as ameaças de tarifas e cotas de importação sobre os produtos estrangeiros. Geralmente, as empresas formam uma aliança estratégica entre organizações de um ou mais países estrangeiros, cujos objetivos são: compartilhar conhecimentos tecnológicos, dividir gastos e riscos com pesquisas ou explorar oportunidades de outros países assumindo a liderança no fornecimento ou produção de algum produto.

de forma acentuada a exigência de uma experiência intercultural denominada, no mundo empresarial, expatriação.

Na pós-modernidade, o fenômeno da expatriação está vinculado ao processo de internacionalização das empresas. De início, imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, eram os profissionais estrangeiros qualificados que vieram para a implantação e gestão das filiais dessas grandes empresas multinacionais. Assistimos à perspectiva de alguma oportunidade no sentido inverso, isto é, de profissionais brasileiros indo para o exterior, no final dos anos 60 e início dos anos 70, e esse novo momento pode ser percebido pelas novas demandas de formação profissional.

Durante as décadas de 1960 a 1970, podiam ser vistos nos murais das universidades cartazes para recrutamento e seleção de diversas empresas multinacionais, que ofereciam aos profissionais a possibilidade de carreiras de sucesso e experiências internacionais. O apelo a esse sucesso ia muito além de um simples cartaz, eram adicionadas imagens de profissionais capazes de concretizar os resultados daqueles que se embrenhavam no sonho proposto. Eram cenas de treinamentos cujos comandos de excelente comunicação, liderança e habilidades multiculturais geravam, na fantasia do estudante, o desejo de pertencer a esse time global. Assim, ao longo de décadas vem sendo construída a carreira de um número significativo de profissionais.

Nesse contexto, os profissionais que abraçaram esse sonho precisavam seguir algumas instruções relacionadas ao aspecto social, como, por exemplo, o mandamento da qualidade de vida nos dias atuais: levar uma vida equilibrada, ter uma alimentação saudável, freqüentar academias para obter uma apresentação pessoal, falar diversos idiomas, investir na formação profissional fazendo Master Business Administration (MBA), cursos de especialização e gestão, dentre outros. Na seqüência, outros comandos foram definidos, sendo em sua maioria ambivalentes, na medida em que os mandatos sociais *versus* tempo de trabalho não só geram dicotomia nessas pessoas como também uma cobrança excessiva para com elas mesmas.

Dessa maneira, foi construído o modelo de profissional de sucesso que ocupou as empresas transnacionais no transcurso do século XX, sobretudo aquelas que se internacionalizam nesse novo momento histórico, em que as grandes corporações foram adquirindo um "*élan*" e uma influência expressiva.[34]

O sucesso dessas inovações, segundo Beck (1999), está associado à permeabilidade da cultura organizacional à introdução de novas práticas e ao alinhamento do estilo de

[34] Confira CASTELLS (2000); ORTIZ (2000) e SENNET (2005).

gerenciamento das pessoas às estratégias da empresa. Nesse contexto, o profissional de recursos humanos tem um desafio de grande monta. Para fazer frente ao desafio da busca da competitividade, na atualidade, assiste-se a uma crescente tendência de as organizações tentarem buscar, junto aos seus grupos de trabalho, um comportamento pró-ativo através do alinhamento entre propósitos estratégicos da empresa, suas competências organizacionais e os novos valores que, em consonância, permitam atingir os propósitos estratégicos.[35] Um dos caminhos utilizados para dar suporte a essa nova demanda é o gerenciamento de talentos por parte das organizações com base no contexto das novas teorias contemporâneas, que são a gestão por competências[36] e a gestão do conhecimento.[37]

Segundo López-Ruiz (2004, p. 9), "os executivos e as corporações transnacionais são hoje figuras emblemáticas de uma forma de estar no mundo que começa a prevalecer como um modelo, muito além das fronteiras nacionais e independentes de sexo, profissão ou classe social".[38] É nesse modelo emblemático que propomos inserir o executivo expatriado, uma vez que entendemos ser essa figura uma síntese do momento histórico que estamos vivendo.

A multinacionalização e a globalização trazem em seu bojo diferenças de nacionalidade e cultura que produzem efeitos importantes sobre o comportamento das organizações e dos profissionais que nelas trabalham. Essas diferenças, segundo Wagner e Hollembeck (2000), "complicam o trabalho dos gerentes contemporâneos, porque exigem que as práticas de administração desenvolvidas em uma região cultural sejam modificadas para uso em outras culturas nacionais".

Como mencionado em momentos anteriores, Castells (2000) e Beck (1999), entre outros, registraram que as distâncias eram quase intransponíveis. Hoje, elas são percorridas e conectadas em fração de segundos, via videoconferência, celular e internet. Não muito tempo

---

[35] No *Dicionário de Língua Portuguesa* (Aurélio) a palavra competência está associada à aptidão para resolver determinado assunto. Na literatura sobre administração de recursos humanos, o termo competência não é uma unanimidade, sendo percebido por alguns autores como estando ligado à iniciativa e responsabilidade, ao passo que outros estudiosos acreditam que a competência está associada ao constante questionamento crítico do próprio indivíduo e das circunstâncias que o rodeiam. Contudo, no competitivo ambiente em que se situa a maioria das organizações contemporâneas, observa-se uma crescente tendência de rotular competência como a capacidade do funcionário em obter resultados satisfatórios em suas atribuições. Ver JOHANM (2005).

[36] Conforme FLEURY, A. e FLEURY, M. (2002), é crescente o número de empresas que estão passando a atuar – no contexto do gerenciamento de pessoas – com a perspectiva de que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com seu desempenho. Centrada no ideograma conhecimento-habilidade-atitude (CHA), a competência não somente pode ser mensurada e, inclusive, comparada a padrões internacionais, como é passível de desenvolvimento por meio de programas de treinamento e qualificação.

[37] Gestão do conhecimento, conforme ROBBINS (2005, p. 242). Ver também CHIAVENATO (2005, p. 516).

[38] Emblemática, usada aqui no sentido de "emblemas", terminologia adotada por IANNI (1999).

atrás, o Brasil era um país fechado ao fluxo da tecnologia, à concorrência internacional e o sistema econômico flutuava de acordo com as mudanças do governo. Atualmente, a interferência do Estado foi reduzida significativamente nos diferentes setores da economia – transporte, gás, energia, telecomunicações, aço, etc. – o país abriu suas fronteiras para o mundo, modernizou seu parque industrial e passou a concorrer no mercado externo. Essa nova realidade exigiu a quebra de paradigmas, novos saberes e experiências. Dourado Filho (c2000) e Freitas (2000) observaram que o tema da diversidade cultural vem ganhando notoriedade no âmbito dos estudos que tratam as organizações.

Para Nkomo e Cox Júnior (1999) e Fleury e Fischer (1989), a maior preocupação no momento reside em como gerenciar a diversidade cultural no local de trabalho. Black e Gregersen (1999, p. 5) lembram que o problema da diversidade no contexto organizacional está no fato de que, apesar de os expatriados geralmente estarem aptos tecnicamente para um bom desempenho no exterior, o que lhes falta é "a habilidade para ajustar-se a diferentes costumes, perspectivas e práticas gerenciais". As competências aprendidas ao longo da carreira no país de origem não são suficientes para maiores vôos na carreira, fazendo-se necessária uma experiência internacional para que os executivos se tornem globais. Entretanto, os jornais de negócios e as revistas estão cheios de exemplos de profissionais que, quando expatriados para outros países, fracassaram porque não souberam se adaptar e flexibilizar sua competência em novos ambientes.[39]

Segundo Guimarães (2007), o comércio internacional evoluiu muito, mas, no dia-a-dia, os profissionais que necessitam enfrentar um processo de expatriação vêem-se envolvidos em situações complicadas e desafiadoras, tais como tomar decisão gerencial, negociar sob imposição de barreiras tributárias e novas regras, lembrando que cada cultura interpreta essas ações de maneira diferente. Portanto, para o executivo global, o conhecimento superficial das características do modo de fazer negócios de cada um dos povos não é o bastante, é necessário um estudo em profundidade da cultura com a qual se vai negociar ou mesmo habitar e desenvolver as competências interculturais que, segundo Hampden-Turner e Trompenaars (2000), consistem na capacidade do executivo em desenvolver o aprendizado do pensamento helicoidal, isto é, pensar em círculos virtuosos, percebendo e pensando em ambas as direções. A tentativa de atingir a integração e a reconciliação de valores opostos produz uma aprendizagem dinâmica.

[39] Sobre fracasso na expatriação, ver estudos de NUNES (2005).

Segundo Tanure e Duarte (2006, p. 212), uma das maiores preocupações das organizações é desenvolver em seu corpo executivo um *mindset* internacional que, em síntese, é "a capacidade de entender a dualidade, pedra angular da gestão transnacional eficiente".[40] De acordo com Tanure, Cyrino e Penido (2005b), esse desafio é importante "para se compreender as particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, ao comportamento do consumidor, ao ambiente institucional, entre outras". Segundo os mesmos autores, algumas pesquisas demonstraram a importância da distância psíquica em relação a um país estrangeiro, isto é, quando ela é menor, são maiores as possibilidades de negociação.

O conceito de distância psíquica foi criado pela Universidade de Uppsala, na Suécia e abrange diferenças lingüísticas, culturais, políticas e de nível e conteúdo educacional. Segundo os teóricos dessa escola, a expansão geográfica para novos mercados geralmente busca as regiões que têm proximidade cultural, assim se pode reduzir o nível de incertezas (HEMAIS, 2005).

Entretanto, O'Grady e Lane (1996), assinalaram que a proximidade cultural não é garantia de sucesso. Em seus estudos sobre 32 operações realizadas entre Canadá e Estados Unidos na área de varejo verificaram que 80% haviam fracassado. Creditaram o insucesso ao fato de as empresas não terem considerado as diferenças culturais em suas estratégias, estabelecendo assim uma relação negativa entre distância psíquica e desempenho.

Deresky (2000) descreveu algumas variáveis que afetam o desempenho de executivos no exterior;

- **Variáveis nacionais**: necessidade de conhecimento de alguns sistemas do país de destino pelo executivo expatriado: sistema econômico, sistema legal, sistema político, sistema físico e sistema tecnológico;
- **Variáveis socioculturais**: necessidade de compreender fatores relevantes como religião, educação e linguagem;
- **Variáveis culturais**: necessidade de compreender valores, normas e crenças do país de destino;

[40] Conforme TANURE, *mindset* internacional ou global significa ter habilidade de observar o mundo de uma perspectiva ampla e transcultural, sempre procurando tendências que podem ameaçar as suas oportunidades para a empresa. Para que os executivos obtenham esse *mindset* internacional, eles precisam além de ser líderes, ter facilidade de articulação, percepção aguçada, capacidade de desenvolver habilidades específicas e um vasto arsenal de conhecimentos e qualificações. Serem capazes de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural, bem como a habilidade de identificar mercados competitivos e potenciais e novas fontes de tecnologia, de conhecimentos de recursos humanos e financeiros. Ver TANURE e DUARTE (2006, p. 200-217).

- **Variáveis de atitudes**: necessidade de compreender como o país de destino se comporta em relação ao tempo, ao individualismo, às mudanças e ao quesito material;
- **Variáveis de comportamento no trabalho**: necessidade de levantar como o país de destino lida com aspectos de motivação, ética, produtividade e comprometimento.

Outra fonte de conflitos no dia-a-dia em organizações com equipes multiculturais é o despreparo em lidar com a diversidade cultural, a ponto de não se entender e aceitar o jeito de ser de cada cultura. Nesse processo, a comunicação é um elemento preponderante, uma vez que a fala é o elemento constitutivo do sujeito, pois é através dela que o homem constrói a existência pessoal. Portanto, a fala torna-se ferramenta principal para a excelência da ação do executivo, para interagir com o outro e obter resultados.

Laing, na passagem abaixo, traduziu com precisão e relevo as implicações das conversas, dos intercâmbios de palavras:

> São os outros que nos dizem quem somos. Mais tarde ou endossamos a definição que fazem de nós, ou tentamos nos desvencilhar dela. É difícil não aceitar a versão dos outros. Podemos nos esforçar para não sermos aquilo que, no fundo de nós mesmos, "sabemos" que somos. Podemos nos esforçar por extirpar essa identidade "estrangeira" de que fomos dotados ou a que fomos condenados e criar com nossos próprios atos uma identidade por si mesma, a qual obstinadamente busca fazer confirmar pelos outros. No entanto, quaisquer que sejam, posteriormente, as vicissitudes, nossa primeira identidade social já nos foi concedida. Nós aprendemos a ser aquilo que nos disseram que somos. (LAING, 1971, p. 115)

Em relação a esse tema, Chanlat observou que:

> A importância capital que, ao longo da vida, um ser humano atribui à forma como as outras pessoas se dirigem a ele, revela implicações que ultrapassam de muito os aspectos da comunicação aos quais habitualmente reduzimos o uso da palavra no meio da administração. Enquanto a teoria da administração tratar todos os problemas na dupla dependência, teórica e prática, da racionalidade econômica como norma suprema da empresa, permanecerá incapaz de lidar corretamente com o problema das relações humanas. (CHANLAT, 1992, p. 126)

Essas passagens demonstraram a importância do uso da língua e dos signos para dar sentido, limitações e possibilidades na interação, pois a fala penetra no universo da subjetividade. De acordo com Grize (1985, p. 116), "as atividades de linguagem não servem apenas para comunicar a informação, mas também para exprimir aquele que fala". Essa

complexidade do processo de comunicação aparece de forma intensa nos trabalhos que envolvem equipes multiculturais no ambiente da administração.

No ambiente da administração, o que prevalece é a busca em aperfeiçoar os meios de produção, tudo é calculado e medido segundo os termos de rentabilidade, eficácia e da produtividade. Esses fatores remetem à importância que as organizações devem dar à aprendizagem da comunicação intercultural se buscam maximizar os lucros. Samovar e Porter (1976c) lembram que a comunicação intercultural acontece toda vez que o emissor de uma mensagem for membro de uma cultura e o receptor, membro de outra. Portanto, a base da comunicação intercultural é formada pela relação entre cultura e comunicação e seu reflexo aparece nas diferenças de gestão em diferentes países, em grande parte como conseqüência da diversidade dos valores culturais.

A compreensão da influência cultural nos estilos de comunicação e de gerência auxilia na gestão e rompe a percepção de que as teorias administrativas são universais. As diferenças de valores culturais devem ser consideradas para facilitar o entendimento das partes que interagem, quando a interação ocorre tanto entre organizações como entre indivíduos. Freitas (2000) alerta para a dificuldade que emerge da diversidade cultural para que se estabeleçam condições adequadas nas organizações e ela se manifeste de forma colaborativa.

Como vimos ao longo do capítulo, o tema cultura é altamente significante para os tempos atuais, especialmente para os executivos que estão e estarão se expatriando numa velocidade e intensidade nunca antes imaginada. As organizações incorporaram traços da cultura local onde se instalaram e a interação dos indivíduos foi um dos fatores responsáveis pela construção da cultura organizacional. A autora empreendeu uma pesquisa que visou sistematizar o processo de expatriação demandado pelas organizações. A seguir são apresentados alguns indicadores que mapearam a relação entre organização e executivo e o expatriado.

4 AS ORGANIZAÇÕES E O CENÁRIO DA EXPATRIAÇÃO

No capítulo anterior, a preocupação foi descrever de forma sucinta o mundo do trabalho e o debate sobre a influência cultural na organização, com o objetivo de criar um cenário no qual se inserem as organizações transnacionais e a evolução das relações de trabalho. A intenção foi mostrar o caráter multifacetado presente na cultura nacional e organizacional que define os estilos de gerenciamento dos profissionais brasileiros.

Essa contextualização é fundamental para situar o leitor perante a evolução do mundo do trabalho e as questões envolvidas na gestão organizacional e, também, permitir a compreensão da pesquisa de campo acerca da expatriação promovida por organizações consultadas. A metodologia e os resultados serão apresentados a seguir.

O levantamento de campo teve caráter exploratório e seguiu em duas direções: a primeira foi a pesquisa junto às organizações com base em um questionário, a fim de se elaborar um panorama abrangente da relação entre a empresa e o profissional; a segunda foi buscar narrativas dos profissionais expatriados e de suas famílias, com o objetivo de compreender como a mudança de cultura interferiu na questão de identidade e como se deu o processo de adaptação cultural (para detalhamento dos procedimentos da pesquisa, ver Apêndice Metodológico).

A seguir, a apresentação dos parâmetros metodológicos da pesquisa, a fim de compreender as variáveis nela envolvidas. De forma genérica, o estudo aqui apresentado pretendeu trazer o maior número possível de informações sobre os fatores que sustentam a relação entre a organização e os executivos expatriados. Vale ressaltar que se procurou mostrar um panorama abrangente sobre o tema e as variáveis que apresentaram algum tipo de relação que propiciassem, eventualmente, fazer correlações e não análises estatísticas, uma vez que a proporção da amostra não permitiu generalizar e algumas das informações fornecidas foram incompletas.

O exame de banco de dados sobre a população de executivos expatriados brasileiros, fornecido pelas organizações, juntamente com o contexto histórico, possibilitou esboçar alguns indicadores que permitiram orientar a compreensão do processo de expatriação e dos tipos de serviços e assistência oferecidos pela empresa, tanto na saída como no retorno do executivo, ou seja, compreender a relação entre o expatriado e a organização.

4.1 Descrição da Amostra

Foram convidadas para participar da pesquisa de campo 219 empresas. Entretanto, foi obtida uma amostra composta de 23 empresas multinacionais de diversas origens e diferentes setores de atuação, sendo 17 na área industrial, 5 no setor de serviços e 1 no comércio (ver Anexos A e B).

4.2 Apresentação de Resultados

Os estudos internacionais sobre a migração de executivos expatriados ao redor do mundo ainda estão muito focados na questão da adaptação cultural. No Brasil, mesmo sob essa perspectiva, os estudos ainda são muito poucos. Em termos quantificáveis, o universo do fluxo de profissionais foi de difícil alcance, encontrando-se tráfegos mais expressivos entre os Estados Unidos e Ásia, relacionados nos estudos de Stalker (2000). Entretanto, é importante salientar que esses estudos não circunscrevem especificamente os executivos expatriados.

De acordo com o autor, acredita-se que existam, atualmente, cerca de meio milhão de profissionais expatriados provenientes de países em desenvolvimento trabalhando na Europa Ocidental, nos Estados Unidos, no Japão e na Austrália. Nos Estados Unidos, entre os imigrantes legais, 12% são expatriados. Na China, em 1995, o mesmo autor calculou em 450.000 o número de gerentes expatriados.

Nesse vácuo de informações e estudos específicos sobre executivos brasileiros expatriados, a única fonte de informação foi proveniente da Câmara Brasileira e refere-se a 2002. Essa fonte assinalou que o total de brasileiros no exterior somou quase dois milhões (1.964.498) de indivíduos, sem especificar a qualificação dessas pessoas, ou seja, valor maior que alguns estados nacionais. O fenômeno da migração de brasileiros ocorreu mais intensamente nas últimas décadas e teve como principais destinos os Estados Unidos da América, o Paraguai e o Japão.

Na busca de minimizar a falta de estudos específicos sobre o expatriado brasileiro, a pesquisa desenvolvida levantou dados junto às organizações pertinentes ao tema da expatriação. Nesta pesquisa, o recorte histórico levou em conta o período entre 1956 a 2005 e buscou-se levantar o deslocamento de profissionais brasileiros expatriados. Todavia, as informações fornecidas pelas empresas referem-se ao período de 1960 a 2007. Os dados levantados indicaram a saída de 1.117 profissionais brasileiros que passaram pelo processo de expatriação. No sentido inverso, entraram no país 972 executivos estrangeiros. Desses profissionais mais de dois quintos, somando um total de 446 foram repatriados.

Entre os expatriados estrangeiros, o tempo de permanência no Brasil oscilou entre 4 e 60 meses. Nos contratos de profissionais brasileiros no exterior, o tempo mínimo de permanência foi de 4 meses e o máximo de 72 meses. Vale lembrar que muitos profissionais são contratados no exterior e criam um novo vínculo empregatício no país hospedeiro. Dentro do período referente à permanência de expatriados estrangeiros e de profissionais brasileiros, a média foi de 3 anos, o que mostra que a expatriação costuma ter um período longo, tanto para estrangeiros como para brasileiros.

A maioria das empresas pesquisadas possui, em seu quadro de funcionários, número superior a mil profissionais. Em média, 70% do quadro total de funcionários das empresas pesquisadas compunha-se de indivíduos do sexo masculino; já nas entrevistas junto à área de expatriação, foi observado que um quarto dos expatriados pertencia ao sexo feminino. A média etária das mulheres expatriadas situou-se entre 31 e 40 anos e a dos homens, entre 41 e 50 anos, o que talvez indique amadurecimento mais rápido da carreira feminina. Apesar de a mulher entrar mais tardiamente no mercado de trabalho, sua ascensão ocorreu velozmente, pois hoje ocupa cargos executivos dentro das empresas, o que a coloca em patamar de alta competência. Uma empresa do setor de cosméticos, por exemplo, apresentou em seu quadro de profissionais um número superior de mulheres ao de homens, o que pode-se entender como certa facilidade para determinadas funções. Em matéria publicada em 17 de setembro de 2006 (*Folha de S. Paulo*, "Expansão de Fronteiras – Mulheres no Exterior", Empregos), a consultoria Mercer, em pesquisa com 104 empresas em países da América, da Ásia, da Oceania e da Europa, abordou o crescimento do número de mulheres expatriadas em 2001 e 2006. Essas representam uma força de trabalho em intenso avanço, conquistando cargos no exterior e representando uma nova realidade do mercado mundial. A maioria dessas mulheres tem idades entre 26 e 35 anos e costuma ter como destino os Estados Unidos e a Europa.[41]

A pesquisa permitiu, ainda, verificar que as empresas consultadas utilizaram diferentes tipos de contratos, como o *long term* e o *short term* (ver Anexo C), com base nas necessidades específicas da função ou no projeto a serem implementados e no tempo necessário à sua implantação.

Nas situações em que o trabalho desempenhado é complexo e demanda mais tempo, o tipo de contrato acordado é o de *long term* e, quanto mais elevado o nível hierárquico do expatriado, maiores são os benefícios oferecidos. Cada contrato oferece um tipo de suporte

[41] Ainda segundo pesquisa da Consultoria Mercer relacionada à assistência doméstica a expatriadas com crianças: 2% das empresas oferecem o benefício se o cônjuge também está trabalhando; 4% oferecem se elas são mães solteiras; 6% sempre oferecem e 67% não oferecem.

financeiro que, por sua vez, está atrelado à política de expatriação própria da organização. Contudo, a política utilizada apresentou grande semelhança entre as empresas. Por isso, é possível estabelecer os tipos de contratos segundo os benefícios e a duração da expatriação:

- ***Long term*** – refere-se aos contratos superiores a 18 meses.

- ***Short term*** – são contratos que têm período entre 4 e 18 meses.

- **Nacionalização** – o profissional desliga-se da empresa no país de origem e passa a ter uma relação contratual com a empresa receptora.[42]

A maneira como são estabelecidas as cláusulas contratuais diferem entre as empresas. Algumas delas estabelecem que, nos contratos de *long term*, o executivo expatriado será desligado da folha de pagamento e receberá no país de destino sua remuneração e seus benefícios. No que se refere ao contrato de *short term*, os profissionais continuaram na folha de pagamento no país de origem e recebem os benefícios no país de destino. Algumas empresas pagam salários e benefícios no país de origem. Vale frisar que os termos contratuais são semelhantes, entretanto, os benefícios diferem de empresa para empresa. Os benefícios comumente oferecidos são de curso de idioma para a família, auxílio com a documentação, custo com a mudança (ida e volta) e viagens periódicas da família para o país de origem.

No que concerne ao fracasso da expatriação, os dados fornecidos pelas empresas indicam 67 fracassos ou 6% do total de expatriados. Porém, não foi estabelecida nenhuma tabela ou gráfico, em vista da falta de dados disponibilizados pelas empresas consultadas – aqueles obtidos não representam a realidade e nem se aproximam dela. O fracasso de uma expatriação deve ser entendido como o retorno do expatriado ao país de origem antes do término de seu contrato ou da conclusão de seus objetivos de expatriação.

A literatura pesquisada que trata do fracasso concentra informações nas condições do contexto necessárias para minimizar o choque cultural.[43] Entre os estudos que tratam a expatriação, os de Richardson e Rullo (1992), Rushing e Kleiner (2003), Baruch e Altman (2004), Freitas (1999) e Joly (1993) apontam que os fatores responsáveis pelo fracasso estão relacionados a problemas de adaptação cultural do indivíduo e de sua família.

---

[42] Esse tipo de contrato não foi disponibilizado pelas empresas participantes da nossa amostra.

[43] Choque cultural é um fenômeno inerente ao processo de mudança de uma cultura para outra. Essa mudança produz uma movimentação psíquica nos diferentes papéis desenvolvidos pelas pessoas.

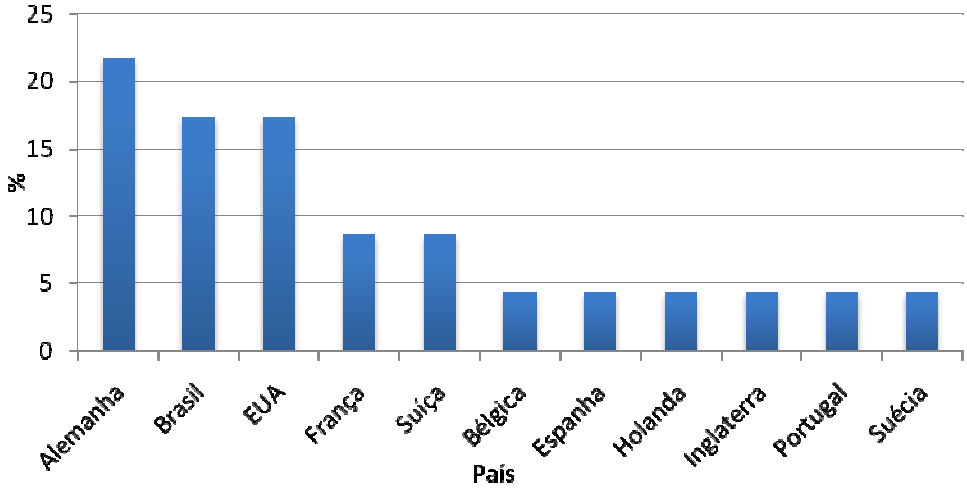
Estudos realizados pela Consultoria Mercer, especializada em recursos humanos (matéria publicada em janeiro de 2007, no jornal *Administrador Profissional*, intitulada "Exportar executivos exige cuidados"), revelam que 40% das expatriações globais fracassam, e no Brasil os dados levantados apresentam índices parecidos. Ainda segundo a mesma consultoria, dentre as expatriações abortadas, 47% estão relacionadas com a falta de adaptação familiar.

4.3 Relação dos Gráficos e Tabelas

Os critérios de análise utilizados, as relações e correlações sobre os dados obtidos na pesquisa serão apresentados a seguir por meio de gráficos, tabelas e de forma qualitativa, com dados mostrados em formato de números absoluto e percentual, visando facilitar a compreensão do leitor.

Gráfico 1

País de Origem das Empresas Pesquisadas



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

Em relação ao país de origem das empresas pesquisadas, o Gráfico 1 apontou que pouco mais de um quinto (21,7%) é de origem alemã. Igualmente, merecem destaque o Brasil e os Estados Unidos, que compõem quase um quinto (17,4%), respectivamente.

A seguir, um pouco menos de um décimo (8,7%) das empresas são naturais da França e Suíça. As organizações originárias da Bélgica, Espanha, Holanda, Inglaterra, Portugal e Suécia representam uma empresa por país e formam cerca de um quarto da amostra.

Foi observado, ainda, que as empresas alemãs, como também as americanas, confirmam uma tradição de expatriação iniciada após a segunda Guerra Mundial, conforme histórico apontado nos capítulos iniciais.

No que concerne a esse fato, o índice apresentado pelas empresas brasileiras permitiu vislumbrar o movimento de internacionalização pelo qual o país vem passando. O alto número de empresas brasileiras situadas no estrangeiro apontou para uma internacionalização tardia, porém, com rápida conquista de mercados.

Apesar da participação minoritária das empresas dos demais países, tanto em relação ao porte como pela grande variedade de origens, o Brasil desponta como mercado promissor. Em relação a esse fato, pode-se assinalar a presença de empresas de grande expressão, como Coca-Cola, Basf, Nestlé, WEG, Volvo, GM, Sony e Ericsson.

Cyrino e Penido (2007, p. 83), observam que: "Quando uma empresa busca a expansão e a diversificação internacional, em geral, o faz porque as perspectivas de crescimento no país de origem já não são atrativas o suficiente". Esse fenômeno aconteceu com as *first movers*[44] e nos últimos tempos com as *laters movers*.[45]

Tabela 1

Porte das Empresas Pesquisadas

Porte *	Número de Empresas	Porcentagem
De 1000 a 50000 funcionários	20	87,0
De 101 a 499 funcionários	2	8,7
De 500 a 999 funcionários	1	4,3
Total	23	100,0

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

Nota: * Apesar de a Fiesp classificar o porte das empresas em grande, médio, pequeno e microempresa, os dados demonstrados referem-se ao número de funcionários de 1000 a 50000, de 101 a 499 e de 500 a 999.

Em relação ao porte das empresas pesquisadas, revelou-se que a parcela mais significativa, nove décimos (87%), computou de 1000 a 50000 mil funcionários. Um pouco menos de um décimo (8,7%) tinha entre 101 e 499 empregados e apenas uma empresa (4,3%) apresentou entre 500 e 999 funcionários.

[44] *First movers* é a internacionalização dos países desenvolvidos.

[45] *Laters movers* é a internacionalização dos últimos entrantes no mercado global.

A amostra retratou, no seu conjunto, a expressividade de empresas de grande porte capazes de competir no mercado mundial. O porte das organizações pode estar relacionado à capacidade de investimento e competitividade global. Logo, entende-se que as pequenas e médias empresas atuam nesse mercado de forma tímida.

Desde o final da década de 1990, está nascendo um novo modelo de companhias multinacionais, conhecidas como *born globals*, pois já nascem multinacionais. Em matéria publicada por Muller e Barros (2006, p. 88), elas são "por definição empresas de pequeno e médio porte com vocação inata para fazer negócios internacionais".

Tabela 2

Segmento de Atuação das Empresas Pesquisadas

Setores de atividade econômica / Ramos	Número de Empresas	Porcentagem
Indústria	17	74,0
Cosméticos	3	13,0
Farmacêutica	3	13,0
Automobilística	2	8,7
Eletroeletrônica	2	8,7
Alimentícia	1	4,3
Autopeças	1	4,3
Energia e transporte	1	4,3
Metalúrgica	1	4,3
Petrolífera	1	4,3
Química	1	4,3
Tecnologia Industrial	1	4,3
Serviços	5	21,7
Telefonia	2	8,7
Construção Civil	1	4,3
Tecnologia Industrial	1	4,3
Transporte Aéreo	1	4,3
Comércio	1	4,3
Petrolífera	1	4,3
Total	23	100,0

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: As empresas foram classificadas segundo informação por elas fornecida.

É possível constatar, na Tabela 2, referente à área de atuação das empresas pesquisadas, que um número significativo, de aproximadamente três quartos (73,9%), atua no setor industrial. No setor de serviços, atua cerca de um quinto (21,7) das organizações e apenas uma empresa pesquisada (4,3%) declarou atuar no setor comercial.

A tabela mostrou que, no universo das empresas pesquisadas, as indústrias farmacêutica e de cosméticos representam um pouco mais de um décimo (13%) cada, enquanto as áreas de telefonia, automobilística, petrolífera, eletroeletrônica e tecnologia industrial são responsáveis por um pouco menos de um décimo (8,7%).

Ainda em relação à Tabela 2, é oportuno destacar que os segmentos de autopeças, alimentícia, construção civil, energia, transporte, metalúrgica, química e transporte aéreo representam, cada um, 4,3% das empresas.

Nas empresas pesquisadas, o setor industrial destacou-se com maior diversidade, devido ao incentivo do governo na substituição do sistema de importação e em virtude de características geográficas e das riquezas naturais. Hoje, existe no Brasil uma estrutura competitiva, em função dos baixos custos de produção, que possibilitam às empresas atenderem tanto o mercado nacional como o internacional. Pode-se apontar que esta diversidade encontra-se centrada na relação de produção de bens e serviços, de bens intermediários e bens de capital.

Considerando a evolução histórica brasileira e o resultado da referida tabela, a autora inferiu que o crescente acesso à aquisição de produtos pode ser confirmado pelo fácil acesso a medicamentos, produtos de higiene e saúde, alimentos e meios de locomoção privados e públicos, como também aos meios de comunicação (telefones, celulares e internet). Ainda merece destaque o aumento do consumo de produtos de beleza (demandados principalmente pelo público feminino), eletrodomésticos, móveis e bens duráveis e não duráveis. Esse cenário mostra uma realidade nacional com melhor qualidade de vida.

A evolução do consumo interno possibilitou às empresas brasileiras adquirirem conhecimento, técnica e capacidade produtiva para adentrar nos mercados internacionais. Portanto, a política de substituição do sistema de importações criou condições de desenvolvimento para as empresas nacionais. Posteriormente, a abertura de mercados compeliu as organizações a atingirem um nível internacional de produção para se manterem competitivas.

Segundo Heilbroner e Milberg (2008), as mudanças mundiais podem ser divididas em três ou quatro estágios, advindos com a Revolução Industrial, conhecidos como "explosão das invenções".[46]

Dentro dessa perspectiva, entende-se que o Brasil entrou nesse processo de forma tímida, a partir do terceiro estágio, e ganhou maiores avanços a partir da Segunda Guerra Mundial. Esse fato, provavelmente, explique o porquê do montante das empresas no setor industrial.

Tabela 3

Comparativo do Segmento de Atuação das Empresas Convidadas e Empresas Participantes

Setores de atividade econômica	Total de empresas convidadas	Total de empresas participantes
Indústria	69,8 %	74,0 %
Serviços	23,4 %	21,7 %
Comércio	6,8 %	4,3 %
Total	219	23

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes e convidadas listadas no Anexo A e B.

A tabela acima foi elaborada com o objetivo de evidenciar possíveis distorções impostas pelo baixo número de empresas participantes da amostra trabalhada no presente estudo. Para tanto, as empresas convidadas e as participantes foram distribuídas segundo três setores de atividade econômica. O exame das porcentagens inscritas na tabela sugere que o baixo número de empresas participantes – pouco mais de um décimo do número de empresas convidadas – não acarretou distorções relevantes na representatividade setorial.

[46] A explosão das invenções é dividida em três ou quatro estágios: o primeiro, como a Revolução Industrial, concentrou-se em grande parte no novo maquinário da indústria têxtil, aperfeiçoou os métodos de produção de carvão e fabricação de ferro, revolucionou as técnicas agrícolas e a energia a vapor. Na metade do século XIX, a segunda Revolução Industrial: um aglomerado de invenções industriais centradas no aço, nas vias férreas e no transporte com embarcações a vapor, no maquinário agrícola e na química. No começo do século XX, ocorreu uma terceira onda de invenções: energia elétrica, automóveis e motor a gasolina. A Segunda Guerra Mundial trouxe a onda seguinte de avanços tecnológicos, envolvendo a eletrônica, as viagens aéreas e a energia nuclear (HEILBRONER e MILBERG, 2008, p. 100).

Tabela 4

Porte das Empresas Pesquisadas por Segmento de Atuação

Segmento de atuação / Porte	De 101 a 499 funcionários		De 500 a 999 funcionários		Acima de mil funcionários		Total	
	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem
Indústria	2	11,8	1	5,9	14	82,3	17	100,0
Serviços	0	0,0	0	0,0	5	100,0	5	100,0
Comércio	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

Em relação ao porte das empresas por segmentos de atuação, os valores indicam que pouco mais de quatro quintos (82,3%) das empresas pesquisadas do setor industrial possuíam mais de mil funcionários. Encontram-se também, na área industrial, duas empresas entre 101 e 499 funcionários e uma empresa entre 500 e 999 funcionários.

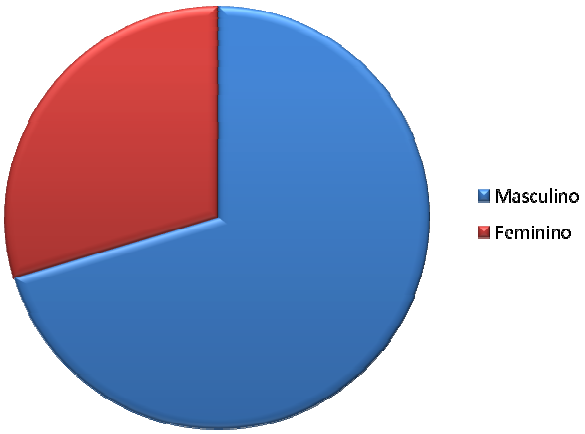
A área industrial teve maior participação na amostra, o que pode ser explicado por ter sido pioneira no processo de internacionalização do capital e ter adquirido experiência ao longo do tempo e também pelo crescimento do mercado de consumo em virtude da demanda por produtos de beleza, automóveis e remédios, entre outros.

O custo de produção é um dos fatores que definem a capacidade competitiva da empresa, portanto, em qualquer segmento que ela atue, quanto menor o custo maior será a competitividade. Esse dado é atestado por Heloani (2003, p. 101): "os investimentos da produção são deslocados para o setor de serviços, o que impulsiona a terceirização" (*tertiariz ed middle classes*).

Esse deslocamento do capital para o beneficiamento do setor de serviços ocorreu devido ao aumento dos custos de produção, que já se havia esboçado no período de 1968 a 1974, período de crise, de fuga do trabalho, marcado por elevado absenteísmo e *turnover*.

Gráfico 2

Distribuição Porcentual dos Funcionários das Empresas Pesquisadas Segundo o Sexo



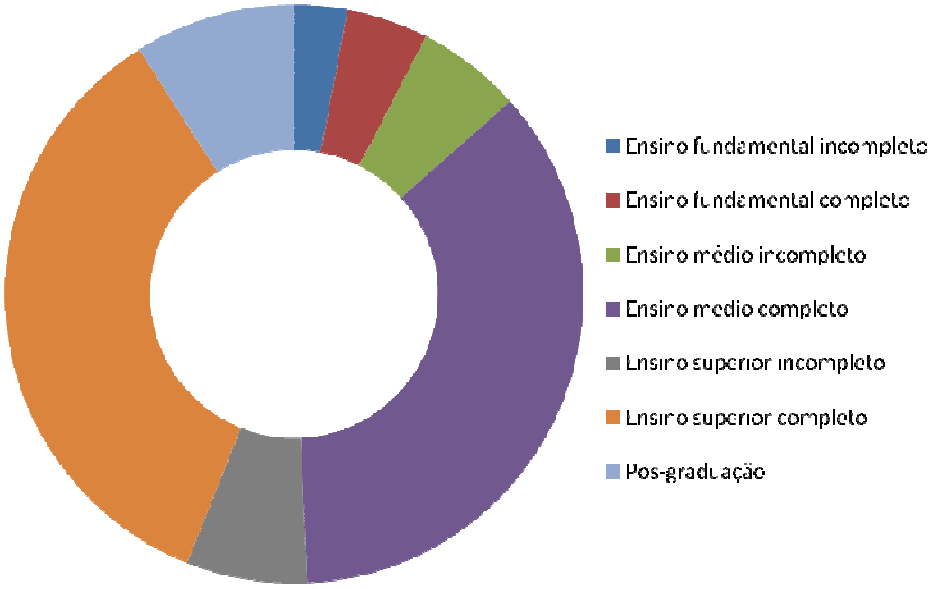
Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

O Gráfico 2 mostrou a porcentagem de mão-de-obra masculina e feminina das empresas pesquisadas, permitiu visualizar que a massa expressiva dos funcionários (superior a dois terços, 70,4%) era do sexo masculino e menos de um terço (29,6%), do sexo feminino.

Uma empresa apresentou menor percentual de homens (35%) e outra, o maior (93%). Nesse contexto, calculou-se nesta amostra que, para cada grupo de 1.000 mulheres, existem 2.375 homens. Trata-se de um resultado esperado, posto que o maior número de empresas pesquisadas atua no setor industrial. Somado a esse indicador, temos o fato de, como mencionado anteriormente, a entrada das mulheres no mercado de trabalho ter ocorrido mais tardiamente em comparação aos indivíduos do sexo oposto.

Gráfico 3

Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas Segundo o Grau de Instrução



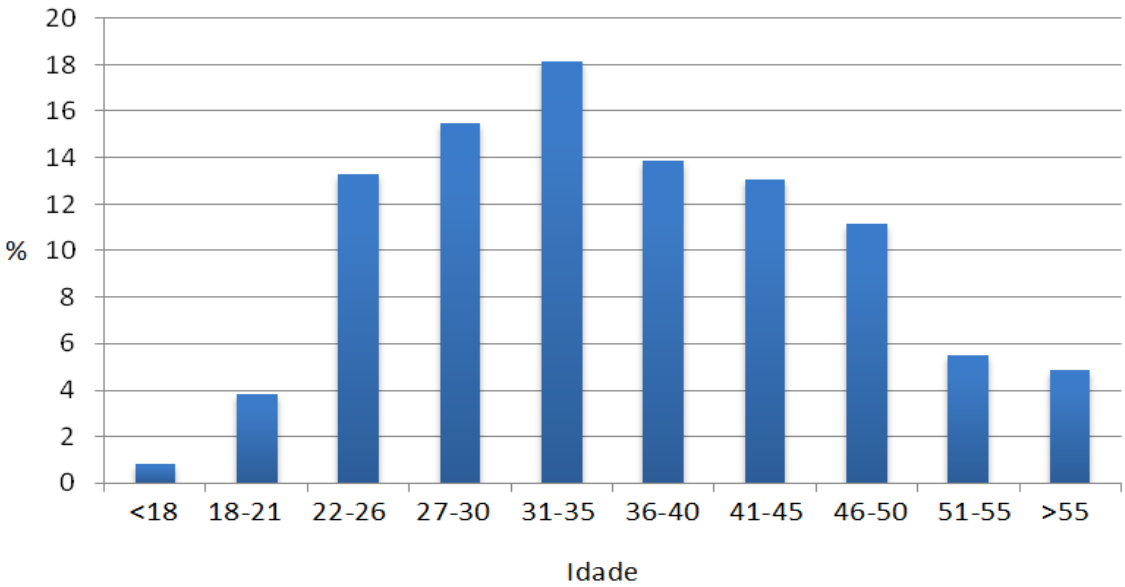
Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: Quatro empresas não forneceram informação.

O Gráfico 3, sobre o grau de instrução dos funcionários das empresas pesquisadas, indicou que a maior parte (mais de dois terços, 70,9%) possui ensino médio e ensino superior completo. Verificou-se que pouco menos de um décimo (9,0%) possui pós-graduação e os demais estão diluídos nos níveis de instrução do ensino fundamental incompleto, com menos de meio décimo (2,9%), e ensino fundamental completo, por quase meio décimo (4,6%).

Quanto ao ensino médio incompleto, apontou menos de um décimo (5,9%), e com ensino superior incompleto apresenta também menos de um décimo (6,7%) dos pesquisados. Esses dados apontam um aumento no grau de instrução em função de a globalização ter aumentado as exigências em relação à formação profissional e a demanda do mercado por profissionais com maior *know-how* e melhor *performance*.

Gráfico 4

Distribuição Percentual do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas por Faixa Etária



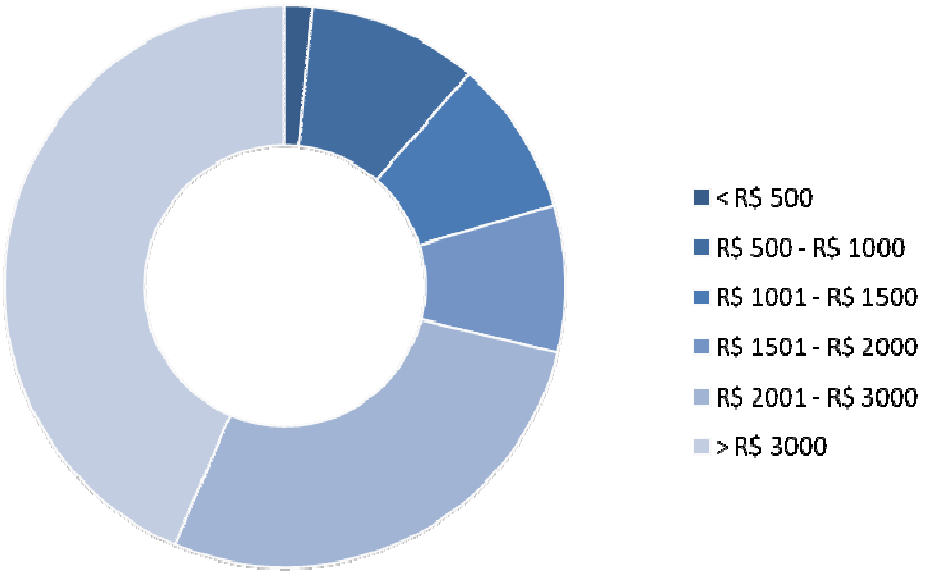
Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

No tocante à distribuição da faixa etária dos funcionários, verificou-se que cerca de um quinto se situava na faixa etária entre 31 e 35 anos. Percebeu-se também que um pouco mais de um décimo e meio (15,48%) dos empregados estavam na faixa entre 27 e 30 anos, um pouco mais de um décimo (13,89%) entre 36 e 40 anos e, ainda, um pouco mais de um décimo (13,08%) entre 41 e 45 anos. Portanto, na faixa entre 31 e 45 anos, encontrou-se um percentual de pouco mais de dois quintos dos funcionários considerados no presente estudo.

O início da distribuição da faixa etária se fez de maneira crescente a partir dos 18 anos, atingindo o ápice entre 31 e 35 anos e, após, ocorreu um processo decrescente nessa faixa. O Gráfico 4 apontou uma concentração em torno de três quartos na faixa etária entre 22 e 45 anos e a média em 36 anos.

Gráfico 5

Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas por Remuneração



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: Duas empresas não forneceram a informação.

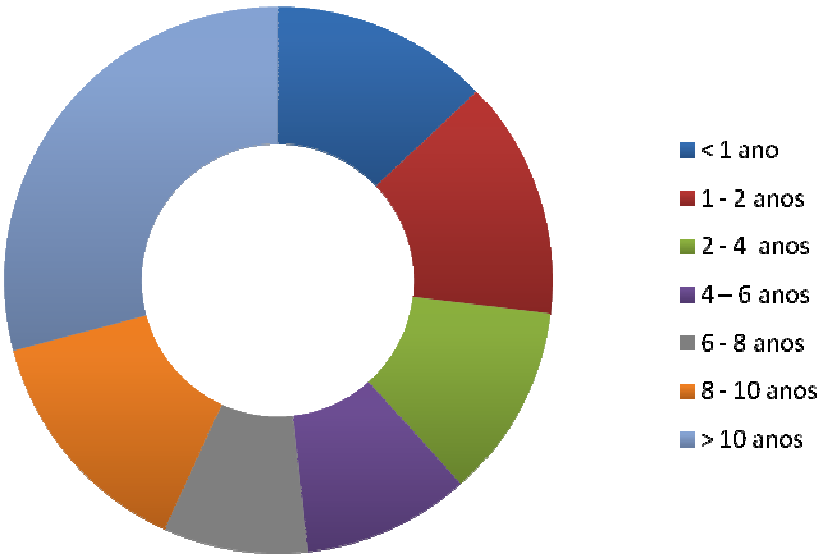
O Gráfico 5 destacou a faixa salarial dos funcionários das empresas pesquisadas, no qual a expressiva quantidade de funcionários, um pouco menos de três quartos (71,16%), tinha remuneração acima de R$ 2.001,00. Nota-se que mais de um quarto dos empregados recebem salário na faixa de R$ 501,00 a R$ 2.000,00 e uma pequena porcentagem (1,57%), até R$ 500,00. Vale ressaltar que, no questionário, uma empresa entrevistada assinalou que todos os funcionários ganhavam entre R$ 2.001,00 e R$ 3.000,00.

De acordo com os dados apresentados nos Gráficos 3 e 5, pode-se considerar que o valor da remuneração está atrelado ao grau de instrução dos profissionais.

Estudo realizado pelo IBGE e IPEA, em 2002, indicou que a média de remuneração dos trabalhadores nas empresas sem fins lucrativos foi de 4,5 salários mínimos mensais, ligeiramente superiores à média dos assalariados das empresas em geral, que foi de 4,3 salários por mês. De modo geral, os salários são maiores conforme o tamanho das organizações e as de maior porte, normalmente, são as que demandam mão-de-obra mais qualificada.

Gráfico 6

Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Pesquisadas por Tempo de Serviço na Empresa



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

Em relação ao tempo de serviço dos funcionários, percebeu-se que um grande número de trabalhadores, mais de um quarto (29,16%), estava há mais de dez anos na empresa. Com menos de um ano de serviço, tem-se um pouco mais de um décimo (12,90%) e, nas faixas de 1 a 2 anos, como também de 8 a 10 anos, verifica-se mais de um décimo (14,07%). Nota-se que nas faixas de 2 a 8 anos de trabalho há uma distribuição quase homogênea, totalizando cerca de um terço (29,76%).

A amostra compõe-se de empresas estáveis, algumas centenárias. Os resultados evidenciam que elas proporcionam um ambiente de trabalho favorável à permanência dos funcionários, pelo ambiente motivador, pelos benefícios oferecidos e planos de carreira, além de políticas de retenção de talentos. Até o início da década de 1980, era usual que o profissional fizesse sua carreira dentro de uma única empresa.

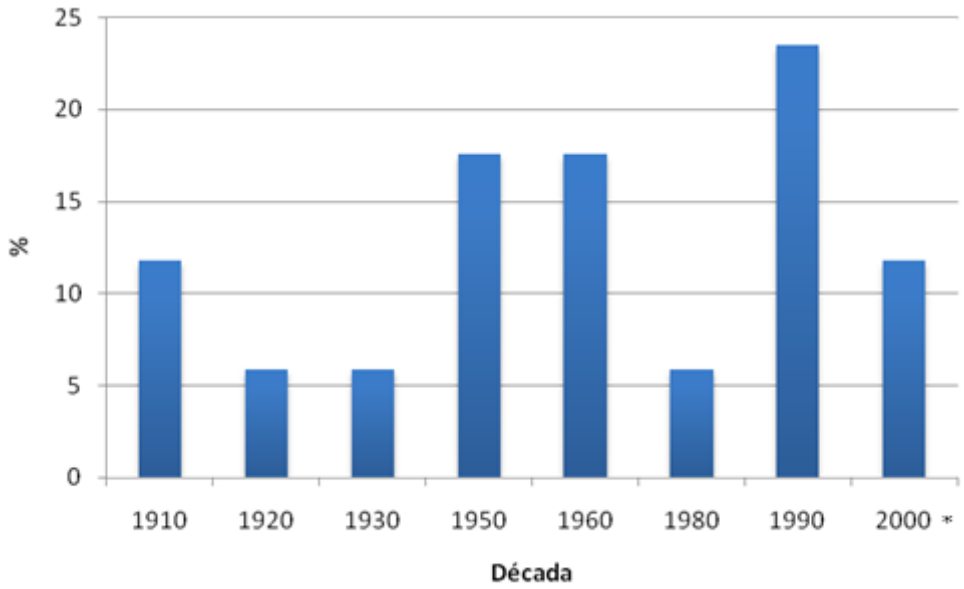
Com as transformações ocorridas na última década, só se mantiveram nas empresas os profissionais com um perfil de boa adaptabilidade, uma vez que, em tempos atuais, é valorizado o profissional que tem maior mobilidade no mercado, adquirindo *know-how* em várias companhias.

Nenhuma das empresas apresentou em seu quadro de funcionários todas as faixas distribuídas por tempo de serviço, no entanto, todas as empresas apresentam funcionários com tempo de serviço de 8 a 10 anos. Isso pode dar a entender que elas oferecem um ambiente

favorável e promissor em relação à carreira e o discurso sobre a mobilidade é praticado por uma parcela dos profissionais, porém, não por todos. Esse discurso está associado ao que a empresa oferece como ganhos, benefícios e envolvendo a área de atuação do profissional.

Gráfico 7

Distribuição por Década do Início do Processo de Expatriação de Estrangeiros para o Brasil



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: Seis empresas pesquisadas afirmaram não ter o histórico do início do processo de expatriação de estrangeiros.
Nota: *A década iniciada no ano 2000 refere-se somente à primeira metade.

Em relação ao processo de expatriação de estrangeiros para o Brasil, pela amostra, foi localizado um provável início na década de 1910, com um pouco mais de um décimo (11,8%) nesse processo.

Nas décadas de 1920 e 1930, notou-se apenas uma empresa em cada década. Já nas décadas de 1950 e 1960, mais de um terço de empresas deram início ao processo em questão. Na década de 1980, apenas uma empresa, menos de um décimo (5,9%), principiou a expatriação de estrangeiros para o nosso país e, na década de 1990, houve mais de um quinto (23,5%) de empresas nesse processo.

Na primeira década do século XXI notou-se uma diminuição em relação ao envio de estrangeiros para o Brasil, o que pode ser explicado pelo fato de ter sido levada em conta metade da década. Desde o século XIX, o Brasil importava quase todo tipo de produto

manufaturado, comercializado nacionalmente pelas filiais estrangeiras, controladas pelos expatriados estrangeiros que vieram estruturar as operações de vendas dessas empresas. Esses estrangeiros podem ser considerados os primeiros expatriados enviados ao Brasil em virtude de ser o primeiro dado sobre o processo. Após a Primeira Guerra Mundial, entre as décadas de 1920 e 1930, adentraram novas empresas estrangeiras, como a Light e Power, Arno, Phillips, Ford e General Motors, entre outras.

O período da Segunda Guerra Mundial foi marcado por pequena expansão, toda a indústria estava voltada para a área bélica e, desse modo, diminui a internacionalização. Colaborando com a informação, o Gráfico 7 não apontou nesse período o registro da entrada de multinacionais. O pós-guerra ficou caracterizado pela intensa expansão de empresas norte-americanas e européias e pela abertura do mercado nacional, especialmente no governo de Juscelino Kubitschek. Nesse período, o Brasil não possuía número suficiente de profissionais aptos para a realização de tarefas técnicas, desse modo, carente de mão-de-obra especializada, o país favoreceu a entrada de estrangeiros e do capital internacional.

Somente em 1960 ocorreu um novo momento de investimentos internacionais no Brasil, graças à abertura comercial dos governos militares e à legislação nacional liberal. Essas empresas buscavam um possível consumidor e baixos custos de produção. Na década de 1970, ocorreram dois momentos de crise do petróleo, produzindo uma convulsão mundial, diferente da realidade nacional que, apesar de sofrer levemente com a crise, manteve o crescimento.

Nessa década, o país passou pelo “milagre econômico”, com a entrada de capital e investimentos na indústria; entretanto, o gráfico acima não mostrou a entrada de executivos expatriados, reflexo da crise mundial no Brasil. Na década perdida, período de 1980, a crise externa originou desemprego e defasagem entre matriz e filial, o que justifica a pequena movimentação de executivos estrangeiros indicada na amostra.

O governo brasileiro, em 1990, apoiado no neoliberalismo abriu o mercado interno para a livre concorrência. O aquecimento do mercado mundial aumentou o afluxo de expatriados. A estabilização da economia brasileira foi um atrativo para os investimentos, que implementaram o desenvolvimento tecnológico tornado essencial na gestão empresarial.

A tecnologia criou um componente ativo para sobrevivência das empresas. O gráfico acima apontou um grande número de estrangeiros expatriados para o Brasil, confirmando a história descrita.

O início de 2000 mostrou o avanço das multinacionais, especialmente daquelas voltadas para os segmentos de serviços e infra-estrutura. A liderança dessas organizações

marcou o grau de dependência do Estado em um novo quadro mundial. Apesar da crescente conquista de mercado pelas multinacionais, o número de expatriados estrangeiros, apontado no Gráfico 7, manteve o mesmo patamar da década anterior.

Em relação à entrada de estrangeiros no Brasil nos últimos cinco anos, Scheller (2008, p. 1) assinalou, com base em dados do Ministério do Trabalho, um crescimento expressivo de técnicos, investidores e executivos. Segundo o autor, "os dados obtidos se restringem a um período relativamente curto, de cinco anos [...], o total de estrangeiros que veio trabalhar no Brasil quase dobrou. Passou de 9,3 mil, em 2004, para 18,2 mil, em 2008". Os especialistas em recursos humanos e economia creditam esse deslocamento ao crescimento da economia brasileira.

Tabela 5

Distribuição por Década de Início do Processo de Expatriação de Estrangeiros por Segmento de Atuação

Segmento de atuação / Década de início	Década																					
	1910		1920		1930		1940		1950		1960		1970		1980		1990		2000		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Indústria	2	15,4	1	7,7	1	7,7	0	0,0	3	23,1	3	23,1	0	0,0	1	7,7	2	15,4	0	0,0	13	100
Serviços	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4	100

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

Na Tabela 4, verificou-se uma vinculação que associou dois pontos da pesquisa, o segmento de atuação e a data de início do processo de expatriação de estrangeiros. Segundo a Tabela 4, a indústria, com um pouco menos de um quinto (15,4%), começou o processo de expatriação de estrangeiros na década de 1910.

Nas décadas de 1950 e 1960, o setor industrial apareceu com um pouco mais de um quinto (23,1%) em cada década, destacando-se das demais décadas e, em 1990, notou-se o mesmo percentual (15,4%) já apresentado na década de 1910.

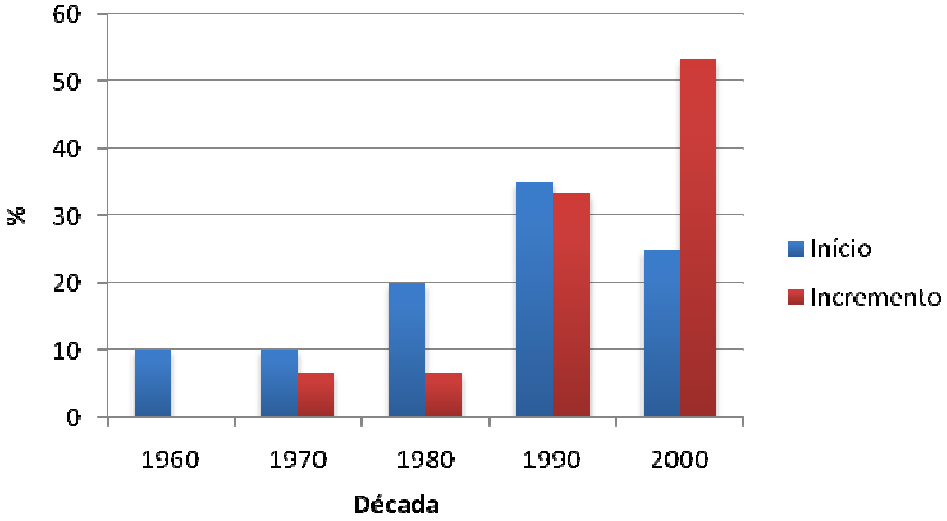
No segmento de serviços, o processo de expatriação de estrangeiros começou na década de 1990, envolvendo metade (50%) dessas organizações prestadoras de serviços e, na década de 2000, a outra metade (50%). Ainda compete observar que um quinto (20%) das empresas participantes não tinha o registro histórico.

O setor industrial apareceu como pioneiro no processo de expatriação de estrangeiros para o Brasil, o que coincidiu com a história da industrialização brasileira, produto de um momento propício para as multinacionais estrangeiras na busca por mercados consumidores.

A expatriação pelo setor de serviços ocorreu no mesmo momento da mudança do mercado mundial, em que a venda de serviços atingiu um novo patamar, de elevado crescimento. Todavia, Sandra Finardi (apud Scheller, 2008), com base em dados do Ministério do Trabalho, indicou que, no primeiro semestre de 2008, chegaram 470 profissionais de alto nível ao Brasil com a missão de dirigir operações no mercado nacional.

Gráfico 8

Distribuição por Década de Início e Incremento do Processo de Expatriação de Brasileiros



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: Três empresas não forneceram a informação sobre o início do processo e oito Empresas não forneceram a informação sobre o incremento desse processo. Incremento refere-se ao aumento do número de expatriados.

O Gráfico 8 indica que, nas empresas consultadas, o início do processo de expatriação de brasileiros ocorreu na década de 1960, contudo, a literatura histórica assinalou a saída das primeiras empresas brasileiras em 1970. Vale ressaltar que, antes da internacionalização das empresas brasileiras, já se localiza a saída dessa mão-de-obra em busca de *know-how* e de melhores condições de vida.

Os dados levantados mostram que o processo de expatriação de brasileiros teve início em datas bem diferentes nas diversas empresas envolvidas no estudo. Nas décadas de 1960 e

1970, duas delas deram início ao processo de expatriação de brasileiros, perfazendo um décimo (10,0%) em cada década. Quatro empresas (20%) iniciaram o processo de expatriação na década de 1980 e sete, na década de 1990, com mais de um terço (35%).

Na primeira metade da década de 2000, exatamente um quarto (25%), somando cinco empresas, deu início ao processo de expatriação. Apenas uma empresa (6,7%) afirmou ter implementado o processo de expatriação na década de 1970 e também uma única empresa (6,7%) declarou o mesmo na década seguinte.

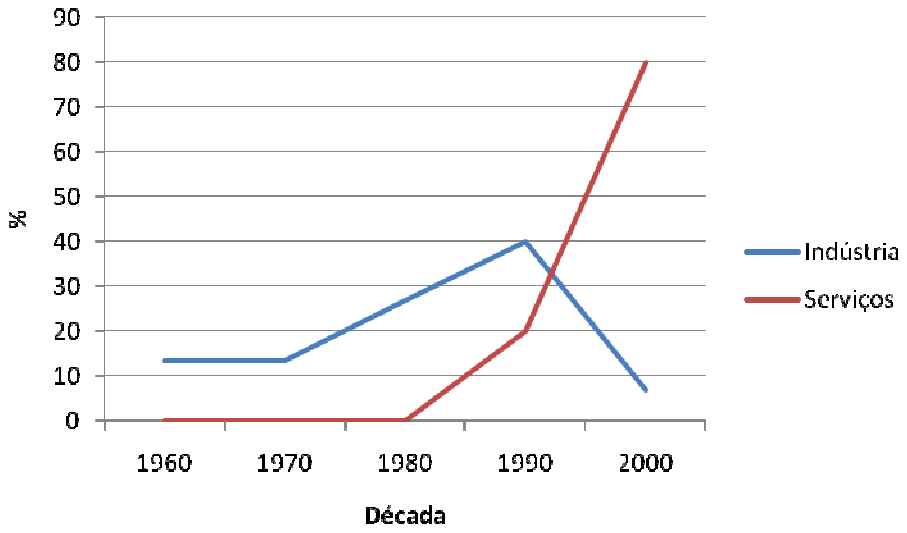
Já na década de 1990, houve um aumento no processo de expatriação de brasileiros para cinco empresas, pouco mais de um terço (33,3%). Na década de 2000, houve um número expressivo de oito empresas que incrementaram esse processo, representando mais da metade (53,3%) das empresas pesquisadas. Segundo o recorte histórico, entre 1960 a 1980, o aumento da expatriação de brasileiros ocorreu lentamente, devido às limitações da indústria nacional e à falta de desenvolvimento tecnológico.

Os dados confirmam esse cenário histórico da indústria brasileira; entretanto, esse panorama sofreu mudanças com a abertura de mercado pelo governo neoliberal, permitindo uma situação favorável ao Brasil. Essa condição culminou no *boom* da década de 1990, pela entrada de investimentos e conseqüente desenvolvimento tecnológico. Esse movimento trouxe como conseqüência para as empresas nacionais a necessidade de reestruturação para concorrer no mercado mundial, criando assim um setor industrial competitivo.

Importante salientar que as empresas pesquisadas possuem dados limitados sobre o início do processo de expatriação de brasileiros: a maioria delas iniciou a sistematização desses dados somente a partir do fim da década de 1980. No cenário mundial, ocorreram fusões e aquisições de empresas em busca de reduzir os custos e visando a manutenção do crescimento. Esse movimento, de acordo com o *The World Street Journal Américas*, publicado em 15 de agosto de 2005, ocorreu de forma intensa entre 1997 a 2005, não só pelas empresas dominantes (multinacionais pioneiras no processo de internacionalização), como também pelos países conhecidos como *late movers* (empresas provenientes do terceiro mundo que se internacionalizaram tardiamente).

Gráfico 9

Distribuição por Década de Início do Processo de Expatriação de Brasileiros por Segmento de Atuação



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: Três empresas não forneceram a informação.

Nos dados referentes aos segmentos de atuação e ao início do processo de expatriação de brasileiros, observou-se que a indústria manteve supremacia sobre o setor de serviços até meados de 1990, quando ocorreu uma inversão, iniciada uma década antes. O mercado voltou-se para o segmento de serviços, o que ocasionou uma retração do segmento industrial, revelando a nova tendência do mercado mundial. De acordo com Ricupero e Barreto (2007, p. 7), houve "[...] singularidade do exemplo brasileiro, caracterizado não tanto pela internacionalização de firmas produtoras de manufaturas [...] mas, sim, de companhias exportadoras de serviços".

O crescimento do setor de serviços deu-se durante os "anos gloriosos", de 1940 a 1970, quando as empresas de engenharia e construção adquiriram o *know-how* para se alçarem ao nível de competência internacional. Dessa forma, o gráfico confirma o crescimento do setor de serviços e corrobora com a análise desses autores. Em 1980, o setor de serviços começou a ter expressão no processo de expatriação, superando o segmento industrial durante a década de 1990, e ganhou espaço para a entrada de novas empresas, capazes de oferecerem serviços de forma eficiente e a baixo custo.

O crescimento tardio desse segmento no Brasil, em parte, deve-se ao fato de o setor industrial ser dominado por grandes corporações muito bem estruturadas, dificultando a competição. Esse cenário vem se modificando em virtude das medidas políticas adotadas com base nos princípios neoliberais.

O recente relatório do *Boston Consulting Group* (2006) incluiu doze empresas brasileiras em sua análise sobre os "100 novos desafiantes globais".[47] Esse quadro implica as características das empresas brasileiras que adquiriram capacidade competitiva nas ultimas décadas e conquistaram seu espaço no mercado internacional.

Tabela 6

Número de Executivos Brasileiros Expatriados pelas Empresas Pesquisadas por Setor

Setor de atuação	Número de expatriados	Porcentagem
Indústria	930	83,3
Serviços	152	13,6
Comércio	35	3,1
Total	1117	100,0

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

Verificou-se, na tabela acima, que um número significativo de executivos expatriados encontrava-se no setor industrial, com um pouco mais de quatro quintos (83,3%) e um pouco mais de um décimo (13,6%) no setor de serviços. Apareceu ainda uma pequena porcentagem de expatriados (3,1%) no setor de comércio. Relacionando o Gráfico 9 com a presente tabela, constata-se que o setor industrial, apesar de ser o mais expressivo, teve menor crescimento nas últimas duas décadas e perdeu espaço para o setor de serviços.

Esse último segmento penetrou no mercado internacional e teve um crescimento acelerado, pois, como comentado anteriormente, as empresas brasileiras somente adquiriram capacidade competitiva nas ultimas duas décadas. Além disso, as indústrias estão se deslocando para países em desenvolvimento, que não são desenvolvedores de conhecimento e possuem mão-de-obra a baixo custo e matéria-prima necessária à produção.

Como, nos últimos anos, o cenário mundial se voltou para o desenvolvimento de produtos com alto valor agregado, a economia mundial e o fluxo de capital estão mudando de direção. De acordo com matéria de Rodrigo Brancatelli publicada no jornal *O Estado de São Paulo* (Caderno Cidades/Metrópoles, de 14 de setembro de 2008), [...] pesquisa realizada pela consultoria Mercer sobre transferências internacionais revela que 71% das empresas multinacionais com sede por aqui e pelo restante da América Latina aumentaram o número de

[47] Petrobrás, Weg, Cia Vale do Rio Doce, Votorantim Cimentos, Gerdau, Embraer, AmBev, Construtora Norberto Odebrecht, Marco Polo, Natura, Multibrás, Embraco. As empresas são de diferentes áreas de atuação.

transferências entre subsidiárias nos últimos dois anos. No restante do Mundo foi de 56%. Essa mudança ocorreu no mundo inteiro, no momento em que os países emergentes adquiriram desenvolvimento tecnológico e começaram a produzir produtos a baixos custos, aumentando a competitividade.

Tabela 7

Número de Empresas por País/Região/Continente de Destino dos Expatriados

País/Região/Continente	Número	Porcentagem
EUROPA	**54**	**35,5**
Alemanha	8	5,3
Suíça	7	4,7
Espanha	6	4
França	6	4
Itália	5	3,3
Bélgica	3	2
Europa *	3	2
Holanda	2	1,3
Portugal	2	1,3
Rússia	2	1,3
Áustria	1	0,7
Eslováquia	1	0,7
Inglaterra	1	0,7
Noruega	1	0,7
Reino Unido	1	0,7
República Tcheca	1	0,7
Romênia	1	0,7
Suécia	1	0,7
Turquia	1	0,7
Ucrânia	1	0,7
AMÉRICA CENTRAL/SUL	**45**	**29,6**
Argentina	10	6,7
Venezuela	8	5,3
Chile	7	4,7
Colômbia	5	3,3
América do Sul *	4	2,7
Peru	4	2,7
Bolívia	2	1,3
Panamá	2	1,3
Brasil	1	0,7
Equador	1	0,7
Paraguai	1	0,7
AMÉRICA DO NORTE	**25**	**16,4**
México	10	6,7
Estados Unidos	11	7,3
Canadá	2	1,3
Ásia	19	12,5
China	6	4
Índia	4	2,7
Ásia *	2	1,3
Emirados Árabes	2	1,3
Cingapura	1	0,7
Coréia	1	0,7
Dubai	1	0,7
Japão	1	0,7
Países Árabes	1	0,7
ÁFRICA	**9**	**5,9**
África do Sul	4	2,7
Angola	3	2
África *	1	0,7
Moçambique	1	0,7
Total	**150**	**100**

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Nota: * Nesses continentes, os participantes não definiram o país de destino dos expatriados.

Dentre as empresas pesquisadas, foi grande a diversidade de países de destino desses expatriados. Observou-se que pouco mais de um terço (35,5%) se concentrou no continente europeu e quase um terço (29,6%), na América Central/América do Sul. Em seguida, apareceram, com menos de dois décimos (16,4%), a América do Norte e a Ásia (12,5%) como destino. O continente africano foi o destino de menos de um décimo (5,9%) dos expatriados.

A relação dos países de destino sugere que a expatriação de executivos brasileiros esteve basicamente relacionada à busca de conhecimento, à implantação de soluções desenvolvidas no país de origem e à busca de nichos do mercado consumidor ainda não saturados.

No tocante à ampla distribuição dos países, notou-se a presença dos BRICs, demonstrando sua importância junto ao cenário mundial como emergentes. A escolha foi, em grande parte, voltada aos países desenvolvidos, com condições de apoiar desenvolvimento tecnológico, de produção ou sistemas de gerência.

Os países em desenvolvimento que constam da tabela apresentaram um grande mercado consumidor em crescimento. Outra característica relevante refere-se ao deslocamento dessas pessoas para a África, que possivelmente se desenvolve como um provável futuro mercado. Historicamente, o deslocamento dos profissionais sempre esteve atrelado ao fluxo do capital, desenhando a direção da mobilidade da mão-de-obra, especializada ou não.

A motivação para expatriação pode variar de acordo com o profissional, a área de atuação, o interesse da empresa, enfim, são inúmeros os motivos, porém, o destino está atrelado a dois fatores principais: possibilidade de desenvolvimento ou possível mercado consumidor, ou seja, absorver conhecimento ou comercializar produtos e serviços.

Outro levantamento a respeito do destino de executivos expatriados foi elaborado pela Equipe Berlitz do Brasil e publicado por Paula Lago no jornal *Folha de S. Paulo* (01 de agosto de 2004), apontando que, naquela ocasião, EUA, Alemanha, Suíça, México e Reino Unido concentram 68% dos expatriados.

Tabela 8

Interesse da Empresa na Expatriação do Funcionário

Interesse na expatriação	Número de empresas	Porcentagem
Desenvolvimento de carreira	20	87,0
Transferir tecnologia	19	82,6
Experiência profissional	18	78,3
Absorver tecnologia	16	69,6
Transferir *know-how*	5	21,7
Desenvolver produto ou serviço	3	13,0

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: A escolha de um item não exclui outros itens. Cada empresa escolheu quantos itens foram necessários.

Na relação de interesse da empresa na expatriação de seus executivos, constam na tabela acima algumas razões, como o **desenvolvimento de carreira**, que é um programa existente na empresa para desenvolvimento do profissional a fim de galgar cargos hierárquicos superiores dentro da organização. A expatriação por **transferência de tecnologia** ocorre quando o profissional muda de país para implantar em outra planta da organização uma técnica de sua especialidade ou competência. No caso da **experiência profissional**, a expatriação é tanto do interesse do funcionário como da empresa, com o objetivo de agregar essa vivência ao perfil do profissional para que esteja apto a lidar com a questão das diferenças culturais e aplicar conhecimentos desenvolvidos.

O processo de **absorção de tecnologia** refere-se à aprendizagem do profissional em um projeto ou desenvolvimento de tecnologia em uma determinada planta da empresa.[48] **Transferência de *know-how*** ocorre quando um expatriado detentor de certo conhecimento compartilha com outras plantas da empresa esse conhecimento. Vale ressaltar que o *know-how* é a transferência do conhecimento técnico, associado ao modelo individual de aprendizagem e disseminação desse conhecimento traduzido na prática. Outro motivo de interesse é o **desenvolvimento de produto ou serviço**, que consiste em um esforço entre várias unidades para a implantação de um projeto ou criação de um produto.

Como se observou na Tabela 7, a motivação pelo desenvolvimento de carreira foi superior a quatro quintos (87%), destacando-se dos demais interesses da empresa. Verificou-se, também, que um pouco mais de quatro quintos (82,6%) teve o interesse voltado para a

[48] Planta é uma terminologia utilizada nas organizações para se referir ao espaço físico da empresa, seja matriz ou filial.

transferência de tecnologia. A experiência profissional foi apontada de forma expressiva por quase quatro quintos (78,3%) das empresas e, por último, a absorção de tecnologia apareceu com um pouco mais de dois terços (69,6%). Notaram-se, também, mais duas razões de interesse na expatriação: transferência de *know-how*, com um pouco mais de um quinto (21,7%), e desenvolvimento de produto ou serviço, com um pouco mais de um décimo (13,0%).

Conclui-se que, diferentemente do início do processo de expatriação de brasileiros, o qual se presume ter sido em grande parte devido à busca de tecnologia, atualmente, ele é hoje motivado por outras razões, como desenvolvimento de carreira, transferência de *know-how* (processos, sistemas e gestão), desenvolvimento de produtos e serviços. Além disso, são expatriados profissionais altamente qualificados, para desempenhar altos cargos. De acordo com artigos da mídia especializada em recursos humanos, os profissionais brasileiros são considerados mais flexíveis e adaptáveis, e, por isso, são escolhidos para substituir profissionais de alto escalão em plantas internacionais. Devido a essa nova oportunidade, que emergiu no mercado a favor dos profissionais brasileiros, as organizações têm oferecido maiores oportunidades de qualificação a esses executivos.

Empresas tanto de origem nacional como estrangeira, com filial no Brasil, expatriaram seus profissionais por diferentes razões. As empresas brasileiras tiveram maior proporção na transferência de tecnologia e visaram ao desenvolvimento de carreira. Empresas norte-americanas expatriaram por todos os motivos descritos na tabela acima.

As empresas alemãs priorizaram o desenvolvimento de carreira, mas também a experiência profissional, a absorção de tecnologia e, por último, a transferência de tecnologia. Dessa forma, verificou-se o perfil de cada organização e quais eram seus objetivos.

Segundo matéria publicada no jornal *Folha de S. Paulo* (05 de novembro de 2006, intitulada "Executivo brasileiro deixa o país para conquistar mercado"), a carreira dos executivos demanda a troca de país por algum tempo, para ocupar postos de trabalho em outra planta.

Viver um período no exterior faz parte do plano de desenvolvimento dos profissionais e atende a dois grandes objetivos em geral: aprender na matriz ou controlar subsidiárias. Informações obtidas pela empresa de auditoria e contabilidade KPMG[49] reforçam essa afirmação, registrando que os dois principais motivos para expatriar um executivo de alto escalão estão associados à busca de conhecimento junto à matriz, para assumir o próximo

[49] KPMG são iniciais compostas por seus principais membros-fundadores, Klynveld, Peat, Marwick e Goerdeler.

cargo na carreira, ou o profissional é transferido porque sua *expertise*[50] precisa ser alocada em outra planta da organização.[51] Para os executivos brasileiros, essa experiência tem aumentado consideravelmente, à medida que surgem novas searas como Ásia e América Latina.

Segundo alguns periódicos, como a *Folha de S. Paulo* e a revista *Exame*, as missões atribuídas a brasileiros expatriados estão relacionadas à gestão de processos e pessoas. Isso ocorre devido a dois atributos que os diferenciam: a vivência em uma economia historicamente turbulenta e a herança do carisma latino-americano. Esse talento para gerenciar tem valorizado o profissional brasileiro em meio à profusão de novos negócios em países em desenvolvimento.

Todavia, cabe destacar outros estudos, que mostram que as formas de atuação de seus executivos está diretamente associada a outros interesses das organizações. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992 p. 127), as expatriações de executivos fundamentam-se em motivações estratégicas e três objetivos que se interrelacionam:

1) buscar o entendimento das necessidades do mercado local para que possa ser criada a diferenciação nos produtos para atender às preferências dos clientes e às características do setor, bem como promover as mudanças culturais e legais no ambiente de mercado aonde irão operar, denominado resposta local;

2) alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias de escala, compartilhamento de custos e investimentos por meio de diferentes mercados e unidades de negócios, denominado integração global; e

3) desenvolver na organização o intercâmbio entre as diferentes unidades (centrais ou subsidiárias), para que aprendam entre si e troquem inovações e sistemas de gestão e processos, denominado aprendizado e inovação.

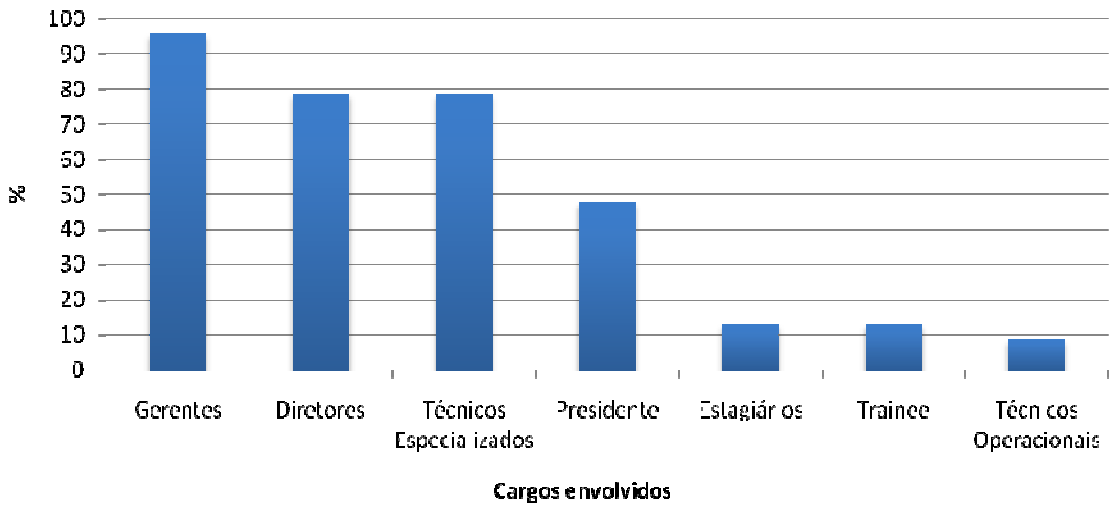
---

[50] *Expertise* é o especialista em determinada área.

[51] Estudo realizado em 2008, com base em dados fornecidos pela UNCTAD, Banco Central do Brasil, Fundação Dom Cabral e notícias divulgadas pela mídia brasileira.

Gráfico 10

Cargos Envolvidos na Expatriação de Brasileiros



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: A escolha de um item não exclui outros itens. Cada empresa assinalou quantos itens foram necessários.

Quanto aos cargos envolvidos na expatriação de brasileiros, a pesquisa usou como critério de escolha quatro níveis: presidente, diretor, gerente, técnico especializado. Além desses cargos, as empresas ouvidas mencionaram também a presença de estagiários, *trainee* e técnicos operacionais.[52]

Vale frisar que, das empresas consideradas, a quase totalidade (95,7%) assinalou que o cargo de gerente foi o mais requisitado para a expatriação de brasileiros. Os de diretor e técnico especializado mostraram dados relevantes, aproximadamente quatro quintos (78,3%) cada.

Por fim, quase a metade (47,8%) das empresas declarou ter, dentre os seus expatriados, ocupantes do cargo de presidente. Em relação aos outros cargos citados, os de estagiário e *trainee* ocupam menos de um quinto (13,0%) cada, e, menos expressivo em relação aos demais, apareceu o cargo de técnico operacional, com menos de um décimo (8,7%) das indicações. Importante assinalar que grande parte das empresas, em seu início de internacionalização, tinha seu *head office* ocupado por profissionais provenientes do país de origem da organização.

[52]*Trainee* é o recém-formado que tem o desenvolvimento profissional incentivado pela empresa, visando preenchimento de cargo específico.

Atualmente, algumas empresas ainda mantêm esse sistema, mas, em sua maioria, esses cargos já são ocupados por brasileiros. Em relação a esse tema, periódicos de respeitabilidade na área de administração assinalaram a busca, pelo mercado mundial, dos profissionais brasileiros. A explicação para essa demanda pode ser encontrada no fato cultural denominado "jeitinho brasileiro", que gerou uma flexibilidade administrativa, permitindo atitudes alternativas criativas e resultados positivos perante situações complexas e imprevistas.

De acordo com o contexto histórico, notou-se que o desenvolvimento dos executivos brasileiros ocorreu de forma intensa e em curto espaço de tempo em virtude da industrialização tardia ante o cenário mundial e pelo fato de, tradicionalmente, não contar com mão-de-obra qualificada.

Todavia, nos últimos cinco anos, os profissionais brasileiros vêm se destacando para postos de gestão. Para Sandra Finardi (apud Scheller, 2008), gerente da divisão de executivos da DMRH, o Brasil pertence ao círculo de exportadores de profissionais qualificados e vem se tornando um produtor de executivos para o mundo.

Tabela 9

Seleção de Profissionais Brasileiros para Expatriação

Processo seletivo de profissionais	Número de empresas	Porcentagem
Alto potencial	13	56,5
Expertise do funcionário	9	39,1
Banco de talentos	8	34,8
Experiência profissional	5	21,7
Carreira	3	13,0
Convidado pelo país hospedeiro	2	8,7
Perfil negociador	2	8,7
Trainee	2	8,7

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: A escolha de um item não exclui outros intens. Cada empresa escolheu quantos itens foram necessários.

Na seleção do profissional a ser expatriado, a empresa utilizou diferentes processos, de acordo com a sua necessidade. Algumas empresas aplicam o processo de *assessment*, para

identificar e categorizar quais indivíduos, dentro dos seus quadros funcionais, possuem características favoráveis à expatriação.[53]

Com base nos resultados do processo seletivo, algumas empresas criam um banco de talentos. Apesar de ser esse método o mais indicado na escolha do profissional a ser expatriado, na maioria das empresas, a seleção ocorre por indicação do superior, o que caracterizou a falta de um processo seletivo específico do profissional e sua família que possa indicar a capacidade de adaptação à nova cultura.

O processo de seleção utilizado na escolha dos profissionais teve por base diferentes categorias, de acordo com a qualificação e a função a ser realizada na expatriação.

Esse processo, tal como foi distribuído na Tabela 8, permitiu observar que mais da metade (56,5%) das empresas participantes da pesquisa informaram que são selecionados profissionais de alto potencial; quase dois quintos (39,1%) apontaram que o funcionário foi indicado pela *expertise*.[54]

O uso do banco de talentos foi lembrado por pouco mais de um terço (34,8%) dos pesquisados. Mais de um quinto (21,7%) mencionou a experiência profissional como fator de seleção. Outro indicador apareceu relacionado ao desenvolvimento da carreira do profissional, com mais de um décimo (13%). A seleção pelo perfil negociador, convidado pelo país hospedeiro e *trainee* apareceu com menos de um décimo (8,7%) cada.

Em relação à forma como se configurou o desenvolvimento da organização, Pautrot e Girouard (2004) indicaram que, no processo de expatriação, o executivo desenvolve uma *expertise* para lidar com diferentes culturas e grupos de trabalho, o que possibilita o seu pertencimento a diferentes plantas da organização.[55]

Na seleção do expatriado, muitas características são consideradas no perfil daquele a ser expatriado, sendo de relevante importância nessa decisão a capacidade para entender diferenças culturais no cotidiano e dentro da estrutura organizacional, como frisado por Richardson e Rullo (1992).

Segundo o consultor Rodrigo Araújo, da consultoria Korn Ferry, que atua na área de pesquisas com executivos e soluções de desenvolvimento e segurança (matéria publicada em abril de 2006 no jornal *Administrador Profissional*, Seção Trabalho, intitulada "A experiência

---

[53] *Assessment* é o termo que o mundo das corporações globalizadas tem utilizado para identificar as competências estratégicas e funcionais dos profissionais, detectadas por meio de avaliações técnicas (provas específicas da área) e comportamentais (*profile*, *background*, *know-how* e *performance*).

[54] Alto potencial entende-se o profissional com maior capacidade que os demais funcionários, talento nato e ético.

[55] A pertença ou o "sentimento de pertencer" é um conceito que define o sentimento de pertencer ao contexto em que a pessoa está inserida.

ainda conta tudo", em abril de 2006): "No processo seletivo, as questões comportamentais também são valorizadas. Estudos revelam que 85% dos insucessos dos executivos se devem às questões comportamentais, não pela bagagem que possuem".

Tabela 10

Problemas de Adaptação dos Expatriados

Problemas de adaptação	Número de empresas	Porcentagem
Familiar	10	43,5
Cônjuge	8	34,8
Pessoal	6	26,1
Profissional	6	26,1
Idioma	2	8,7

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

Obs.: Na tabela acima, no caso de algumas empresas, também se consideraram problemas de adaptação de expatriados estrangeiros no Brasil. A escolha de um item não exclui outros itens. Cada empresa escolheu quantos itens foram necessários.

No período da entrevista, uma das empresas participantes do estudo enfrentou um problema de ajustamento da esposa de um dos expatriados, na Bolívia, devido à dificuldade de comunicação para se expressar na língua local e, também, pela grande diferença social e cultural.

Dentre os obstáculos de adaptação dos expatriados, quase a metade (43,5%) das empresas apontaram com maior ênfase os problemas de ordem familiar. Conflito com o cônjuge foi assinalado por mais de um terço (34,8%) das empresas participantes. Problemas pessoais e profissionais apareceram com pouco mais de um quarto cada e dificuldades com o idioma apareceram com menor expressão (8,7%).

Algumas empresas pesquisadas assinalaram, especificamente, outros tipos de problemas que interferiram na adaptação: dificuldades na liberação dos pertences pela alfândega ou receita federal, quando da chegada ou no retorno. Diferenças entre o modo de vida anterior em relação ao novo modo de vida e situação em que ocorreu a separação do casal (por vezes o marido retornou devido à separação, entretanto, a mulher permaneceu no país hospedeiro). Problemas de depressão ou, na maioria das vezes, dificuldades de ajustamento do profissional no ambiente reinante na nova planta. A falta de adaptação à cultura local foi outra situação descrita pelas empresas, além de problemas com a cultura organizacional da planta de destino.

Baruch e Altmam (2002) e Cerdin (2002), em seus estudos, demonstram que, mesmo conhecendo os limites da mensuração a respeito do ajustamento, costumam-se utilizar os seguintes critérios para averiguar o sucesso ou fracasso de um processo de expatriação:

- Prazo de retorno, sob três dimensões: se o expatriado cumpriu o prazo, foi chamado antes da data prevista ou pediu para voltar antes do prazo indicado no contrato;

- Cumprimento de objetivos/*performance* durante o período de expatriação;

- Estabilização ou declínio na carreira após o retorno.

Corroborando com os resultados da tabela acima, Rushing e Kleiner (2003), definiram que o grande responsável pelo fracasso nas expatriações está vinculado aos problemas pessoais ou dificuldades na família do expatriado. No tocante ao retorno desses expatriados fora do prazo contratual, a grande maioria dos estudos – Richardson e Rullo (1992, p. 31-39), Rushing e Kleiner (2003, p. 12-19) e Baruch e Altmam (2002, p. 239-259) – identificou que o fracasso da expatriação está baseado na família do expatriado como um aspecto crítico no processo de expatriação.

Tabela 11

Tratamento dado à Experiência Profissional no Retorno

Tratamento no retorno	Número de empresas	Porcentagem
Mesma posição	22	95,7
Promovido	14	60,9
Transferido de área	12	52,2
Desligado da empresa	8	34,8
Demitiu-se	7	30,4

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: A escolha de um item não exclui outros itens. Cada empresa escolheu quantos itens foram necessários.

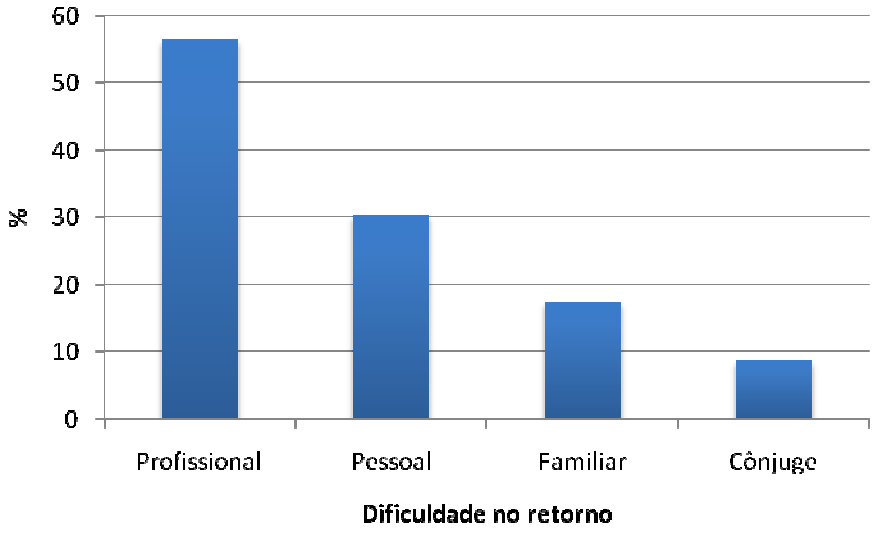
Os profissionais da área de recursos humanos responsáveis pela expatriação mencionaram a possibilidade de vários tratamentos por ocasião do retorno do profissional ao país, que variaram de acordo com a política interna da empresa e o tipo de expatriação. A

grande maioria (95,7%) desses profissionais retornou na mesma função desempenhada antes da expatriação. Segundo as empresas ouvidas, no retorno, mais de três quintos (60,9%) dos expatriados são promovidos, um pouco mais de um terço (34,8%) é desligado da empresa devido à falta de um cargo à disposição ou pelo fato de o profissional não ter tido um desempenho satisfatório, ou então devido à extinção da área em que atuava anteriormente. Isso confirma a ausência de planejamento da empresa em relação ao retorno desses executivos. Outro dado observado em relação ao retorno, indicado pelas empresas, foi que mais da metade dos profissionais foram transferidos de área.

Quase um terço (30,4%) dos expatriados retornados demitiram-se da empresa em busca de nova recolocação, pelo fato de as empresas não aproveitarem o conhecimento adquirido por esses executivos, que em sua grande maioria foram em busca de oportunidades em outra empresa. Outra situação mencionada nas entrevistas foi a existência de contratação dos executivos por *head hunters* no país onde se encontravam expatriados, implicando uma nova contratação no exterior. Como essa situação ocorreu antes do retorno, não foi considerada na tabela.[56]

Gráfico 11

Dificuldades de Readaptação



Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.

No Gráfico 11, os dados expostos sobre as dificuldades no retorno mostraram que 56% dos expatriados apresentam dificuldades de readaptação profissional, enquanto que um pouco

[56] *Head hunter* é o profissional conhecido por "caçador de cabeças", pois busca profissionais qualificados para ocupar cargos expressivos dentro das organizações.

menos de um terço (30,4%) apresentou complicações na readaptação da vida pessoal. Outro dado interessante foi que menos de um quinto (17,4%) teve problemas em se ajustar à antiga vida familiar. Uma pequena parcela, menos de um décimo (8,7%), indicou dificuldades e problemas conjugais.

As empresas pesquisadas também apontaram como dificuldade de readaptação a inexistência de uma estrutura organizacional para recepcionar e integrar o profissional na empresa e na cultura de origem. O profissional fica sujeito a situações e políticas mal definidas pela empresa, insatisfeito em relação às expectativas criadas. Em virtude disso, procura oportunidades em outra organização, e a empresa acaba perdendo parte do seu conjunto de profissionais de alto potencial. Esses deslocamentos geram indivíduos "híbridos" a partir dessa experiência, é inevitável a vivência do choque cultural no próprio país de retorno.[57]

Renata de Gaspari Valdejão e Mariana Iwakura, em matéria publicada (5 de novembro de 2006, na *Folha de S. Paulo*, Caderno Especial, Carreira Executiva), corroboraram com a questão do retorno: "[...] a aterrissagem em solo brasileiro pode reservar surpresas. Em alguns casos, o executivo alcança um patamar tão alto por causa de sua função como expatriado que não encontra mais lugar à sua altura na empresa ao retornar". Por isso, faz-se necessário um amplo planejamento para mesclar a vontade do profissional com o que a empresa pode oferecer.

É importante frisar que o expatriado precisa conhecer a política e a estrutura da empresa, a fim de que possa fazer um planejamento quanto ao retorno e obter uma melhor visão em relação à aplicação dos conhecimentos adquiridos.

[57] O indivíduo torna-se "híbrido" quando sai de sua cultura de origem, com crenças e valores próprios, e os mescla com os da cultura do país hospedeiro; isso altera sua visão de mundo.

Tabela 12

Apoio no Retorno

Apoio na volta	Número de empresas	Porcentagem
Burocrático*	20	87,0
Psicocultural**	5	21,7

Fonte: Dados colhidos junto às empresas participantes listadas no Anexo A.
Obs.: A escolha de um item não exclui outros intens. Cada empresa escolheu quantos itens foram necessários.
Nota:*Apoio burocrático refere-se à questão jurídica do processo de expatriação, como legalização e regularização dos documentos, tanto do profissional como da respectiva família e dos trâmites alfandegários.
**Apoio psicocultural envolve um trabalho emocional e eventos culturais que auxiliam na adaptação e na reconstrução da rede social.

Das 23 empresas pesquisadas em relação ao apoio oferecido no retorno aos seus profissionais, foi constatado que 20 delas, ou seja, mais de quatro quintos (87%), ofereceram aos seus executivos apoio meramente burocrático e 5, com pouco mais de um quinto (21,7%), deram apenas apoio psicocultural. Verificou-se também que a grande maioria das empresas que ofereceu somente apoio burocrático reconheceu a importância do apoio psicossocial, mas não proporcionou esse tipo de serviço. Dessa forma, faz-se necessário que as empresas proporcionem um apoio psicológico aos profissionais que vão passar ou passaram pelo processo de expatriação, a fim de minimizar as inquietações e frustrações ocasionadas nesse processo.

Outras informações

As empresas também adicionaram, em suas respostas, outras informações, de natureza qualitativa, apresentadas abaixo por representarem situações muito específicas.

- Algumas empresas participantes assinalaram o alto custo no processo de expatriação, tanto na saída como no retorno dos executivos. No caso de brasileiros, esses custos são altos em função da legislação trabalhista que incide na garantia do INSS, previdência privada e no fundo de garantia;

- Apesar de o profissional estar em outro país, a empresa deverá seguir as responsabilidades legais em relação ao país hospedeiro e, simultaneamente, manter as obrigações legais para com o país de origem;

- Outras empresas mencionaram, como fator de interferência na readaptação, a perda de benefícios, que apesar de terem sido pagos durante a permanência no exterior deixavam de ser concedidos no retorno;

- Foi observada a necessidade de criação de políticas para a expatriação de casais homossexuais, uma vez que vem aumentando esse tipo de relacionamento na camada de gestores;

- Relataram ainda que as dúvidas mais freqüentes dos expatriados estão assentadas nas questões fiscal e documental;
- Por último, foi registrada a necessidade de as empresas oferecerem apoio burocrático e psicológico, tanto na ida como na volta.

O profissional do século XXI deve estar preparado para desempenhar funções em diferentes culturas, porém, a preparação do executivo apresenta-se complexa e exige dele uma abertura intelectual e comportamental. As empresas nacionais buscam preparar o profissional executivo para atuar no mundo globalizado e, para isso, muitos percalços precisarão ser vencidos e novas formas de treinamento deverão ser aplicadas.

Com base nos resultados constantes dos gráficos e tabelas apresentadas neste capítulo, é possível concluir que uma das características complexas da expatriação é a limitação da compreensão, entre executivos e empresa, sobre ganhos e perdas do processo de expatriação para ambos os lados. Apesar do quadro explanado acima e de toda a problemática advinda desse processo, ainda assim, a expatriação tornou-se objeto de desejo para a grande maioria dos profissionais.

Embora pareça interessante à primeira vista, ele envolve questões que devem ser discutidas e compreendidas, tanto pela empresa como pelos executivos e suas famílias. A saída e o retorno são momentos de grande ansiedade e inquietação e acabam deixando o expatriado muito confuso. Por isso, os profissionais responsáveis pela área de expatriação precisam dar o suporte necessário, como um bom planejamento, para que o executivo tenha explícitas as condições oferecidas na saída e no retorno, a fim de que não ocorram frustrações. Deve ser lembrada ainda a importância do aproveitamento da experiência adquirida por esses executivos.

ANEXOS AO CAPÍTULO 4

ANEXO A – Empresas Participantes da Amostra

ANEXO B – Empresas Convidadas para Participar da Pesquisa

ANEXO C – Contratos de Trabalho de Expatriação

ANEXO A – Empresas Participantes da Amostra

Alston Brasil Energia e Transporte Ltda. Av. Embaixador Macedo Soares, 10.001 – São Paulo – SP
Bayer S. A. Rua Domingos Jorge, 1100 – Vila Socorro – São Paulo – SP
Robert Bosch Ltda. Via Anhanguera KM 98 – Boa Vista – Campinas – SP
Cargill Agrícola S. A. Av. Morumbi, 8234 – São Paulo – SP
Chevron Brasil Ltda. Av República Chile, 230 – Centro – Rio de Janeiro – RJ
Construções e Comércio Camargo Corrêa Rua Funchal, 160 – Vila Olímpia – São Paulo – SP
Firmenich e Cia. Ltda. Rod Raposo Tavares KM 25,150 – Cotia – SP
Goodyear do Brasil Prod. de Borracha Ltda. Rua dos Prazeres, 284 – Belenzinho – São Paulo – SP
Motorola do Brasil Ltda. Avenida Chedid Jafet, 222 – Bl D – 1° andar – Vila Olímpia – São Paulo – SP
Natura Cosméticos S. A. Rod Anhanguera KM 30,5 – Cajamar – São Paulo – SP
Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás Av. República do Chile, 65 – Sl. 702 – Rio de Janeiro – RJ
Philips do Brasil Ltda. Rua Verbo Divino, 1400 – São Paulo – SP
Rhodia Poliamida Especialidades Ltda. Av. Maria Coelho Aguiar, 215 – Bloco B – 1° andar – São Paulo – SP
Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S. A. – Roche Av. Engenheiro Billings, 1729 – São Paulo – SP

Sanofi-Aventis Farmacêutica Ltda. Av. Major Sylvio de Magalhães Padilha, 5.200 – São Paulo – SP
Scania Latin América Ltda. Av. José Odorzzi, 151– São Paulo – SP
Siemens do Brasil Avenida Mutinga, 3800 – Pirituba – São Paulo – SP
Symrise Aromas e Fragrâncias Ltda. Rua Domingos Jorge, 1000 – São Paulo – SP
TAM – Linhas Aéreas S. A. Rua Ática, 673 – São Paulo – SP
Telecomunicações de São Paulo S. A. – Telefônica Rua Martiniano de Carvalho, 851 – São Paulo – SP
Umicore Brasil Ltda. Rua Barão do Rio Branco, 451 – São Paulo – SP
Vivo S. A. Av. Saturnino Braga, 369 Centro – Resende – RJ
Volkswagen do Brasil Ind. Veículos Automotores Ltda. Via Anchieta, KM 23,5 – São Paulo – SP

ANEXO B – Empresas Convidadas para Participar da Pesquisa

American Axle & Manufacturing-Aam Av. das Nações, 2051 – Estação – Araucária – PR Setor: Química e Petroquímica
3m do Brasil Ltda. Av Pres. Wilson, 18 Ap. 14 B – Santos– SP Setor: Químico
Agência Brasileira de Notícias – ABN P. O. Box n° 8816 – Agência SHS – Quadra 2 – Brasília – DF Setor: Serviços
ABN Amro Real Av. Paulista,1374 – 3° andar – São Paulo – SP Setor: Múltiplo
Accenture do Brasil Ltda. Rua Alexandre Dumas, 2051 – São Paulo – SP Setor: Serviços
Hotelaria Accor Brasil S. A. Av. Paulista, 2313 – 9º andar – Bela Vista – São Paulo – SP Setor: Serviços
Acesita S. A. Praça Primeiro de Maio, 9º andar – Centro – Minas Gerais – MG Setor: Siderurgia e Metalurgia
Aços Villares S. A. Av. Maria Coelho Aguiar, 215 Bloco A 5º andar – Santo Amaro – São Paulo– SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
ADM do Brasil Ltda. Av Roque Petroni Jr, 999 – 4º andar Jd. das Acácias – São Paulo – SP Setor: Produção Agropecuária
Allianz Seguros S. A. Av Major Nicácio, 2233 – Centro – Franca – SP Setor: Serviços
Ajinomoto Interamericana Ind. e Com. Ltda. Rua Joaquim Távora, 541 V. Mariana São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Akzo Nobel Ltda. Cidade de Deus, s/n – São Paulo – SP Setor: Químco e Petroquímico
Albras Alumínio Brasileiro S. A. Rodovia PA, 483 Km 21 Distrito de Murucupi Barcarena – PA Setor: Siderurgia e Metalurgia
Alcan Packaging do Brasil Ltda. Av Piraporinha 246 – Diadema São Paulo – SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
Alcatel-Lucent Brasil S. A. Av. Marginal Direita Anchieta, 400 Km 11,5 Jd. Santa Cruz São Paulo – SP Setor: Eletroeletrônicos

Alcoa Alumínio S. A. Av. Maria Coelho Aguiar, 215 – Bloco C – 4º andar – Jd.São Luiz São Paulo – SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
Aliança Navegação e Logística Ltda. & Cia. Rua Verbo Divino, 1547 – Chácara Sto. Antonio – São Paulo – SP Setor: Transportes
São Paulo Alpargatas S. A. Rua Funchal, 160 – Vila Olímpia – São Paulo – SP Setor: Indústria Têxtil
Alstom Brasil Energia e Transp. Ltda. Av. Embaixador Macedo Soares, 10.001 – São Paulo – SP Setor: Indústria
Ambev-Cia. de Bebidas das Américas Rua Renato Paes de Barros, 1017 – 4º Andar – Itaim Bibi São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Amcham SP Rua da Paz 1431 – São Paulo – SP Setor: Comércio
American Airlines Incorporation Av. Ibirapuera, 2927 – São Paulo – SP Setor: Transporte Aéreo
Amsted Maxion Fundição e Equipamentos Ferroviários S. A. Rua Dr. Othon Barcellos, 77 – Centro – Cruzeiro – SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
Astrazeneca do Brasil Ltda. Rodovia Raposo Tavares, Km 26,9 – Cotia – SP Setor: Farmacêutico
Atacadão Distribuição, Comércio e Ind. Ltda. Av. Morvan Dias de Figueiredo, 6169 – Vila Maria – São Paulo – SP Setor: Varejo
Atento Brasil S. A. Rua Prof. Mandelito de Ornellas 303 – 3°,4° e 8°andares–Ch.Sto. Antonio– São Paulo Setor: Serviços
Avaya Brasil Ltda. Rua Verbo Divino, 1227 – São Paulo – SP Setor: Telecomunicações
Avon Cosméticos Ltda. Av. Interlagos, 4300 Interlagos – São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Banco Citibank S. A. Av. Paulista 1111 – São Paulo – SP Setor: Múltiplo
Basf S. A. Rua Idrougal, 287 – Guaratinguetá – SP Setor: Química e Petroquímica
Bayer S. A. Rua Verbo Divino, 120 – Bloco B – São Paulo – SP Setor: Farmacêutico

Belgo-Arcelor Brasil Av. Francisco Matarazzo 1400 – 14° andar – São Paulo – SP Setor: Siderurgia
Boehringer-Ingelhein do Brasil Av. Maria Coelho Aguiar, 215 Bloco F – 3º Andar – Santo Amaro – São Paulo – SP Setor: Medicamentos
Bompreço S. A. Supermercado do Nordeste Av. Cachanga, 3841 – Iputinga – Recife – PE Setor: Varejo
Robert Bosh Ltda. Via Anhanguera KM 98 – Boa Vista – Campinas – SP Setor: Auto-indústria
Banco Bradesco S. A. Cidade de Deus, s/n – São Paulo – SP Setor: Múltiplo
Brasilprev Seguros e Previdência S. A. Rua Verbo Divino, 1711 – São Paulo – SP Setor: Serviços
Braskem S. A. Av. das Nações Unidas, 4777 – Alto de Pinheiros – São Paulo –SP Setor: Químico e Petroquímico
Bridgestone Firestone do Brasil Ind. e Com. Ltda. Av. Queiros Santos, 1717 – Santo André – SP Setor: Auto-indústria
Bunge Alimentos S. A. Rod. Jorge Lacerda, km 20 – Poço Grande – Gaspar – SC Setor: Bens de Consumo
Construções e Com. Camargo Corrêa S. A. Rua Funchal, 160 – Vila Olímpia – São Paulo – SP Setor: Indústria da Construção
Carbocloro S. A. Indústrias Químicas Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1830, – 4° andar – Torre III – São Paulo – SP Setor: Química e Petroquímica
Cargill Agrícola S. A. Av. Morumbi, 8234, São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Carrefour Comércio e Indústria Av. Dr. João Medeiros Filho, s/n Igapó – Natal – RN Setor: Varejo
Caterpillar Brasil Ltda. Rua Alexandre Dumas, 1711 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Chevron Brasil Ltda. Av. República Chile, 230 – Centro – Rio de Janeiro – RJ Setor: Atacado
Ciba Especialidades Químicas Ltda. Av. Professor Vicente Rao, 90 – São Paulo – SP Setor: Químico

Cia. Industrial de São Paulo e Rio-Cisper Pça. Alberto Monteiro Filho, 10 – Jacaré – Rio de Janeiro – RJ Setor: Indústria
Clariant S. A. Av. das Nações Unidas 18001 Santo Amaro São Paulo– SP Setor: Químico e Petroquímico
Coca-Cola Indústrias Ltda. Av. Dr. Cardoso Melo, 1450 – Vila Olímpia – São Paulo – SP Setor: Comércio
Colégio San Paul Rua Juquiá, 166 – Jd. Paulistano – São Paulo – SP Setor: Serviços
Colgate-Palmolive Indústria e Comércio Ltda. Rua Rio Grande, 752 – São Paulo – SP Setor: Cosméticos
Compaq Ind. Com. Import. Export. Ltda. Al. Rio Negro, 750 – Alphaville – Barueri – SP Setor: Informática
Construtora Oas Ltda. Praia do Botafogo, 440 – 19º andar – Rio de Janeiro – RJ Setor: Indústria da Construção
Copersucar-Coop. de Produtores de Cana-de-Açúcar e Álcool Rua Borges de Figueiredo, 237 3 andar – Moóca – São Paulo – SP Setor: Energia
Csn-Cia Siderúrgica Nacional Av. Brigadeiro Faria Lima, 3.400 – 20º andar – São Paulo – SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
Cummins Brasil Ltda. Av. Bandeirantes, 111 – Ribeirão Preto – SP Setor: Auto-indústria
Cyanamid Química do Brasil Ltda. Rua Santa Alexandrina, 336 – Rio Comprido – Rio de Janeiro – RJ Setor: Químico
Daimlerchrysler do Brasil Ltda. Rua Alfred Jurzykowski, 562, São Bernardo do Campo – SP Setor: Auto-indústria
Danone Ltda. Av. Paulista, 2300 – 5° andar – São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Delphi Automotive Systems do Brasil Ltda. Av. Goiás, 1860 – São Caetano do Sul – SP Setor: Auto-indústria
Dentsply Latin América Praia de Botafogo – 228– Bloco A – Grupo 1501-B – Rio de Janeiro – RJ Setor: Serviços
Dhl do Brasil Rua Jacerú, 151 – 1º e 2º andares – São Paulo – SP Setor: Serviços

Diveo do Brasil Telecomunicações Rua Tenente Negrão 166, 1o ao 4o andares – São Paulo – SP Setor: Telecomunicações
Dow Brasil S. A. Rua Alexandre Dumas, 1671 – 4º andar – Chácara Sto. Antônio –São Paulo – SP Setor: Químico e Petroquímico
Dupont do Brasil S. A. Av. Nações Unidas, 10989, – 10° andar – São Paulo – SP Setor: Químico e Petroquímico
Eaton Ltda. Rua Clark, 2061, Bairro Macuco – Valinhos – SP Setor: Auto-indústria
Edn Transportes Ltda. Rua Presidente Costa Pereira, 387 – São Paulo – SP Setor: Serviços
Elektro Eletricidade e Serviços S. A. Rua Ary Antenor de Sousa, 321 – Jd. Nova América – Campinas – SP Setor: Energético
Elevadores Atlas Schindler S. A. Av. do Estado, 6116 – Cambuci – São Paulo – SP Setor: Serviços
Pepsico do Brasil Ltda.-Elma Chips Rua Verbo Divino, 1661 – 9º andar – Santo Amaro São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Embraco Brasil Rua Rui Barbosa, 1020 – Distrito Industrial – Joinville – SC Setor: Sistemas Eletrônicos
Embraer– Empresa Brasileira de Aeronáutica S. A. Avenida Brigadeiro Faria Lima, 2170 – São José dos Campos – SP Setor: Auto-indústria
Embratel– Empresa Brasileira de Telecomunicações S. A. Av. Presidente Vargas, 1012 – 11º Andar – Rio de Janeiro – RJ Setor: Telecomunicações
Ericsson– Serviços de Telecomunicações Ltda. Rua Maria Prestes Maia, 300 – São Paulo – SP Setor: Eletroeletrônicos
Escelsa-Serviços de Telecomunicações Ltda. BR 101, Km 9,5 – Carapina Serra – ES Setor: Energético
Esso Brasileira de Petróleo S. A. Rua Victor Civita, 77 – Bloco 1 – 4º andar – Barra da Tijuca – Rio de Janeiro – RJ Setor: Atacado
Eurofarma Av. Vereador Jose Diniz, 3465 – São Paulo – SP Setor: Medicamentos
Fedex Express Rua Conselheiro Brotero, 589111, São Paulo – SP Setor: Serviços

Firmenich & Cia. Ltda. Rod. Raposo Tavares km 25,150 – Cotia – SP Setor: Química e Petroquímica
Ford Motor Company Brasil Ltda. Av. Taboão, 899 – Prédio 1 – Taboão – São Bernardo do Campo – SP Setor: Auto-indústria
Doux Frangosul S. A. Agro Avícola Ind. – Frangosul Rua Buarque de Macedo, 3620 – Imigrantes Monte Negro – RS Setor: Bens de Consumo
Fratelli Vita Bebidas S. A. Av. Antarctica 1891 – Fazenda Sta. Ursula – Jaguariuna –SP Setor: Bens de Consumo
Chocolates Garoto S. A. Praça Méier Frend, 1 – Gloria Espírito Santo – ES Setor: Bens de Consumo
Gdi-Global Domains International http://www.website-brazil.ws/empresa.asp Setor: Serviços
General Motors do Brasil Ltda. Rua Agostino Togneri, 480 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Gerdau Aço Minas S. A. Rua Cenno Sbrigh, 170 – Edifício 2 – 3º Andar – São Paulo – SP Setor: Metalurgia e Siderurgia
Gillette do Brasil Ltda. Av. Maria Coelho Aguiar, 215 – Bloco E – 2º andar – Jd. São Luiz – São Paulo – SP Setor: Produtos de Beleza
Givaudan do Brasil Av. Engenheiro Billings, 2185 Jaguaré – São Paulo– SP Setor: Indústria
Gol Transportes Aéreos S. A. Rua Tamoios, 246 – São Paulo – SP Setor: Transportes Aéreos
Goodyer do Brasil Prod. de Borracha Ltda. Rua dos Prazeres, 284 – Belenzinho – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Gradiente Eletrônica S.A. Av. Chedid Jafet, 222 – Bloco A – Vila Olímpia CEP 04551-065 - São Paulo - SP
Granero Transportes Ltda. Av. Presidente Altino, 1879 – São Paulo – SP Setor: Serviços
GR S. A. Rua Manoel da Nóbrega, 676 – São Paulo– SP Setor: Serviços
Gsk-GlaxoSmithKline Estrada dos Bandeirantes, 8464 – Rio de Janeiro – RJ Setor: Medicamentos

Henkel Ltda. Av. Paulista, 7771 – São Paulo – SP Setor: Químico e Petroquímico
Holcim Brasil S. A. Rua Verbo Divino, 1488 – 5º andar – São Paulo – SP Setor: Indústria da Construção-Produtos
Honda Automóveis do Brasil Ltda. Rua Dr. José Aureo Bustamante, 377 – Santo Amaro – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
HP-Hewlett Packard Brasil Al. Rio Negro, 750 – Alphaville – Barueri – SP Setor: Indústria Digital
IBM– Brasil Ind. de Máquinas e Serviços Ltda. Rua Tutóia, 1157 17º andar – Paraíso – São Paulo– SP Setor: Indústria Digital
Intel-Semicondutores do Brasil Ltda. Av. Dr. Chucri Zaidan, 940 – São Paulo – SP Setor: Indústria Digital
International Paper do Brasil Ltda. Rodovia SP, 340 km, 171– Mogi Guaçu – SP Setor: Papel e Celulose
Banco Itaú S. A. Praça Alfredo Egydio de Souza Aranha, 100 – Torre: Itaúsa – Jabaquara – São Paulo – SP Setor: Múltiplo
Jansen Cilag Farmacêutica Av. Nações Unidas, 12995 – 28º andar – São Paulo– SP Setor: Farmacêutico
Johnson & Johnson Comércio e Distrib. Ltda. Rua Gerivatiba, 207 – 8º andar – Butantã – São Paulo– SP Setor: Produtos de Higiene
Cervejarias Kaiser Brasil S. A. Av. Pres. Humberto de Alencar Castelo Branco, 2911 – Rio Baixo Jacareí – SP Setor: Bens de Consumo
Kbh&C Tabacos Rua Carlos Fett Filho, 47 – Lajeado – RS Setor: Indústria
Kemira Chemicals Brasil Rod. PR 160, s/n km 16 – Telêmaco Borba – PR Setor: Químico
Kimberly – Clark Kenko Ltda. Rua Olimpiadas, 205, – 6° e 7° andares – São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Klabin Papéis Monte Alegre Via Anhanguera, s/nº km 48,70 – Sitio Tijuco Preto – Jundiaí – SP Setor: Indústria
Klabin S. A. Av. Brigadeiro Faria Lima 3600 – São Paulo – SP Setor: Papel e Celulose

Kodak Brasileira Ind. e Com. Ltda. Av. Maria Coelho Aguiar, 215 Bloco A 4º andar – Jd. São Luis – São Paulo – SP Setor: Químico e Petroquímico
Kraft Foods Brasil S. A. Av. Presidente Kennedy, 2511 – Curitiba – PR Setor: Bens de Consumo
Laboratórios Biosintética Ltda. Rua Periquito, 236 – Vl. Uberabinha – São Paulo – SP Setor: Medicamentos
Ldc-Louis Dreyfus Commodities Brasil S. A. Usina Luciania, s/n – Lagoa da Prata – MG Setor: Indústria
Lexmark International do Brasil Ltda. Rua do Rocio, 430 – 1° andar – Vila Olímpia – São Paulo – SP Setor: Serviços
Lg Eletronics de São Paulo Ltda. Av. Dr. Chucri Zaidan 940 – 3° andar – São Paulo – SP Setor: Produtos Eletrônicos
Lilly Av. Morumbi, 8264 – São Paulo – SP Setor: Farmacêutico
L´Oreal Paris Rua São Bento, 8 – 21º Andar – Centro – Rio de Janeiro – RJ Setor: Cosméticos
Magneti Marelli Cofap Cia. Fabricador de Peças Av. Brig. Faria Lima, 201 – 10° andar – Cj. 102 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Mahle Metal Leve S. A. Rua Brasilio Luz, 535 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Manpower Brasil Ltda. Rua Dr. Antonio Bento, 778 – Santo Amaro – São Paulo – SP Setor: Serviços
Marcopolo S. A. Av. Rio Branco, 4889 – Ana Rech – Caxias do Sul – RS Setor: Auto– Indústria
McDonalds Comércio e Alimentos Ltda. Rua Dr. João Ribeiro, 304 – Lj. 1231 – Penha de França – São Paulo – SP Setor: Alimentício
Medley S. A. Indústria Farmacêutica Rua Macedo Costa 55 – Jardim Santa Genebra – Campinas – SP Setor: Farmacêutico
Mendes Júnior Trading e Eng. S. A. Rua Pedroso Alvarenga 1046 – 11° andar – Cj. 113/116 – Itaim – São Paulo – SP Setor: Indústria da Construção
Merck Sharp & Dohme Rua Treze de Maio, 815, – Cj. 01 Campinas – SP Setor: Medicamentos

Grupo Metropolitam Av. Piracema, 600 – Tamboré – São Paulo – SP Setor: Serviços
Microsoft Informática Ltda. Av. das Nações Unidas, 12901 – Torre Norte – 27º andar – Brooklin Novo São Paulo–SP Setor: Indústria Digital
Mitsubishi– MMC Automotores do Brasil Ltda. Av. Nações Unidas, 19667 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Monsanto do Brasil Ltda. Av. Nações Unidas, 12901 – São Paulo – SP Setor: Químico e Petroquímico
Motorola do Brasil Av. Chedid Jafet, 222 – Bl D – 1° andar – Vila Olímpia – São Paulo– SP Setor: Eletroeletrônico
Multibrás S. A. Eletrodomésticos Av. das Nações Unidas 12.995 – 32º andar – São Paulo – SP Setor: Indústria
MWM Internacional Ind. Motores da América do Sul Ltda. Av. das Nações Unidas, 22.002 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Natura Cosméticos S. A. Rod. Anhanguera KM 30,5 – Cajamar – São Paulo – SP Setor: Cosméticos
Nestlé Brasil Ltda. Av. Dr. Chucri Zaidan, 246 – Vila Cordeiro – São Paulo – SP Setor: Alimentação
Nextel Telecomunicações Al. Santos, 2356 – São Paulo – SP Setor: Telecomunicações
Nokia do Brasil Tecnologia Ltda. Al. Santos, 2356 – São Paulo – SP Setor: Eletroeletrônico
Nortel Telecomunicações do Brasil Ind. e Com. Ltda. Rua Francisco Paula Pereira, 635 – Canoinhas – SC Setor: Eletroeletrônico
Novartis Biociência S. A. Av. Prof. Vicente Rao, 90 – São Paulo – SP Setor: Farmacêutico
Novelis do Brasil Ltda. Av. das Nações Unidas, 12.551 – 15º andar – São Paulo – SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
Odebrecht S. A. Av. Nações Unidas, 4777 – 5° andar – São Paulo – SP Setor: Indústria da Construção
Opp Petroquímica S. A. Rua Particular, 150 – Baricuri – Araucária – PR Setor: Petroquímica-Plásticos

Oracle do Brasil Sistemas Ltda. Av. Alfredo Egídio de Souza Aranha, 100 – 7 ºandar – Chác. Sto. Antonio – São Paulo Setor: Indústria Digital
Organon do Brasil Ind. e Com. Ltda. Rua João Alfredo, 353 – São Paulo – SP Setor: Farmacêutico
Grupo Pão de Açúcar Rua Bernardino Fanganiello, 349 – Casa Verde – São Paulo – SP Setor: Varejo
Parmalat Brasil S. A. Ind. de Alimentos Av. Brigadeiro Faria Lima 1384 – 1° andar – Jardim Paulistano – São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo
Pepsico do Brasil Rua Frederico Mentz, 1081 – Navegantes – Porto Alegre – RS Setor: Bens de Consumo
Perdigão S. A. Rua Saul Brandalise, 39 – Caixa Postal 20 – Videira – SC Setor: Bens de Consumo
Petrobrás-Petróleo Brasileiro S. A. Av. República do Chile, 65 – Sl. 702 – Rio de Janeiro – RJ Setor: Energético
Petroflex Ind. e Com. S. A. Av. das Américas, 3.434 – Bl. 7 – 2º andar – Barra da Tijuca – RJ Setor: Químico e Petroquímico
Petroquímica União S. A. Av. Presidente Costa e Silva, 1178 – Santo André – São Paulo – SP Setor: Químico e Petroquímico
Peugeot Citroen do Brasil Aut. Ltda. Av. Imper. Leopoldina, 182 – Vila Leopoldina – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Laboratórios Pfizer Ltda. Rua Alexandre Dumas, 1860 – São Paulo – SP Setor: Farmacêutico
Philip Morris Brasil Ind. e Com. Ltda. Av. João Gualberto 241 – Curitiba – PR Setor: Bens de Consumo
Philips da Amazônia Ind. Eletrônica Ltda. Rua Verbo Divino, 1400 – São Paulo – SP Setor: Eletroeletrônicos
Pirelli Pneus S. A. Al. Santos 1940, São Paulo – SP Setor: Auto– Indústria
Porto Seguro S. A. Av. São Miguel, 6259 – São Paulo – SP Setor: Serviços
Price Waterhouse Coopress Auditores Ind. Av. Francisco Matarazzo 1400 – São Paulo – SP Setor: Bens de Consumo

Procter & Gamble do Brasil S. A. Av. Fernando C. César Coimbra, 398 – Barueri – SP Setor: Bens de Consumo
RC Latam– Panalpina Ltda. Av. Santa Catarina, 719 – Vila Santa Catarina – Aeroporto – São Paulo – SP Setor: Serviços
Rechitt Benckisee Brasil Ltda. Rua Agnaldo Gurgel Júnior, 2106 – s /1 – Natal – RN Setor: Bens de Consumo
Renault-Grand Brasil Comércio Veículo Peças Ltda. Av. Bandeirantes, 1729 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Repsol Ypf Distribuidora S. A. Av. Wilson Paes de Barros 2883 – Campo Grande – MS Setor: Energético
Rhodia c Poliamida Especialidades Ltda. Av. Maria Coelho Aguiar, 215 – Bloco B – 1° andar – São Paulo – SP Setor: Química e Petroquímica
Rigesa Celulose Papel e Embalagens Ltda. Rua Treze de Maio, 755 – Valinhos – SP Setor: Papel e Celulose
Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S. A. Av. Engenheiro Billings, 1729 – São Paulo – SP Setor: Farmacêutico
Sadia S. A. Rua Senador Attilio Fontana, 86 – Concórdia – SC Setor: Bens de Consumo
Saint-Gobain Rua João Alfredo, 177 – São Paulo – SP Setor: Indústria
Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda. Rua Ministro João Gonçalves de Araújo, 788 – Distrito Industrial – Manaus – AM Setor: Eletroeletrônicos
Sankhya Tecnologia em Sistemas Ltda. Av. Nicomedes Alves dos Santos, 745 – Altamira – Uberlândia – MG Setor: Serviços
Sanofi-Aventis Farmacêutica Ltda. Av. Major Sylvio de Magalhães Padilha, 5.200 – São Paulo – SP Setor: Farmacêutica
Banco Santander Banespa S. A. Rua 15 de Novembro, 228 – Sorocaba – SP Setor: Múltilo-Financeiro
Santista Têxtil Brasil S. A. Av. Maria Coelho Aguiar 215 – Bl. C e A – 2° andar – São Paulo – SP Setor: Indústria Têxtil
Scania Latin América Ltda. Av. José Odorzzi, 151 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria

Schering do Brasil Rua Cancioneiro de Évora, 255 – São Paulo – SP Setor: Medicamentos
Schering Plough Rua Antônio das Chagas, 1623 – São Paulo – SP Setor: Farmacêutica
Schlumberger Solutions do Brasil Ltda. Rua Alexandre Dumas, 1.711 – Bl.12 – 1° andar – São Paulo – SP Setor: Serviços
Siemens Ltda. Av. Mutinga, 3800 – Pirituba – São Paulo – SP Setor: Eletroeletrônicos
SKF do Brasil Rod. Anhanguera, KM 30 – Cajamar – SP Setor: Serviços
Sodexho do Brasil Comercial Ltda. Rua Franco Sá, 270 – Sl. 207 – São Francisco – Manaus – AM Setor: Alimentação
Solvay Indupa do Brasil S. A. Rua Urussuí, 300 – Itaim – São Paulo – SP Setor: Químico e Petroquímico
Sonae Distribuição Brasil S. A. Rua Marambaia, 100 – São Paulo – SP Setor: Varejo
Sony Brasil Ltda. Rua Min. João Gonçalves de Araújo, 1274 – Dist. Indl. Mar. Castelo Branco – Manaus–AM Setor: Eletroeletrônico
Starexport Trading S. A. Rua Alfred Jurzykowski, 562 – São Bernardo do Campo – SP Setor: Atacado
Stb-Student Travel Bureau Rua Fonte do Boi, 12 – Lj. 01 – Rio Vermelho – Salvador – BA Setor: Serviços
Suzano Papel e Celulose S. A. Rua Juriti, 50 – Ap. 301 – Caiçara – Belo Horizonte – MG Setor: Papel e Celulose
Symrise Aromas e Fragrâncias Ltda. Rua Alexandre Gusmão, 568 – Vila Socorro – São Paulo – SP Setor: Cosméticos
Syngenta Proteção de Cultivos Ltda. Av. Nações Unidas, 18001 – 2º andar – Santo Amaro – São Paulo– SP Setor: Química e Petroquímica
TAM Linhas Aéreas S. A. Rua Ática, 673 – São Paulo – SP Setor: Transporte Aéreo
Telefonica-Telecomunicações de São Paulo S. A. Rua Martiniano de Carvalho, 851 – São Paulo – SP Setor: Telecomunicações

Tenaris Confab-Confab Industrial S. A. Av. Dr. Gastão Vidigal Neto, 475 – Cidade Nova – Pindamonhamgada – SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
Thyssenkrupp Molas Ltda. Av. Abranhão Gonçalvez Braga, 4 – Vila Arapurá – São Paulo – SP Setor: Siderurgia e Metalurgia
TIM Celular S. A. Av. Giovanni Gronchi, 7143 – São Paulo – SP Setor: Telecomunicações
Tintas Coral S. A. Av. das Indústrias , 972 – S. João – Porto Alegre – RS Setor: Químico e Petroquímico
Tkmcl-ThyssenKrupp Metalúrgica Campo Limpo Pca. João Duran Alonso, 34 – 6º and. – Cj. 62 – Brooklin – São Paulo– SP Setor: Metalurgia
Toyota do Brasil Ltda. Rua Curitiba, 195 – 15º andar – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Tractebel Energia S. A. Al. Santos, 905 – São Paulo – SP Setor: Energético
Trw Automotive Ltda. Via Anhanguera, km 147 – Bairro dos Pires – Limeira – SP Setor: Auto-indústrria
Umicore Brasil Ltda. Rua Barão do Rio Branco, 451 – São Paulo – SP Setor: Químico
Unisys Brasil Ltda. Rua Alexandre Dumas, 1658 – 8º andar – Chácara Santo Antônio – SP Setor: Informática
Universal Leaf Tabacos Ltda. Rua Guedes Souza Machado, 156 – Centro – Maracajá – SC Setor: Bens de Consumo
Vallourec & Mannesmann Tubes V&M do Brasil S. A. Av. Olinto Meireles, 65 – Belo Horizonte – MG Setor: Siderurgia
Cia. Vale do Rio Doce Av. Graça Aranha, 26 – Rio de Janeiro – RJ Setor: Mineração
Valeo Sistemas Automotivos Rua Com Armando Pereira, 706 – Jd. Sta. Marcelina – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Vega do Sul S. A. Av. Carandaí, 1115 – 22º ao 26º andares – Belo Horizonte – MG Setor: Siderurgia e Metalurgia
Visanet-Companhia Brasileira de Meios de Pagamento Al. Grajau, 219 – São Paulo – SP Setor: Serviços

Vivo Participações S. A. Av. Roque Pretroni Júnior, 1464 – 6º andar – Lado B – São Paulo – SP Setor: Serviços
Volkswagen do Brasil Ind. Veículos Automotores Ltda. Via Anchieta, km 23,5 – São Paulo – SP Setor: Auto-indústria
Volvo do Brasil Veículos Ltda. Av. Juscelino K. Oliveira, 2600 – Cidade Industrial – Curitiba – PR Setor: Auto-indústria
Votorantin Celulose e Papel S. A. Al. Santos, 1357 – 6° andar – São Paulo – SP Setor: Papel e Celulose
Wal– Mart Brasil Ltda. Av. Tucunaré, 125 – Alphaville – Barueri – SP Setor: Varejo
Weg Equipamentos Elétricos S. A. Av. Prefeito Waldemar Grubba, 3000 – Jaraguá do Sul – SC Setor: Elétrico
Whirlpool S. A. Av. das Nações Unidas 12.995 – 32º andar – São Paulo – SP Setor: Eletroeletrônicos
Xerox Comércio e Indústria Ltda. Av. Rodrigues Alves, 261 – Rio de Janeiro – RJ Setor: Indústria Digital
Yara Brasil Fertilizante S. A. Rod. BR 476, s/n km 17 – Araucária – PR Setor: Químico e Petroquímico
Yazaki do Brasil Rod. SP 127 km 106,7 – Bairro Barro Preto – Tatui – SP Setor: Elétrico
Ymf Consultoria de Sistemas S/C Ltda. Rua Machado Bittencourt, 190 – 7º andar – Vila Clementino – São Paulo Setor: Informática
Yoki Alimentos S. A. Av. Pres. Juscelino, 1256 – Piraporinha – Diadema – SP Setor: Alimentos

ANEXO C – Contratos de Trabalho

1) Contrato de Trabalho – Gestores

O contrato se refere à expatriação de brasileiros do tipo *long term*. Nele constam normas da empresa e os benefícios como remuneração variável, em observação às regras e deveres do funcionário para com a empresa, especialmente no tocante a confidencialidade dos projetos e descontos ou quebra de contrato relativo às imprudências do expatriado.

2) Contrato *Home-Based Delegation Inbound*

Trata das condições internacionais de transferência de estrangeiros expatriados para o Brasil, e às condições para tal ação. A remuneração, plano de saúde e previdência contínua e são providos pela empresa de origem, já os novos ganhos são providos na empresa hospedeira. Dentre os benefícios, o contrato fornece um curso de línguas para o indivíduo e a família, e um seminário de introdução à cultura brasileira. Auxílios em relação à mudança, moradia, estudos etc. Aspectos de férias, jornada de trabalho, aluguel de veículos e valores referentes aos impostos e tributações. A remuneração é mantida pela empresa de origem, mas todos os acertos no novo país são realizados pela empresa hospedeira.

3) Contrato *Home-Based Delegation*

Refere-se à expatriação de estrangeiros para o Brasil, muito parecido com o anterior, porém com menos benefícios.

Obs.: Esses contratos variam de acordo com a empresa, o tipo de cargo e o país. Apresentamos apenas alguns modelos, que contêm aspectos básicos do acordo. Todos os expatriados mantém dependência financeira da empresa mãe e a hospedeira se responsabiliza por acomodações e extras.

1) Contrato de Trabalho – Gestores

CONTRATO DE TRABALHO – GESTORES

EMPREGADOR: __, inscrito no CNPJ n.º ____, com sede em_____, representada na forma do seu Estatuto Social e o (a) Sr. (a) _____, a seguir denominado EMPREGADO, portador da carteira de trabalho e previdência social n.º ____ celebram o presente contrato de trabalho que vigorará a partir da data de sua assinatura e se regerá pelas cláusulas abaixo enumerada, além daquelas previstas pela Consolidação das Leis do Trabalho e demais disposições vigentes, concernentes à matéria:

CLÁUSULA PRIMEIRA – FUNÇÃO

O **EMPREGADO** é contratado para prestar ao **EMPREGADOR**, pronta e diligentemente, todos os serviços inerentes ao cargo _____, bem como os que forem designados e compatíveis com as suas atribuições e formação, com critérios de ampla mobilidade funcional, entendendo-se como tal a possibilidade de alteração funcional na empregadora, observando rigorosamente a legislação em vigor e atendendo com atenção, presteza e disciplina às determinações de seus superiores hierárquicos e as normas e regulamentos internos do **EMPREGADOR.**

Será considerado compatível com a sua relação laboral o desempenho de outros postos de representação ou administração, ou outras situações profissionais que possa desempenhar em entidades ou empresas do grupo econômico a qual o **EMPREGADOR** faça parte.

CLÁUSULA SEGUNDA – PRAZO

O presente contrato terá a duração indeterminada, com início em _____

O presente contrato poderá ser rescindido a qualquer tempo, mediante prévio aviso da parte, ou por justa causa nos termos do artigo 482 e 483 da CLT.

CLÁUSULA TERCEIRA – LOCAL DE TRABALHO

O **EMPREGADO** prestará seus serviços profissionais no endereço constante do registro de empregado automatizado, anuindo desde já com a sua transferência para localidade diversa, podendo o **EMPREGADOR,** nos termos da lei, transferi-lo em caráter temporário ou definitivo, para qualquer outro estabelecimento do **EMPREGADOR** ou das empresas vinculadas ao Grupo Econômico que o mesmo faça parte, tanto no âmbito da unidade para qual foi admitido como para qualquer local do território nacional ou estrangeiro, inclusive naqueles que venham a ser criados após a data deste contrato, sem direito a quaisquer vantagens ou adicionais.

Fica pactuada a possibilidade da prestação de serviço, pelo **EMPREGADO**, a mais de uma das empresas do Grupo Econômico de que faz parte a empresa, dentro da mesma jornada de trabalho, sem que se caracterize a coexistência de mais de um contrato de trabalho.

CLÁUSULA QUARTA – JORNADA DE TRABALHO

A função do **EMPREGADO** está enquadrada no disposto no art. 62, II da CLT e, portanto não sujeita a qualquer controle de horário, bem como não sujeita ao pagamento de horas extraordinárias.

O **EMPREGADOR** descontará as ausências ao trabalho quando não se tratarem de ausências justificadas na forma da lei.

CLÁUSULA QUINTA – REMUNERAÇÃO

O **EMPREGADOR** pagará ao **EMPREGADO**, em contraprestação por seus serviços, remuneração composta da seguinte forma:

1. **SALÁRIO BASE (SB)** – Será de R$ _____ pagos em parcelas mensais;
2. **REMUMERAÇÃO VARIÁVEL (RV)** – O empregado fará jus a uma remuneração variável cujos valores serão fixados através da Política de Participação nos Resultados, a ser paga em uma única parcela anual, até o último dia útil do mês de abril do exercício seguinte, e desde que atingidas às seguintes premissas:

a) O valor a ser pago por conta RV estará relacionado ao atingimento de metas, a serem estabelecidas anualmente pelo **EMPREGADOR**, podendo ser, a critério deste, de âmbito geral, específico da área de atuação do **EMPREGADO**, por desempenho individual avaliado pelo superior ou ainda por uma composição de ambos;

b) A RV não se reveste de natureza salarial e não integrará a base de cálculo das contribuições para Planos de Previdência complementar, se houver, bem como o cálculo de verbas rescisórias e indenizatórias, nem se constituirão como base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, exceto por mova disposição legal aplicável.

c) A RV substitui e exclui a participação do **EMPREGADO** em programas de participação nos lucros e resultados da empresa aplicáveis aos demais empregados de nível não gerencial ou de diretoria. Na hipótese da presente cláusula não se verificar, ser considerada impossível nula ou inválida, serão compensados os valores pagos a este título com qualquer verba que venha a ser devida em função do programa de participação nos lucros e resultados aplicados a generalidade dos demais empregados, seja por força de lei, convenção coletiva ou norma interna.

d) Nos exercícios em que não houver consenso prévio e escrito na fixação das metas para a participação especial o resultado do exercício, o empregado fará jus, unicamente, a participação nos resultados que lhe couber na conformidade do eventual programa de participação os lucros e resultados aplicáveis à generalidade dos demais empregados do mesmo exercício.

Eventualmente, a critério exclusivo do **EMPREGADOR**, poderá ser concedida antecipação parcial da RV, sendo procedida na data efetiva do pagamento a respectiva compensação dos valores antecipados.

O **EMPREGADOR** fica autorizado pelo **EMPREGADO** a proceder ao pagamento do salário, mediante depósito em sua conta bancária, em bancos estipulados pelo **EMPREGADOR**.

O **EMPREGADOR** procederá ao pagamento do salário do **EMPREGADO** até o quinto dia útil do mês subseqüente ao da prestação do serviço, exceto nas hipóteses de previsão diversa em norma coletiva ou disposição legal, que prevalecerão sobre a data aqui pactuada.

A eventual concessão, pelo **EMPREGADOR**, ao **EMPREGADO**, de direitos e vantagens previstas em acordos, convenções coletivas ou sentença normativa quando isto não for legalmente exigível, serão considerados atos de mera liberalidade e suscetíveis de cessação a qualquer tempo.

Eventuais aumentos de salários espontaneamente concedidos pela empresa poderão ser compensados com futuros reajustes salariais, decorrentes de lei, convenções coletivas ou sentenças normativas.

CLÁUSULA SEXTA – NORMAS INTERNAS

O **EMPREGADO** fica ciente do Regulamento Interno da Empresa, das normas de segurança que regulam suas atividades na mesma, se comprometendo a seguí-las, bem como utilizar os equipamentos de segurança fornecidos pelo **EMPREGADOR**, sob pena de ser punido por falta grave, nos termos da lei e demais disposições inerentes.

O **EMPREGADO** obriga-se a integrar a Brigada de Incêndio constituída pelo **EMPREGADOR** sempre que esta se fizer necessário.

O **EMPREGADO** obriga-se a utilizar os uniformes e símbolos pelo mesmo determinado.

CLÁUSULA SÉTIMA – COMUNICAÇÕES

O **EMPREGADO** deverá comunicar ao **EMPREGADOR** até o segundo dia em que comparecer ao serviço após o acontecido a ocorrência dos seguintes fatos: - mudança de residência ou domicílio; estado civil; modificação do nome; nascimento e óbito do filho; cessação de invalidez de filho inválido; sentença judicial que determine o pagamento, a outrem (caso de separação, abandono de filho ou perda do pátrio poder). A falta de cumprimento do compromisso ora assumido além de obrigar o **EMPREGADO** à devolução das importâncias recebidas indevidamente sujeitando-o às penalidades previstas no artigo 171 do Código Penal e a rescisão do contrato de trabalho, por justa causa, nos termos do artigo 482, da Consolidação das Leis do Trabalho.

CLÁUSULA OITAVA – CURSOS E TREINAMENTOS

O **EMPREGADO** obriga-se a viajar a serviço do **EMPREGADOR**, e a submeter-se a cursos ou períodos de treinamentos e/ou especialização em qualquer ponto do território nacional ou no exterior, de acordo com a necessidade do **EMPREGADOR**, correndo as despesas por conta do mesmo.

O **EMPREGADO**, a critério do **EMPREGADOR**, assumirá, mediante condições previamente ajustadas em termo específico, a obrigação de indenizar o **EMPREGADOR** as despesas pelo mesmo realizado com cursos, treinamentos e/ou especializações acadêmicas (Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado, Doutorado) na hipótese de reprovação nos mesmos, ou rescisão unilateral do contrato de trabalho, pelo **EMPREGADO**, sem justa causa, antes de atingidos 02 (dois) anos, contados do término do referido curso, treinamento ou especialização.

CLÁUSULA NONA – DIREITOS AUTORAIS E DE PROPRIEDADE

Pertencerão exclusivamente ao **EMPREGADOR** os direitos autorias e intelectuais sobre os inventos, criações, aperfeiçoamentos, produtos ou serviços desenvolvidos pelo **EMPREGADO** sob qualquer denominação, advindos da colaboração ou participação direta do **EMPREGADO** durante a vigência do contrato de trabalho, utilizando para tanto equipamentos, instalações e informações confidenciais de propriedade do **EMPREGADOR**.

Nenhuma outra compensação além do salário contratual será devida pelos desenvolvimentos acima descritos. Competirá ainda ao **EMPREGADOR** requerer e explorar, da maneira que melhor lhe convir, os inventos, criações, aperfeiçoamentos, produtos ou serviços desenvolvidos, obrigando-se o **EMPREGADO** a colaborar com o **EMPREGADOR** na obtenção das patentes dos mesmos, arcando a empresa com as respectivas despesas.

CLÁUSULA DÉCIMA – DESCONTOS

Além dos descontos previstos em lei, serão procedidos em folha de pagamento, os descontos não compulsórios, desde que expressamente consentidos pelo **EMPREGADO.**

O **EMPREGADO** indenizará o **EMPREGADOR** pelos danos que vier a dar causa por dolo ou culpa (negligência, imprudência ou imperícia), autorizando, desde já, o **EMPREGADOR**, a descontar o respectivo valor dos salários que perceber, sem prejuízo da aplicação das sanções disciplinares inerentes.

O **EMPREGADO** responderá pelas infrações que cometer às Leis de Trânsito, indenizando o **EMPREGADOR** os valores aplicados a este à título de multas de trânsito.

O **EMPREGADO** está de acordo que nas hipóteses de suspensão do presente contrato ou de cessação definitiva da relação de emprego, sejam descontados, integralmente, dos créditos devidos por ocasião do pagamento das importâncias que lhe forem devidas pela empresa, os débitos por ele contraídos com o **EMPREGADOR**, importando as ocorrências de suspensão ou de cessação definitiva, na antecipação dos vencimentos de tais débitos para fins de liquidação imediata.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA – CONFIDENCIALIDADE

As partes estabelecem que a partir da assinatura do presente contrato até 12 (doze) meses após o seu término o **EMPREGADO** compromete-se, em caráter irrevogável e irretratável, de manter segredo absoluto e a não transmitir, direta o indiretamente, a quem quer que seja, na vigência de relação empregatícia ou posteriormente a ela, quaisquer informações ou conhecimentos técnicos, administrativos ou comerciais, relativos aos negócios da empresa, inclusive aqueles ligados a organização interna, clientela, serviços, pesquisas, aperfeiçoamento, invenções, contabilidade, vendas, sistemas de trabalho e tudo o mais relacionado com elementos de caráter confidencial da empresa, ressalvada a utilização de tais informações na vigência do presente, para desempenho normal das funções.

Todos os memorandos, anotações, impressos, desenhos, plantas, projetos, cópias e demais documentos contendo informações concernentes aos negócios da empresa entregues ao **EMPREGADO** para o exercício normal de suas atividades são de propriedade exclusiva do **EMPREGADOR**, devendo ser devolvidos a mesma sempre que houver solicitação nesse sentido e, impreterivelmente, por ocasião da cessação do vínculo de emprego com a empresa.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEGUNDA – CASOS OMISSOS

Os casos não previstos no presente contrato serão regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, demais legislação em vigor ou regulados pelo **EMPREGADOR** no uso de seu poder de comando.

Qualquer tolerância ou não aplicação das cláusulas ou direitos assegurados às partes pelo presente contrato ou por força de lei, não implicará em renúncia, novação ou alteração do mesmo.

Fica eleito o foro da Comarca de São Paulo para dirimir as dúvidas decorrentes do presente contrato.
E, assim, por estarem justos e contratados, assinam o presente contrato em duas vias de igual teor e forma, juntamente com as testemunhas abaixo assinadas, para que produza seus jurídicos e legais efeitos.

Data e local

EMPREGADO

EMPREGADOR

Testemunha 1: Testemunha 2:

2) Contrato Home-Based Delegation Inbound

Home-Based Delegation Inbound

International Transfer Conditions

Mr. Mrs.
Transferred to:
Area / Division:
Position:
Start:
Finish:

1. Remuneration during delegation in Brazil

During the delegation, the employee's remuneration and employment relationship with the Home Country will be maintained.

Additional to the salary in home country, the employee will receive also reimbursement of additional expenses generated in host country arising to the delegation according to the home company guideline.

This condition will apply to you according to the home company guideline.

2. Accommodation in Brazil

According to the applicable guideline you will be entitled to a rent allowance. This one will be based on external local Consultant information in agreement with IDC Host and IDC Home determination. The rent allowance will consider upper limits for each location and the income analysis for the delegation.

The housing allowance will consider the housing costs in home country and retained costs with accommodation in home country.

Applicable upper limits for rent allowance	(=) Minus Housing costs in Host Country	(-) Minus housing costs in home country before delegation	= (equal) Rent allowance to be paid

OR

Applicable upper limits for rent allowance	(-) Minus Housing costs retained in Home	= (equal) Rent allowance to be paid

P.s. In order to prevent the deposit of a pledge, company executes a letter of guarantee upon the perfection of the lease agreement between owner and employee.

This condition will apply to you.

3. Health Insurance

The home company will provide for you and your family a possibility of enrolling an international health insurance for covering medical costs during your home delegation.

This condition will apply to you.

4. Language

The company will grant 120 class-hours to the employee and 100 class-hours to the family (school-age children may attend language classes, as required).

This condition will apply to you.

5. Intercultural Preparation

In coordination with IDC do Brazil, the employee and accompanying spouse will participate in an intercultural seminar in Brazil.

This condition will apply to you.

6. Furniture Allowance

In case of employees who need to buy household appliances to move into new housing, the following lumpsum can be paid

- Employee without family: USD 3,500
- Employee with family: USD 5,000

p.s. The furniture allowance can be paid net within three (3) months of renting the home, upon submission of the receipts to the Delegation Center Home.

This condition will apply to you.

7. Relocation service in the search for home and school

The company will provide assistance in the search for home and school (one day of relocation service).

This condition will apply to you.

8. School Allowance

Schooling costs in excess of such costs in the country of origin shall be reimbursed by Company..
School allowance costs shall only be reimbursed up to high school.
Expenses with school uniform, material, driver and complementary subjects (out of standard school subjects) will not be considered in the reimbursement.

This condition will apply to you.

9. Travel in connection with the start and end of transfer

The company will bear all costs incurred by the employee and his/her family to come from

and to return to his/her country of origin, in economy-class flights.

This condition will apply to you.

10. Business travel

As a rule, the home company's guideline applies.

This condition will apply to you.

11. Travel to the Country of origin on Vacations (Home Leave / Heimaturlaub)

As a rule, the home company's guideline applies.

This condition will apply to you.

12. Auto Rental

The employee will rent a car (economy category - Palio 1.0 - no accessories only with air refrigeration) and the company will bear the costs. The coordination/authorization will be made between employee and manager of Host Country.

This condition will apply to you.

13. Documentation upon arrival, with visa (RNE - ID Card for Foreign Nationals, CTPS - Labor Permit, CPF - Taxpayer's Card, driver's license)

The all necessary documents for your legal stay in Brazil will be provided. This will be coordinated by IDC with support from outside partnerships.

IMPORTANT: legally the foreigner and his family have 30 days, after arrival with official via in Brazil, to complain his local documentation.

This condition will apply to you.

14. Vacations

As a rule, the home company's guideline applies.

This condition will apply to you.

15. Holidays

According to company regulations.

16. Working Hours and Overtime

According to company regulations.

17. Move of own vehicles

The move of own vehicles from the country of origin is forbidden.

18. Income Tax advisory

The company will provide local tax advice to assist the employee and spouse.

This condition will apply to you.

19. Income Tax in the Home Country

The employee is subject to local legislation and will have to comply with fiscal obligations applicable for his tax condition.

This condition will apply to you.

20. Income Tax in the country of delegation

A foreign employee in Brazil becomes a tax resident subsequently to 183 days (calendar year) of stay in Brazil, independent of the fact if he is a consecutive or not. Company will provide here a tax consulting firm to support the employee.

As a rule, the home company's guideline applies.

This condition will apply to you.

21. Tax Liability in the Host Country

It is the duty of the delegation center host to assist the employee in meeting his legal tax obligations. If the employee is obliged to pay taxes in the host country, the delegation center host shall in coordination with the delegation center home ensure that the legal requirements are observed.
The payment of taxes due in host country arising the delegation shall be borne by the home company.
In Brazil, the payment of tax to the authorities is a responsibility of the employee.

This condition will apply to you.

21. Insurance schemes

Life Insurance

During his/her assignment the employee will be regularly protected by the existing life insurance in his/her country of origin. Failing this, the employee will be covered by a local life insurance policy in Company.

Health Insurance

The employee and his/her family may enroll in the health plan provided by Home Country. The IDHC Host and IDC Home should find an alternative if it is not possible to provide an international health insurance from home country.

NOTE: Social Security and Company Retirement Benefits

The employee will maintain the social security and retirement contribution/plan in the home country.

22. RETURN (RETRANSFER)

22.1. Return Trip

Ali travel costs shall be borne by the employee's area in Brazil according to company Guideline.

This condition will apply to you.

22.2. Move

Comapny will bear all chattel moving expenses up to 33 m3 for the employee if coming alone and up to 66 m3 if employee comes with his family.

This condition will apply to you.

22.3. Costs for house renewal

If, under the lease agreement, the costs for house painting are mandatory, these shall be reimbursed subject to the submission of 3 cost estimates. Both the quoted cost and the company technical qualification shall be taken into account in the process of approving the cost estimate.

This condition will apply to you.

22.3 Loss on car sale

An indemnity shall be paid to the employee that will sell his/her car and/or that of his/her spouse should the calculation made by IDC, **the loss on car sale will be paid up to 20%** on the car selling price, if comproved sold for a lower price than the market one. The lump sum amount is limit up to to reach the market price. To determine the market price, the table issued by FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) will be considered.
This condition will apply to you.

22.4. Expenses prior to return

If necessary, the company will reimburse expenses incurred with up to 4 weeks of hotel with meal allowance if there are no cooking facilities.

This condition will apply to you.

Agreed: Date: / /

_____ _____

Employee Manager

Notes /Clarifications

IMPORTANT: THE MAXIMAL TIMEFRAME TO REQUIRE A DELEGATION BENEFIT IS UP TO 3 MONTHS CONSIDERING THE DATE OF ORIGIN FACT (UP FROM THE SITUATION EXISTIS).

3) Contrato Home Based Delegation

Mr.

Nome do Colaborador

NameDepartment

Phone Fax

E-Mail

Local, date.

Y our Delegation to (host company), (country) - Home Based Delegation

Dear Mr Nome do Colaborador

As agreed between you and company, hereinafter referred to as "home company", you will be delegated to the (host company) in the (country), hereinafter referred to as "host company", to a practical collaboration to be developed in that company. Your tasks will be according in accordance to the agreements between both companies and following instructions of your managers, of home company.

1. Employment relationship with Brazil

During the delegation your employment relationship is still maintained with the home company, as well as all rights based on it (as vacation, etc.).

2. Delegation

Your delegation to the host company is planed to **months** and it will become effective on **year.**

In accordance the necessities of project, the delegation can be extended or shorted. The home company has the right to take the decision about it.

3. Income

During the delegation, your income will remain to be paid totally by home company.

4. Additional Expenses

Additional expenses resulting from the delegation will be reimbursed as follows:

Daily allowance: US$ 57.00/ daily

Accommodation Allowance: US$ 50.00/daily.

Others:

The expense has to be proved to Home Company at your return upon presentation of vouchers.

The payment of daily allowance is suspended during the vocation period, the payment of accommodation allowance for this period remain reimbursed.

5. Taxes in the Home Country

The payment of taxes due by the delegate in the home country will remain unchanged exceptions regarding.

Costs for tax assistance in Brazil arising in the year of departure will be assumed by company, as well the tax assistance in the Host Country will be assumed by Host Company.

6. Insurance

6.1 Health Insurance

The home country must provide the employee with international health insurance. If adequate coverage abroad cannot be obtained by the home country, the home country IDC together with the host country IDC will seek a solution.

At the employee's discretion, he may keep his health insurance in Brazil in the selected category.

6.2 Life/accident insurance

Life and accident insurance should be maintained in the home country upon request of the employee to Local IR.

6.3 Social Security and Benefits in Brazil

The payments of amounts corresponding to both the employer's share and the employee's share in contributing to FGTS, PIS, Previ company and INSS will remain unchanged in the Home Country.

7. Applicable Lawand Jurisdiction

During the period of delegation, only the Brazilian law will apply to your employment; any disputes arising hereunder will be exclusively settled before a competent Brazilian court. Brazilian stands for the laws or jurisdiction respectively where the delegating company is based.

8. Personal Data

In order to ensure efficient administration of this host based delegation, your personal data, as well as some data regarding your family members, will be stored and evaluated in our Personnel System (SAP) data base. Please inform us of any changes.

9.Attached

In addition, the attached **"Home Based Delegation - Benefits agreement before your departure"** will apply the due conditions during your delegation in Host Company.

During your delegation in abroad, you must observe the local low as well respect the effective rules at the host company.

Please indicate your agreement and understanding of the above terms and provisions with your signature.

We wish you success with your new assignment.

Sincerely,

company.

_____	_____
Manager	expat area

I hereby declare my agreement with the above

_____	_____	_____
Place	Date	Employee

APÊNDICE AO CAPÍTULO 4

APÊNDICE Kit-Pesquisa "Empresa": Carta Convite para as Empresas, Instituição e Questionário

APÊNDICE Kit-Pesquisa "Empresa": Carta e Questionário

São Paulo, 02 de setembro de 2007

A

Att: Sr.

Prezados Senhores

Vimos por meio deste e-mail, convidar V.Sa, para a participação de sua organização em nossa pesquisa, que tem por objetivo: Compreender como o fenômeno do deslocamento incide sobre o executivo expatriado brasileiro e colocar a importância do tema e esclarecer os principais objetivos que fundamentam o trabalho.

A pesquisa é parte fundamental do Programa de Mestrado dessa que vos contata e constituirá fonte principal de sua dissertação. O contato para este trabalho deverá ser com os profissionais que cuidam dos expatriados dentro da empresa e o *objetivo* é identificar a gênese da expatriação dos executivos brasileiros, mapearem os períodos e os motivos dessa expatriação, tema importante para nossa História do Brasil.

O questionário é composto de questões abrangentes e o tempo de seu preenchimento é de menos de 1 hora. Qualquer dúvida em relação às perguntas é só contatar algum de nossos entrevistadores. No universo de 219 empresas indicadas por algumas consultorias – **Alba consultoria e MVC** – nas quais a pesquisadora trabalha em parceria, sua empresa foi escolhida de forma aleatória.

Importante salientar, que nos comprometemos preservar a confidenciabilidade dos dados coletados, sendo que os mesmos serão usados apenas de forma agregada. De maneira análoga, os nomes individuais das empresas participantes só constarão da lista geral de participantes e suas práticas ou qualquer relação com os profissionais também serão excluídos do projeto.

Cabe-nos ressaltar, que para os participantes da pesquisa será enviado um relatório sumário dos resultados e uma publicação sobre o tema de autoria da pesquisadora.

Em anexo, segue a carta da USP onde consta o estudo e o questionário de pesquisa.
Sem mais para o momento, agradecemos atenção e colocamo-nos à disposição de V.Sas.
Contatos: telefones xxx

Desde já agradeço sua colaboração

Leila Rockert de Magalhães
Mestranda do Programa de História Econômica – USP

Identificação da Empresa

Razão Social: _____

Endereço: _____

Contato: _____ Cargo: _____

Telefone: _____ e-mail: _____

Parte I – Dados gerais da Empresa

1. Qual o país de origem da empresa?

_____

2. Qual a área de atuação da empresa?

_____

3. Qual o principal segmento de atuação da empresa?

- ☐ Indústria
- ☐ Comércio
- ☐ Serviços

4. Qual o porte da empresa?

- ☐ até 99 funcionários
- ☐ de 500 a 999 funcionários
- ☐ acima de mil funcionários
- ☐ de 100 a 499 funcionários

5. Qual o percentual de funcionários de sexo masculino e feminino da empresa?

Masculino _____ %
Feminino _____ %

1. Qual o percentual de escolaridade dos funcionários da empresa?

Ensino Fundamental Incompleto _____ %
Ensino Médio Incompleto _____ %
Ensino Superior Incompleto _____ %
Pós-graduação _____ %
Ensino Fundamental Completo _____ %
Ensino Médio Completo _____ %
Ensino Superior Completo _____ %
Ensino Fundamental Incompleto _____ %

7. Qual a faixa etária dos funcionários da empresa?

até 18 anos _____ %
de 18 a 21 anos _____ %
de 21 a 26 anos _____ %
de 26 a 30 anos _____ %
de 31 a 35 anos _____ %
de 36 a 40 anos _____ %
de 41 a 45 anos _____ %
de 46 a 50 anos _____ %
de 51 a 55 anos _____ %
acima de 56 anos _____ %

8. Qual a remuneração média dos funcionários da empresa?

até R$ 500,00 _____ %

R$ 1001,00 a R$ 1500,00 _____ %

R$ 2001,00 a R$ 3000,00 _____ %

R$ 501,00 a R$ 1000,00 _____ %

R$ 1501,00 a R$ 2000,00 _____ %

acima de R$ 3000,00 _____ %

9. Qual o percentual de tempo de serviço dos funcionários na empresa?

menos de 1 ano _____ %

de 1 a 2 anos _____ %

de 2 a 4 anos _____ %

de 4 a 6 anos _____ %

de 6 a 8 anos _____ %

de 8 a 10 anos _____ %

acima de 10 anos _____ %

Parte II – Dados sobre expatriados da Empresa

1. Em que ano teve início o processo de expatriação na Empresa?

_____

2. Em que ano houve um aumento no processo de expatriação na Empresa?

_____

3. Em que ano teve início o processo de expatriação de estrangeiros na Empresa?

_____

4. Quais são os países para onde sua empresa envia os executivos expatriados?

_____

_____

5. Quantos profissionais foram envolvidos nesse processo? E em qual período?

_____

_____

_____

_____

6. Quais foram os motivos da expatriação de brasileiros para o exterior?

- ☐ Absorver Tecnologia
- ☐ Transferir Tecnologia
- ☐ Desenvolvimento de carreira
- ☐ Experiência Profissional

Outros (explicitar):

_____

7. Quais foram os cargos envolvidos?

- ☐ Presidente
- ☐ Diretores
- ☐ Gerentes
- ☐ Técnicos especializados

Outros (explicitar):

_____

_____

8. Qual a distribuição de profissionais brasileiros expatriados por sexo?

_____

_____

_____

_____

9. Qual a distribuição de profissionais brasileiros expatriados por idade?

_____

_____

_____

_____

10. Como é feita a seleção dos profissionais para expatriação?

_____

_____

11. Quais foram os tipos de contrato utilizados?

_____

_____

_____

_____

12. Em sua empresa expatriados retornaram antes do término do período contratado por problemas de adaptação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Quais foram os problemas de adaptação?

- ☐ Familiar
- ☐ Cônjuges
- ☐ Pessoal
- ☐ Profissional
- ☐ Idioma

Outros (explicitar):

_____

_____

14. Qual foi o tratamento dado à experiência profissional no retorno do expatriado?

- ☐ Promovido
- ☐ Desligado
- ☐ Transferido de área

Outros (explicitar):

_____

_____

15. Quais as dificuldades de readaptação do expatriado no retorno?

- ☐ Familiar
- ☐ Cônjuge
- ☐ Pessoal
- ☐ Profissional

Outros (explicitar):

_____

_____

16. Teve apoio na volta?

- ☐ Burocrático
- ☐ Cultural

17. Outras informações

_____

_____

5 O MUNDO DOS EXPATRIADOS: a Saída e o Retorno

> [...] meu semelhante, coloca-me desafios para os quais não tenho uma resposta clara, mas sim hesitações contraditórias. Se a proposta cristã – amarás ao próximo – não é eficaz e a do nazismo – exterminá-lo-ás – não é sustentável, somente nos resta o caminho árido, difícil e espinhoso de tematizar e gerar narrativas que permitam simbolizar a presença do semelhante e do diferente em duas existências não excludentes, sabendo que a metáfora conciliadora e a metáfora da exclusão sempre rondam por aí e culminam no aparecimento de um entendimento [...]. (VIÑAR, 1998).

Este capítulo trata da saída e do retorno dos executivos expatriados e respectivas famílias pela temática da experiência individual para desvendar o panorama das variáveis subjetivas de **identidade**[58] e **adaptação cultural**[59] no processo de expatriação. Com base na experiência vivida na expatriação, compreender as implicações psicossociais para os atores que compõem esse universo considerando que a **identidade** está associada aos fundamentos da estrutura de personalidade, conforme Freud.[60]

Para contextualizar o universo do expatriado, optou-se pelo referencial teórico da psicologia intercultural (ver Apêndice A), que é baseada na comparação sistemática de

---

[58] Identidade, no campo psicanalítico, está associada à produção das fantasias. "As fantasias" são tomadas aqui a partir, principalmente, do modelo da primeira tópica freudiana, como as ficções privadas que vão permitir ao sujeito [...] construir sua singularidade, usando para isso as matrizes oferecidas pelos outros com os quais se identifica – aqueles que lhe fornecem as palavras e o afeto necessário para que possa experimentar diversas posições em uma mesma trama intersubjetiva (CUNHA, 1992, p. 22-85).

[59] A adaptação cultural é definida como capacidade de lidar com o *stress* no contato com diferentes culturas, conforme explicitado por Berry *et al.* (1992).

[60] Conforme Fadiman e Frager (c1986), Freud inicia seu pensamento teórico assumindo que não há nenhuma descontinuidade na vida mental. Ele afirmou que nada ocorre ao acaso, muito menos os processos mentais. Há uma causa para cada pensamento, para cada memória revivida, sentimento ou ação. Cada evento mental é causado pela intenção consciente ou inconsciente e é determinado pelos fatos que o precederam. Uma vez que alguns eventos mentais parecem ocorrer espontaneamente, Freud começou a procurar e descrever os elos ocultos que ligavam um evento consciente a outro. A partir de atendimentos a seus pacientes, Freud percebeu uma série interminável de conflitos e acordos psíquicos, sempre que as proibições sociais bloqueavam pulsões biológicas e os modos de enfrentar situações freqüentemente chocavam-se uns com os outros. Ele buscou ordenar essa confusão aparente propondo três componentes básicos estruturais da psique: Id, Ego e Superego. Os três subsistemas se relacionam para manter um nível aceitável de equilíbrio dinâmico que maximiza o prazer e minimiza o desprazer. A energia usada na interação entre os subsistemas que nasce no Id é de natureza primitiva, instintiva. O Ego que emerge do Id existe para lidar realisticamente com as pulsões básicas do Id e também age como mediador entre as forças que operam no Id e no Superego e as exigências da realidade externa. O Superego, emergindo do Ego, atua como um freio moral ou força contrária aos interesses práticos do Ego. O processo de expatriação mobiliza uma grande quantidade de energia através das emoções que emergem nesse momento. Essa mudança gera um desequilíbrio no fluxo energético das três instâncias e alguma delas pode se tornar mais presente e atuante, ou seja, o indivíduo pode apresentar temporariamente comportamentos infantilizados. Ocorre em função da dúvida sobre o seu quadro de referência ser capaz de lidar com a nova cultura.

variáveis psicológicas em diferentes contextos culturais.[61] Dentro dessa perspectiva, utilizou-se Berry *et al* (1997) para tratar do conceito de aculturação psicológica, e Sluzki (1997) para falar das redes sociais, elemento fundamental para os executivos e seus respectivos familiares no processo de adaptação.[62]

A partir da psicologia intercultural, procurou-se entender a multiplicidade de variáveis intervenientes – gênero, etnia, relações interpessoais, etc. – no processo de expatriação e o modo como o modelo das relações interculturais desenvolvido por Berry *et al* (1997) se aplica nesse tipo especial de migração tratado neste estudo.

O modelo de aculturação psicológica desenvolvido por Berry *et al* busca compreender os movimentos psíquicos no contato entre culturas dominantes e não-dominantes. Esses movimentos ocorrem de duas formas: a primeira, no contato entre indivíduos de uma cultura não-dominante com culturas dominantes e é entendido entre quatro pólos – integração, assimilação, separação e marginalização. A adaptação cultural ocorre no movimento de integração e o fracasso no de marginalização. A segunda estratégia é aplicada pelos grupos dominantes ao receberem indivíduos de outras culturas. Nessa interação, temos o multiculturalismo, *melting pot*, segregação e exclusão.

O multiculturalismo ocorre quando a cultura dominante tem boa aceitação do indivíduo. A exclusão ocorre quando o indivíduo não foi aceito pela cultura dominante (ver Quadro 1 no Apêndice A). Segundo Berry *et al*,

> [...] todo comportamento é formado, até certo ponto, pelo contexto cultural dentro do qual o indivíduo foi criado e agora vive. [...], contudo, para aquelas que migraram de uma sociedade para outra, estes são contextos separados, sendo que agora estas pessoas precisam viver em uma sociedade na qual não foram criadas. Essa diferença gera uma situação de aculturação mais bem-sucedida, é aquela denominada "integração". (BERRY *et al.,* 1997, p. 29)

Para aplicação do corpo teórico escolhido, foram levantadas informações sobre o processo de expatriação dos executivos e suas famílias através do método da narrativa, analisada à luz do conceito de narrar na perspectiva benjaminiana (ver Apêndice A). Essa teoria aborda a forma de narrar não só como um simples relato de uma experiência vivida, mas, principalmente, "como um resgate da reflexão crítica sobre o discurso a respeito da

---

[61] Variáveis psicológicas são compostas por características pessoais como identidade étnica, atitudes cotidianas e a natureza do grupo ao qual se pertence.

[62] Conforme BERRY (2002), aculturação psicológica é o nível individual do processo de aculturação geral; fenômeno que resulta quando dois grupos, ou mais, de indivíduos que provêem de diferentes culturas entram em contato contínuo e direto, com conseqüentes mudanças em um deles ou em ambos. Nesse contato, a ênfase é sempre colocada no grupo que se deslocou e que se supõe ser em menor número e poder que o da sociedade hospedeira e, portanto, é pressionado a se adaptar.

história (das histórias)", uma vez que, para o acontecimento se transformar como tal, ele tem que primeiramente se tornar realidade, ter sido vivenciado e, sobretudo, narrado, ou seja, a experiência pode ser "entendida" pela narrativa como meio de relembrar os sentimentos que permearam o processo ocorrido. A narrativa "contempla a experiência contada pelo narrador e ouvida pelo outro, o ouvinte" Benjamin (1994, p. 201), e enquanto experiência vivida representou a expressão da vivência do sujeito.

A escolha pela narrativa benjaminiana deve-se ao fato de permitir a obtenção de informações sobre as questões vivenciadas pelo indivíduo no contato intercultural, durante a expatriação, além de registrar essa experiência como fonte de memória. Nessa direção, a narrativa abre ao executivo expatriado e sua família a possibilidade de elaboração dos sentimentos que afloraram no(s) momento(s) da saída e do retorno ao país de origem.

Além do explicitado, o processo de expatriação é um fator que pode ser desencadeante de estresse de aculturação, problemas emocionais, relacionais e sociais, bem como problemas psicossomáticos. Nesse sentido, essas informações subjetivas permitem entender melhor a vivência e se complementam à medida que questões multilaterais são inter-relacionadas.

Como ponto de partida deste capítulo, faz-se necessário diferenciar, dentro do processo de migração, as diferentes categorias. A visão sobre emigração ou imigração depende do referencial geográfico adotado, região da qual o indivíduo sai ou na qual adentra. O processo de emigração compreende o ato e o fenômeno espontâneo de deixar seu local de residência para se estabelecer em outra região ou nação. O emigrante é aquele que sai de um país com ânimo permanente ou temporário e com a intenção de buscar trabalho e/ou residência em outro país, e nesse novo local o emigrante é denominado imigrante. Depois de abandonar sua região de origem, as pessoas procuram se ajustar às condições de vida e de trabalho da região que as recebe. Esse processo costuma ser longo e penoso e pode causar, em casos mais graves, a completa inadaptação, que resulta no retorno ao ponto de partida ou a transferência para outro país.

O expatriado é considerado um migrante que tem sua mobilidade atrelada ao contrato de trabalho. Conforme se pode perceber, a migração do executivo expatriado é diferente da situação do imigrante, embora a motivação tenha similitude no aspecto de melhoria de condições de vida: as duas situações são completamente diferentes do ponto de vista da segurança e garantia inerentes à mudança. Essa mão-de-obra qualificada é movida pelos benefícios implícitos ao processo de expatriação, pelo crescimento profissional e também pelo

sonho de uma vida melhor.[63] Outro ponto importante a ser destacado é que, além dos benefícios recebidos para operar essa mudança, nesse tipo de emigração, o profissional tem a segurança do retorno e do emprego na volta para casa.

5.1 Psicologia Intercultural

A psicologia intercultural tem como foco a relação entre os fatores psicológicos e a cultura. Essa relação tornou-se ponto importante na investigação da psicologia intercultural e na antropologia psicológica que, apesar de se sobreporem, têm objetivos distintos. Dentro da psicologia intercultural, trabalha-se com os conceitos de aculturação psicológica e de redes sociais.

A psicologia intercultural enfatiza o estudo do indivíduo e o comportamento interpessoal, além de investigar categorias da psicologia como identidade, percepção, cognição, personalidade, comportamento social, gênero, relação interpessoal e preconceito, entre outros. Trata-se de uma ferramenta importante no estudo sobre as pessoas que vivenciaram o estresse de aculturação, tanto na saída como no retorno, e exerceu função terapêutica.

5.2 Aculturação Psicológica

No estudo sobre aculturação psicológica, são consideradas as estratégias utilizadas tanto pelo indivíduo como pela cultura com o intuito de entender processos psicológicos decorrentes da e/imigração. Considera e também busca entender como determinada cultura recepciona indivíduos em processo de expatriação e como o indivíduo utiliza estratégias para se adaptar à nova cultura. O resultado desse contato cultural pode ser facilitado ou não, dependendo das características da cultura hospedeira.

5.3 A Questão da Identidade

Este estudo enfoca a identidade a partir da perspectiva freudiana, visão que consiste na compreensão de identidade pelo ponto de vista da dinâmica do sujeito, no qual estão presentes os aspectos objetivo e subjetivo. O intento é perceber que o processo de expatriação movimenta profundamente a estrutura da personalidade do indivíduo em sua subjetividade e, ante o estresse da mudança, traz à tona emoções desordenadas.

---

[63] Benefícios como alta remuneração, ajuda de custos e aluguel, instalações da moradia, escola dos filhos e gratificações.

5.4 Redes Sociais

O processo de expatriação pode ser entendido como um momento de ruptura e reconstrução da rede social e da dinâmica familiar. No campo de estudos da migração, as redes sociais são fundamentais para explicar, entender e auxiliar a adaptação das pessoas que passam pela mudança cultural. Sluzki salientou a importância de compreensão desse processo no tocante à dinâmica familiar:

> Quando uma família muda de localização geográfica (e, mais ainda, quando essa mudança inclui uma migração que transcende os limites culturais), cada membro abandona numerosos segmentos de sua rede social pessoal. Alguns membros da rede deixada para trás são retidos e mantidos por meio de cartas, ligações telefônicas ou, simplesmente, lembranças, ao passo que outros se desprendem – são considerados perdidos – do "mapa" emocional e funcional. (SLUZKI, 1997, p. 88).

A rede social é essencial na vida das pessoas, para que se auto-reconheçam; dessa forma, não é diferente com o expatriado. A sensação de pertencer a um grupo e ter relações de afeto dá estrutura ao indivíduo. Durante a expatriação, o executivo e sua família necessitam reconstruir nova rede social a fim de facilitar a interação com a nova cultura e a conseqüente adaptação.

Constituição da Rede Pessoal

A rede pessoal compõe-se de pessoas diretamente ligadas ao indivíduo, como familiares, amigos, relações de trabalho e contatos comunitários como serviços de saúde e igreja. Durante a mudança geográfica, do profissional e sua família, a quebra da rede pessoal é inevitável; assim se faz necessário investir na constituição de nova rede no país hospedeiro.

5.5 Origem das Narrativas

Com a globalização, a questão da identidade e do ajustamento dos profissionais em diferentes culturas organizacionais, bem como a adaptação dos executivos expatriados e suas famílias em diferentes culturas, tornaram-se assuntos acalorados. A situação de expatriado requer uma nova definição de identidade individual e social. Essa redefinição está diretamente associada ao processo de adaptação cultural.

A partir do mosaico apresentado ao longo do capítulo foram ouvidos 33 profissionais e respectivas famílias, com o intuito de elucidar os sentimentos vividos na expatriação. As narrativas foram colhidas de duas formas diferentes: na **saída**, no desenrolar dos seminários de *intercultural training* (conduzidos pela autora no período de 2000 a 2005), e mediante

narrativas obtidas em entrevistas no momento do **retorno** de profissionais e respectivas famílias.[64]

Os referidos seminários têm como finalidade preparar o executivo expatriado e sua família através de questionamentos e da elucidação das questões pessoais e afetivas, assim como profissionais em relação ao novo cotidiano na cultura hospedeira.[65]

A partir desse contexto da experiência vivida, foi possível perceber, através do narrar, os dilemas e as expectativas que afetaram a mudança de vida dessas pessoas. Escutar as queixas dos familiares foi muito importante, pois, como explicitado no capítulo anterior, um dos principais problemas de adaptação cultural dessas pessoas foram questões familiares. De acordo com o levantamento dos dados apresentados pelas empresas (ver Capítulo 4), foi possível sistematizar as questões que dão suporte à expatriação.

No presente capítulo, as narrativas permitiram entender a visão subjetiva desse processo. Do entrelaçamento entre os dados fornecidos e as narrativas, foi possível vislumbrar um panorama da expatriação de brasileiros. Para melhor compreensão sobre essa questão, as noções da **identidade** e **adaptação cultural** foram exploradas através das técnicas de escuta, de narrativas e interpretação para seu entendimento. Com base no registro obtido no entrelaçamento entre narrador e ouvinte, foram selecionados recortes para análise, de acordo com o olhar da autora. Considerou-se também a prática clínica da autora no momento da intervenção e da interpretação, para produção de sentido sobre os materiais e falas produzidas pelos participantes do estudo.[66] Com o material obtido, foram feitos *links* com os fatores destacados, que permitiram uma visão ampliada das questões emocionais dos profissionais expatriados e respectivas famílias.

---

[64] No curso de *intercultural training,* é importante que os filhos com mais de 15 quinze anos participem do treinamento.

[65] Vale relembrar que as pessoas que participaram deste estudo encontravam-se em dois momentos distintos da expatriação: a saída e o retorno.

[66] Por uma questão de rigor ético, no início dos seminários, os profissionais foram informados do interesse da autora em gravar as narrativas para fins de ensino e pesquisa, e da liberdade de não aceitação por parte dos mesmos, uma vez que a gravação era naquele momento de interesse único e exclusivo da autora. Dessa forma, quando aceita a gravação, era acordado um compromisso de sigilo, isto é, de não identificação dos autores das narrativas junto à companhia e nem de identificação dos dados pessoais utilizados na pesquisa.

5.6 Narrativas no Momento da Saída e Retorno

Aspectos gerais

A saída ficou caracterizada por temores secretos, em que se estabelecem sentimentos ambíguos entre o ir e o ficar. Forçosamente, tanto o expatriado como sua família estabeleceram um diálogo interno entre o desejo e o medo da experiência. Em geral, predominou a racionalização desses sentimentos, que deram lugar a expectativas expressas como;

- oportunidade de conhecer um novo país;
- entrar em contato com diferentes culturas, tanto no país hospedeiro como nos do entorno;
- aprender um ou mais idiomas;
- oferecer educação de melhor qualidade aos filhos.

A questão fundamental tenta elucidar como a mudança de país afeta a dinâmica dos executivos e suas famílias fora de seu país de origem. Ao atravessar fronteiras físicas, geopolíticas, o indivíduo transpõe as fronteiras do seu sistema de significados. Sluzki (1997), ao se referir às fronteiras do indivíduo, observou que a fronteira do sistema de significados está para além da família nuclear ou extensa, mas inclui todo o conjunto de vínculos interpessoais do sujeito – família, amigos, relações de trabalho, inserção comunitária. Da mesma forma, no momento do retorno ao país de origem, existem expectativas em relação ao encontro com o grupo ao qual pertencia quando se deixou o país.

O indivíduo espera que a integração com o grupo aconteça na mesma intensidade. Entretanto, essa expectativa não se confirma, em virtude de não se sentir pertencendo aos grupos sociais. Sente-se como se fosse um "peixe fora d'água". Gmelch (1980), em sua revisão de literatura sobre imigração de retorno, destacou que alguns estudos abordaram o choque cultural reverso[67] e mostrou que muitos migrantes não estavam preparados para lidar com esse momento. Nessa perspectiva foram inseridos executivos expatriados e suas famílias:

---

[67] O choque cultural reverso ocorre no retorno ao país de origem, quando o indivíduo sofre um novo choque cultural.

- Mudança da identidade – hibridismo;
- Integração profissional;
- Readaptação;
- Formação de novas redes sociais.

Todas essas questões demonstraram que as pessoas que viveram o processo de expatriação passaram por um "momento psíquico", tanto na saída como no retorno.[68] Entretanto, as pessoas que estavam ao redor podem não perceber todos os sofrimentos que se manifestaram.

O tema "migração de retorno" tem recebido pouca atenção dos pesquisadores, tanto dos antropólogos como dos sociólogos. O trabalho de Gmelch (1980) sobre o fenômeno do retorno, embora tenha sido elaborado há mais de vinte anos, continua como uma referência para este tema. DeBiaggi (2004) fez um estudo de cunho exploratório sobre o retorno de famílias brasileiras, cuja intenção foi saber se as mudanças ocorridas durante o processo de expatriação se sustentam após o retorno. De acordo com a autora, as famílias, ao se aculturarem no país hospedeiro, sofrem um processo de transformação, e quando do retorno ao país de origem passam por um novo processo de aculturação que movimentará conflitos nos papéis de gênero, com a família estendida e com as diferenças entre as organizações e instituições sociais nos países de destino e de origem. Desse processo, ficou constatado que as diferenças culturais relacionadas às expectativas quanto aos papéis de gênero desempenhados na família, no retorno, passam por uma série de questionamentos e acabam requerendo novas negociações entre homens e mulheres no tocante à manutenção dos novos hábitos adquiridos na cultura hospedeira ou um retorno ao padrão cultural ao país de origem.

Outro estudo sobre esse tema pode ser encontrado em Leifert (2007), que buscou, em sua pesquisa sobre migração de retorno, entender as motivações que envolvem o processo de emigração, quais narrativas foram produzidas a partir do encontro com outra cultura e compreender quais as implicações vivenciadas pelo sujeito no que se refere a sua readaptação familiar e social. Os resultados obtidos indicaram que, no processo de migração de retorno, ocorreu a atualização de antigos questionamentos em relação à família de origem e ao grupo social e em relação aos motivadores do ato de imigração. Além disso, o retorno demandou um

[68] O momento psíquico é um momento emocional delicado, no qual são colocadas em dúvida todas as referências obtidas dentro e fora da cultura.

novo processo de aculturação, na medida em que se fez necessário dar novo significado aos valores da cultura hospedeira com os da cultura-mãe.

O movimento de saída e retorno gera alguns sentimentos que são perceptíveis e outros, menos explícitos, que pertencem à subjetividade. Desses, por vezes, nem o próprio sujeito envolvido no processo se dá conta. A imagem que representa esse movimento é o **iceberg comportamental**, que exemplifica o quanto fica perceptível aos olhos (cume) e aquilo que não é notado. Trata-se de uma comparação adequada sobre o que acontece com as pessoas, pois não temos acesso à subjetividade que, por analogia, corresponde à parte não visível do iceberg.

Figura 9
Iceberg Comportamental

Fonte: Foto de Ralph A. Clevenger em *VOCÊ já viu a foto de um iceberg inteiro*?. Disponível em:<www.bioqmed.ufrj.br/ciencia/Curiosicebert.htm>. Acesso em: 06 out. 2008. Conteúdo adaptado pela autora.

5.7 Procedimentos da Escuta

Seminários de Orientação Intercultural - Saída

Os seminários conduzidos pela autora foram estruturados de acordo com a cultura da empresa, os profissionais e suas famílias e o país de destino. Para tanto, as técnicas utilizadas foram levantamentos das necessidades dos participantes das organizações antes da elaboração dos conteúdos, além da escuta ativa e da interpretação das narrativas (ver Apêndice B).

Os encontros tiveram duração de oito horas. Durante esse período, foram colhidas as narrativas dos participantes, com o propósito de realizar um levantamento dos sentimentos presentes no momento da saída. Os temas abordados trataram as expectativas em relação a essa mudança, os mitos e estereótipos sobre a cultura e a questão da alteridade sobre si e sobre o outro.

Para facilitar a produção das narrativas, foram utilizadas questões abertas e variadas técnicas, como o registro de imagens (desenhos e colagens), estudos de caso e filmes, que serviram como *inputs* na busca de respostas que dessem significado àquele momento na vida dos participantes.

Alguns tópicos tratados durante os seminários de treinamento intercultural são apresentados abaixo:

- representação do momento em relação à viagem;
- representação sobre o país através dos mitos;
- depoimentos de expatriados;
- estereótipo de uma cultura;
- valores de uma cultura;
- choque cultural.

A amostra foi constituída por dois seminários, de empresas diferentes, denominadas A e B, ambas de origem alemã, e aplicados nos dias 7 e 14 de dezembro de 2005. A empresa A atua na área industrial e está no Brasil desde 1954, já a empresa B atua no ramo de eletroeletrônicos e está no Brasil desde 1905.

Os grupos foram constituídos de sete casais, três solteiros e dois divorciados, somando um total de dezenove pessoas. Em um dos seminários, houve um participante que não conseguiu permanecer até o final do período proposto para a expatriação.

Nas narrativas dos grupos A e B, constatou-se a presença de sentimentos semelhantes, apesar de se apresentarem diferentes expectativas e reações, embora pertencessem a empresas diferentes. No relato dessas pessoas, notou-se que no momento anterior à expatriação

afloraram emoções como angústia, ansiedade e medos que detonaram mecanismos de resistência, negação e euforia, influenciando de forma positiva ou negativa, antes mesmo da saída, como pôde ser percebido nas narrativas.

A grande contribuição do treinamento intercultural foi permitir que o expatriado tivesse um espaço para a elaboração dos seus sentimentos e adquirisse um conhecimento prévio dos aspectos culturais do país de destino para facilitar a integração com a nova cultura.

As Entrevistas - Retorno

Para a seleção dos participantes para a pesquisa sobre o retorno, foram convidados alguns executivos que já haviam participado de outra pesquisa da autora, durante o ano de 1995, na Malásia, e outros pertencentes às organizações para as quais a autora prestou serviços. A amostra do retorno foi constituída por quinze pessoas provenientes de diferentes empresas, nove pessoas do sexo masculino (sete casados e dois solteiros) e seis pessoas do sexo feminino (quatro casadas, uma solteira e uma divorciada). [69]

No retorno, as narrativas foram coletadas através de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas pela autora, isto é, foi elaborado um roteiro, caso o entrevistado não trouxesse em seus relatos os temas de interesse (aspectos referentes à expatriação) para a presente pesquisa (ver Apêndice C). Nas entrevistas, foram propostas questões abertas para facilitar ao entrevistado a livre associação entre o tema de interesse, que, no caso, corresponde a sua experiência de retorno.

As entrevistas sofreram variações em relação ao tempo, entre uma hora e meia até três horas. A autora constatou, no decorrer dessa prática, que, dependendo do local, o entrevistado apresentou maior ou menor descontração no encontro, ocorrendo maior ou menor duração das entrevistas. As perguntas foram feitas como maneira de nortear as entrevistas. Entretanto, outros dados surgiram a partir das narrativas, os quais não se encontravam inicialmente nas preocupações da autora, mas vieram ao encontro dos interesses desta pesquisa. As entrevistas aconteceram, para alguns dos entrevistados, na própria empresa, e, para outros, em sua residência.

---

[69] Por uma questão de rigor ético, também nesta fase, os executivos foram informados do interesse da autora em gravar as narrativas para fins de ensino e pesquisa, e da liberdade da não aceitação por parte dos mesmos. Algumas pessoas não aceitaram a participação, mas se dispuseram a fornecer essa informação por escrito. Dessa forma, quando aceita a participação, era acordado um compromisso de sigilo, isto é, de não identificação dos autores das narrativas junto à companhia (ver FREUD, 1976a, 1976b, 1987).

Em alguns casos, foi premente a necessidade dessas pessoas em falar sobre sua experiência, seja por necessidade de colocar sua vivência de angústia, seja porque queriam expressar certa indignação por sentirem-se desamparadas no retorno.

5.8 Características dos Expatriados na Saída

Empresa A

Segue abaixo o quadro com as características dos participantes que delimitou a amostra, referente a dados relativos à origem do profissional e sua família, idade, sexo, destino e permanência. Das narrativas coletadas, foram extraídos recortes, passagens que permitiram interpretar "além do não dito", mas que representaram os sentimentos vivenciados, perceptíveis pelas falas confusas e rescindidas. Esses trechos foram analisados por um dos ângulos possíveis acerca da temática discutida anteriormente.[70]

Quadro 1
Características dos Expatriados na Saída – Empresa A

Pessoas	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Países*		Permanência (anos)	Interesse Expatriação
					Origem	Destino		
A1-N1	32	M	Casado	Não	BRA	ITA	1	Transf. / Trabalho
A2-N2	29	F	Casada	Não	BRA	ITA	1	Acompanhante
B1-N3	35	M	Casado	2	BRA	USA	1	Transf. / Trabalho
B2-N4	32	F	Casada	2	BRA	USA	1	Acompanhate
C1-N5	40	M	Casado	Não	BRA	CHN	3	Transf. / Trabalho
C2-N6	38	F	Casada	Não	BRA	CHN	3	Transf. / Trabalho
D1-N7	34	M	Casado	Não	BRA	DEU	1	Transf. / Trabalho
D2-N8	30	F	Casada	Não	BRA	DEU	1	Acompanhante
E1-N9	38	M	Casado	Não	BRA	DEU	1	Transf. / Trabalho
E2-N10	32	F	Casada	Não	BRA	DEU	1	Acompanhante

* Códigos ISO 3166-1, Alfa-3 para nomes de países: Brasil (BRA), China (CHN), Estados Unidos (USA), Itália (ITA), Alemanha (DEU). Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_3166-1>. Acesso em: 01 maio 2008

Breve descrição e trecho das narrativas dos participantes da Empresa A

N1- Engenheiro de computação, foi expatriado a título de uma experiência profissional; sua esposa o acompanhou nesse processo.

> [...] ***aceitação por parte dos profissionais da nossa chegada,*** *pois* ***eles*** *sabem que muito de* ***nós*** *estamos indo porque a empresa está* ***reestruturando****. Como é trabalhar lá, o*

[70] As pessoas que participaram da amostra, tanto na saída como no retorno, estão denominadas por letras em ordem alfabética e numérica.

> *preconceito em relação aos que vêm de fora, se as coisas no dia-a-dia deixam a gente agir normalmente. Se lá vai ser uma coisa ruim né? Algumas coisas que eu gosto de fazer aqui eu acho que vou conseguir fazer lá, como viajar para lugares diferentes, vai ser diferente os amigos que não vão estar mais conosco, né? A distância da família, isso vai ser bem difícil.*

Na fala "***aceitação por parte dos profissionais da nossa chegada***", pode-se perceber o medo da falta de aceitação por parte das pessoas que trabalham na planta de destino, ou seja, medo de não se sentir pertencendo à organização.[71] O trecho transpassou possível caráter de preconceito em relação ao motivo da expatriação.

Devido ao motivo ser o processo de reestruturação e não necessidade da planta de destino, gerou em N1 uma preocupação de o ambiente ser pouco acolhedor. O medo da falta de aprovação do grupo dominante, devido às diferenças culturais, foi o fator preocupante.

A fala acima demonstrou que o executivo pretendia assimilar a cultura hospedeira, pois a preocupação quanto à interação com os indivíduos mostrou a grande necessidade de aceitação, como forma de evitar a marginalização e conseqüente fracasso da expatriação (BERRY 1997).

O ***eles* e o *nós***, deixou transparecer o caráter de competição entre os que estão e os que vão chegar. Crozier e Friedberg (1992) consideram que a expatriação é um processo de mudança que coloca o profissional em dilema, especialmente quando da mudança de planta, exigindo do profissional nova aprendizagem, nova forma de convivência grupal e novos jogos políticos. A observação feita pelo profissional mostrou como a personalidade do indivíduo se altera ante a experiência de migração. Phinney (2004) observou que a identidade se torna saliente sob condições de mudança e que a migração pode levar a uma confusão ou a uma crise.[72]

Dentro de um país homogêneo, as pessoas não percebem as características do seu grupo, pois os costumes são parecidos e, portanto, não existem grandes diferenças para

---

[71] O sentimento de pertença é análogo ao que Homero chamava de *ethos*, "morada". "A casa é a primeira construção e morada, é o 'corpo do homem', à medida de seu mundo, oferece as verdadeiras referências de bem-estar e prazer e é guia do espírito [...]. A morada é nosso corpo e é maneira de nascer, viver e de morrer". Ser homem significa estar na terra como um mortal, significa 'habitá-la' (NAZARETH, 2004, p. 2). O pertencimento na expatriação está relacionado ao valor de pertencer, ou seja, o indivíduo ter papel definido e atuante dentro de um grupo ou sociedade.

[72] A identidade é formada, durante a juventude e adolescência, pela interação das primeiras fases do desenvolvimento e das alternativas atuais que guiam o futuro. Phinney (2004, p. 49) citou que "Uma identidade de grupo provê uma perspectiva internalizada a partir da qual o indivíduo se vê a si mesmo e aos outros".

contrastar. Na migração, as diferenças exigem que o indivíduo repense seus costumes, trazendo à tona a mesma vivência da adolescência, que faz emergir no indivíduo a percepção de sua identidade.

N2- Esposa.

> [...] *eu sei que é uma oportunidade para viajar muito, mas* ***tenho muita preocupação com a casa, preciso me identificar, minha casa é como se fosse minha raiz, preciso me identificar com outra casa*** [...] *me deixa triste e pensativa,* ***preocupação com a língua****, morro de vergonha de errar. Dificuldade de me desprender de algumas coisas.* ***Preocupação de deixar a família, meus pais, eu nunca fiquei longe*** [...]. ***Minha irmã diz coisas que me sinto culpada****, sugere que eu me separe* [...]. *Meus pais não nos convidam mais para coisas bobas do tipo comer pizza.*

Nessa narrativa, ***a metáfora da casa como raiz, o medo de não ser aceito, de não se expressar na língua, a culpa por deixar a família*****,** toda essa angústia mostrou a mobilização causada pelo movimento da expatriação. Nessa fala, percebeu-se a falta de individualidade entre os familiares, o que permitiu a interferência nas atitudes de cada indivíduo, sem que este tenha autonomia.

Normalmente, o casamento é uma via de ruptura da dependência familiar e reavaliação dos laços afetivos, pois os recém-casados iniciam uma nova família. No exemplo acima, o discurso da mulher levou a crer que não houve esse rompimento e, por isso, a dependência se fez presente. Na cultura brasileira, os laços familiares influenciam de tal forma seus membros a ponto de limitar e interferir nas atitudes da pessoa.

O sentimento de culpa relacionado a se desprender da família assinalou a importância da rede social, pois a quebra dessa rede é a ruptura das relações com os amigos, com a família e com todos que estão próximos. Conforme assinalado por Sluzki (1997), a rede pessoal tem vital importância para os profissionais e respectivas famílias que mudam de localização geográfica. O universo dessa rede é sustentado e pertence a um contexto cultural que está entrelaçado pelos aspectos históricos, políticos e sociais. Na expatriação, há uma ruptura desse sistema, que gera sentimentos ambíguos e interfere em questões de identidades, saúde e, conseqüentemente, na capacidade de adaptação.

N3- Engenheiro elétrico, primeira expatriação, a família foi acompanhando.

> [...] ***monstro do visto****, é muito difícil. Além de difícil é custoso também, tá. Particularmente, se torna mais difícil ainda porque você tem uma data agendada para estar lá. Desafio,* ***superação*** [...] *eu e minha esposa vamos ter que nos superar mesmo, conquistar o nosso espaço.* ***O medo é chegar lá numa superpotência, cada vírgula que sai na mídia, vira uma coisa enorme, então é conquistar o nosso espaço. Eu estou representando o Brasil lá.*** *Como que os americanos vão tratar a gente por sermos latinos, expectativas para minha família, a alimentação, eu espero ter uma vida melhor ou tão boa quanto aqui.*

Em ***monstro do visto*** verificou-se a dificuldade de se permitir, de se autorizar para viver essa experiência. A palavra ***monstro*** também pode ser entendida como uma obrigação de os grupos não-dominantes seguirem as determinações da cultura dominante. A questão da ***superação*** caracterizou a dúvida entre o ir e o ficar, o medo de deixar sua realidade e ter que enfrentar o novo.

A experiência de morar em outro país foi colocada como o mesmo sentido de dúvida, pois o indivíduo estava preocupado em superar as expectativas da cultura hospedeira, superar-se no papel profissional, uma vez que a expatriação exigiu do executivo respostas que geraram muito estresse e ansiedade. O medo da superpotência talvez indique um traço da cultura brasileira de valorização do estrangeiro. Ele via a outra cultura como superior. Pela própria constituição da história brasileira, criou-se um sentimento popular de inferioridade do povo brasileiro ante as culturas dominantes, que perpassa pelos executivos brasileiros na condição de gerenciamento. Na narrativa, o trecho sobre a responsabilidade de representar o Brasil lá fora demonstrou como o laço com a nação de origem e a identidade do indivíduo sofrerá mudanças no contato com a nova cultura.

Outro ponto a realçar são algumas preocupações básicas no processo de expatriação, como a alimentação, pois a cozinha brasileira tem em seu cardápio, além de uma grande variedade de alimentos frescos preparados diariamente. A mudança de o hábito alimentar pode ser complexa para aqueles que vão morar em outra cultura. Nos Estados Unidos, por exemplo, os alimentos de maneira geral, são industrializados e existe um consumo diário de

fast-food, e dessa forma o brasileiro se vê obrigado e criar um novo hábito alimentar, que nem sempre é agradável.

N4 – Esposa.

> *Quero ser uma pessoa positiva ao lado dele...* ***Meu medo é saber o que eu não vou gostar, porque para mim tudo é festa*** [...]. ***Ah! Neve é bom, frio é bom, para mim é tudo bom****. A questão da família que hoje é o nosso apoio, base é a família, muitas saudades... mas, o amor e a certeza de que eles vão estar esperando por nós. Que eles vão estar apoiando e o que nós precisamos com certeza vai estar aqui; família, pai, mãe, irmã. Nós temos um mundo aqui, onde a gente vive com a nossa família, com os nossos amigos* [...]. *Sinto uma expectativa grande, chegar lá o que vou encontrar, encarar um outro mundo é bem diferente.* ***Almoço todos os dias na minha mãe****. Está tudo girando, eu imagino que vou conquistar amigos. É o meu desafio. É o que eu mais gosto, por que tudo é diferente, muitas flores, neve, trilhas de bicicleta, eu vejo só coisas boas. Talvez seja uma das melhores fases da minha vida, o que eu posso esperar mais?*

A narrativa de **N4** ficou caracterizada, durante o seminário, pela presença constante do uso do mecanismo de negação.[73] Na fala sobre o ***medo, tudo é festa, tudo é bom***, e a certeza da espera da família de origem revelaram confusão dos sentimentos presentes nesse processo, pois ao mesmo tempo em que apresentou uma euforia com o movimento da saída, também pensava no momento do retorno; na certeza da espera por parte dos familiares, na fala da relação cotidiana com a mãe, faz supor a idéia do presente retorno antes mesmo da saída.

Nessa narrativa, pode-se perceber que a rede social é uma referência para o indivíduo. E que a perda da casa, dos amigos e a distância da família podem gerar sentimentos

[73] O mecanismo de negação é caracterizado por atitudes que o indivíduo expressa para não entrar em contato com certas situações que podem ser perigosas ou dolorosas, assim tendem, como autodefesa, a negar esses eventos. A expressão "mecanismo de defesa", cunhada por Freud, aparece nos escritos metapsicológicos de 1915, e tem duas acepções um pouco diferentes: uma para designar o *conjunto* do processo defensivo característico de determinada neurose, a outra para exprimir a utilização defensiva *deste ou daquele* "destino pulsional": recalque, retorno sobre a própria pessoa, inversão em seu contrário (LAPLANCHE; PONTALIS, 1995).

ambíguos, uma vez que suas referências são deixadas para trás, como já mencionado em Sluzki (1997). A quebra das redes sociais traz seqüelas e se traduz no comportamento de idealização na fala dessa pessoa.[74] Pode-se conjecturar que, mesmo antes da saída, ela deu início à fase da "lua de mel" caracterizada pelo encantamento com a nova cultura.[75] Podemos associar essa fala aos traços culturais nacionais trabalhados por autores como Damatta (2001) e Barbosa (2005), quando observaram que em nossa cultura o pensamento é de curto prazo, o comportamento é descontraído e há uma predisposição para a política de "boa vizinhança".

N5- Engenheiro, expatriado para participar de um projeto de implantação de tecnologia.

> [...] ***a família da minha esposa é que está sendo um problema****, ela é a filha mais velha e a irmã tem uma boa diferença de idade, tanto que minha sogra é mãe e minha mulher a mãezinha. Uma coisa que me preocupa é a alimentação. Eu acho que os chineses comem muito mal, tenho receio de ficar doente ou a minha família precisar ir ao médico e não entender o que ele vai falar... alguma coisa crucial. O padrão talvez piore um pouco, mas a qualidade de vida eu acredito que vai melhorar esse tipo de coisa. Este momento está sendo uma grande explosão de sentimentos, de dúvidas e de questionamentos.*

Na fala desse executivo apareceu a preocupação com a adaptação da esposa, que tem uma ligação profunda com a família de origem. Essa dependência constitui o aspecto predominante para não adaptação familiar. O indivíduo entendeu a distância que a expatriação podia gerar como uma oportunidade de emergir a relação de cônjuge, independente da família. Para Bowen (1991), a distância física apresenta-se de maneira sedutora à medida que facilita a redução da dependência emocional das famílias, entretanto, essa atitude pode se tornar praxe para o indivíduo. Dessa maneira, quando a esposa tem uma vinculação forte com a família primária, é natural certa apreensão por parte do profissional.

As dificuldades levantadas em relação à língua e à alimentação surgiram nessa narrativa como elementos que poderiam interferir no processo de adaptação. Ao mudar de

---

[74] A idealização ocorre quando a imaginação do indivíduo cria uma idéia do que seja certa coisa, sem analisar a realidade da situação.

[75] A adaptação a uma nova cultura pode ser entendida na forma de curva em U, de Black e Mendenhall (1990), que estudaram os vários estágios de adaptação. Para maior detalhamento, ver Apêndice A.

contexto cultural, a família e o profissional deverão integrar-se ao novo ambiente; esse deslocamento implica mudanças na forma de relação com o cotidiano e os familiares próximos.

A rede social é uma referência para o indivíduo, assim, a perda da casa, dos amigos e da convivência familiar cria sentimentos ambíguos de euforia, confusão e desajustamento, uma vez que suas referências são abandonadas, conforme já marcado por Sluzki (1997).

N6- Mulher, transferência de trabalho.

> *Nós somos brasileiros, como vamos ser vistos lá? O contato com o vizinho,* ***preconceito****, a convivência* [...] *será que vai ter uma convivência que eu possa ficar sossegada?...* ***Os valores deles lá. Será que são valores que vamos nos adaptar****? O que eu deveria estar ligada lá para não influenciar a minha família? Vou sentir falta da* ***minha família****, da minha mãe* [...] *da feijoada* [...] *o pessoal em casa não está achando boa idéia, porque os chineses são estranhos e eu* ***não vou gostar*** [...] *minha irmã me fala coisas que nem quero pensar. Em casa eu sempre ajudei em tudo,* ***não sei como eles vão ficar sem mim****.*

O trecho recortado levantou a questão do preconceito, o qual, se ocorrer, pode facilitar a exclusão do indivíduo dentro da sociedade hospedeira. Esse indicador de medo do preconceito, provavelmente, está associado ao medo de rejeição devido a sua origem. A mulher entende que no país de destino os valores são diferentes e não sabe se será um elemento que facilitará a adaptação da família e o grau de influência na educação dos filhos. A preocupação com a alfabetização dos filhos na língua-mãe foi outro fator que apareceu em algumas falas, entretanto, a possibilidade de acesso a diferentes culturas permite ampliar a visão de mundo, fundamentada nas várias características que compõem essas culturas.

Outra variável apontada foi em relação à dependência que a mulher mantinha com a família de origem, pois denotava um processo de indiferenciação entre os membros. A fala expressou o sofrimento e a dificuldade de diferenciação entre os membros da família e como a influência se fazia presente. Bowen (1991) tratou a dificuldade de algumas pessoas de "existirem" no ambiente familiar. O autor evidenciou que quanto menor o grau de diferenciação maior é o apego emocional. Essa vinculação tem seu âmago na relação com os pais. A relação entre a família constituída após o casamento e a família de origem é uma

questão muito forte na cultura brasileira. Na fala, denotou-se que as expectativas do marido e da esposa diferem, pois cada um tinha um objetivo a ser alcançado, e assim a visão sobre a expatriação foi entendida de forma diferente.

N7- Engenheiro, profissional da área de informática. Com a expatriação visava à transferência de tecnologia.

> *O sentimento que tenho agora* ***de extrema felicidade****, esquecendo de muitas coisas que envolvem isso aí* [a expatriação], *como saudade, preocupação de morar em outro país, clima, pessoas. Independente de tudo isso, sempre que penso em ir para a Alemanha a sensação que eu tenho é de felicidade. Sou muito brincalhão e* ***na Alemanha eu sei que não é assim****, porque já tive a experiência de brincar com uma amiga e do lado dela estava um alemão e ele achou que eu estava desrespeitando ela. Então acho que* ***vou ter que mudar um pouco meu jeito brincalhão****, vai ser difícil.*

O trecho acima orientou para a percepção de diferenças culturais capazes de dificultar a adaptação. A fala sobre a extrema felicidade pode ocultar uma ambigüidade, uma vez que os sentimentos extremos, no caso certa euforia, denotam a proteção em relação ao sentimento oposto (depressão). Avaliar os obstáculos e benefícios que fazem da expatriação a melhor escolha é um trabalho complexo que demanda o "estar em si" (centrado) para identificar e saber a melhor atitude a ser tomada. O bom senso fica prejudicado se o indivíduo oscila entre sentimentos extremos, conseqüência de fortes emoções.[76] O profissional tinha uma noção do que o esperava, todavia, somente o contato real com a cultura pode afirmar se ocorrerá ou não a adaptação e o sucesso do projeto.

Na cultura brasileira, a influência das relações pessoais se aplica à relação profissional; nessa atitude, a amizade se sobrepõe em detrimento das normas. O profissional sabia do caráter assertivo do alemão, assim, o jeito brincalhão, próprio da cultura brasileira, pode ser entendido de forma diferente em outras culturas.

---

[76] O estar em si é entendido como uma atitude assertiva do indivíduo, sem deixar as emoções interferirem.

N9- Engenheiro, motivo da expatriação transferência de planta.

> ***Surpresa****! Essa viagem foi uma surpresa! Vou sentir saudade da minha família!* ***Borboleta representa essa metamorfose****. O que eu espero encontrar lá é muito mais que salsichão, chopp e mostarda! Várias coisas vão mudar na minha vida,* ***como casa, no trabalho vai ser diferente****. Eu nunca tive vontade de ir para Alemanha. Pessoas diferentes, tecnologias* ***uma língua diferente, chegar no horário****, eu tenho uma grande preocupação com isso, chegar no horário. Eu sou muito relaxado com isso. Acostumar-me com* ***o clima diferente****, dinheiro diferente, como receber pagamento, como receber reembolso,* ***comida diferente****, então tudo é uma caixinha de surpresa que eu só vou saber quando eu chegar.* ***Lá é que eu vou saber o que tem dentro da caixinha.***

O **N9** usou a metáfora da borboleta para exemplificar seu sentimento e mostrou que a expatriação se apresentou como uma profunda mudança na sua vida. A transformação da borboleta representou a nova situação, na qual o executivo passou a alçar novas possibilidades.

Na fala acima transpareceu a preocupação com questões das diferenças culturais relacionadas ao cotidiano, sem referir se era bom ou ruim e notou o aspecto do horário para os alemães, que é um valor nuclear. A valorização da pontualidade do horário trouxe uma das diferenças culturais, talvez a mais explícita para o profissional, mas, no contato diário, outras questões aparecem. Todavia, o executivo identificou que a dificuldade em relação ao horário era pessoal. Nessa narrativa, não existiu uma projeção de valor sobre a cultura hospedeira, pois o indivíduo não criou expectativas sobre o cotidiano.

A visão do profissional indicou uma predisposição para o que Berry *et al* (1997) chamaram de integração, quando o indivíduo passa pela experiência de integração, ele transita nas duas culturas e agrega alguns aspectos da cultura em que se insere. Como já indicado nas narrativas anteriores e assinalado por Sluzki (1997), a preocupação com o clima, a alimentação e a adaptação da família são fatores que permeiam as falas dos expatriados.

A fala "***dentro da caixinha***" permite fazer uma associação com a "caixa de pandora", uma expressão utilizada para fazer referência a algo que desperta curiosidade, mas que pode

se mostrar incontrolável. Somente no país de destino o profissional saberá realmente como lidará com as suas preocupações.

N10- Nutricionista, esposa.

> ***Vou ter que ser muito paciente****. Ele é muito ansioso e o humor dele varia muito.* ***Tem a questão do fortalecimento da nossa união e a nossa felicidade porque eu falo: a gente tem que crescer eu e ele, ele e eu.*** *Então,* ***a discussão vai ter quer ser só entre nós dois, conversar muito e eu acredito que isso vá caminhar pra felicidade.*** *Os nossos amigos, nós vamos ter que deixar por um tempo e novos amigos. A questão da adaptação, tudo vai ser novidade, uma cultura diferente, a aprendizagem, vou passar muita coisa e receber também. A* ***questão da nossa casa*** [...] ***saudade****, principalmente da* ***nossa terra,*** *e realmente essa casa ficou complicado, demos um jeitinho* [...] *vendemos, né?* ***A questão das crianças, eu dou aula para crianças, vai ficar difícil o meu plano profissional, porque eu amo dar aula, adoro estudar, adoro trabalhar com crianças e vou ter que me afastar um pouco disso*** [...]. *Mas eu tô muito feliz, muito bom. Mudança, eu acho que é sempre bom, enfim uma coisa boa, tanto profissional, como pessoal.*

A acompanhante acreditava que a expatriação seria um momento de fortalecer a união e de repensar a relação do casal, e deixou transparecer que o investimento na relação daria bons resultados. O valor da rede pessoal também se apresentou na fala, assim como da casa e da terra, ou seja, da identidade cultural. Na fala, ela conseguiu perceber que a expatriação seria um processo de aprendizagem, uma vez que aconteceria interação com novos códigos lingüísticos e sociais que dariam significado a essa nova vivência.

No relato acima, transpareceu a ambigüidade de sentimentos que se estabeleceu no momento da saída, especialmente no tocante à adaptação ao novo país. Essa questão já se comprovou como uma das características marcantes em todas as falas dos participantes. Berry e Klain (2000) e Sluzki (1997) assinalaram que o processo de migração é um momento de

quebra de vínculos e tradições culturais, portanto, um momento altamente confuso para aqueles que decidem vivenciar essa experiência.

Um dos aspectos de fundamental importância na adaptação da família é a substituição das funções anteriormente desempenhadas pelo parceiro(a) que trabalha e abandona o emprego para acompanhar o cônjuge. Como apresentado no capítulo anterior, essa última questão foi um dos fatores que apareceram na amostra como facilitadores do fracasso. Se essa substituição não for bem planejada, contribuirá significativamente para o fracasso da expatriação.

Empresa B

Segue abaixo o quadro com as características dos participantes, com dados relativos a origem do profissional, idade, sexo, destino e permanência. Os recortes das narrativas aqui apresentadas foram analisados por um dos ângulos possíveis acerca da temática discutida. Vale ressaltar que somente as falas mais representativas foram escolhidas para análise.

Quadro 2

Características dos Expatriados na Saída – Empresa B

Pessoas	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Países*		Permanência (anos)	Interesse Expatriação
					Origem	Destino		
F-N1	35	M	Solteiro	Não	BRA	DEU	1	Transf. / Trabalho
G-N2	32	M	Solteiro	Não	BRA	DEU	1	Transf. / Trabalho
H1-N3	45	M	Casado	2	BRA	DEU	2	Transf. / Trabalho
H2-N4	42	F	Casada	2	BRA	DEU	2	Acompanhante
I-N5	34	M	Solteiro	Não	BRA	DEU	2	Transf. / Trabalho
J-N6	47	F	Divorciada	1	BRA	CHN	2	Transf. / Trabalho
K-N7	43	M	Casado	Não	BRA	DEU	1	Transf. / Trabalho
M-N8	38	F	Casada	Não	BRA	DEU	1	Acompanhante
L-N9	46	M	Divorciado	1	BRA	USA	1	Transf. / Trabalho

* Códigos ISO 3166-1, Alfa-3 para nomes de países: Alemanha (DEU), Brasil (BRA), China (CHN), Estados Unidos (USA). Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_3166-1>. Acesso em: 01 maio 2008

Breve descrição e trecho das narrativas dos participantes da Empresa B

N3- Engenheiro elétrico, primeira expatriação, o motivo foi transferência de *know-how*, foi acompanhado da família.

> *Aqui não é o fim de uma jornada, mas sim o começo* [...]. *Um dos objetivos principais da minha viajem é o aprendizado de conhecimentos profissionais e, no futuro, crescimento profissional.*

> ***Abriu esse pára-quedas para chegar em segurança****. Essa viagem vai ser mais ou menos isso, até chegar no fim que vai ser meu retorno para o Brasil.* ***Eu vou ter vários desafios****; profissionalmente eu vou ter que aprender algumas coisas e outras; pessoalmente eu vou ter que lidar com certas dificuldades. Acho legal isso, a gente chegar na Alemanha são e salvo.*

A partir do trecho acima, podemos identificar que, para algumas pessoas, a abertura do novo aparece como algo desafiante, conforme expresso pela metáfora "***cair de pára-quedas***". Entretanto, a fala surge como ambígua por associar o pára-quedas – algo usado quando se está em queda livre – com o sentido de segurança. Pode ser entendido também, como uma situação que ocorreu muito rapidamente, sem planejamento, como uma queda-livre que só vai acabar quando chegar ao chão, ou seja, quando estiver no país hospedeiro. A metáfora tem o sentido de condensar o medo e a necessidade de segurança na nova realidade.

Para Andolfi (1984 apud Leifert, 2007), a metáfora deriva de nossa necessidade de interromper o fluxo contínuo da realidade a fim de recapturar o que perdemos de nossa experiência cotidiana por meio de alguma coisa que se assemelha a ela. Uma tentativa de conciliar necessidades contraditórias por meio de um símbolo capaz de refletir significados múltiplos que necessariamente não deixa explícito o sentimento.

O profissional, em sua narrativa, mencionou poucas questões relacionadas à família, portanto, aparentemente, a adaptação da família não foi a principal preocupação. A questão profissional apresentou-se de maior importância.

N4- Advogada, acompanhante.

> [...] ***já tive outra ruptura, penso que já ajuda. Tenho muita expectativa em relação à moradia, à casa; é como se fosse nossa raiz. Meu sentimento é deixar meu filho mais velho****, ao mesmo tempo tenho que ficar dois meses separados eu e o Y,* ***estamos muito divididos.*** *"Meu filho só, nesse país sem segurança, tem muito medo".* ***Vou me separar da família, das amigas****, mas espero que seja um crescimento da família. Para minha filha vai ser muito difícil, já foi difícil quando veio para São Paulo. Levou 3 anos. Agora está com 15 anos, estou sofrendo de saber que minha filha está sofrendo. Sofro junto.*

> *Morar em condomínio acho que ajuda, mas lá não vamos morar em condomínio. Lá fica muito distante.* ***Meu filho que vai ficar também tem altos e baixos.*** *Como mãe, fico pensando se* [...]. ***Ele somatiza. Está passando por muita ansiedade, desenvolveu um quadro clínico emocional: hipertensão de fundo emocional, alteração em um dos órgãos vitais,*** [...] ***e os médicos não acham uma causa****.*

As tensões descritas acima estão relacionadas a fatores biológicos (alimentação, clima, saúde) e a questões conjugais e profissionais (oportunidades, desafios, cônjuge que deixa o trabalho). Esses são fatores complicadores na adaptação, pois a expatriação é um processo muito estressante. A exposição à nova cultura mobiliza uma situação de grande estresse e dessa forma pressupõe que o nível do estresse de aculturação pode variar de acordo com as características da pessoa envolvida e do contexto social do país receptor.

O fato de a família ir e deixar para trás os problemas acima mencionados predispõe a um possível fracasso na expatriação, uma vez que os pais estarão com o pensamento voltado para o filho que ficou no país. Nesse caso, fica evidente como a quebra da família numa fase em que os filhos não poderão estar presentes ocasionou implicações psicossomáticas no filho e implicações comportamentais em relação à filha. Esse quadro levou a profissional a ter como maior preocupação o ajustamento familiar.

Para Black e Mendenhall (1990), Nicholson e Stepina (1998) e Oberg (1960), geralmente, o ajustamento cultural pode ser definido como grau de conforto psicológico necessário para se inserir no país hospedeiro. A situação acima apresentou ingredientes que permitiram hipotetizar a tendência no processo de aculturação psicológica, no que Berry (2001) denominou separação.

N5- Economista foi participar de projeto de inovação da empresa.

> ***Com essa imagem do avião quis expressar dois sentimentos: preocupação e expectativa.*** *Na verdade, neste momento está todo mundo cheio de emoções.* ***O aeroporto é a "prova de fogo"****. A família que fica às vezes chora de preocupação. Preocupação com o que estou deixando para trás, família, amigos. Minha mãe chora, mas fica disfarçando* [...] ***tenho preocupação com a adaptação do idioma e do local de***

> ***trabalho.*** *Minha preocupação é a* ***culinária, o idioma.*** *Quero viajar, mas, estou esperançoso. Quero voltar com mais um idioma no currículo.*

A fala acima confirmou a existência de sentimentos ambíguos, colocados anteriormente em outras falas e que aqui ficaram expressos através da metáfora do ***avião*** e do "***o aeroporto é a prova de fogo***". A primeira metáfora pode estar associada ao fato de o aeroporto representar o último momento da tomada de decisão entre o ir e o ficar. O trecho "***prova de fogo***" condensou o momento do diálogo interno entre as questões profissionais e familiares, no sentido da abertura para o novo ambiente e oportunidade de crescimento na carreira. Essa oportunidade de crescimento implica mobilidade e conseqüente desconforto na adaptação cultural.

A ***culinária*** e o ***idioma*** podem estar associados aos fatores biológicos primários da fase do aleitamento e da constituição da linguagem, período no qual o sujeito dá início ao processo de comunicação e interação com o mundo ao seu redor. No momento da expatriação, esses fatores expressaram um movimento de regressão, pela dificuldade de comunicação, ou seja, a incapacidade de se expressar e facilitando a exclusão dentro da nova cultura.

Sluzki (1997) ressaltou claramente que a rede social à qual o indivíduo pertence tem ligação com a sua saúde. Se a rede for ativa e confiável, fica perceptível, tanto no que se refere à influência da rede sobre a saúde como no que a rede influencia no estado de saúde. O bem-estar dos indivíduos apresentou-se atrelado à saúde e à rede social, o indivíduo com muitos amigos demonstrou menor probabilidade de ter problemas de saúde. É possível entender a rede social como um facilitador para atividades que são benéficas para as pessoas. Até no caso de doenças os pacientes criam redes que servem como apoio emocional e, assim, minimizam o processo de psicossomatização.

N6- Engenheira, expatriada pela transferência de planta.

> *A vida é um eterno aprendizado. Eu sei que vai ter* ***momentos de solidão****, de frustração de não saber o que fazer. Eu espero ficar sonhando com o Brasil sempre, pra ter* ***uma luz dentro de mim****, por que acho que vai fazer muita falta o* ***calor humano****, o sol, a natureza o sorriso das pessoas vai me faltar, eu espero não perder essa direção, o momento de colheita que vai ser* ***o lado***

> ***bom*** *das coisas. É um pouco de tudo, mas eu espero não perder a direção.* ***A grande marcha significa trabalho, viagem, marcha e um destino****, eu não estou indo com tanta alegria, eu estou indo com* ***apreensão****. Tenho uma grande dificuldade de me localizar nos lugares****, demorei 10 anos para dirigir em São Paulo****, então minha preocupação é de me sentir* ***prisioneira num lugar****, porque eu vou me perder muito, então isso me assusta,* ***tenho pânico de me perder****. Tudo eu faço pela minha filha,* ***estou abrindo mão de tudo****. Pergunto-me como é o colégio, se são vários tipos de escola, eu me preocupo já a tirei de uma escola, lá em casa tem professores particulares todos os dias para ela eliminar a 6ª e já ir para 7ª, eu me* ***preocupei com o currículo de professores*** *particulares. Entrei na internet e vi escola internacional, em um curto espaço de tempo, para que ela não se atrase e que adquira novos conhecimentos, então* ***me preocupo muito*** *com a parte de escola e do aprendizado para ela. Eu quero as coisas muito bem explicadas, muito claras, e isso me gera ansiedade.*

No trecho da narrativa de **N6,** percebe-se a preocupação com a solidão, devido às dificuldades que irá enfrentar na cultura hospedeira e, simultaneamente, a vivência de certa saudade do "***calor humano***" nas atitudes cotidianas que são a expressão do afeto, característica da cultura brasileira.

Definir o rumo de vida em função do trabalho como objetivo trouxe à tona o momento dessa profissional que tem por base o trabalho. O investimento em uma única base pode representar dois pilares nessa transferência, um reflete o meio de sobrevivência e o outro uma questão pessoal: a falta de um companheiro.

Na questão do dirigir, pode-se inferir um sintoma da síndrome do pânico reforçada pelo trecho ***tenho pânico de me perder, vou me perder muito*** *e* ***me sentir prisioneira num lugar****.*[77] Esta última fala trouxe também o medo da dependência e da exclusão, de ficar à

[77] A palavra pânico tem, em nossa língua, o significado de medo ou pavor violento e repetitivo. A síndrome do pânico é caracterizada pela crise de ansiedade aguda, que ocorre de forma repentina e inesperada, quando o indivíduo experimenta terríveis sensações físicas e psicológicas. A pessoa apresenta um curto período de intenso medo ou desconforto, em que quatro ou mais sintomas aparecem abruptamente e alcançam o pico em cerca de dez minutos. Aparecem sintomas como sensação de falta de ar ou sufocamento, medo de perder o controle da

margem da sociedade e não ser aceita. Nessa narrativa, pode-se verificar que a profissional se encontrava emocionalmente bastante frágil, o que poderá afetar o cumprimento dos seus objetivos.

No trecho ***estou abrindo mão de tudo***, podemos supor que a profissional não está vendo a expatriação como uma oportunidade de carreira, mas, provavelmente, como uma oportunidade de formação e crescimento cultural da filha na China. Outra possibilidade de entendimento nessa fala é a presença do sentimento de perda, pois abrir mão denota abandonar o desejo próprio em detrimento do desejo do outro, que nesse caso pode ser o desejo da empresa.

A preocupação com o ensino da filha na China e com o currículo dos professores é uma questão usual entre os expatriados com família e, nesse caso, a tensão é maior pelo fato de a China ter uma grande diferença cultural.

Ante o discurso dessa profissional, associado a grande diferença cultural, pode-se conjeturar que ela tem grande possibilidade de vivenciar, no processo de aculturação psicológica, a estratégia de segregação/separação. Na segregação, a pessoa preserva as normas da própria cultura e rejeita a cultura hospedeira (BERRY, 2001).

As falas que remetem ao pânico geralmente revelam uma possibilidade de complexos infantis reprimidos, experiências que resultaram nesse tipo de sentimento estranho. Quando esse sentimento tem origem na infância, a questão da realidade material não brota; o seu lugar é tomado pela realidade psíquica (FREUD, 1987).

N8- Acompanhante.

> *Momento de respirar fundo e me **ponderar bastante**, porque ao **invés de pensar no que vai ser bom lá**, eu me preparo para o que acontecer de pior. Hoje eu trabalho, consegui minha independência cedo, e aí me vejo tendo que **abandonar meu trabalho**. Tudo que eu conseguirei é **ter uma vida sozinha,** porque ele vai estar trabalhando, e eu, por outro lado, vou ter que me adaptar. **Não gosto do povo alemão**, vai ser um momento mais meu, sozinha. **Adeus comida boa**, light, agora só salsichão. **A comida lá é horrível**! É uma **região muito fria** e eu gosto mais de uma temperatura amena. Vai ser um momento de*

situação ou enlouquecer, calafrios ou ondas de calor, sensação de vertigem, tontura ou desmaio, sudorese e taquicardia, entre outros, conforme JUBÉ (2007).

> *viver juntos, só eu e ele, não vai ter outras pessoas em volta, e vai ser uma descoberta da nossa vida a dois. Espero que os caminhos sejam flores, eu me planejo muito, eu quero saber se eu vou, porque que eu vou e o que vou fazer. Não consigo simplesmente falar vou e pronto! Lá eu vejo no que dá, isso não funciona comigo, para mim vai ser uma experiência totalmente nova, porque eu* ***nunca saí da minha casa****, morava com os meus pais e fui morar com o X.*

No trecho da narrativa acima, um dos cônjuges tomou uma decisão delicada e desligou-se do trabalho. Para a autora, esse fator é uma das principais dificuldades no processo de expatriação, quando um dos cônjuges precisa abandonar o emprego em detrimento do projeto de carreira do outro. Entende que, a partir dessa decisão, a dependência financeira torna-se fator de negociação importante na estrutura da nova relação de casal. Outro fator de suma importância é o planejamento de novas atividades a serem desenvolvidas nesse período, a fim de suprir a lacuna a ser deixada pelo emprego. Um planejamento falho nessas questões fragiliza a relação do casal e pode ocasionar o fracasso da expatriação. É importante que ambos estejam cientes do que estão abrindo mão e como isso é necessário para a manutenção da vida a dois.

O trecho ***ter uma vida sozinha e não gosto do povo alemão*** demonstra uma possibilidade de resistência à formação de nova rede social. De acordo com Sluzki (1997), a auto-imagem do indivíduo depende das redes sociais, à medida que são centrais para a experiência de identidade e competência e na adaptação em situações de crise. As redes sociais são definidas como as relações que compreendem não apenas a família nuclear, mas também os vínculos interpessoais, sejam eles do trabalho, amigos e indivíduos da comunidade em geral que tenham de certa forma algum contato.

Na fala ***Adeus comida boa,*** [...] ***A comida lá é horrível*** colocou em relevo a importância da questão da alimentação durante a expatriação. Como mencionado anteriormente, o hábito alimentar é característica de forte relação com o país de origem, e a mudança significa uma quebra dos costumes e conseqüente incômodo de aceitação dos novos hábitos.

Considerações em relação à saída

As narrativas dos grupos A e B permitem verificar, ante a infinidade de sentimentos que se colocaram no momento próximo à saída, uma nova forma de expressão dos sentimentos através de metáforas, as quais surgiram nas narrativas como uma torrente de emoções "girando" em torno do executivo e respectiva família. Nesses grupos, observaram-se as metáforas da **casa como raiz**, do **pára-quedas** como desafio, a do **avião** como novos horizontes e aeroporto como abandono do **"lugar"** de morada.

Por todo esse cenário, no primeiro momento na saída, há uma tentativa de manter, mesmo à distância, vínculos e contatos com alguns membros da rede deixados para trás. Essa tentativa, segundo Carlos Sluzki, pode ser feita por cartas, telefone, e-mail ou, simplesmente, na lembrança, ao passo que com os outros membros a quebra da interação ocorre impreterivelmente. Várias narrativas confirmaram essa necessidade de manutenção dos vínculos durante os *workshops*. Por exemplo, quando o executivo ou a esposa diz: "*estamos alugando uma casa que tenha quarto de hóspedes, para nossos pais e amigos nos visitarem*" ou "*minha esposa vai fazer um mestrado ou um curso na área dela e minha sogra vai para ficar com as crianças*".

O interessante foi que a autora percebeu, ao questionar a esposa sobre o domínio do idioma estrangeiro, que a resposta foi negativa e isso demonstrou que o discurso do estudar, na realidade, estava encobrindo um desejo de levar a mãe ou a sogra. Essa reação, segundo Sluzki (1997), ocorre porque esse momento de quebra deveria ser um momento de luto pessoal, entretanto, as pessoas tentam evitá-lo ou minimizá-lo em função da necessidade de se organizar e se adaptar ao novo ambiente. Esse instante exige um esforço físico e mental dos executivos e suas famílias que enfrentarão a expatriação, pois terão que desenvolver uma nova rede social para substituir, em parte, os vínculos e as funções perdidas com o processo migratório. Apesar do apoio financeiro oferecido pela empresa, as pessoas não estão isentas das dificuldades emocionais inerentes a esse processo de mudança.

Berry e Klain (2000) e Sluzki (1997) apontaram para o fato de os esforços para a adaptação, construção de nova rede e, conseqüentemente, de novos vínculos serem facilitados ou dificultados de acordo com a característica do novo ambiente. Essa situação torna o processo de socialização em um novo ambiente um tanto longo, em função da complexa tarefa de organização de uma nova rede social. Estudos de adaptação a uma nova cultura datam da década de 1960.

Cerdin (2002), Black e Mendenhall (1990), entre outros, classificaram esses momentos em fases ou estágios descritos como uma curva em forma de **U** (Apêndice A). Esses estágios são conhecidos como processo de ajustamento que consiste na adaptação do expatriado à cultura, e a forma temporal como ocorrem essas etapas. Para Black e Mendenhall, essa definição pode ser descrita como o indivíduo se sentir confortável dentro da nova cultura, no aspecto psicológico, para viver e trabalhar no país hospedeiro. Também pode ser visto como um processo comportamental social de baixa incerteza ao novo ambiente em relação ao expatriado.

O profissional adapta-se pelo aprendizado obtido nas experiências positivas e negativas, no momento que cria consciência das atitudes apropriadas à cultura estrangeira em situações cotidianas específicas. Joly (1992) entendeu que sentimentos de confusão no período da adaptação ocorrem, pois as crenças e os valores que dão suporte à personalidade não são capazes de dar sentido aos acontecimentos que nos cercam.

5.9 Características dos expatriados retornados

Segue abaixo o quadro com as características dos participantes que compõem a amostra referente à origem do profissional, idade, sexo, destino e permanência. A seguir, os recortes das narrativas apresentadas pelos participantes foram analisados por um dos ângulos possíveis acerca da temática discutida.

Quadro 3

Características dos Expatriados Retornados

Pessoas	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Países*		Permanência (anos)	Interesse Expatriação
					Origem	Destino		
A1-N1	42	M	casado	2	BRA	MYS / FRA	9	Estudo e Trabalho
A2-N2	39	F	casada	2	BRA	MYS / FRA	9	Trabalho
B1-N3	50	M	casado	2	BRA	DEU/ GBR	14	Carreira
B2-N4	46	F	casada	2	BRA	DEU / GBR	14	Acompanhante
C-N5	47	F	divorciada	1	BRA	SGP/ GBR	17	Acompanhante
D-N6	34	M	casado	1	BRA	CHN	1	Transf. / Trabalho
E-N7	24	M	solteiro	Não	BRA	DEU	1 e ½	Transf. / Trabalho
F-N8	44	M	casado	2	BRA	CHL	1	Transf. / Trabalho
G-N9	29	M	casado	Não	BRA	MEX /GBR	2 e 9 meses	Transf. / Trabalho
H-N10	26	F	solteira	Não	BRA	DEU	7 meses	*Job Rotation***
I 1-N11	58	M	casado	2	BRA	MEX	4	Carreira
I 2-N12	57	F	casada	2	BRA	MEX	4	Acompanhante
J-N13	48	M	casado	2	BRA	CHN	3	Transf. / Trabalho
L-N14	47	M	casado	2	BRA	PER	1 e ½	Transf. / Trabalho
M-N15	53	F	casada	2	BRA	GBR	2 anos	Acompanhante

Nota:* Códigos ISO 3166-1, Alfa-3 para nomes de países: Alemanha (DEU), Brasil (BRA), Chile (CHL), China (CHN), Estados Unidos (USA), França (FRA), Inglaterra (GBR), Malásia (MYS), México (MEX), Peru (PER), Singapura (SGP), Reino Unido: Inglaterra (GBR). Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_3166-1>. Acesso em: 01 maio 2008.

** *Job rotation* refere-se ao intercâmbio entre funcionários de plantas de países diferentes.

Descrição e narrativas dos executivos e famílias retornados

N3- Administrador, teve sua expatriação apoiada em um projeto de desenvolvimento de carreira. Considerado um "*high potential*" pela organização onde trabalha, foi expatriado para diversos países da Europa e da Ásia. Sua carreira pede nova expatriação (retornado há dois anos).

> ***Ganhei desenvolvimento pessoal, profissional e financeiro, além de enriquecer a experiência de minha esposa e filhas.*** *As novas amizades lá começam a te estabilizar de uma forma positiva. É claro que você está almejando um crescimento profissional e pessoal de cultura. Você acaba se esquecendo das coisas ruins do Brasil. Você sempre fala do Brasil como sendo o melhor país do mundo para se virar. Na grande amizade entre as pessoas* [...].

Análise de **N3** foi realizada em conjunto com a da parceira, abaixo.

N4- Esposa de **N3** seguiu o marido como acompanhante, com uma filha, e teve seu segundo filho na Ásia. Viveu em vários países da Europa, estudou idiomas, especialmente o inglês (retornada há dois anos).

> ***Não gostaria de considerar outra mudança nos próximos dois anos***. *Estou morando no meu país, depois de tanto tempo e* ***daqui não saio, daqui ninguém me tira. No plano pessoal ainda estou me adaptando a São Paulo, pois as pessoas e o modo de vida são completamente diferentes dos modos da minha terra.*** *No plano familiar, por um lado, está ótimo, estar perto de amigos e familiares.* ***Também sinto que a vida de expatriado dá uma oportunidade de casal e filhos se unirem mais****, compartilharem mais momentos juntos,* ***fato que depois de nossa volta ficou um pouco prejudicado. A nível de casal, toda mudança gerou uma crise entre nós, acho que brigamos por tudo, até pela decoração da casa.*** *Demorou um tempo até nos acertarmos novamente*

Nas narrativas **N3** e **N4** observaram-se visões diferentes de cada cônjuge. Apesar de terem vivido o mesmo processo de expatriação, estão no momento do retorno com percepções e sentimentos diferentes. Ele, com o sentimento do dever cumprido, voltou-se àquilo que pode oferecer a partir da experiência e está em busca de novos desafios. Ela fixou-se nas relações que abandonou e agora está se reorganizando para saber que caminho tomar. No caso do **N3,** a fala sugeriu que a experiência da expatriação e a tranqüilidade apresentada em relação ao retorno levam a supor que ocorreu uma aculturação psicológica.

Cada indivíduo possui objetivos diferentes, mas o objetivo de sustentação de uma expatriação foi sempre do profissional designado, portanto, a expectativa de todo acompanhante acaba moldada de acordo com os interesses do cônjuge. DeBiaggi (2004) discutiu as diferenças do processo migratório de homens e mulheres brasileiros, e demonstrou que, apesar de conviverem juntos, as experiências são vivenciadas de forma diferenciada.

A fala de **N4** transcreveu o que mais comumente ocorre no retorno, pois a pessoa ao retornar procura interagir com os antigos grupos sociais e divide a atenção entre a família, os amigos e o cônjuge. Nesse momento notou-se certa "rusga" na relação do casal.

A mobilidade das pessoas entre as mais diversas culturas pressupõe a construção de novos significados. No retorno, esses significados ficam evidentes, pois o indivíduo vislumbra

a cultura-mãe de novos ângulos e novos significados. Ele não vê a cultura-mãe como percebia no período anterior à saída, agora ela tem outra "cara". Como explicou DeBiaggi (2004), o momento do retorno caracteriza um novo processo de aculturação, em que o sujeito possui novos conceitos, adquiridos no processo migratório, e tem que integrá-los a sua cultura de origem. Nesse momento, situações de conflito se estabeleceram e as vivências de tensão e desconforto se fazem presentes.

Na fala de **N3**, o trecho "***amizades lá começam a te estabilizar***" no que se refere aos estágios da Curva **U** do ajustamento de Black e Mendenhall (1990), o participante atingiu o último estágio da curva, próximo ao domínio completo da cultura. No caso de **N4,** a fala indicou certa dificuldade na adaptação, portanto na curva **U,** a mulher manteve-se no terceiro estágio; o ajustamento, no qual ela viveu o movimento "pendular" entre adaptar-se ou não na cultura hospedeira.

As diferenças nas falas de **N3** e **N4** mostraram como as situações, mesmo quando parecidas, são vivenciadas de formas completamente diferentes. O fato de os cônjuges terem passado pelos vários estágios da curva do ajustamento em diferentes momentos no período da expatriação ampliou a possibilidade de atrito entre o casal e gerou certa tensão ao retornarem.

N8- Engenheiro, sua expatriação visou implementar um novo projeto. Foi acompanhado da família e percebeu que a vantagem na mudança estava em conhecer outra cultura, ou seja, a vantagem foi pessoal. A esposa não participou da pesquisa (retornado há dois anos).

> ***Foram boas*** [as experiências]***, apesar de que a família não se adaptou*** [...] *No pessoal, foi muito bom pelas amizades que fiz. No profissional, estou apto a enfrentar qualquer desafio, e* ***antes de entrar*** *em outra expatriação****, analisar melhor o desafio.*** *O plano* ***familiar não foi muito bom, pelo motivo de não ter tido muito tempo para eles.*** *O que eu via de ganho para mim compensou tudo, mas para minha família foi mais difícil, porque eles ficaram sozinhos. Mas minha mulher não reclamou, porque ela sabia que era importante. Os meus filhos que sofreram mais na adaptação. Eles tiveram dificuldade de fazer amigos.*

A fala de **N8** mostrou-se um tanto desconectada dos sentimentos, à medida que o profissional expôs o lado profissional positivamente e o familiar de forma negativa, e mesmo assim avaliou de forma positiva a expatriação. Transpareceu em sua fala tensão nos diferentes

papéis (pessoal e profissional), mas, especificamente nesse caso, o papel profissional foi priorizado. Importante frisar que em cada escolha existem perdas e ganhos.

No relato, podemos perceber que o processo de expatriação requer dos executivos uma flexibilidade e adaptabilidade constantes, à medida que em um novo país os profissionais terão que negociar de forma constante para se integrar aos novos jogos de poder da nova planta.

De acordo com Crozier e Friedberg (1992), as organizações são locais onde as relações de poder e influência constituem um dos pilares que mantêm a dinâmica do sistema. Desse modo, os jogos de poder regulam as interações e o modo de cooperação entre os profissionais. Para os autores, a mediação nesse processo ocorre através de negociação contínua entre os membros envolvidos nos jogos de poder, o que permite que ocorra o que eles chamaram de "sistema de ação concreta":

> Um conjunto estruturado que coordena as ações de seus participantes, através de mecanismos de jogo relativamente estáveis e que mantém a sua estrutura, ou seja, a estabilidade desses jogos e suas relações, através de mecanismos de regulação que constituem outros jogos. (CROZIER e FRIEDBERG, 1992, p. 286).

Nas etapas de adaptação da curva **U**, pode-se verificar que o profissional se enquadrou no estágio que Black e Mendenhall (1990) chamaram de ajustamento, no qual a pessoa faz parte da cultura hospedeira. Em relação à família, relaciona-se com o estágio denominado choque-cultural, devido às dificuldades de interação com a nova cultura. Nesse caso, e dependendo do patamar da curva do ajustamento no qual a pessoa se encontra, ela sofre com maior ou menor intensidade, dependendo da disposição de interação, adaptabilidade e dos objetivos da expatriação.

Saber vivenciar as diferenças do cotidiano e a forma de interação com a nova cultura pode facilitar a adaptação e integração. Como apresentado nas falas, o profissional costuma ter melhor adaptação, pois a expatriação visa um objetivo pessoal e ele entra em contato direto com a cultura hospedeira. A família, por outro lado, tem um contato menos intenso com a cultura, em razão de a expatriação dar sentido apenas ao projeto de carreira do profissional, diferentemente das famílias que acompanham visando à manutenção da relação familiar.

N9- Engenheiro, trabalhou com gerenciamento de projetos e sua expatriação teve como objetivo levar *know-how* e desenvolver novo estágio na carreira (retornou há um ano).

> *Gostaria de repetir a experiência em um país do primeiro mundo e casado. Trabalharia os pontos mais problemáticos e acima de tudo*

> *planejaria mais a minha volta.* ***Profissional ruim não negociou bem a minha volta e aceitei um cargo que não condizia com minha experiência.*** *Demorei até retomar minha carreira. O pessoal foi péssimo. Não tirei tempo para cuidar das minhas coisas no Brasil como fiz quando fui ao México.* ***Demorei muito para arrumar um novo apartamento, carro e voltar ao meu ritmo anterior. O pior é que eu havia criado uma expectativa equivocada e exagerada sobre o retorno e isso foi muito ruim****. No âmbito familiar foi bem. Contei com o apoio de todos que, aliás, foram decisivos para acertar as coisas que não planejei quando decidi voltar.*

Essa narrativa refere-se à ***expectativa*** do ***retorno*****,** que apareceu com bastante freqüência na fala dos expatriados, pelo fato de a empresa não ter oferecido uma promoção e não aproveitar a ***experiência*** desse executivo, como troca dentro da organização.

No momento do retorno desse profissional, notou-se um novo processo de adaptação, que pode ser entendido a partir dos estágios da curva **U** de ajustamento. Pelo narrar acima, foi identificado o segundo estágio (choque cultural), pois apesar do contato com a cultura de origem, houve uma desestruturação momentânea da personalidade, em virtude da falta de planejamento da empresa e do profissional em relação à sua carreira. Essa situação gerou uma frustração e desencantamento do profissional, que partiu em busca de novos desafios. O despreparo das empresas no planejamento do retorno deixa, muitas vezes, de aproveitar a *expertise* adquirida pelo profissional, como visto no Capítulo 4. Outro detalhe fundamental refere-se à falta de preparo desse profissional em relação às transformações políticas e econômicas ocorridas durante a sua ausência, o que contribui de certa forma para dificultar o processo de readaptação. Tanto o profissional que não aplicou o conhecimento como a empresa que não aproveitou essa aprendizagem, ambos contribuíram para a pouca repercussão da experiência adquirida para a cultura da empresa.

Na volta ao país de origem, a cultura está diferente, pois, com a expatriação, a lacuna criada durante o deslocamento do indivíduo e os novos conceitos apreendidos implica uma nova percepção de realidade. Essa experiência intercultural interfere diretamente nas vivências sociais ao retornar. Mostra ser necessário, também, um *coaching*[78] para trabalhar

---

[78] O *coaching* é um método de facilitação realizado com indivíduos que buscam o desenvolvimento profissional e pessoal.

questões de dificuldade de readaptação na cultura de origem, no tocante ao trabalho e à vida social.

N10- Psicóloga, teve sua expatriação assentada num programa que a empresa ofereceu e possibilitou aos funcionários o *job rotation* entre diferentes culturas. Ela é descendente de alemães, o que "entendia antes da saída como um elemento facilitador, mas descobriu que na prática não foi bem assim" (retornada há um ano).

> [...] *só voltei por causa do meu namorado, já que estamos com planos para o futuro, mas mesmo assim a oportunidade de irmos morar juntos no exterior não está descartada.* ***No plano profissional, um pouco complicado já que tive que lidar com os ciúmes de alguns colegas de trabalho que gostariam de ter tido a mesma oportunidade que eu, mas*** *nem imaginam o quanto batalhei por isto, mas graças a Deus na área que voltei a trabalhar de fato, isto não aconteceu.* ***Tive também dificuldade de me adaptar novamente ao estilo de gestão da minha área*** *(mesma que a enviou para a Alemanha),* ***já que a gestora centraliza algumas coisas e tem dificuldade para delegar.*** *Minha gestora na Alemanha delegava bastante e me adaptei bem a isto, mesmo estando em um país diferente e com dificuldades diferentes da que teria aqui no Brasil. Com longas conversas, acabei conseguindo mudar um pouco o cenário no Brasil, mas isto deve ter demorado uns quatro ou cinco meses e durante este tempo sofri um pouco.* ***No plano pessoal,*** *tive um pouco de dificuldade de me entender com algumas coisas novamente****, como o individualismo do cidadão brasileiro****. Eu ficava nervosa de ver uma velhinha tentando subir para o ônibus e ninguém disposto a ajudar ou como* ***os brasileiros são agressivos e egoístas no trânsito****, fora* ***o lixo nas ruas, a falta de consciência ecológica****, etc. Acho que no quesito família e namorado foram as únicas coisas que não tive problemas, só foi muito bom saber a falta que fiz para eles.*

Os itens abordados por **N10** deixaram transparecer a sua dificuldade de adaptação na saída e no retorno e como a influência de outra cultura tornou-a híbrida. Os valores adquiridos

agregaram uma nova noção social, diferente da experimentada anteriormente, o que pode causar um incômodo perante a atitude cotidiana.

A importância do relacionamento na vida da pessoa foi o fator que a mobilizou para pensar no retorno. Geralmente, quando o relacionamento não é formalizado, encontra um entrave da política de expatriação adotada pela maioria das empresas. Essa política define a responsabilidade das empresas com os custos do cônjuge, se a situação estiver legalizada.

O apoio da família foi necessário para facilitar a repatriação, facilitando a sensação do pertencer. A dificuldade profissional encontrada no retorno mostrou o despreparo das organizações em aproveitar o conhecimento adquirido pelo profissional: além disso, o próprio executivo não criou espaço para compartilhar a experiência adquirida.

Retornar ao país de origem e a retomada da rede social, em muitos casos, demanda um tempo de readaptação, já que esse encontro fica caracterizado por questões culturais distintas. O profissional não se sente mais em casa por perceber a cultura de origem por outro ângulo. **N10** levantou a questão da readaptação no país de origem, que algumas empresas parecem desconhecer e não fazem o planejamento necessário. Essa atitude gera um custo que não é contabilizado, mas que cria um "*déficit*" na empresa.

O indivíduo que convive com culturas diferentes agrega novos valores e vê seus valores por novos ângulos. No caso da curva do ajustamento, a mulher vivenciou os quatro estágios; o choque cultural e o ajustamento em torno de cinco meses e, após esse período, assinalou o estágio de domínio completo. Existe outro aspecto que não foi tratado pela empresa, a questão da inveja, que se torna mais nítida em relação às pessoas expatriadas, por parte daqueles que não tiveram essa ***oportunidade***. As relações dentro da empresa dependem da cultura local e da forma de influência a que os profissionais estão submetidos.

Em matéria no jornal *Folha de S. Paulo*, no Caderno Especial Carreira Executiva, as jornalistas Renata de Gaspari Valdejão e Mariana Iwakura, já citadas anteriormente, comentaram que, com a expatriação, o executivo adquire um *know-how* expressivo e, no retorno, muitas vezes, não encontra a possibilidade e nem o espaço para aplicar essa experiência dentro da organização. Em virtude disso, a pessoa procura oportunidade em outra organização e a empresa "perde" parte de seu potencial. Por isso, faz-se necessário um amplo planejamento para mesclar a vontade da pessoa com o que a empresa pode oferecer. É interessante que o expatriado tenha uma visão da política e da estrutura da empresa para planejar o retorno e ver o melhor caminho a seguir na aplicação dos conhecimentos adquiridos.

N12- Dentista, deixou seu trabalho para seguir com o marido e cuidar dos filhos. Viveu a expatriação intensamente (retornada há quatro anos).

> ***Foram dezessete anos de expatriação. Quando eu voltei, meu casamento se desfez por minha própria iniciativa. Aonde meu marido tinha emprego, a família se deslocava****. Eu trabalhei na Malásia, Cingapura só não trabalhei em Luxemburgo. Em Luxemburgo foi onde eu fiquei mais sozinha, justamente porque eu não tinha essa condição de sair para trabalhar e também porque nossa situação financeira foi ficando difícil, o custo de vida na Europa é muito mais alto. Meu marido foi trabalhar na Arábia e vinha uma vez por mês em casa.* ***Na Europa foi a fase mais difícil, no sentido de ficar sozinha, em todos os sentidos, eu diria até porque foi onde começou a crise no meu casamento.*** *A partir do segundo ano que eu estava lá, eu me dei conta de que eu não ia mudar a minha vida, ia continuar assim, eu não tinha perspectiva. Eu ia uma hora ter que tomar uma decisão, no sentido de viver sozinha. Uma coisa* ***que é bem comum com o expatriado que é assim um medo de falhar,*** *quando a gente assume essa coisa de sair do país, do seu país, a gente cria uma expectativa muito grande. E também a gente se importa muito com o que as pessoas pensam. Então, assim pra mim, voltar para o Brasil representava uma falha, como se eu tivesse falhado no meu projeto de vida fora do país.*

As dificuldades apresentadas nessa narrativa levaram a crer que o ***casamento*** já se encontrava em crise e, com a expatriação, os problemas tornaram-se maiores a ponto de haver rompimento. A mudança de uma cultura conhecida para outra, desconhecida, muda todo um quadro de referência com o qual se aprendeu a viver e, nesse movimento, se é forçado a perceber o papel desempenhado, através de um novo prisma. Embora essa experiência, com o tempo, seja altamente enriquecedora para quem a empreende, no curto prazo, segundo Joly (1992), ela pode ser altamente desestruturante. Outro dado que a narrativa trouxe foi em relação à oportunidade de o acompanhante trabalhar no país hospedeiro, o que amenizou o choque cultural, pois a função desempenhada exigiu o contato com a nova cultura e facilitou a aculturação psicológica. O processo da entrevista permitiu inferir que, nesse caso, a possibilidade de trabalhar serviu como “mecanismo de negação” para evitar o contato com o problema pessoal.

Durante a migração, algumas questões problemáticas dentro da relação tomaram forma, devido ao estresse do contato intercultural. Como bem assinalou Sluzki (1997), a quebra com os antigos membros da rede social deveria ser um momento de luto pessoal, todavia, como as pessoas têm que reorganizar uma nova rede no local onde está se instalando, termina por evitar essa vivência. No caso acima, em virtude das diversas mudanças para culturas diferentes, ocorreu uma quebra contínua das redes sociais. Essa seqüência de quebras e a pouca oportunidade de viver o luto dessas perdas parciais, associada ao choque cultural inerente nesses deslocamentos, foram fundamentais para desestruturar a relação do casal.

O processo de expatriação dessa pessoa, associado à curva de ajustamento, permite verificar que, no período em que viveu na Ásia, ela chegou próximo ao quarto estágio, conhecido como domínio completo. Este pode ser percebido em sua fala sobre ter trabalhado em vários países, ***Eu trabalhei na Malásia e Cingapura***. Em contrapartida, pelo seu narrar, ***foi a fase mais difícil*** [...] ***em todos os sentidos***: conclui-se que, durante sua vivência na Europa, não passou do segundo estágio, denominado choque cultural. No retorno, a atitude em busca de solucionar essas questões ocorreu pelo fato do entorno apresentar-se mais receptivo, por ser o país de origem. A relação conjugal aparentemente estável rumou para a deterioração e conseqüente rompimento. Os desejos se tornaram mais fortes e a pessoa percebeu o que lhe era necessário e o que a completava.

No transcorrer da entrevista, foi possível perceber que, ao retornar, ela passou pelos diversos estágios de adaptação, porém da forma inversa. O processo foi marcado pelo estágio do choque cultural, que pode ser entendido pela fala do fracasso da expatriação. O segundo momento foi o estágio do ajustamento, pois após 17 anos fora do país ela viveu o movimento "pendular", uma vez que adquiriu e integrou diversos valores culturais em sua identidade. Essa experiência tornou-a híbrida, assim dificultou a readaptação à cultura de origem em virtude do vácuo que se estabeleceu entre as transformações da cultura durante a expatriação.

N14- Engenheiro de computação, teve sua expatriação dentro de um programa de carreira. Trabalha em empresa com forte tradição de expatriação. Foi acompanhado da família e a esposa não participou da pesquisa (retornado há quatro anos e meio).

> ***Quando você chega de volta,*** *parece que você...* ***Não sei se vocês já mergulharam, já entraram dentro d'água, parece que é justamente isso. Parece que você entra debaixo da piscina, e aí você está lá debaixo.*** *Você escuta* ***tudo diferente****, o som fica diferente, tudo é diferente, as coisas são diferente, isso te influencia muito, é um choque*

A metáfora ***dentro d'água,*** apresentada na fala acima, condensou todo o sentimento e a alteração da percepção que ocorreu com **N14** no momento do retorno, em função do ***entre jogo*** de culturas. A mudança de estilo de vida, tanto na expatriação como no retorno, gerou transformações que afetaram a identidade pessoal, descentralizando o profissional e alterando a noção do "sentido de si", mais conhecido como "crise de identidade". Como observou o crítico cultural Mercer (1990): "a identidade somente se torna uma questão quando se está em crise, quando algo que se supõe como fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza".

Um dos meios para compreender essa situação e o que gerou o conflito de identidade no movimento de migração foi a narrativa, pois permitiu ao expatriado ressignificar o momento vivido. Benjamim (1994, p. 201) citou que, pela narrativa, "o narrador retira da experiência o que ele conta: sua própria experiência ou a relatada pelo outro". Em relação à curva **U** de ajustamento, a partir da metáfora ***dentro d'água***, um estágio em que a pessoa se sentiu flutuante como se estivesse em um sonho, que não pertence nem à cultura que o hospedava e nem à de origem. Concluiu-se, portanto, que o profissional vivenciou o estágio do choque cultural.

A percepção do retornado, em muitas das falas, apresentou uma situação desconfortável em relação à rede social, pois seus interesses mudaram e ele buscou o sentido de pertencimento dentro de nova rede. Para Shotter (1989), as pessoas fazem parte de um contexto social dominante e nele devem desenvolver um "papel", uma função ou posição, para atender à necessidade de serem entendidas e legitimadas. Conforme apontado por Sluzki (1997), dentro da rede social tem-se um lugar específico de interação com o outro e assim somos validados dentro do grupo.

N15- Socióloga, acompanhante no processo de expatriação do marido, deixou os filhos no Brasil e foi para a Inglaterra. Profissional muito reconhecida no seu campo de atuação. Seu marido não participou da pesquisa (retornada há quatro anos).

> ***O Brasil é um país fantástico, povo acolhedor e tenho uma quantidade de amigos e parentes que me acolheram no retorno, mas não impediram que eu me desse conta de ter perdido "the sense of belonging"*** [o sentido de pertencer a algum lugar].

A valorização do país de origem muitas vezes ocorre quando se está em outra cultura. No caso em questão, ficou evidente durante a entrevista que a expatriação foi um momento

sabático.[79] Portanto, para ela, o retorno tornou-se algo importante e propício. A emigração surgiu como uma forma de lidar com a sensação de não pertencer ao seu grupo social e familiar, portanto, a questão do pertencimento sociocultural, elemento de grande peso no processo de expatriação. Na narrativa dessa participante, pode-se inferir que existiu uma relação no estágio da lua-de-mel, todavia, a experiência de expatriação não a impediu de ter a sensação de estranhamento no retorno. Dentro do modelo de Berry (1997), pode-se dizer que ocorreu um processo de integração imediato.

Considerações em Relação ao Retorno

Ao final do contrato de expatriação, o executivo e suas famílias vivenciam um momento semelhante ao da saída, no qual surgem vários temores secretos, que não são compartilhados. Comumente, essas dúvidas aparecem em relação à área profissional: será que ao retornar ao país a relação com os colegas de trabalho continuará como antes? Como fica a posição na empresa depois dessa experiência? Será que o objetivo da expatriação foi alcançado? O que, de fato, essa experiência e o cumprimento dos objetivos agregaram em termos de carreira?

No que concerne à área pessoal, tanto o executivo como a família possuem certo receio dessa nova mudança: cria-se certa ansiedade com a idéia de que os parentes podem se tornar "estranhos", especialmente quando não se acompanhou o desenvolvimento das crianças da família. Todavia, os preparativos para a volta, como pegar toda documentação escolar dos filhos, o conteúdo programático para validação dos estudos na chegado ao país de origem, encontrar uma boa transportadora para cuidar da mudança e participar das festas de *farewell*. Essas questões ocupam os pensamentos, impedindo uma vez mais a elaboração dos sentimentos que se instalam no momento anterior ao deslocamento. Outro motivo que gera grande ansiedade é que, no momento do retorno, ocorre uma considerável redução salarial em virtude da perda dos benefícios e menor autonomia no trabalho.

Apesar das questões tratarem o retorno, algumas narrativas apresentadas focaram mais a experiência vivida. Outro fator de destaque foi a alteração da identidade do expatriado, quando em contato com outra cultura. Esse encontro gerou um movimento de transformação na estrutura da personalidade dos expatriados desta amostra. Segundo os psicanalistas León Grinberg e Rebecca Grinberg (1989), o migrante não vê que o processo de retorno à pátria

[79] Momento para o indivíduo se voltar para uma reflexão de sua vida pessoal e profissional, isto é, meditar sobre a vivência e a experiência e seus objetivos.

constitui uma nova migração. O expatriado espera encontrar, no retorno ao seu país de origem, a mesma situação anterior à saída, em relação às pessoas e as coisas.

Conforme DeBiaggi (2004), “nem os que partiram nem os que ficaram são os mesmos, todos sentiram o impacto da separação e, no fundo, um reprova o outro por tê-lo abandonado”. Essa busca por uma nova maneira de pertencer, no retorno, remete a um novo processo de aculturação. Os envolvidos devem estabelecer uma negociação entre os valores originais e os adquiridos com o contexto familiar e social ao qual pertencem. A integração social e cultural depende da formação do indivíduo e dos aspectos obtidos. No momento do retorno, quando os expatriados vivenciam o novo choque cultural, o reverso, é importante auxiliá-los no ajustamento e resgatar o pior e o melhor da experiência e como articular isso com a nova realidade. Percebeu-se que a questão da identidade e da adaptação cultural esteve presente, também, nas narrativas do retorno.

Tratamento das Narrativas

Na análise das narrativas, dos expatriados e respectivas famílias, identificaram-se fatores comuns a todos os participantes, considerados como obstáculos ou benefícios no processo de expatriação. Observaram-se alguns pontos em comum apresentados pela grande maioria dos participantes, conforme se pode verificar no quadro abaixo.

Quadro 4

Pontos em Comum nas Narrativas – Saída e Retorno

	OBSTÁCULOS	BENEFÍCIOS
SAÍDA	• Adaptação a uma nova cultura • **Dificuldades com a língua local** • Novos relacionamentos sociais • **Saudades da família** • Alimentação • Dar continuidade aos estudos (filhos) • Medo do diferente • Medo do fracasso	• Conhecimento de uma nova língua • **Oportunidade de crescimento pessoal e profissional** • Aceleração de crescimento profissional • Maior valorização • Melhora financeira • Aquisição de conhecimentos de nova cultura • Perspectivas na carreira
RETORNO	• Readaptação • Hibridismo • Grupo social diferente • Formação de novas redes • **Expectativa do cargo** • Não aproveitamento da experiência • Perda da identidade • Integração profissional • Aceitação de si mesmo	• Perspectivas na carreira • Sentir-se em casa • Visão ampla da cultura • Clima • Alimentação • Cônjuge pode retornar ao trabalho • Antiga rede social • **Nova língua**

Fonte: Elaborado pela autora.
Obs.: Os elementos em negrito foram os que mais se destacaram nas narrativas.

O quadro expôs os aspectos mais marcantes vivenciados desde o momento da saída até o retorno. No todo, fica perceptível que os sentimentos e as problemáticas são parecidos, ou seja, a necessidade de apoio e de planejamento se patenteia durante todo o processo de expatriação.

Pode-se observar, através das falas dos participantes, a presença dos mais diversos sentimentos (alegria, medo, angústia, tristeza, afeto e perda, entre outros) comuns a todos. Na percepção da autora, as preocupações e expectativas demonstradas e percebidas, tanto no momento da saída como no retorno, eram semelhantes. Alguns obstáculos no momento da saída destacaram-se de forma significativa: a dependência e a saudade da família e o enfrentamento com a língua local.

A família teve grande influência na aceitação do convite para a expatriação, por ser o alicerce de equilíbrio emocional durante esse processo. Todavia, a família pode ser um fator complicador na adaptação do executivo, quando depende dela para manter o equilíbrio

emocional. Por isso, a autora entendeu ser importante a presença dos familiares nessa jornada, a fim de que o profissional tenha um bom desempenho. Outro obstáculo importante e marcante para a maioria dessas pessoas foi o idioma local, devido à dificuldade de comunicação.

Na negociação da expatriação, os benefícios, a oportunidade de carreira e o conhecimento de novo idioma são fatores de suma importância para os profissionais que empreendem esse deslocamento. Porém, nesse processo, as questões subjetivas são pouco consideradas, por ser algo não palpável. Muitos executivos, no início da expatriação, acreditavam ter optado pela melhor escolha de carreira, mas ao retornar, muitos se depararam com surpresas indigestas. Em virtude disso, surgiram a frustração e o descontentamento, pois o planejamento para aproveitar o conhecimento adquirido não é praticado pela maioria das organizações.

Conclusão

Na atualidade, o aspecto da mobilidade, em que as pessoas entram em contato com diferentes culturas, tem-se o impacto intercultural como gerador de questões complexas, que nem sempre são resolvidas. Dependendo do grau dessas dificuldades, o processo de expatriação pode fracassar. Os efeitos produzidos pelo choque cultural, tanto no momento da saída como no retorno ao país de origem, traz efeitos psicológicos muito diferentes entre si, dependendo da pessoa envolvida e de quanto a situação exige dela.

Viajar pelos vários continentes, conhecer outras culturas, ter contato com outros profissionais dos mais variados perfis, aprender novos idiomas são fatores discursados como excelentes para o desenvolvimento da flexibilidade e de uma visão global para se adaptar às constantes mudanças que a carreira de um profissional em franco desenvolvimento requer. Nesse sentido, o expatriado segue o mesmo modelo de dominação e submissão que o homem teve que perseguir para se adaptar à natureza, pois, comparativamente, ao deixar a sua cultura original, na qual trilhou o caminho necessário para a sua adaptação, ele regride, nessa nova condição, ao estágio anterior, àquele em que o medo e a falta de conhecimento o fragilizavam e colocavam na condição de submissão ao outro. Pode-se pensar ainda que, em uma sociedade na qual o mito do trabalho é imperioso, o executivo é ofertado como objeto de mediação a esse outro (cultura) pela empresa que o envia.

Nessa trajetória, compreende-se a constituição da cultura e da subjetividade do homem e seu aprisionamento, que está relacionado ao desconforto experimentado pelo sujeito que vivencia o processo de expatriação. Perceber os estágios do ajustamento e procurar

trabalhar a manutenção da integração com a cultura hospedeira ajuda no processo de expatriação e diminui os atritos familiares.

Como mencionado no início do capítulo, a diferença na migração de expatriados obedece a características diferenciadas; ainda assim, essas condições favoráveis não os habilitam a enfrentar as diferenças de gerenciamento organizacional, as diferenças culturais e nem a manejar o choque cultural inerente a essa mudança. Esse fenômeno pode ser examinado no Apêndice A do capítulo.

Outro elemento importante é que, apesar de serem profissionais altamente qualificados e de contribuírem para a expansão da economia mundial, ainda não foi dada a devida importância ao estudo dessa mão-de-obra em algumas áreas do conhecimento. A Comissão Mundial sobre Migrações Internacionais (2005) compreende a necessidade, a importância e o interesse da mobilidade de profissionais altamente capacitados, embora os decisores políticos tenham outras prioridades. O fato de não ser dada prioridade a essas questões, pelos dirigentes, acaba criando, deliberada ou involuntariamente, barreiras significativas à contratação e colocação de pessoal estrangeiro. Cada vez mais, essa questão assume uma importância global.

A globalização da economia colocou as empresas em uma dimensão internacional, o que acarretou a necessidade de trasladar os expatriados. Essa movimentação ocasiona um alto investimento por parte das organizações, com o objetivo de incrementar o capital. As companhias têm ampliado a expansão de suas operações fora de seus países de origem, através de fusões e aquisições. Esse processo afetou diretamente esses profissionais especializados, que necessitam atuar em funções estratégicas em diferentes culturas. A importância das narrativas e vivências experimentadas por esses profissionais contribui não somente para suas carreiras, como também, para a dinâmica econômica dessas organizações que se traduz na relação de investimento e retorno de capital.

APÊNDICES AO CAPÍTULO 5

APÊNDICE A – Aporte Teórico.
Nota: No Presente Apêndice Aprofundou-se o Corpo Teórico Usado no Capítulo

APÊNDICE B – Na Saída: Pré-Diagnóstico Aplicado ao Executivo e Família para o Treinamento Intercultural

APÊNDICE C – No Retorno: Carta e Roteiro de Entrevista para o Profissional Expatriado e sua Família

APÊNDICE A – Aporte teórico

Psicologia Intercultural

Os estudos sobre psicologia intercultural tiveram início na década de 1960, na interface entre pesquisadores da área de antropologia e psicologia, por meio de estudos comparativos de diversas culturas, realizados com o objetivo de compreender a interação entre comportamento e cultura.[80] Paiva (1978) resgatou os primórdios da psicologia intercultural a partir dos trabalhos desenvolvidos por Wundt, que, no início do século XX, apoiado nas concepções kantianas de ciências do espírito, produziu a obra denominada *Psicologia dos povos: uma investigação sobre as leis de desenvolvimento da linguagem, do mito e dos costumes*, à qual se refere como *volkerpsychologie* (psicologia cultural ou etnopsicologia).

Na perspectiva da corrente intercultural, encontramos vários estudos de vertentes antropológica, psicológica e sociológica, uma vez que esse campo é multidisciplinar e os fenômenos no campo intercultural necessitam de um olhar abrangente.

O olhar da psicologia teve por direção a mediação entre a psique (estruturas autônomas) e o mundo material concreto (relações interpessoais e sociais), o que gerou a necessidade do estudo do ajuste do indivíduo à cultura, que fez emergirem duas correntes de pesquisa, apoiadas no lingüista K. L. Pike, que são denominadas êmica e ética (fonêmica e fonética).

- A vertente êmica – desenvolveu-se como psicologia cultural que procura entender seu objeto (o comportamento) como construído no interior de um sistema cultural único, que atribuiu sentido suficiente a uma única cultura.
- A vertente ética – desenvolveu-se a psicologia intercultural que entende seu objeto (o comportamento) como diversamente construído por duas ou mais culturas em interação. Pode

[80] Com os antropólogos, os estudos sobre as culturas ganharam cientificidade e se aproximaram de outras ciências. Inicialmente, os pesquisadores estudaram diversas culturas e fizeram estudos comparativos na busca de aperfeiçoamento metodológico. Entre os pesquisadores do tema, os psicanalistas Freud e Jung também contribuíram de forma indireta no desenvolvimento dessa ciência. Em *Totem e Tabu,* 1974 e *O mal-estar na civilização*, 1974, Freud integra numa teoria comparativa a psicologia dos povos primitivos com a de seus contemporâneos. Outros pesquisadores do tema são Malinowski, Benedict, Dubois, Kardiner e Mead, que testaram as hipóteses psicológicas em populações ditas primitivas. Os antropólogos citados estão abertos às questões psicológicas que deram início à corrente conhecida como "cultura e personalidade. A partir de experimentações, comparações e diferenciações de abordagem e tratamento dos dados, foi criado o "método intercultural". Para o entendimento do método do ponto de vista atual de antropólogos e filósofos, ver PAIVA (1978, p.1-4).

acontecer que a interação das culturas se manifeste apenas na mente do pesquisador, mas isso é o bastante para que se considere o comportamento humano em suas várias possibilidades e concretizações.

DeBiaggi (2004) observou que vários estudos se desenvolveram desde a década de 1960 até os dias atuais, especialmente nos Estados Unidos, e alcançaram respeito e reconhecimento internacional.

Vários autores dedicaram-se ao estudo da psicologia intercultural, criando caminhos de estudos, porém, pode-se dizer que o interesse básico foi o estudo da relação entre comportamento e cultura, considerando as variáveis que contribuem na formação de um dado comportamento em uma dada cultura. Triandis, Malpass e Davidson (1973 apud Paiva, 1978) organizaram o estudo das variáveis e dividiram em distais e proximais. As variáveis distais são o ambiente físico, a estrutura social e a pessoa do outro. As variáveis proximais são capacidades pessoais, cultura subjetiva e predisposições de personalidade.

Berry (2004) considerou os estudos de Graves (1967), que expôs a questão da mudança psicológica no contato do indivíduo com outras culturas e formulou sua definição: "Psicologia intercultural é o estudo das similaridades e diferenças no funcionamento psicológico individual em várias culturas e grupos étnicos, das relações entre variáveis psicológicas, socioculturais, ecológicas e biológicas e das presentes mudanças dessas variáveis" (BERRY, 2004).

Aculturação Psicológica

O processo de aculturação é um tema estudado por diversos autores.[81] Nos últimos vinte anos, foram desenvolvidos inúmeros conceitos teóricos explicativos sobre essa questão. Vamos esboçar a seguir alguns dos principais conceitos sobre o termo, na busca da compreensão desse processo.

Berry (2001), estudioso dos movimentos psíquicos, defende a "integração" como a forma mais bem-sucedida de aculturação, por ser ela processo e resultado do contato intercultural; exige do estrangeiro e da cultura hospedeira um contínuo esforço de adaptação mútua, uma vez que requer constantes negociações e trocas baseadas em confiança, segurança e respeito.

[81] Aculturação é definida por BERRY (2002 apud DeBIAGGI, 2004) como relações entre pessoas e grupos que estabeleçam algum contato. Da antropologia, adotamos a noção de aculturação, definida como mudanças que ocorrem em decorrência do contato entre grupos.

O autor ressalta que, para o entendimento dos processos psicológicos decorrentes da e/imigração, é preciso se ater a dois conceitos centrais: **aculturação** e **relações étnicas**. O autor explica o conceito de aculturação psicológica como um processo inerente à condição dos indivíduos e grupos envolvidos nos processos de mudança de culturas. [82]

Para o entendimento de tal processo, é necessário que se estabeleça um contato entre grupos de culturas e etnias distintas, assim como é indispensável conhecer a natureza da interação. Para tanto, é preciso levar em conta os aspectos culturais, sociais, políticos, econômicos e, principalmente, definir a condição dos grupos envolvidos no contato, isto é, se são minoritários ou majoritários e se são dominantes ou não ante a sociedade receptora.

Afirma ainda que todos os grupos em contato sofrem mudanças, e estas ocorrem mutuamente. No entanto, elas diferem entre si de acordo com as características dos grupos e indivíduos envolvidos, mas, no final do processo, ambos os grupos em contato se aculturam.

Para complementar a noção de aculturação psicológica e explicar suas implicações para o indivíduo e o grupo, o autor destaca dois conceitos presentes no contato intercultural. O primeiro a partir da perspectiva do indivíduo inserido no grupo não-dominante, e o segundo a partir da perspectiva da sociedade dominante na qual está inserido. No contato intercultural, a atitude de aculturação e a ideologia multicultural resultam em dois processos distintos, mas inter-relacionados, que ocorrem concomitantemente, se fundem e se misturam dialeticamente.

Atitudes de aculturação; evitar ou não o contato e estratégias de adaptação dos indivíduos enquanto grupo minoritário inserido em uma sociedade dominante. Berry (2001) afirma que, no nível psicológico, as pessoas se comportam seguindo os parâmetros de **contato intercultural** e **manutenção intercultural**. Em outras palavras, em relação às atitudes de aculturação, as questões envolvidas são vistas como: até que ponto as pessoas desejam manter ou desistir de suas identidades culturais e atributos? Como lidar com essas questões?

Para compreensão dessas atitudes de aculturação, o autor definiu quatro tipos de estratégias que podem ser adotadas durante o processo de aculturação: integração, assimilação, separação e marginalização.

Integração – certo grau de manutenção da integridade cultural/valores da própria cultura e ao mesmo tempo interação intensa com outras culturas e participação nas mesmas de maneira harmônica. Buscando uma estratégia mútua de acomodação, o que vem sendo amplamente denominado de **multiculturalismo.**

---

[82] Além de BERRY *et al* (1992), JOLY (1992), OBERG (1976) e BLACK e MENDENHALL (1990) também falaram do processo psicológico inerente a essas mudanças, sendo que Oberg e Joly apresentaram seu modelo através de fases e CERDIN (2002) através da curva de adaptação.

Assimilação – quando os indivíduos não desejam manter sua herança cultural e procuram interagir com outras culturas. Adotam, literalmente, a nova cultura (dominante) em detrimento da cultura de origem.

Separação – atribui valor à manutenção de sua cultura e ao mesmo tempo deseja evitar interação com os outros/culturas diferentes.

Marginalização – pouca possibilidade ou interesse na manutenção cultural (imposição de perda cultural) e pouco interesse em manter relacionamento com os outros (por razões de exclusão e discriminação).

Segundo Berry (2001), a estratégia de integração acontece quando, em uma mesma sociedade/organização, os elementos do grupo procuram manter suas heranças culturais dentro daquilo que desejam e, para que as necessidades se acomodem aos outros grupos, precisa haver contínuas negociações, de dar e receber, baseadas na confiança, segurança e respeito. No recorte abaixo, da música "Sampa" Caetano Veloso, retratou-se de forma modelar a estratégia de integração. A música descreveu o estranhamento sentido pelo grupo, em ocasião de a mudança para São Paulo. Revelou o impacto da chegada e os passos para atingir a adaptação.

> "E foi um difícil começo,
> Afasto o que não conheço,
> E que vem de outro sonho feliz de cidade
> Aprende depressa a chamar-te realidade
> [...] E os novos baianos passeiam na tua garoa
> E novos baianos te podem curtir numa boa."

Outro aspecto no contato intercultural considerado é a ideologia multicultural. A **ideologia multicultural** representa a visão da sociedade dominante sobre como a não-dominante lida com as questões de adaptação cultural. Na prática, o esforço de adaptação deve ocorrer de ambos os grupos. Esse panorama traz à tona perguntas como: será que somente o grupo minoritário deveria se aculturar? Será que podemos (sociedades dominantes) acomodar sociedades não-dominantes de forma harmônica?

Em relação à ideologia multicultural, ou seja, em relação ao papel exercido pelos grupos dominantes, podemos definir alguns itens.

- ***Melting Pot*** **–** o grupo dominante busca a assimilação. Não deseja manter sua herança cultural e procura manter contato com a cultura do grupo minoritário;
- **Segregação** – o grupo dominante demanda e impõe a separação, valorizando a manutenção de sua cultura e evitando contato com a cultura do grupo minoritário;
- **Exclusão** – o grupo dominante impõe a marginalização ao grupo minoritário, não se interessando em se relacionar com o mesmo;
- **Multiculturalismo** – o grupo dominante aceita e relaciona-se de forma harmônica com a diversidade cultural, a qual é um objetivo comum dessa sociedade. Estratégia de mútua acomodação (minoria – maioria).

No quadro abaixo é possível visualizar o modelo de interação mencionado, que considera tanto o lado dos grupos não-dominantes como dos dominantes.

Quadro 1

Modelo de Interação

+ / -	BUSCA DE RELACIONAMENTO DENTRE GRUPOS	MANUTENÇÃO DA CULTURA E IDENTIDADE
Integração	+	+
Separação	-	+
Marginalização	-	-
Assimilação	+	-
Melting Pot	+	-
Segregação	-	+
Exclusão	-	-
Multiculturalismo	+	+

Fonte: elaborado pela autora

Todos esses processos foram muito dinâmicos e não existe uma ordem para que aconteçam. A assimilação pode proceder antes da separação ou pode ocorrer o contrário. No entanto, a assimilação pode culminar na integração e a marginalização, na separação. Elas estão mais ligadas, uma vez que, na assimilação e na integração, existe abertura para o

contato, possibilidade de mudanças psicológicas mais saudáveis, cujo processo de adaptação foi mais benéfico. Além disso, na separação e na marginalização, houve um processo psicológico prejudicial e menos eficaz em termos de adaptação, o indivíduo fechou-se para o contato.

Identidade – Variável Subjetiva

A identidade foi estudada por inúmeros estudiosos como Hall (2003), Phiney (2004), Giddens (1990), Bauman (2005) e Freud (c1969), entre outros teóricos. A questão da identidade do indivíduo está intimamente ligada a si e ao meio em que vive.

Conforme Fiori (1981), por volta de 1920, Freud reviu os conceitos tópicos de consciente e inconsciente, que cederam lugar a três novos constructos psicanalíticos. Essas novas instâncias constituíram o modelo dinâmico de estruturação da personalidade: o Id, Ego e Superego. Essas instâncias da personalidade permitem compreender a maneira como o indivíduo integra-se a sua cultura.

O Id – é formado pelo conjunto dos impulsos instintivos e inatos (reservatório de energia do indivíduo) que motivam as relações do indivíduo com o mundo. É a estrutura da personalidade original básica e mais central, exposta tanto às exigências somáticas do corpo como aos efeitos do ego e do superego. Embora as outras partes da estrutura se desenvolvam a partir do Id, ele próprio é amorfo, caótico e desorganizado. Os conteúdos do Id são quase todos inconscientes, incluem configurações mentais que nunca se tornaram conscientes, assim como o material que foi considerado inaceitável para a consciência, seja um pensamento ou uma lembrança, excluído da consciência e localizado nas "sombras" do Id; é, mesmo assim, capaz de influenciar a vida mental de uma pessoa. Ante uma determinada carência, o organismo mobiliza-se em direção ao mundo, na busca de sua satisfação. Além de ser a fonte de energia psíquica, o Id é o gerador das imagens que organizarão a canalização dessas energias. A esse mecanismo, Freud denominou processo primário, mecanismo fundamental de manifestação do Id, que funciona pelo princípio do prazer, entre outras características.

O Ego – surge como instância que se diferencia a partir do Id, servindo de intermediário entre o desejo e a realidade, na tentativa de enfrentar a necessidade de reduzir a tensão e aumentar o prazer; é a parte do aparelho psíquico que está em contato com a realidade externa. Estrutura-se como uma nova etapa de adaptação evolutiva do sujeito. O Ego controla ou regula os impulsos do Id, de modo que o indivíduo possa buscar soluções menos imediatas e mais realistas. Enfim, ele tem a tarefa de autopreservação. Em relação a essa instância, os pontos de partida de Freud e Piaget são similares nas origens; há uma

formação instintiva inicial que se desdobra em estruturas mais sofisticadas a partir da elaboração da realidade. Nessa instância inicia-se uma organização temporal rudimentar, isto é, o começo de uma percepção entre o desejo presente e a realização posterior. A esse movimento em direção à realidade, Freud denominou princípio da realidade e processo secundário. O Ego constitui o mediador dos conflitos entre o Id e o Superego.

O Superego – representa a terceira das instâncias dinâmicas da personalidade, é o "centro gravitacional" dela e responsável pela função de transmitir o conjunto cultural do qual o indivíduo faz parte. É o depósito dos códigos morais, modelo de conduta e dos construtos que constituem as inibições da personalidade. Desenvolve-se a partir do Ego e atua como censor sobre as atividades de pensamentos do Ego. O Superego divide-se em duas partes complementares: a primeira é chamada de ego ideal e corresponde à internalização dos ideais valorizados dentro do grupo cultural, como, por exemplo, a honestidade e o desenvolvimento intelectual. A outra face é a consciência moral, que corresponde à internalização das proibições. Essa face é complementar e paralela ao ego ideal. O Superego é uma estrutura necessária para o desenvolvimento do grupo social. As tensões que se estabelecem entre as pulsões do inconsciente, pelos determinantes da cultura, são mediadas sob o comando do Ego e, dessa negociação interna, será definido o grau de adesão às normas da personalidade básica e a conduta socialmente esperada.

Redes Sociais

Vivemos em uma sociedade com alto grau de mobilidade e crescente fluxo de executivos e suas famílias, que mudam de localização geográfica num ritmo constante. O universo desses indivíduos está sustentado e faz parte do contexto cultural e subcultural. Nessa dinâmica estão imersos os contextos histórico, político, econômico, religioso, social e todas as dificuldades e carências de uma região ou país.

Nesse contexto, a rede social pessoal foi de vital importância para que esses profissionais se auto-reconheçam e criem possibilidades de formação de uma nova rede interpessoal. De acordo com Sluzki (1997), a rede social "constitui uma das chaves centrais da experiência individual de identidade, bem-estar, incluindo os cuidados com a saúde e a capacidade de adaptação". Enquanto sistema fornece estrutura às pessoas e comporta vários subsistemas que interagem e dão sustentação à rede como um todo.

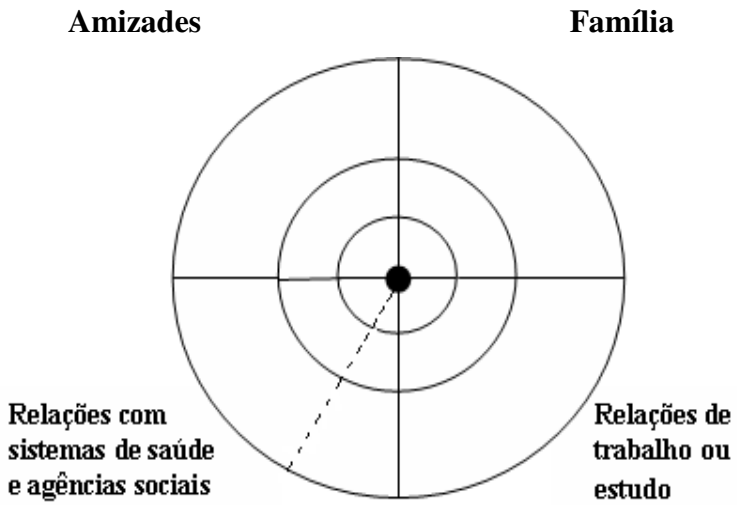
Dentro dessa perspectiva, foi uma variável fundamental para o suporte à expatriação, em virtude de a rede se constituir em um mapa mínimo onde estão todos os registros de afetos e relacionamentos do expatriado.

Essa rede está disposta em quatro quadrantes, que possuem características estruturais próprias e funções em relação aos seus vínculos. É na interação desses quadrantes que se constitui a rede pessoal do indivíduo.

De acordo com o autor, a rede pessoal social inclui todos os indivíduos com que interage uma determinada pessoa. O mapa pode ser sistematizado da seguinte maneira:

- família;
- amizades;
- relações de trabalho ou escolares (companheiros de trabalho ou de estudo);
- relações comunitárias, de serviço (por exemplo, serviços de saúde) ou de credo.

Figura 10
Mapa da Rede Social



Fonte: SLUZKI, Carlos E. *A rede social na prática sistêmica*: alternativas terapêuticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

O Processo de Expatriação: Ruptura, Reconstrução da Rede Social e Dinâmica Familiar

Durante a expatriação, os indivíduos tentam manter, mesmo à distância, vínculos e contatos com antigos membros da rede do país de origem, seja por cartas, telefone, e-mail ou simplesmente na lembrança. Com alguns dos antigos membros, a quebra da interação ocorre impreterivelmente.

Essa quebra, segundo Sluzki (1997), deveria ser um momento de luto pessoal, entretanto, as pessoas tentam evitá-lo ou minimizá-lo em função da necessidade de se organizarem e se adaptarem ao novo ambiente. Esse momento demanda um esforço físico e mental das pessoas que enfrentam a migração. Faz-se necessário desenvolver uma nova rede para substituir, em parte, os vínculos e as funções perdidas durante o processo migratório. Os esforços serão facilitados ou dificultados de acordo com a característica do novo ambiente.

O processo de socialização no novo ambiente é um tanto longo, em função da complexa tarefa que é organizar uma nova rede social. Durante o período de reconstituição da rede, que pode durar muitos anos, muitas funções interpessoais ficam insatisfeitas e surge na família um estresse crítico, que nem sempre é percebido.

A grande ambigüidade está no fato de que, mesmo que esse processo seja conhecido, os indivíduos, por vezes, não se permitem vivenciar e reconhecer que a perda da rede das pessoas que migraram geram questões de problemas psicossomáticos ou interpessoais. Essas reações são vistas como patológicas. Essa vivência produz tensões, sobrecarregando as relações de casal, uma vez que cada um dos parceiros deposita no outro a satisfação de suas faltas emocionais.

O resultado é um ciclo vicioso de tensão dentro da relação, que se agrava quando, nessas famílias, estão envolvidas crianças e adolescentes, pois se perde uma fonte de segurança, uma referência. Nesse contexto de tensão, o casal encontra um mecanismo de apoio mútuo, mas, em contrapartida, os filhos se vêem perdidos pela falta de apoio dos pais e precisam começar de novo num ambiente que percebem algumas vezes como hostil. Essa mudança abala e transfigura a rede de relações sociais dessas pessoas. Em seu novo espaço, na busca de novos contatos e de adaptação ao meio em que se está inserido, tudo isso vai gerar uma sobrecarga de expectativas, crises interpessoais e individuais.

A dificuldade em desenvolver habilidades na busca de novas redes, diante de uma realidade desconhecida, deixa a sensação de pertencimento abalada. Esse é um fenômeno comum na vida dos expatriados e suas respectivas famílias. Uma das formas de se entender a

vinculação com a nova cultura é a reconstrução da experiência vivida, compartilhando essa vivência com outras pessoas, por meio do narrar, conforme assinalado por Walter Benjamim em sua "teoria da narração".

Narrativa Benjaminiana

O enfoque benjaminiano sobre a teoria da narração permite refletir sobre a relação história e memória.[83] Para o autor, há um empobrecimento com relação à narrativa, que tem a ver com a arte de contar, tornando-se rara na sociedade capitalista moderna, uma vez que a experiência vivida é característica do indivíduo solitário, havendo uma necessidade premente de reconstrução da experiência para garantir a memória. Benjamim percebe três condições, que são:

1. O capitalismo acelerado transformou as comunidades, impedindo que ocorra o tempo para narrar. Essa falta de tempo provoca um abismo entre gerações, afetando as condições de vida e a capacidade humana, devido ao ritmo acelerado dos processos.

2. As organizações pré-capitalistas, em especial na atividade artesanal, permitiam que a comunidade tivesse um caráter na "vida" e na "palavra". Mas a relação, com o tempo, foi alterada pelo capitalismo. Hoje, o ritmo de trabalho artesanal inscreve-se em um tempo mais global. Benjamim faz uma analogia dos movimentos precisos do artesão, que respeita a matéria que transforma, tendo relação direta com as narrativas.

3. A comunidade da experiência funda a dimensão prática da narrativa tradicional. Aquele que conta a experiência transmite um saber que, por vezes, toma forma de uma moral, uma advertência ou de um conselho. "Quando esse fluxo se esgota porque a memória e a

[83] Conforme GAGNEBIN (1994), no prefácio das *Obras escolhidas* de Walter Benjamin, ao tratar da teoria da narração do autor, chama a atenção para o termo "*geschichte"* como "história", que designa tanto o processo de desenvolvimento da realidade no tempo como o estudo desse processo ou um relato qualquer. Assinala que nas teses "sobre o conceito de história" não são apenas especulações sobre o devir histórico "enquanto tal", mas uma reflexão crítica sobre o nosso discurso a respeito da história. [...]. De acordo com o autor, em lugar de apontar para uma "imagem eterna do passado", como o historicismo, ou, dentro de uma teoria do progresso, para futuros que cantam, o historiador deve constituir uma "experiência" ("*erfahrung*") com o passado (tese 16). [...]. Nos textos dos anos 30, o autor retoma a questão da "experiência", agora dentro de uma nova problemática: de um lado demonstra o enfraquecimento da "*erfahrung*" no mundo capitalista moderno em detrimento de um outro conceito, a *"erlebnids*", a experiência vivida, uma reflexão sobre a necessidade de sua reconstrução para garantir uma memória e uma palavra comuns, malgrado a desagregação e o esfacelamento social. A idéia de reconstrução da "*erfahrung*" deveria ser acompanhada de uma nova forma de narratividade.

tradição comuns já não existem", significa o final da garantia da existência de uma experiência coletiva.

Todavia, Benjamim (1994) ofereceu em sua obra uma nova dimensão dessa reconstrução, que é um movimento de abertura na própria estrutura da narrativa tradicional. "Um segundo movimento importante, que está inscrito na narração, aponta para mais além do texto, para a atividade da leitura e interpretação". Benjamim exemplifica a partir de Heródoto, "pai da história e pai de inúmeras histórias, como o protótipo do narrador tradicional".

E destaca, "ora, a força do relato de Heródoto é que ele sabe contar histórias sem dar explicações definitivas, que ele deixa que a história admita diversas interpretações diferentes, que, portanto, ela permaneça aberta, disponível para uma continuação de vida que dada leitura renova". Arremata dizendo que no momento em que a experiência coletiva se perde, em que a tradição comum já não oferece nenhuma base segura, outras formas de narrativas tornam-se predominantes.

A narração dá *status* ao acontecimento, na esfera da história. A relação – acontecer e narrar – é política. E a questão é saber por que se conta aquela história daquele modo. De acordo com Benjamim, na modernidade, aconteceram transformações radicais, tanto no processo como na nossa maneira de narrá-lo. Com esse fato, nossa visão da história modificou-se porque mudaram as maneiras de narrá-la.

Optou-se, neste trabalho, pela narrativa benjaminiana, pois entende-se que, além do caráter de transmissão da tradição, a narrativa transmite um conhecimento proveniente dos encontros culturais vivenciados por esses executivos e suas famílias, além do fato de registrar essa experiência como fonte de memória.

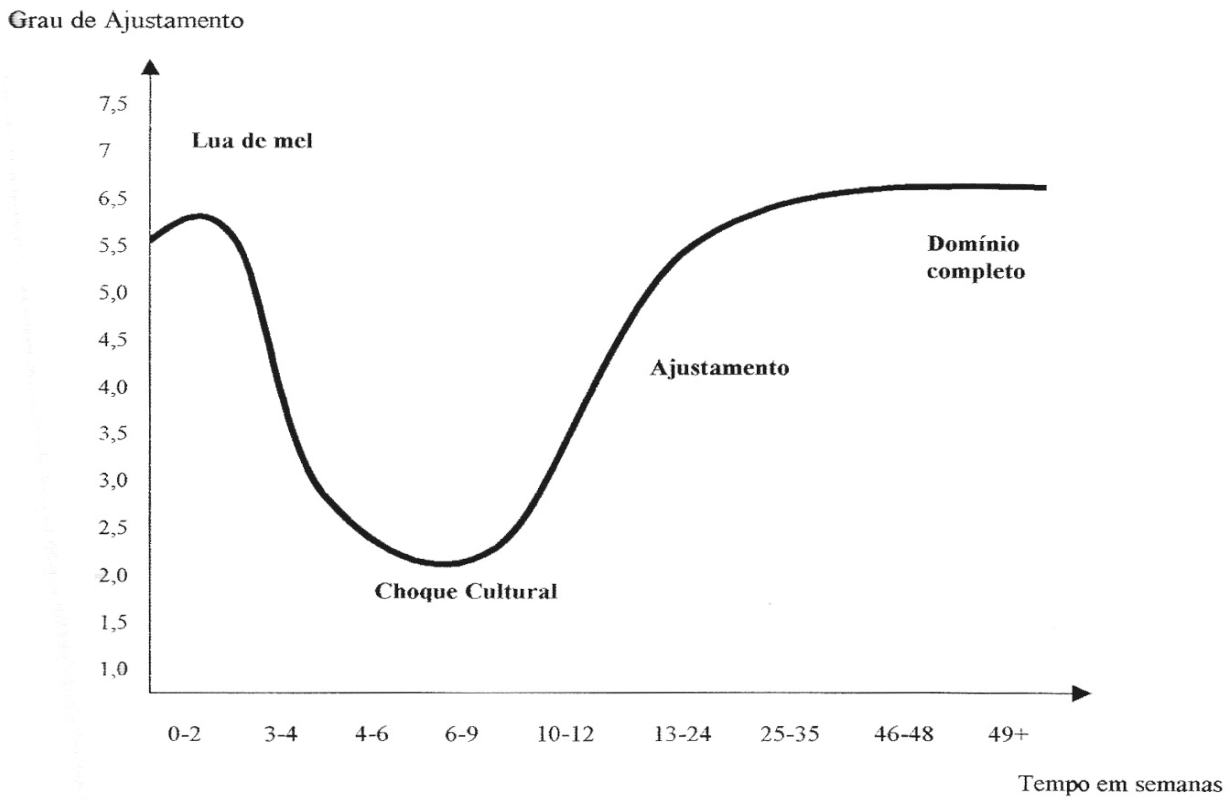
Aquém do explicitado, o processo de expatriação é um fator que pode ser desencadeante de estresse, de aculturação, problemas emocionais, relacionais e sociais, bem como de problemas psicossomáticos. Nessa direção, a narrativa abre ao executivo expatriado e sua família a possibilidade de elaboração dos sentimentos que afloram no momento da saída e no retorno ao país.

Estágios de Ajustamento do Executivo e Família

O processo de ajustamento consiste na adaptação do expatriado à nova cultura e pode ser entendido em quatro estágios. Para Black e Mendenhall (1990), o padrão desses estágios forma uma curva em **U** e pode ser descrito como o indivíduo se sentindo confortável dentro da nova cultura. O quadro abaixo refere-se ao processo dos quatro estágios da experiência no estrangeiro.

Figura 11

A Curva U do Ajustamento



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

Primeiro estágio: **lua-de-mel**

Caracterizada como momento inicial de inserção na nova cultura, de desestruturação da personalidade, pois as dificuldades encontradas na nova cultura atingem os valores fundamentais. Ocorre durante os primeiros meses e sob a forma de um certo encantamento com as novas possibilidades que permitem um alçar novos horizontes. O senso crítico ainda não julga os novos valores, ainda está aprendendo e absorvendo as descobertas.

Segundo estágio: **choque cultural**

Esse é o estágio mais importante no processo de aculturação, pois nesse momento se reconhecem os tabus ou crenças básicas da cultura estrangeira. A linguagem torna-se a chave de acesso aos códigos e o meio de comunicação é fundamental. Segundo Joly (1992), em condições normais, a língua é ferramenta privilegiada para reforçar a identidade pessoal. No exterior, ela será o veículo de desestruturação dessa identidade. O indivíduo sente desconforto

por perceber como as novas crenças impactam em sua relação com o meio, o modo diferente de tratar o tempo, a cultura de costumes, linguagem, o raciocínio, a política e a ética.

Enfim, o modo de vida em geral exige grande esforço do expatriado. As pulsões que mobilizam a personalidade, formada na cultura de origem, se exacerbam ante os traços da nova cultura. O grau de ignorância em relação aos costumes do estrangeiro pode não estar ligado ao nível cultural e pode dificultar esse momento, pois a falta de compreensão amplia a distância cultural no aspecto do entendimento de valores e natural isolamento. As diferenças entre países ricos, pobres e em desenvolvimento dão um caráter de "vácuo cultural", devido às tendências criadas nos países ricos; esse é um elemento que contribui com a dificuldade no retorno.

Terceiro estágio: **ajustamento**

Movimento "pendular" entre adaptar-se ou não, momento decisivo para a integração. O indivíduo pode absorver a cultura estrangeira e integrar-se a ela tornando-se híbrido pela sua cultura original, que se torna mesclada com a nova. Nesse momento o expatriado integra-se à cultura e torna-se "nativo", convivendo de forma harmônica. Ele passa a ter um novo papel social na cultura hospedeira.

A rejeição é a negação da cultura estrangeira e natural alienação do indivíduo. Este passa a representar sua situação social sem que verdadeiramente participe dela. O isolamento deflagra a rejeição definitiva da cultura, resultando no rompimento do processo de expatriação e conseqüente fracasso. Os traços da nova cultura não são incorporados e as tensões entre culturas não são resolvidas e criam uma atitude de alienação.

Quarto estágio: **domínio completo**

O expatriado possui domínio completo da cultura hospedeira, alcança um ajustamento social harmônico, mostrando o ponto ideal de aculturação, atuando como "nativo". Nesse momento surge o processo de retorno. A expectativa desse momento pode ser mais intensa do que a sentida na saída. A reinserção na cultura pátria mostra-se um novo choque cultural. Para Joly (1992), outro choque inesperado na volta é o que decorre da descoberta do caráter provinciano do seu país de origem. Descobre-se que a vida no exterior era mais estimulante. O executivo revive a sensação da experiência sofrida no momento da saída e de inserção na nova cultura.

Voltar para casa pode ser visto como uma nova "partida", um novo recomeço. Poderão ocorrer questionamentos sobre a cultura em que se foi criado, o caráter unilateral das atitudes

cotidianas e as limitações dos habitantes, como observado nas narrativas apresentadas no Capítulo 5. Estudos realizados até o momento mostram também que, longe de ser um processo simples, o ajustamento dos indivíduos a uma nova situação passa por estágios e o estágio mais crítico do processo de expatriação é o denominado "choque cultural". Momento crucial para os executivos, em que aspectos ligados à estrutura familiar, idioma e relacionamentos da família com o meio em que estão inseridas têm maior impacto na adaptação em outra cultura. Portanto, a fim de que essa situação possa ser amenizada e se possa evitar maior sofrimento para os executivos expatriados e famílias, a autora considera importante que as empresas adotem mecanismos e preparação do impacto cultural por meio de treinamentos interculturais, descritos a seguir.

Treinamento Intercultural

Por várias razões já conhecidas pelos cientistas sociais, antropólogos e psicólogos, a exposição a outra cultura é uma experiência que usualmente é estressante. Apesar de parecer sedutor, traz muita ansiedade, sentimentos ambíguos e, para algumas pessoas, desespero. Para minimizar essas sensações, diversos autores defendem a importância da preparação do profissional e suas respectivas famílias antes de uma designação internacional, observando que um dos principais problemas de adaptação a uma nova cultura está assentado na reação familiar ao novo universo. [84]

Uma ferramenta importante na gestão desse processo é o treinamento com base na psicologia intercultural, ancorada em questões de personalidade e nos processos de aprendizagem, decorrentes ou não dessa experiência. De acordo com Bochner (1985), essa preparação deve considerar a interação entre os vários subgrupos de uma sociedade multicultural, objetivando a preservação da identidade étnica e cultural. Ao mesmo tempo em que participam, conformam-se e relacionam-se com os indivíduos da sociedade dominante. Essa última questão adentra significativamente numa discussão sobre intercultural *training* e levanta a questão de quais habilidades sociais devem ser ensinadas.

Na prática, é esperado que os grupos minoritários se ajustem à cultura da maioria. Ainda que ocasionalmente se acredite que membros da maioria devam adquirir alguns aspectos da minoria nas suas sociedades ou que, pelo menos, deva existir alguma aproximação mútua no que diz respeito à cultura. Assim, pode-se imaginar que o treinamento intercultural (*cross-cultural*) devia ser aplicado tanto no indivíduo que adentra numa nova

[84] Entre tantos destacaremos BERRY *et al* (1992), BOCHNER (1985), JOLY (1992), MAGALHÃES (2000), SLUZKI (1997) e MARGOLIS (1998).

cultura como nos indivíduos da cultura hospedeira. Ambos sofrem as influências da interação, em maior ou menor grau.

O treinamento intercultural pode ser preparado de duas formas: na primeira, o indivíduo entra em contato com culturas do mesmo território, dentro das fronteiras do país; e a segunda ocorre entre diferentes países. A cultura de um país pode variar entre as diferentes regiões, mesmo que tenha a mesma língua – as diferenças causam um estranhamento no novo cotidiano.

Modelos de Treinamento

O tipo de intervenção que será realizado depende das necessidades apresentadas e do tempo de que se dispõe para o treinamento. A eficácia de cada um varia bastante, de acordo com as técnicas utilizadas. Bochner (1985) apresenta três idéias que têm sido influentes para desenhar os programas de treinamento.

- **O modelo pseudomédico**

Esse método concentra-se nos aspectos mais estressantes do contato entre as culturas, termos utilizados e construções com caráter devidamente clínico. Gradualmente, foi desenvolvido um modelo pseudomédico de estresse intercultural. Três conceitos "clínicos" são muito divulgados: o primeiro lida com os problemas da pessoa entre sistemas culturais diferentes; o segundo é o conceito de choque cultural, originalmente atribuído a Oberg (1960). Essa construção refere-se à confusão e desorientação que muitos visitantes sentem quando entram numa nova cultura; o terceiro conceito foi introduzido na literatura como a noção da curva em U de ajustamento (ver Figura 2), propondo que os visitantes de outras culturas progridam a partir de quatro estágios principais de adaptação.

O ponto geral que pode ser demarcado no modelo pseudomédico pressupõe que o bem-estar psicológico de indivíduos depende do funcionamento tranqüilo dos seus elementos intrapsíquicos, do mesmo jeito que a saúde física de uma pessoa, supostamente, depende do funcionamento fisiológico do indivíduo. Rotular as pessoas como incapazes de lidar com a experiência intercultural como falhas, fraquezas e submetidas a uma quebra mental estigmatiza-as e, provavelmente, só agrava seus problemas. Outro problema com o modelo pseudomédico é a sua pesada dependência do conceito de ajustamento.

- **Modelo de aprendizado da cultura**

Devido às abordagens insatisfatórias dos modelos iniciais, Boschner (1985) desenvolveu um modelo de aprendizado cultural de contato, compreendido em quatro itens. A idéia-chave é que a tarefa maior com que um visitante se depara não é se ajustar à nova cultura, mas apreender as suas características mais importantes. Esse método é o contrário da noção do expatriado adquirir uma segunda cultura. Apreender a praticar um costume ou um comportamento tão logo a circunstância cultural mude pode ser complicado e até nem fazer sentido no primeiro momento, mas pode rapidamente apreender as regras que devem ser seguidas para evitar atritos.

1- Levantamento de informações

Esse método constitui em fazer um levantamento dos aspectos culturais do país de destino. Os viajantes são apresentados a todos os tipos de fatos e dados por escrito, em palestras ou filmes sobre tópicos como clima, comida, relações sexuais, costumes religiosos, etc. Esse tipo de informação é relativamente fácil de montar, entretanto, apresentar a efetividade desse programa cognitivo é difícil. Os fatos são freqüentemente muitos gerais para ter uma aplicação específica clara, em circunstâncias particulares.

Esses programas podem dar a falsa impressão de que a cultura pode ser apreendida em poucas e rápidas lições. Finalmente, mesmo que os fatos sejam absorvidos, não necessariamente levam à ação ou à atitude correta. Se o treinamento cognitivo é para ser de alguma maneira prático, ele deve ser combinado com alguma forma de treinamento baseado na experiência.

2- Sensibilização cultural

Há programas baseados na idéia de sensibilização cultural, estabelecidos para fornecer não apenas informações sobre outras culturas, mas também para mostrar as bases culturais do seu próprio comportamento e como as práticas da sua sociedade diferem daquelas do país hospedeiro. O objetivo é comparar e contrastar as duas culturas, olhar para os vários comportamentos da perspectiva de várias sociedades e depois desenvolver uma percepção para uma relatividade cultural; propor a visão de que poucos valores urbanos são absolutos e universais e que crenças particulares individuais, para serem verdadeiras, vão depender das normas que prevalecem na sociedade. Esses programas de treinamento, normalmente, operam em dois níveis: objetivam atingir o autocuidado através do valor modal e atitudes que são

tipicamente mantidas por membros de uma sociedade, além de proporcionar uma visão interna a respeito do próprio preconceito, atitudes e comportamentos pessoais.

Essa última abordagem pode tornar-se clinicamente complicada, com a sua ênfase no crescimento pessoal e desenvolvimento. Sensibilização cultural e programas de autocuidado são essencialmente técnicas cognitivas que sofrem da mesma limitação que o outro sistema, que é de fornecer informações.

3- Atribuições isomórficas

Segundo Triandis, Malpass e Davidson (1973), o maior obstáculo para a comunicação intercultural ser efetiva é a inabilidade dos participantes de entender as causas do comportamento das pessoas, isto é, fazer a correta atribuição sobre as ações dos outros. A relação intercultural efetiva requer atribuição isomórfica, isto é, corresponde à idéia: é a capacidade de colocar-me no lugar do outro para compreender a razão do seu comportamento.

De acordo com Triandis, Malpass e Davidson (1973), por meios práticos, a solução é treinar o indivíduo para entender a cultura subjetiva do outro grupo. Isso é feito por meio de um mecanismo chamado assimilador de cultura, que ensina a correta atribuição da cultura hospedeira. A técnica baseia-se no aprendizado cognitivo, inerente a essa abordagem. Inevitavelmente, o exótico, o estranho e os eventos menos comuns tendem a tomar maior proeminência do que é menos interessante, freqüentemente encontrado nos problemas cotidianos.

4- Apreendendo pela ação

As limitações dos programas orientados pela informação obtida levam a várias tentativas de expor os indivíduos a experiências culturais supervisionadas reais ou simuladas. Ou seja, aplicar o conhecimento até o ponto que ele se torne natural ao indivíduo. Tipicamente, programas de treinamento de comportamento baseados na cultura dependem da simulação da teoria entre os profissionais.

- **SST (*Social Skills Model and Training*)**

O objetivo especificado na maioria dos métodos de orientação é tornar os viajantes mais eficientes nos seus trabalhos e nos seus encontros interpessoais com os seus correspondentes locais, mas normalmente não é explicitado como isso deve ser feito exatamente. Conseqüentemente, o conteúdo dessas técnicas é uma mistura de informação, resolução de incidentes críticos, elevação do estado de alerta, da variação cultural que vai construindo a

realidade. Esse currículo, por sua vez, reflete um conceito vago sobre o que determina as dificuldades.

Essas limitações levaram Bochner (1985) a desenvolver um modelo de treinamento que é baseado em teoria, levando em conta a psicologia social do encontro intercultural, que tem claras implicações para a intervenção aplicada e pode depender da aplicação prática. Assim, podem-se evitar algumas das conotações éticas, etnocêntricas e estigmatizantes inerentes à abordagem baseada na noção de ajustar o visitante com base no critério do consultor.

- **SST (*Social Skills Training*)**

Esse método visa a ensinar o indivíduo sobre os costumes da cultura de destino por meio de apresentação de informações pertinentes, além de uma vivência "fictícia" da experiência de morar em outro país, que permite desenvolver um padrão de comportamento esperado.

O modelo de Bochner leva em conta dois aspectos de aprendizagem da cultura: a primeira é olhar a competência da habilidade social do indivíduo dentro da cultura de origem; o segundo é chamar a atenção para a importância de existir um sistema de suporte social ao visitante, que é um elemento facilitador na adaptação cultural. Esse sistema de suporte acaba gerando um treinamento informal. Os indivíduos que chegam à nova cultura devem, o quanto antes, entrar em contato com essa rede informal, tendo um aprendizado mais efetivo da cultura.

O treinamento formal, por sua vez, possibilita a construção da noção de atitudes cotidianas relativas à cultura de destino, colocando certa pressão sobre as atitudes usuais que podem, muitas vezes, contrastar com a cultura de origem. Portanto, pode ser dito que os indivíduos socialmente inadequados não dominaram as convenções sociais da sua própria sociedade, porque não perceberam as regras do comportamento social ou são incapazes de segui-las. Na perspectiva da psicologia do treinamento intercultural, isso leva à idéia que pessoas socialmente inábeis são como estranhos na sua própria terra.

APÊNDICE B – Na Saída: Pré-Diagnóstico Aplicado ao Executivo e Família para o Treinamento Intercultural

Prezado(a) colaborador(a):

Para que possamos realizar o *Intercultural Training* devidamente voltado às suas expectativas e necessidades estamos enviando esse questionário.

Agradecemos as suas informações e ressaltamos que nos empenharemos para responder todas as dúvidas durante o treinamento.

Sinta-se à vontade para colocar demais dúvidas, caso não estejam cobertas pelas questões relacionadas abaixo.

Lembramos que as informações relatadas serão mantidas em sigilo.

Obrigado pela colaboração!

1. Nome:
2. Data:
3. Data de Nascimento Idade:
4. Telefone:
5. E-mail:
6. Empresa:
7. Formação:
8. Motivo da Expatriação:
9. Qual cidade irá morar?
10. Quando irá mudar e por quanto tempo será sua estadia?
11. Conhece o país de destino?
12. Irá acompanhado nesta transferência?
13. Já morou em outros países?
14. Você e sua família dominam o idioma do país que irão morar?
15. Você(s) está(ão) tendo aula do idioma?
16. O que seria importante ter informação em relação:
    a. Vida Social (por ex: língua)
    b. Local de Trabalho e relacionamento entre as pessoas
    c. Cidade onde vai morar
    d. Necessidades do cônjuge e filhos (escola, cursos, fazendo amigos).

e. Valores, crenças e costumes dessa cultura.

17. Seu cônjuge tem planos durante a estadia no país?
18. Você(s) já participou/participaram de algum Intercultural Training? Quando? Conseguiu satisfazer as suas necessidades?
19. Demais dúvidas e/ou informações que gostaria de receber.

APÊNDICE C – No Retorno: Carta e Roteiro de Entrevista para o Profissional Expatriado e Respectiva Família

São Paulo,

Prezado Senhor XXX

Meu nome é Leila Rockert de Magalhães, sou a consultora que presta serviços a XXXX em Orientação Intercultural. Faço Mestrado em História Econômica na USP e meu tema é "**expatriação de executivos brasileiros".**

Gostaria de solicitar uma entrevista com você que viveu esta experiência. O tempo que necessito em sua agenda é de uma hora.

Assinalo de antemão que as informações são confidenciais, não serão divididas com a empresa e que durante a escrita da dissertação manteremos em sigilo a identidade dos entrevistados.

Nosso objetivo é entendermos, as dificuldades enfrentadas nessa experiência e obtermos informações sobre uma mão-de-obra qualificada pouco estudada na História do Brasil.

Gostaríamos de solicitar seu telefone para agendarmos. Como são várias as pessoas de sua organização, tentaremos o melhor aproveitamento possível do dia, e horários.

Na expectativa de sua aceitação, coloco-me à disposição.

Leila Rockert de Magalhães
e-mail: globalculture@rockertmagalhães
rockert@terra.com.br
fones: xxx

Roteiro de Entrevista para o Profissional Expatriado e sua Família

Identificação Pessoal

1. Nome:
_____

2. Idade: _____

3. Sexo: Feminino [ ] Masculino [ ]

4. Casado: Sim [ ] Não [ ]

5. Filhos: Não [ ] Sim [ ] Idade(s): _____

6. País de origem: _____

7. País(es) em que morou:
_____

8. Há quanto tempo mora no exterior (ou quanto tempo morou)? _____

9. Foi acompanhado da família? Sim [ ] Não [ ]

10. Causa do expatriamento:
[ ] Transferência
[ ] Contratação
[ ] Fusão
[ ] Acompanhando – quem? _____
[ ] Estudo
[ ]Outros – qual? _____

11. Já teve outras experiências semelhantes de permanência em outros países?
Sim [ ] Não [ ]
Se sim, quais? Qual a média de permanência? _____

12. Por que saiu de seu país de origem? Quais os benefícios/vantagens desta mudança?

13. Quais os principais obstáculos encontrados ao chegar ao destino, de ordem:

- Burocrática
- Prática
- Emocional / Pessoal
- Familiar

14. O que você considera estar plenamente adaptado a um país estrangeiro?

15. Você se sentiu plenamente adaptado? Se sim, quanto tempo isto levou? Se não, por quê?

16. Identifique em seu processo de adaptação:

- Fatores que auxiliam (ou auxiliaram):
- Fatores que prejudicam (ou prejudicaram):

17. Quais as informações essenciais para este processo? Como foi o acesso a estas informações? Quanto tempo levou para conseguir reuni-las?

18. Há algum tipo de informação que você considera importante e que não teve acesso?

19. Você se sentiu acolhido pelo seu círculo de relacionamentos (no trabalho, escola, etc.)? Por quê?

20. Sentiu falta de algum tipo específico de convívio social? Onde este convívio deveria acontecer?

21. Freqüentou algum clube ou associação de pessoas em condição de estrangeiro, similares às suas? Se sim, qual?

- Que tipo de benefício você obteve destas associações?
- Que tipo de benefício você não teve, mas poderia ter?
- Quanto tempo levou para descobrir e/ou começar a freqüentar uma associação deste tipo?

22. Qual o papel da empresa, instituição de ensino ou entidade a que esteve ligado em seu processo de adaptação ao novo país? Identifique:

- Estratégias que auxiliaram
- O que a empresa ou instituição poderia ter feito e não fez

23. Quais os principais ganhos que você teve neste processo?

24. Quais os mais marcantes prejuízos que você teve ao deixar o seu país?

25. Ao retornar, quais as suas expectativas em relação a morar fora? (quer ir, pretende considerar o assunto oportunamente, não gostaria de repetir a experiência...)

26. Como avalia o seu processo de retorno dessa experiência, no campo:

- Profissional
- Pessoal
- Familiar

27. Você gostou de ter passado por esta experiência?

28. Ao retornar, sente que está aplicando ativamente a experiência que adquiriu dentro da empresa?

29. Que recomendações daria para facilitar o processo de expatriação?

- Que recomendações daria a uma pessoa que retorna do expatriamento?
- E a uma empresa, que recomendações daria para recepcionar o expatriado que retorna?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como colocado no início deste trabalho, o interesse pelo tema da expatriação de executivos brasileiros e respectivas famílias está atrelado à área de atuação profissional da autora. Esboçar alguns dos fatores que dão sustentação à movimentação dessa mão-de-obra foi o caminho percorrido por este estudo. O objetivo centrou-se na preocupação em compreender como o fenômeno do deslocamento incidiu sobre o executivo expatriado brasileiro, entender o contexto da expatriação e os fatores que sustentam esse processo.

O trabalho teve a difícil missão de realizar inserções em diferentes áreas do conhecimento, como a história; cenários econômico e político e a psicologia. Com essas inserções, tornou-se um trabalho multidisciplinar e permitiu abranger maiores aspectos que influenciaram e são influenciados pela expatriação.

Dentre as contribuições acadêmicas desse estudo, com base em um levantamento bibliográfico, está a estruturação do cenário histórico mundial e nacional por meio de uma linha do tempo (1956-2005) que permitiu visualizar a ocorrência da internacionalização do capital e como o Brasil adentrou nesse processo. A financeirização do capital e a intensa disseminação das empresas transnacionais, com o advento da globalização e as conseqüentes transformações demandadas por esse processo, assim como a metamorfose do trabalho e como a cultura influencia as organizações foram os elementos que teceram o pano de fundo desta dissertação.

Inicialmente, procurou-se definir o perfil do executivo expatriado brasileiro, pois o estudo apontava para essa necessidade. Entretanto, as limitações de coleta da amostra (ver Apêndice Metodológico) não permitiram discutir esse tema em profundidade. Todavia, se o tema da expatriação, num contexto de cultura e trabalho, é multidisciplinar por excelência, sua análise possibilita uma abordagem por diversos caminhos. Entre eles, este estudo buscou evidenciar a lógica da globalização aliada às novas tecnologias, as quais, com a intensificação da troca cultural, resultaram na criação de uma rede de inter-relações no ambiente de negócios cada vez mais ampla e na intensificação do movimento migratório de mão-de-obra qualificada.

No primeiro capítulo, com base na bibliografia sobre a história econômica recente, foi possível vislumbrar como a gestão econômica, política e administrativa dos Estados Unidos, desde a Segunda Guerra Mundial, permitiu um grande avanço do país. Nesse período, foram

criadas as primeiras instituições econômicas internacionais que, até os tempos atuais, gerem as relações mundiais. Outro ponto importante a destacar foi que as empresas multinacionais presentes no cenário mundial atingiram um poder econômico e político de grande influência e se tornaram capazes de influenciar as economias hospedeiras.

A revolução tecnológica iniciada na Segunda Guerra Mundial permitiu o progresso dos meios de informação que tornaram possível a conexão em tempo real entre os países do mundo inteiro. As empresas detentoras das melhores tecnologias deram início à internacionalização em busca de novos mercados, baixo custo de produção e melhores oportunidades, definindo o rumo econômico mundial nas relações entre países. Concomitantemente, as transações financeiras ganharam uma importância jamais vista e a economia deixou de ser continental para tornar-se global. Merece destaque o volume de investimentos financeiros em países de terceiro mundo que, apesar da distribuição desigual desse capital, auxiliou no desenvolvimento e situou esses países como emergentes. Pelo desenvolvimento que a nação atingiu, a globalização pode ser considerada como um dos fatores benéficos na expansão da democracia e da qualidade de vida. Além disso, surgem aspectos contraditórios, como o agravamento de tensões nas relações humanas, no pensamento do indivíduo e aumento dos conflitos sociais.

Da mesma forma, a globalização expressa o conceito de globalismo, no qual a disseminação de uma cultura dominante ocorre mais facilmente, como forma de vender os valores culturais que são “adequados”. Além disso, a globalização pode criar ou agravar diferenças sociais e culturais como o racismo. Também se erguem estruturas globais detentoras de grande poder que alteram as relações de trabalho e as organizações, disseminando uma nova forma de planejamento que pode não ser exatamente benéfica para todos que vivenciam esse acontecimento. Enfim, as conseqüências desse processo encadeiam questões complexas, que impactam a vida do ser humano, independentemente da etnia, cor, raça etc.

Atualmente, a globalização do capital atrelou as nações às relações de investimentos, que podem gerar crises financeiras de grande impacto na medida em que o fluxo de dinheiro determina o câmbio, o preço dos alimentos, transporte, turismo, etc. Essa relação compromete as sociedades, pois qualquer desestabilização em um país afeta diretamente diferentes partes do mundo.

No segundo capítulo, acompanhou-se o caminhar do Brasil no cenário mundial, em sua dependência financeira e a sucessão de inúmeras políticas propostas que, apesar de diferentes, sempre mantiveram as mesmas bases até o final do século XX.

Foi exposta a forma como o investimento estrangeiro sempre atrelou a nação a uma dívida externa e como a pressão política decorrente desde contexto limitou em parte o crescimento brasileiro. Além disso, esses investimentos auxiliaram o processo de industrialização nacional e a formação e capacitação da mão-de-obra especializada. No mesmo momento, surgiu a figura do administrador profissional e, com sua conceituação, pretendeu-se compreender o surgimento do dirigente profissional (não proprietário) que, posteriormente, foi denominado "executivo".

O processo histórico da política brasileira parece que confundiu a questão do público com o privado e focou seus esforços em estratégias de curto prazo, o que condiz com a característica imediatista presente na cultura brasileira. A política nacional reflete muito bem o que DaMatta e Barbosa assinalaram sobre o "jeitinho brasileiro" e a "malandragem".

No Brasil, a política do Plano Real, que coincidiu com a reestruturação econômica mundial, definiu o modo de inserção do país no contexto internacional, bem como os rumos do seu desenvolvimento. A abertura do mercado exigiu a modernização de empresas e indústrias, intensificando a competição que resultou na falência de inúmeras organizações. Para algumas delas, a solução encontrada para sobreviver foram as aquisições e parcerias com outras organizações.

No capítulo três, faz-se uma investida no "mundo do trabalho", para aclarar as instâncias da empresa e das relações de trabalho e adentrar na vertente da cultura e dos indicadores que articularam o processo de expatriação. Esse percurso esteve atrelado às transformações do trabalho no transcorrer da história.

Historicamente, o capital sofreu uma série de transformações que tiveram impacto direto nos modos de produção e nas relações de trabalho. A partir do capital monopolista, a forma de produção e também a formação educacional dos trabalhadores, em termos de conhecimento e qualificação, tornaram-se quesitos imprescindíveis. Nesse processo, procurou-se deixar patente que as empresas com enfoque global precisariam considerar cada vez mais a influência cultural no resultado das organizações e transformar a diversidade cultural (crenças, valores, línguas e mercado) em vantagem competitiva, na busca de alternativas para os novos desafios. A demanda desse entendimento foi legitimada pela incursão realizada nas organizações, que verificou o impacto que a empresa e o profissional sofreram com a globalização e a exigência de uma postura diferente por parte de ambos em relação à atuação no mercado e à formação global de seus executivos. Esse novo mercado mundial trouxe à tona, novamente, o debate sobre a questão cultural, da influência da cultura

local na cultura organizacional e como essa cultura interfere na gestão e no caráter dos profissionais.

No ambiente do trabalho moderno, como pontuado por André Gorz e Richard Sennett, a ênfase encontra-se na gestão de grandes projetos, na flexibilidade e nos trabalhos e resultados de curto prazo. Isso não permite que as pessoas tenham experiências que possam transmitir suas histórias de vida, corroendo valores que em gerações anteriores eram considerados essenciais para a formação do caráter. Essa dinâmica traz conseqüências danosas à vida pessoal dos profissionais, pois as mudanças no cenário econômico (capitalismo flexível) reverberam em todos os aspectos de uma sociedade, balizando novos modos de conduta e novos modos de pensar. Esse processo pode ser atestado no ambiente de trabalho, no qual temos a fragilidade dos vínculos empregatício e relacional.

A contribuição acadêmica mais importante deste trabalho foi, segundo a avaliação da autora, a pesquisa de campo apresentada no capítulo quatro, realizada com os profissionais responsáveis pela área de expatriação, que buscou entender como se sustentam os processos dentro das organizações. E com os seminários interculturais e entrevistas com os expatriados e respectivas famílias apresentados no capítulo cinco, o objetivo foi compreender o olhar desses sobre essa experiência, no tocante à adaptação pessoal e profissional no momento da saída e do retorno.

No capítulo quatro, constatou-se que a maioria das empresas participantes da pesquisa possuía mais de mil funcionários e eram de origens alemã, brasileira ou norte-americana. Foi detectado que o setor industrial destacou-se dos demais, confirmando a origem da industrialização brasileira. Pelo crescimento de outros setores nas últimas décadas, conclui-se que o mundo capitalista caminha no sentido da valorização dos serviços e do conhecimento (*know-how*) e conseqüente declínio da importância relativa do setor industrial.

Neste novo momento, o mercado exigiu mudanças em relação à capacitação profissional e a pesquisa realizada confirmou essa conjuntura. Foi registrado que a formação dos funcionários nas empresas concentrou-se nos níveis médio completo e nível superior completo; já a faixa etária mais freqüente aparece entre 31 e 35 anos e a remuneração desses profissionais ficou superior a dois mil reais, do que se conclui que o mercado vem exigindo profissionais cada vez mais jovens e qualificados.

Dentro dessa amostra, no que concerne à expatriação de brasileiros, ficou registrado o início em 1960; já a saída de empresas nacionais, segundo a bibliografia pesquisada, ocorreu em 1970, com a Petrobrás e empreiteiras como Odebrecht, Camargo Corrêa e Mendes Júnior. A saída de executivos brasileiros apresentou um crescimento acelerado a partir de 1990, com

a abertura de mercados. Esse aumento se deve à capacitação que o executivo brasileiro atingiu nos últimos anos, propiciando uma projeção mundial. Ainda como destacado nos resultados, entre os principais interesses na expatriação pelas empresas estão o desenvolvimento de carreira e a transferência de tecnologia. Os principais cargos expatriados estão entre gerentes, diretores e técnicos especializados. O número total de brasileiros expatriados pelas empresas pesquisadas foi de 1.117 profissionais, o que, apesar de representar um pequeno contingente, pôde trazer informações importantes acerca da dinâmica da expatriação.

Na seleção de executivos para expatriação, na maioria das vezes, prevaleceu, dentre os métodos empregados, a indicação pelo superior da área do profissional. Dessa maneira, evidencia-se a necessidade da aplicação de uma seleção mais estruturada e especializada, tanto em relação ao expatriado como em relação à respectiva família, uma vez que a adaptação dos familiares, como já sabido em vários estudos, tem papel fundamental e determinante no fracasso ou sucesso da expatriação.

No que tange ao fracasso, apesar do resultado da amostra ter apresentado apenas 6% do montante total, outros estudos apontados pela Fundação Dom Cabral indicaram um índice percentual de 40%. Talvez essa diferença possa ser explicada por certo incômodo dos profissionais responsáveis pela área de expatriação ao tratarem dessa questão. Percebeu-se que algumas empresas omitiram essas informações, por entenderem o fracasso na expatriação como algo vergonhoso ou de responsabilidade da empresa.

Nas narrativas, a questão do fracasso da expatriação foi exposta como uma falha do expatriado ou da família e ficou perceptível o impacto negativo. Essa questão foi entendida pela autora como um ponto de discussão nevrálgico, uma vez que existe um custo financeiro para as organizações e para o profissional. Para o profissional, o retorno antecipado, traduzido em fracasso, repercutirá em seu plano de carreira dentro da organização e no seu bem-estar psíquico. A vergonha produzida pelo retorno necessitará ser mascarada, afetando a expressão dos seus sentimentos. Todo esse processo também abrange a família do profissional. Isso traduz os códigos criados pela sociedade atual, que interferem inclusive na expressão dos sentimentos dos profissionais. A divisão entre sucesso e fracasso, polaridades opostas, é uma maneira de evitar aceitar o fracasso, pois expressar sentimentos negativos na atualidade faz as pessoas se sentirem inferiorizadas. Esses sentimentos só são possíveis aos pobres e desprivilegiados.

Quanto ao tratamento dado na volta ao país, os resultados apontaram para a dificuldade de adaptação do profissional no retorno à planta de origem, que pode ser explicada pelo fato de a grande maioria voltar ao antigo cargo, como se a expatriação não

tivesse criado um diferencial. Essa atitude da organização causa insatisfação do profissional que, dotado de novos conhecimentos, visa alçar novos horizontes. O apoio que essas empresas oferecem, em grande parte, somente abrange o caráter burocrático e muito pouco apoio psicocultural. Este último é um aspecto de vital importância, uma vez que a repatriação exige uma nova aculturação no tocante à inclusão, em todos os aspectos que a vida moderna solicita consignar. Cada cultura agrega valores ao expatriado, e sua identificação cultural e social torna-se híbrida. Esse quadro marca a necessidade de um olhar mais cuidadoso para esses executivos retornados, demandando que as empresas ofereçam apoio profissional (*coaching*) e apoio para reinserção nos diferentes aspectos, psicosocial e cultural, ao executivo e sua família.

Finalmente, no capítulo cinco, a tentativa de compreender como a dinâmica do processo de expatriação marca a vida profissional e pessoal dos executivos e suas respectivas famílias. Procurou-se centrar em algumas narrativas dos profissionais e esposas que estavam em vias de vivenciar esse processo e daqueles que viveram a experiência do retorno.

O que se pôde detectar nos seminários interculturais e das entrevistas, foi a possibilidade que os expatriados tiveram de dividir suas inquietações e elaborar a angústia vivida no momento da saída. Ante a realidade do deslocamento, emerge uma série de sentimentos ambíguos que se interpõem no momento da saída e em relação à tomada de decisão que se faz necessária, nos mais diferentes aspectos da vida pessoal e profissional. Essa ambigüidade está fundamentada no conflito entre os ganhos e as perdas que essa mudança acarreta. Os ganhos primários estão diretamente associados ao objetivo da expatriação na relação profissional e com a empresa. Já os secundários advêm de situações que evitam perdas ou promovem outro ganho além do objetivo real da expatriação.

As falas correntes usadas para justificar os ganhos secundários no processo de expatriação obedeceram a fatores comuns: educação internacional para os filhos, aprendizagem de um novo idioma e fortalecimento dos vínculos familiares. Todavia, durante as narrativas, surgiram outros elementos, além do discurso comum, que suscitaram novos ganhos para os executivos como solução de conflitos familiares. Esses novos discursos encobriam “desejos” embutidos no movimento de expatriação, tais como a possibilidade de se libertar de problemas na família nuclear dos cônjuges, a garantia do emprego do profissional no momento de uma reestruturação na planta a que pertence ou para se desvencilhar de uma relação difícil com a chefia. A autora atestou, com base nas narrativas e em sua experiência profissional, que, apesar de toda lógica construída para dar significado a essa experiência, as

falas indicaram que os executivos e suas famílias, em sua maioria, não sabem a dimensão do significado de uma mudança dessa monta.

Ficou patente que a busca pela remuneração, por um cargo mais expressivo dentro da empresa, oferecer à família padrões de sucesso exigidos pelo social, etc. estão dentro dos novos valores que a sociedade atual exige. Em muitas das falas obtidas neste estudo, ficou evidente que a opção pela expatriação não se deu em função do desejo pessoal e sim devido ao contexto em que o profissional se encontrava.

A pesquisa concernente ao momento do retorno evidenciou a existência de problemas em conseqüência da aculturação ocorrida em outro país. Ela se reflete no retorno à pátria, provocando o que a literatura especializada chama de choque de aculturação ao reverso. A volta, para essas pessoas, teve um caráter mais amplo e um impacto profundo, à medida que a cultura-mãe não era a mesma. A experiência do retorno à origem significa o retornar ao cotidiano, que pode não mais produzir identificação do repatriado, que necessita realizar um esforço para reconstruir sua rede familiar e social e, no âmbito profissional, desenvolver novas relações de trabalho. Outro esforço é o de adaptar-se à gestão da planta para qual retornou e aceitar que às vezes o conhecimento adquirido não foi aproveitado em sua carreira dentro daquela organização.

Uma contribuição relevante desta pesquisa deve-se ao fato de que os encontros, tanto na saída como na volta ao país de origem, acabaram cumprindo uma função terapêutica, por permitir novo entendimento sobre o novo momento. Verificou-se a existência de questões de cunho pessoal que afloraram nas narrativas, das quais a empresa não teve conhecimento, mas que são de suma importância. Informações essas que os próprios expatriados evitaram expressar junto às organizações, por acharem que acabariam interferindo na vida profissional. Essa constatação deixa uma porta aberta para nova pesquisa e a busca de novas formas de intervenção capazes de revelar as falhas que são erroneamente consideradas “inconvenientes”. A falta de comunicação impede o esclarecimento de problemas da expatriação, além de gerar uma perda para a empresa e o expatriado.

Diante do exposto, ficou claro que, inicialmente, a expatriação, à primeira vista, apresenta-se como uma ótima opção na carreira do executivo, ao galgar um novo patamar profissional e pelos motivos já mencionados. Entretanto, dificuldades podem aparecer durante esse período, o ponto de impedir a finalização de um processo de expatriação. Embora elas ocorram por diferentes razões, acabam por ser rotuladas como fracasso. Em síntese, as empresas ainda não se prepararam devidamente para o processo de saída e muito menos para o retorno de executivos expatriados. Elas não deram conta da importância de cuidar dos

aspectos relacionados aos acompanhantes (familiares), que têm sido, reconhecidamente, por estudos já mencionados, fator essencial para o fracasso ou sucesso da expatriação, na medida em que questões afetivas estão envolvidas nesse processo.

Apesar das limitações impostas durante a obtenção da amostra, pelo pouco registro de dados existentes, a presente pesquisa atingiu os objetivos propostos e trouxe um diferencial, que foi a proximidade entre diversas áreas do conhecimento, dando um panorama integrado da relação entre o cenário histórico e a migração. Também forneceu elementos necessários para uma possível seqüência de investigação. Não obstante, as portas permanecem abertas, por onde críticas e revisões poderão atingir nossas conclusões, assim como o reconhecimento de outras que possam surgir no futuro. Finalmente, espera-se, a partir de toda a explanação e com base nos resultados conclusivos, contribuir para minimizar o sofrimento desses profissionais e criar mecanismos para amenizar o impacto cultural e de alguma maneira facilitar o preparo dos profissionais das organizações que dão suporte a essas pessoas e seus familiares.

Limitações do Estudo, Problemáticas e Recomendações para Futuras Pesquisas

A maior dificuldade encontrada situou-se no pequeno número de empresas participantes (23) que aderiram à pesquisa, ante o convite feito a 219. Portanto, recomenda-se que, para futuras pesquisas, o método tenha maior adesão das empresas. Outro fator a ser considerado foi a falta de sistematização dos dados sobre expatriados por parte das empresas, ficando as informações obtidas limitadas e parciais. Para tanto, se faz necessário buscar empresas com bancos de dados atuais e completos e com informações precisas e que mostrem sua atual realidade.

Outra problemática levantada durante a pesquisa refere-se à questão da expatriação de casais homossexuais, no sentido de as empresas criarem políticas de expatriação para esse tipo de relacionamento.

A compreensão da expatriação leva à necessidade de um aprofundamento em alguns temas e problemáticas que emergiram no desenrolar deste estudo e foram respondidas em parte, deixando questões a serem sanadas.

Terá o profissional brasileiro realmente maior facilidade de incorporar conceitos, e criar soluções diferenciadas na diversidade cultural?

A procura atual por executivos brasileiros está associada ao seu estilo de administrar?

Por que, após a expatriação, a maioria das empresas não faz uso da experiência do expatriado para agregar valor aos pares e à organização?

Os dados brasileiros sobre o fracasso foi um fator limitante, o que dificultou uma análise nesse sentido, assim, cabe criar questões como: um expatriado que tenha fracassado visa outra expatriação? Como a empresa irá tratar esse executivo?

Outra recomendação, muito importante, é o momento da repatriação, em que deve ser estudado concretamente o elemento limitador nessa adaptação, tanto de cunho prático, planejamento e *mentoring*, como psicocultural.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. J. **International dimensions of organizational Behavior**. 3rd ed. Ohio: International Thomson Publishing, 1997.

AIDAR, Marcelo Marinho *et al*. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JÚNIOR, Thomas (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 51-75.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

BAER, Werner. A economia brasileira. São Paulo: Nobel, 1996.

BARAN, Paul; SWEEZY, Paul M. **Capitalismo monopolista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1966.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, c1992

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **Os investimentos das multinacionais no Brasil**: panorama histórico, tendências recentes e o desafio do desenvolvimento com promoção de direitos. São Paulo, outubro, 2005. Pesquisador do Observatório Social. Disponível em: <http://www.os.org.br>. Acesso em: jan. 2008.

BARTLETT, Christopher. A; GHOSHAL, Sumantra. **Managing across borders**: the transnational solution. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

_____. What is a global manager?. **Harvard Business Review**, New York, v. 70, n. 5, p. 124-132, 1992.

BARUCH, Yehuda; ALTMAN, Yochanan. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. **Human Resource Management**, Ann Arbor, v. 41, n. 2, p. 239-259, Summer 2002. Disponível em: <http://www.interscience.wiley.com>. Acesso em: 08 ago. 2006.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa contexto imagem e som**: um manual pratico. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BECK, Ulrich. **O que é globalização?**: equívocos do globalismo, respostas à globalização. Tradução: André Carone. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BENDASSOLI, Pedro. O homem e o trabalho. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2006, São Paulo. **Cultura e Trabalho.** São Paulo: SESC Vila Mariana, 2006. 24 e 26 out. 2006.

BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica: arte e política**. Tradução: Sérgio Paulo Rouanet. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Obras escolhidas, v. 1).

BERRY, John W.; KLAIN, R. Multicultural policy and social psychology: the Canadian experience. In: RENSHON, S.; DUCKITT (Ed). **Political psychology**: cultural and cross-cultural foundations. London: MacMillan, 2000. p. 263-284.

_____ . A psychology of immigration. **Journal of Social Issues**, New York, v. 57, 2001, p. 615-631.

BERRY, John W. Migração, aculturação e adaptação. In: DeBIAGGI, S. D.; PAIVA, G. J. (Org). **Psicologia e/imigraçao e cultura**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

BERRY, John W. *et al*. **Cross-cultural psychology**: research and applications. Cambridge: University Press, 1992.

_____. Immigration, acculturation and adaptation. **Applied Psychology**, London, v. 46, p. 5-68, 1997.

_____. Conceptual approaches to acculuration. In: K. Chun, P. Balls-Organista; G.Marin (Ed.)**. Acculturation**: advances in theory, measurement and application. Washington: APA Books, 2002. p. 17-37.

BHAGWATI, Jagdish. Tradução: Regina Lyra. **Em defesa da globalização**: como a globalização está ajudando ricos e pobres. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, Boston, mar./apr. 1999.

BLACK, J. Stewart.; MENDENHALL, Mark E. Cross-cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 15, p. 113-136, 1990.

BOLLINGER, D.; HOFSTEDE, G. **Les differences culturelles dans le management**: comment chaque pays gère-t-il ses homes?. Paris: Éditions d'Organisation, 1987.

BOCHNER, S. Training intercultural skills. In: HOLLER, C.; TROWER, P. (Ed.). **International series in experimental psychology.** New York: [s. n.], 1985. p. 154-184.

BOWEN, Murray. **De La familia al individuo**: diferenciación del sí mismo en el sistema familiar. Buenos Aires: Paidos, 1991.

BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo**. [S.l.]: Martins Fontes, 1997.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho. Tradução: Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRITO, Fausto. Os povos em movimento: as migrações internacionais no desenvolvimento do capitalismo. In: PATARRA, Neide Lopes (Coord.). **Emigração e imigração internacionais no Brasil contemporâneo.** 2. ed. São Paulo: FNUAP, 1995.

CALIGIURI, Paula: DI SANTO, Victoria. Global competence: what is it, and can it be developed trough global assignments?. **Human Resource Planning**, New York, v. 24, n. 3, p. 27, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Tradução: Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. (A Era da informação. Economia, sociedade e cultura, v.1).

CERDIN, Jean-Luc. **L´expatriation**. 2nd ed. Paris: Éditions d´Organisation, 2002.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Traduçao: Arakcy Martins Rodrigues. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE AS MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS. **As migrações num mundo interligado**: novas linhas de acção. [S.l]: Fundação Calouste Gulbenkian, outubro de 2005. Disponível em: < www.gcim.org.>. Acesso em: 20 set. 2007

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le sistème**: les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil, 1992.

CUNHA, Eduardo Leal. Uma interrogação psicanalítica das identidades. **Caderno CHR**, n. 33, p.22-85, 1992.

CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Erika. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 80-117. Capítulo 3

DAMATTA, Roberto Augusto. **Relativizando**. São Paulo: Rocco, 1987.

_____. **O que faz o brasil, Brasil?**. 12. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DEAN, Warren. **A industrialização de São Paulo:** 1880-1945. Tradução: Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Difel, 1971.

DEHESA, Guilhermo de la. Duas ondas de globalização em um século. **Gazeta Mercantil**, 12 jan. 2000. Disponível em: <http://www2.mre.gob.br/webunir/RESENHAS/Re100/ru009 2000.html>. Acesso em: 22 jan. 2007.

DEBIAGGI, Sylvia Dantas. Homens e mulheres mudando em novos espaços: famílias brasileiras retornam dos EUA para o Brasil. In: DEBIAGGI, Sylvia Dantas; PAIVA, Geraldo José de (Org.). **Psicologia, e/imigração e cultura**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 136-164.

DERESKY, H. **International management**: managing across border and cultures. 3nd. New Jersey: Prentice Hall International, 2000.

DOELLINGER, Carlos von; CAVALCANTI, Leonardo. **Empresas multinacionais na indústria brasileira.** Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1975. (Relatório de pesquisa, 29).
DOURADO FILHO, Fernando. **Ao redor do mundo**: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros. [S.l]: Editora do Autor, c2000.

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, c1986.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. Porto Alegre: Globo, 1976. 2 v.

FIORI, Wagner da Rocha. Modelo psicanalítico. In: RAPPAPORT, Clara Regina; FIORI, Wagner da Rocha; DAVIS, Cláudia. **Psicologia do desenvolvimento**. São Paulo: EPU, 1981. v. 1. p. 11-50

FLEURY, Afonso. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria Teresa; FISCHER, Rosa. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANCO, Gustavo. Multinacionais: os fatos. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 24. set. 1988. Réplica

FREITAS, Maria Ester de. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?**. São Paulo: FGV, 2000. (Série Núcleo de pesquisas e publicações. Relatório de pesquisa, 7).

_____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma?. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREUD, Sigmund. **O ego e o id e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. (Obras Psicológicas completas, v. 19).

_____. **Sobre os fundamentos para destacar da neurastenia uma síndrome específica denominada neurose de angústia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1987. (Standart Brasileira das obras completas, v. 3)

_____. **O estado neurótico comum**. Rio de Janeiro: Imago, 1976a (Standart Brasileira das obras completas, v. 16)

_____. **A inibição, sintoma, ansiedade**. Rio de Janeiro: Imago, 1976b (Standart Brasileira das obras completas, v. 20)

FREYRE, Gilberto de Melo. **Casa grande senzala**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966.

FRITSCH, Winston; FRANCO, Gustavo. Multinacionais: os fatos. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 24 set. 1988. Réplica

GAGNEBIN, Jeanne M. **História e narração em Walter Benjamin**. São Paulo: Campinas: Perspectiva, 1994.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1990.

GMELCH, G. Return migration. **Annual Review of Anthropology**, New York, v. 9, p. 135-159, 1980.

GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho***:* crítica da razão econômica. Tradução: Ana Montoia. São Paulo: Annablume, 2003.

GRAVES, T. D. Psycological acculturation in a tri-ethnic community. **Southwestern Journal of Antropology**, Albuquerque, 23, p. 337-350, 1967.

GRINBERG, León; GRINBERG, Rebeca. **Psychoanalytic perspectives on migration and exile**. New Haven: Yale University Press, 1989.

GRIZE, J. B. Activités de langage et représentation. In: CHANLAT, A., DUFOUR, M. (Org.) **La Rupture entre L'enteprise et les hommes**: le point de vue des sciences de la vie. Montreal: Quebec/Amérique; Paris: Éditions d'Organisation, 1985, p. 167-180.

GUIMARÃES, Marcelo Grandel. **A postura do administrador global diante das diferenças culturais**. Disponível em: <http://www.cnd.com.br/negocios/00003/00001.html>. Acesso em: 16 maio 2007.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Building Cross-Cultural Competence**: How to Create Wealth from Conflicting Values. New York: John Wiley & Sons, 2000.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HEILBRONER, Robert L.; MILBERG, William. O impacto da tecnologia industrial. In:_____. **A construção da sociedade econômica**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 100-116. Capítulo 5

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HEMAIS, Carlos. **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2005. 2 v.

HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão:** a economia internacional e as possibilidades de governabilidade. Tradução: Wanda Caldeira Brant. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures consequences**. Bevely Hills: Sage, 1980.

_____. The cultural relativity of organizational theory. **Journal of Internationrnal Business Studies**, Cleveland, v. 14, n. 2, p. 75-90, 1983.

_____. **Culture´s consequences**: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

_____. **Cultura e organizaçoes**: compreender a nossa programaçao mental. Lisboa: Silabo, 1991.

_____. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management Executives.** Albuquerque, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.

HOLANDA, Buarque de. **Raízes do Brasil**. 25. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

_____. A sociologia numa época de globalismo. In: FERREIRA, Leila da Costa (Org.). **A sociologia no horizonte do século XXI**. São Paulo: Boi Tempo, 1999. p. 13-25.

IANNI, Octávio; DOWBOR, Ladislau; RESENDE, Paulo Edgar A. **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 2002.

JOHANM, Silvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**: curso de educação continuada. Rio de Janeiro: FGV Management, 2005.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**. Tradução: Arakcy Martins Rodrigues. São Paulo: Atlas, 1992. p. 83-124.

JUBÉ, Cintia N. P. **Transtorno do pânico como símbolo de transformação**, de 27 de março de 2007. Disponível em: <HTTP://portaldapsique.com.br/Artigos/Transtorno%20de%de%20 Panico%20como%20simbolo%20de%20transformação.htm>. Acesso em: 20 ago. 2008

LAING, Ronald. **Soi les autres**. Paris: Gallimard, 1971.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. **Vocabulário da psicanálise**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

LEIFERT, Maria Gabriela Mantaut. **Migração de retorno**: psicoterapia breve de jovens brasileiros: um diálogo entre psicologia intercultural e construcionismo social. Sao Paulo, 2007. 115 f. Dissertacao (Mestrado em Psicologia Social)–Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.

LEITE, Dante Moreira. **O caráter nacional brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1983.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo.** 2004. 375 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)–Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

LUNA, Francisco Vidal; KLEIN, Herbert S. **O Brasil desde 1980**. São Paulo: A Girafa, 2007.

MAGALHÃES, Leila Rockert de; KOCHEN, Silvia. **Conquistando o mundo**: um guia para quem vai estudar e trabalhar no exterior. São Paulo: Infinito, 2000.

MAGALHÃES, João Paulo de Almeida. Multinacionais: prós e contras. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 12 set. 1988a. Artigo

MAGALHÃES, João Paulo de Almeida. O papel das multinacionais. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 12 out. 1988b. Tréplica

MARGOLIS. Maxine. L. **We are not immigrants**!: a contested category among brazilians in New York city and Rio de Janeiro: select paper in refugee and immigrant issues. New Jersey: Princenton University Press, 1998.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Sonia Regina de. Estado e sociedade: a consolidação da república oligárquica. In: LINHARES, Maria Yedda (Org.). **História geral do Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 316-326.

MERCER, K. Welcome to the jungle. In: RUTHERFORD, J. (Org.). **Identity**. Londres: Lawrence and Wishort, 1990.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTA, Carlos Guilherme. **Ideologia da cultura brasileira**. São Paulo: Ática, 1977.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, José Flávio; MARCONDES, Renato Leite; NOZOE, Nelson Hideiki. **Imigração para o Brasil**. São Paulo: FIPE, 2001. (Relatório FIPE, 1).

MÜLLER, Andreas; BARROS, Andréia. Com status de múltis: a desvalorização do dólar acentua o grau de internacionalização das empresas brasileiras a começar por aquelas instaladas no Sul do país. **AMANHÃ**, São Paulo, p. 86-90, nov. 2006. Seção Internacionalização

NAZARETH, Eliana Riberti. **Psicanálise e mediação**: meios efetivos de ação, [S.l.], 2004. Disponível em: <http://www.cerema.org.br/artigos/aasp.html>. Acesso em: 19 jul. 2008.

NICHOLSON, Joel D. STEPINA, Lee P. Cultural values: a cross-national study. **Cross Cultural Management**, v. 5, n. 1-2, p. 33-47, 1998.

NKOMO, Stella M.; COX JÚNIOR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG *et al*. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 400-433.

NUNES, Leni. **Valores, cultura franco-brasileira e ação estratégica**: uma análise crítica dos fatores responsáveis pelo sucesso de expatriados franceses no Brasil e brasileiros na França. 2005. 263 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2005.

OBERG, Kalervo. Culture shock: adjustment to new cultural environments. **Practical Anthropology**, Alabama, v. 7, n. 4, p. 177-182, 1960.

O`GRADY, S.; LANE, H. W. The psychi distance paradox. **Journal of International Business Studies**, Cleveland, v. 27, n. 2, p. 309-335, 1996.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

PAIVA, Geraldo J. de. **Introdução à psicologia intercultural**. São Paulo: Pioneira, 1978. (Biblioteca Pioneira de ciências sociais. Psicologia).

PATARRA, Neide Lopes; BAENINGER, Rosana. Migrações internacionais recentes: o caso do Brasil. In:_____. (Coord.). **Emigração e imigração internacionais no Brasil contemporâneo**. 2. ed. São Paulo: FNUAP, 1995. p. 78-88.

PAUTROT, Jean; GIROUARD, Yves. **Expatrié**: revê et réalité. Malmaison: Éditions Liaisons, 2004.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Origens do empresariado paulista. **Revista de Administração de Empresas,** Rio de Janeiro, v. 13, n.1, p. 57-66, jan./mar. 1973.

_____. **Empresários e administradores no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1974.

PHINNEY, Jean S. Formação da identidade de grupo e mudança entre migrantes e seus filhos. In: DeBIAGGI, Sylvia Dantas; PAIVA, Geraldo José de (Org). **Psicologia, e/imigração e cultura.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 47-59.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. 20. ed. São Paulo: Brasiliense, 1977.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

RIBEIRO, Darcy. **Teoria do Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1978.

RICHARDSON, Daniel; RULLO, Vincent. Going Global: are you ready for an overseas assignment? **Management Accounting**, New York, v. 73, n. 12, p. 31-39, junho 1992. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=653532&sid=1&Fmt=3&clientId=18113&RQT=309&VName=PQD>. Acesso em: 12 jan. 2006.

RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento econômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas. Rio de Janeiro: Campus, 2007. p. 2-36.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

RUSHING, K.; KLEINER, B. H. New development in executive relocation practices. **Management Research News**, England, v. 26, n. 2-4, p. 12-19, 2003.

SAES, Flávio Azevedo Marques de; NOZOE, Nelson Hideiki. A indústria paulista da crise de 1929 ao plano de metas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 34., 2006, **Anais**... Salvador: ANPEC, 2006. 1 CD-ROM.

SALES, Teresa. Imigrantes estrangeiros, imigrantes brasileiros: uma revisão bibliográfica e algumas anotações para pesquisa. **Revista Brasileira de Estudos de População**. Campinas, ABEPE, v. 9, n. 1, p. 50-64, jan./jul. 1992.

SAMOVAR, Larry A.; PORTER, Richard E. **Intercultural communication**: a reader. 2th ed. Califórnia: Wadsworth Pub. Co, c1976.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo**: globalização e meio técnico-científico informacional. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

SASSEN, Saskia. Será esse o caminho?. Tradução: João Paulo Moreira. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, [S.l], 2003. Disponível em: <http://www.eurozine.com/articles/2002-09-17-sassen-en.html>. Acesso em: 15 jan. 2006.

_____. **The mobility of labor and capita**: study in international investment and labor flow. Nova York: Cambridge University Press, 1988.

SAUVANT, Karl. O investimento direto estrangeiro dos BRIC no exterior. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas. Rio de Janeiro: Campus, 2007. p. 37-77.

SCHELLER, Fernando. Ingresso de trabalhadores estrangeiros no Brasil é o maior desde 2004. **Notícias de Migração**, São Paulo, 30 ago. 2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Notícias/Economia_Negocios>. Acesso em: 3 out. 2008.

SCHMIDT, Maria Luiza. **A experiência de psicólogas na comunicação de massa**. São Paulo, 1990. 212 f. Tese (Doutorado)–Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

SELLTIZ, Claire *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução: Marcos Santarrita. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SHOTTER, J. Accountability and the social construction of you. In: SHOTTER, J.; GERGEN, K. **Text of identity**. Londres: Sage, 1989. p. 134.

SILVA, Benedito. **Taylor e Fayol**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SINGER, Paul. Para além do neoliberalismo: a saga do capitalismo contemporâneo. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 12, n. 2, abr./jun. 1998.

SLUZKI, Carlos. **A rede social na prática sistêmica**: alternativas terapêuticas. Tradução: Claudia Berliner. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

SOARES, D. **Revista Contracapa**, n. 1. [S.l.], [s.e.], 2003

STALKER, Peter. **Workers without frontiers**: the impact of globalization on international migration. USA: Rienner, 2000.

STEERS, Richard M. The cultural imperative. **HRM Research**: research in personnel and human resources, [S.l.], n. 1, 1989. Supplement

SUZIGAN, Wilson. **Indústria brasileira***:* origem e desenvolvimento. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TANURE, Betania. **Gestão a brasileira**: somos ou não diferentes?. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005a.

TANURE, Betania; CYRINO, Alvaro; PENIDO, Érika. Seus executivos estão prontos para comandar lá fora?. **Valor Econômico**, São Paulo, jun. 2005b.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TRIANDIS, H. C.; MALPASS, R. S.; DAVIDSON, A. R. Psycology and culture. **Annual Review of Psychology**, Colorado, v. 24, p. 355-378, 1973.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

UNCTAD. **World Investment Report 2005**: transnational corporations and the internationalization of R&D. Genebra, 2005.

VIÑAR, Marcelo. O reconhecimento do próximo: notas para pensar o ódio ao estrangeiro. In: KOLTAI, Caterina (Org.). **O estrangeiro**. São Paulo: Escuta; Fapesp, 1998. p. 173-191.

WAGNER III, J. A; HOLLEMBECK, J. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALLERSTEIN, Immanuel Maurice. **Capitalismo histórico e civilização capitalista**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

_____. **Le capitalisme historique**. Paris: Éditions La Découverte, 1985.

_____. **The modern world system**: the of mercantilism and the consolidation. London: Academic Press, 1980. v. 2

APÊNDICE Metodológico

Este Apêndice descreve a metodologia utilizada na pesquisa de campo junto às organizações e os executivos expatriados e suas respectivas famílias.

APÊNDICE Metodológico

A princípio, a intenção deste estudo foi explorar o tema da expatriação como um todo, com base em três diferentes fontes. A primeira foi a coleta de dados junto aos executivos e suas famílias. A segunda foi a busca de dados estatísticos junto aos órgãos públicos por meio de entrevistas qualitativas com os profissionais das instituições públicas. E, por fim, a coleta de dados dentro das organizações por meio de questionário semi-estruturado e entrevistas junto aos profissionais responsáveis pela área e pelos processos de expatriação. Tão logo iniciado o processo, as dificuldades na obtenção dos dados mostraram-se a principal problemática.

A primeira dificuldade foi no tocante à busca de dados referentes ao controle de saída dos executivos brasileiros, informação essa que é de competência dos órgãos públicos do país hospedeiro. A segunda foi, por ocasião de uma visita à Alemanha e à Espanha (2006), a obtenção de dados junto a esses órgãos de controle de imigração, mas eles não estavam disponíveis ao público.

O levantamento de informações sobre o profissional (executivo) e suas respectivas famílias e a organização à qual eles pertencem ocasionou desconfiança dos profissionais que trabalhavam nesses órgãos públicos, o que gerou insucesso na obtenção desses dados, apesar de a autora provar tratar-se de uma pesquisa de cunho científico ligada a uma instituição de ensino brasileira. A área de imigração informou que, por serem informações confidenciais e altamente sigilosas, sua obtenção seria negada em qualquer país hospedeiro. Em relação às embaixadas e consulados, disseram-nos que os dados que constam dos informes apontavam trabalhadores brasileiros em geral, sem especificar quais profissionais ocupavam cargos executivos.

Por fim, outra dificuldade explicitou-se quando recebemos um *feedback* de dois profissionais da área de expatriação nas empresas em relação ao instrumento de pesquisa (questionário semi-estruturado). Ambos sugeriram que as questões fossem modificadas para perguntas mais abrangentes, pois a maneira como o questionário foi formulado induziria a não participação das empresas em função do alto grau de detalhamento e falta de mão-de-obra para o levantamento dos dados.

Em virtude do exposto, foram necessárias uma reformulação e uma reestruturação do instrumental de pesquisa (fontes e métodos) e, assim, novamente, iniciou-se o estudo de

campo. A pesquisa de campo deste trabalho foi qualitativa, com o intuito de compreender a realidade social dos executivos expatriados brasileiros.

Para Selltiz *et al* (1967), cada objetivo de pesquisa corresponde a um tipo de estudo. O objetivo neste estudo é exploratório, pois sua principal acentuação refere-se à descoberta de idéia e intuições. Para Mattar (2000), as pesquisas exploratórias, em geral, são utilizadas com o intuito de prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema em questão.

A pesquisa de campo deste trabalho foi qualitativa, pois teve como objetivo a interpretação da realidade social dos executivos expatriados brasileiros. Vale lembrar que há poucos estudos sobre esse tema. Isso também justifica a utilização da pesquisa qualitativa, pois, segundo Bauer e Gaskell (2003, p. 24): "É necessário ter uma noção das distinções qualitativas entre categorias sociais, antes que se possa medir quantas pessoas pertencem a uma outra categoria". A finalidade da pesquisa qualitativa não é quantificar as pessoas e sim explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão.

Problemática da Pesquisa

A problemática desta pesquisa está ligada ao tema da expatriação: compreender como o fenômeno do deslocamento incide no deslocamento do executivo brasileiro.

- Elucidar as relações de trabalho entre os executivos e as organizações no entendimento dos fatores que mantêm a dinâmica da expatriação.
- Conhecer os efeitos subjetivos a partir das experiências vividas e as implicações psicossociais para os atores participantes desse processo.
- Evidenciar a importância de um estudo relacionado à gênese do processo de expatriação.

Descrição das fases

Diante das dificuldades e das necessidades levantadas, foi definido um método com base em fases para apoiar a pesquisa em diferentes pontos complementares.

Abordagem Multidisciplinar e Pesquisa Bibliográfica

Desenvolveu-se nesta fase a abordagem multidisciplinar de matérias diretamente relacionadas com o tema deste trabalho. Dessa forma, construímos uma base de conhecimento

necessária para a compreensão dos aspectos relevantes relacionados com a matéria. Por ser um tema de grande abrangência, foi necessário o estudo de matérias pertencentes a outras ciências, como administração, economia, história, sociologia, antropologia, psicologia intercultural, entre outras. A pesquisa bibliográfica foi o procedimento básico para o embasamento teórico e desenvolvimento deste trabalho, como também possibilitou conhecimento e análise das contribuições científicas relacionadas ao tema.

Órgãos Públicos Gerenciadores da Saída dos Executivos Expatriados Brasileiros

A Câmara de Comércio Americana e consulados foram os órgãos responsáveis, no município de São Paulo, pelo gerenciamento do processo de expatriação. Em Brasília, tentamos contatar com o Ministério das Relações Exteriores, mas não obtivemos nenhum tipo de documentação ou informação, sob a alegação de que não existem registros de executivos brasileiros expatriados. Todavia, existem alguns registros de controle, no caso da entrada de executivos expatriados estrangeiros (MOTTA; MARCONDES; NOZOE, 2001).

Descrição da Amostra das Empresas Participantes da Pesquisa

A seleção das empresas participantes teve indicação das consultorias Alba, MVC e Global Culture e de profissionais que administram a área de expatriação nas organizações. Das 300 empresas multinacionais levantadas, 219 (duzentas e dezenove) foram selecionadas e receberam a carta-convite endereçada à área responsável pela expatriação, via e-mail, e posterior contato por telefone para agendar uma visita (ver Anexo B). As demais, 81 (oitenta e uma) não participaram da pesquisa em virtude de não possuírem operações que demandassem esse tipo de mão-de-obra qualificada.

O Processo de Expatriação pela Organização

Investigamos a origem dessa mão-de-obra (executivos) e a existência de um sistema de gerência de expatriados pela organização através da utilização de questionário. Na busca de dados referentes ao início da expatriação de brasileiros, buscamos empresas que entraram no Brasil a partir da década de 1920.

Ainda nessa fase, utilizamos a entrevista para complementar o questionário, diante da necessidade de coletar dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e são fornecidos apenas por profissionais responsáveis dentro das organizações identificadas. Cervo e Bervian (2002) destacam em sua obra a importância desse

procedimento (entrevista) como um instrumento orientado para recolher dados sem registro para pesquisa.

Vários caminhos foram utilizados para obter a participação das organizações. Junto ao GADEX, grupo que reúne profissionais que administram a área de expatriados em algumas organizações multinacionais em São Paulo; junto ao GDI, grupo do mesmo tipo de profissionais, só que localizados no Rio de Janeiro; junto a profissional que preside grupo semelhante em Curitiba; junto à Câmara Americana de Comércio, tanto em São Paulo como no Rio de Janeiro. Foram conseguidas 23 empresas participantes no total, sendo que duas delas não foram consideradas em virtude de os dados apresentados não serem suficientes para análise. O total das empresas respondentes somou 23 empresas (ver Anexo A) dos setores industrial, comercial e de serviços situadas nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Descrição da Amostra dos Executivos e suas Famílias

A seleção das pessoas foi realizada em dois momentos; na saída, a partir de dois seminários de orientação intercultural conduzidos pela autora, num total de dezoito narrativas dos participantes; e, no retorno, foram colhidas quinze narrativas entre profissionais e suas famílias que puderam narrar a experiência da expatriação.

Nos recortes das narrativas da amostra, foram analisadas e selecionadas algumas falas nos momentos da saída e do retorno. No momento da saída, foram nove narrativas dos participantes dos seminários interculturais A e B e, no retorno, três narrativas.

Coleta e Tratamento das Narrativas nos Seminários Interculturais

Foram investigados os motivos e as expectativas dos executivos e suas famílias ao deixarem o país. A pesquisa de campo iniciou-se com a gravação das narrativas desses profissionais e suas famílias durante os Seminários de Orientação Intercultural conduzidos pela autora. Normalmente, esses *workshops* têm duração de oito horas e procuram trabalhar o significado dessas mudanças e deslocamentos na vida dessas pessoas, como também a adoção de posturas adequadas e um panorama geral sobre a cultura hospedeira.

As narrativas dos expatriados revelaram dimensões que envolveram uma perspectiva fenomenológica e existencial da pesquisa, pois trataram basicamente de sua experiência de viver em outra cultura como crenças e valores distanciados do seu país de origem. Ao contar sua trajetória de vida, esses expatriados constroem e reconstroem sua experiência através da linguagem e, ao dividirem essa experiência, somos introduzidos em seu universo pessoal: o pesquisador passou a ser um sujeito participante dessa experiência.

A importância da participação do pesquisador no contexto da pesquisa é enfatizada por diversos autores quando se referem à modalidade da pesquisa qualitativa. Trivinos (1995, p. 123) afirma que "o pesquisador está diretamente implicado na relação pesquisador-pesquisado". Para Schmidt (1990), o pesquisador coloca-se mais como um recolhedor da experiência do que como um analisador à procura de explicações. Podemos observar que o pesquisador, nesse momento, é muito mais do que um mero expectador, é possuidor da dimensão existencial do viver humano e apreende os significados vivenciados pelo indivíduo que passa pelo processo de expatriação.

Abordagem Multidisciplinar com Relação ao Retorno dos Expatriados

Foram investigados os motivos e as expectativas dos executivos e suas respectivas famílias no retorno ao país. As experiências vivenciadas foram recolhidas nas narrativas dos executivos e suas famílias durante o processo de entrevista conduzido pela autora. As entrevistas tiveram duração média de duas horas por participante e tiveram o objetivo de entender o que ocorreu no retorno em relação à vida dessas pessoas, nos sentimentos e impactos na volta para casa. As narrativas na saída e no retorno transmitem um panorama geral sobre as expectativas e sensações ocorridas nesses deslocamentos.