

Perspectivas Teóricas sobre a Adaptação do Expatriado: uma Abordagem Multidimensional

Autoria: Juan Miguel Rosa González, Miguel Eduardo Moreno Añez, Mauro Lemuel Alexandre, José Arimatés de Oliveira

O presente artigo resgata as principais abordagens teóricas do fenômeno da expatriação na literatura acadêmica internacional, apresentando uma panorâmica do estado da arte da pesquisa sobre a adaptação do expatriado ao país de destino. O trabalho visa mostrar a impossibilidade de compreender um objeto de estudo tão complexo desde abordagens unidimensionais e salienta a perspectiva reducionista adotada até a data pela literatura acadêmica brasileira sobre expatriação. Aponta-se o perigo de se aceitar uma falsa dicotomia entre abordagens de cunho gerencial e abordagens socioculturais do fenômeno da expatriação, dicotomia não observável na literatura internacional. Após uma panorâmica geral sobre o aumento das movimentações internacionais de profissionais em virtude da globalização econômica e do encurtamento das distâncias espaço-temporais, o texto apresenta as definições majoritariamente aceitas na literatura internacional da adaptação do expatriado ao país de destino, coluna vertebral das pesquisas internacionais sobre expatriação. Resgatam-se desde as primeiras aproximações teóricas ao fenômeno -a teoria da U-Curve (LYSGAARD, 1955) e o choque cultural (OBERG, 1954; 1960)- até as propostas mais recentes, que visam compreender os processos psicológicos que atravessa o profissional expatriado durante a adaptação ao país hospede. As abordagens de autores chave na literatura internacional pouco ou nada contemplados pelos pesquisadores brasileiros -como Sussman, Kim, Berry ou Ward- são analisadas ao longo do trabalho, que permite observar a crescente complexidade e interdisciplinaridade dos enfoques teóricos sobre a adaptação do expatriado. Assim, são analisados os modelos de Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Parker e McEvoy (1993), principal referência teórica da literatura internacional sobre expatriação, mas também as propostas de Berry (1990; 1997) sobre aculturação; as pesquisas de Ward, Okura, Kennedy e Kojima (1998), Ward e Kennedy (1999), Ward e Rana-Deuba (1999; 2000) e Leong e Ward (2000) sobre adaptação sociocultural; a relação entre aculturação e estresse salientada por Sánchez, Spector e Cooper (2000); o processo de estresse-adaptação-crescimento como gerador de uma nova personalidade intercultural (KIM, 1995; 2001; 2008); o Modelo de Identidade Cultural (*Cultural Identity Model* - CIM) proposto por Sussman (2000; 2002); e conceitos como o conflito de identidade (BAUMEISTER; SHAPIRO; TICE, 1985), o choque do eu (ZAHARNA, 1989) e a redução da dissonância cognitiva cultural (MAERTZ; HASSAN; MAGNUSSON, 2009). O artigo conclui, dessa revisão da literatura internacional sobre expatriação, a necessidade de priorizar enfoques multidisciplinares que contemplem tanto os fenômenos psicológicos vivenciados pelo profissional expatriado quanto o impacto deles na sua performance durante a missão internacional.

Introdução

Um dos efeitos mais evidentes do encurtamento das distâncias espaço-temporais e da globalização econômica tem sido o aumento durante as últimas décadas, com intensidade nunca antes observada, do trânsito de profissionais entre fronteiras nacionais e culturais (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; PARKER; McEVOY, 1993). Conforme dados coletados pela organização das Nações Unidas no relatório *Trends in Total Migration Stock*, o número total de pessoas que residem em um país diferente daquele onde nasceram passou de pouco mais de 81 milhões em 1970 para mais de 195 milhões em 2005, e as projeções da instituição indicam que esse número deve ter atingido os 214 milhões de indivíduos ao longo do ano de 2010. A tendência não é diferente quando se atenta unicamente para o coletivo dos profissionais expatriados temporariamente pelas suas empresas, como refletem as mais recentes pesquisas globais da consultora Mercer, especializada em expatriação. O estudo *Mercer's Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees*, realizado em 2008 junto a 243 empresas multinacionais, indica que o número de profissionais expatriados por essas companhias praticamente dobrou num período de três anos, passando de 50.000 em 2005 para mais de 94.000 em 2008. Já a edição de 2010 do *Mercer's International Assignments Survey* revela que entre 2008 e 2010, apesar da crise financeira internacional, o número de expatriados aumentou novamente em 4%.

A literatura de *management* estabelece uma distinção clara entre os termos expatriado e imigrante, reservando o primeiro para aqueles profissionais enviados ao exterior pelas suas empresas e caracterizando como imigrantes as pessoas que abandonam os seus países por motivações econômicas. O presente trabalho, porém, inclina-se pela utilização do termo expatriado, entendido pela sua raiz etimológica latina (*ex-patria*, ou fora da pátria), para se referir a todos aqueles indivíduos que passam a residir temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram.

O fenômeno da expatriação tem recebido, principalmente desde a segunda metade do século XX, ampla atenção de pesquisadores de diferentes áreas das ciências sociais, dentre elas a psicologia, a sociologia e a administração. Dentro deste último campo de estudo, o foco principal das pesquisas sobre expatriação situou-se sobre a adaptação sociocultural do expatriado ao país hospede, com especial atenção aos efeitos desse processo sobre o desempenho profissional do indivíduo. Esta linha de pesquisa gerou uma extensa literatura tanto na Europa –como mostra o levantamento feito por Scullion e Brewster (2001)– quanto nos Estados Unidos, conforme Bonache, Brewster e Suutari (2001), com uma coincidência básica entre os diferentes autores: o reconhecimento de que a adaptação do expatriado ao país hospede é a coluna vertebral do fenômeno da expatriação (HARRISON; SHAFFER; BHASKAR, 2004).

O presente artigo visa mostrar, através do resgate das principais abordagens teóricas ao fenômeno da expatriação, a falsa dicotomia entre abordagens gerenciais e abordagens socioculturais ao objeto de estudo. Uma pesquisa com as palavras chave expatriado e expatriação no Banco de Teses da Capes oferece um resultado total de 43 dissertações, das quais somente 32 têm efetivamente a expatriação como assunto central de pesquisa. Predominam, na literatura acadêmica brasileira, aproximações ao objeto de estudo focadas ou bem nas práticas de recursos humanos que melhor podem colaborar na adaptação do expatriado ao país hospede ou nos fatores externos ao indivíduo que facilitam ou dificultam a sua adaptação sociocultural e, por extensão, a sua eficiência no trabalho. Observa-se, porém, uma escassez de estudos que incorporem no referencial teórico a perspectiva focada no conceito de transição cultural, predominante na literatura internacional sobre expatriação. Autores como Sussman, Berry, Kim e Ward são ainda grandes desconhecidos no Brasil, apesar da sua vasta produção sobre expatriação na literatura acadêmica internacional. Pode-se

argumentar que a atenção recebida até agora pelo fenômeno da expatriação por parte da pesquisa brasileira em administração não condiz nem com a real complexidade do objeto de estudo nem com a sua crescente importância no atual contexto de globalização e miscigenação cultural dentro e fora do ambiente de trabalho. A abordagem sociocultural, inseparável da abordagem gerencial, vem sendo negligenciada pela pesquisa nacional sobre expatriação.

A adaptação do expatriado foi definida como o grau de conforto psicológico percebido pelo sujeito dentro do país de destino (BLACK, 1988; 1990; BLACK; GREGERSON, 1991), ou “o grau em que os expatriados se sentem confortáveis e adaptados a viver e trabalhar no seu país hospede” (CALIGIURI, 2000, p. 62, tradução nossa). Existe um estreito vínculo entre os processos psicológicos pelos que atravessa o expatriado e o seu grau de adaptação ao país de destino. Uma adaptação da qual depende, em grande medida, o sucesso ou insucesso da sua missão profissional no exterior. Como foi observado por Tung (1982), uma adaptação pobre ao país de destino se traduz em custos para a organização em termos de absenteísmo, baixo desempenho e, em casos extremos, encerramento prematuro da missão e retorno do expatriado ao país de origem.

As primeiras aproximações teóricas à adaptação do expatriado como objeto de estudo –com destaque para a teoria da Curva em U de Lysgaard (1955)– a entendiam como um fenômeno unitário cuja apreensão passaria pela avaliação da adaptação do indivíduo ao ambiente geral do país hospede. A evolução das pesquisas levou, porém, a entender a adaptação como um fenômeno multifacetado com três dimensões principais: ajuste à situação de trabalho; ajuste às interações com nacionais do país hospede; e ajuste ao ambiente geral (BLACK, 1988; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Durante as décadas de 60, 70 e 80 do século XX, conforme Black e Mendenhall (1991), o principal quadro teórico utilizado nas pesquisas sobre expatriação foi a teoria da Curva em U (*U-curve Theory of Adjustment*), desenvolvida a partir do estudo clássico de Lysgaard (1955) sobre a adaptação de estudantes noruegueses do programa Fulbright aos Estados Unidos, e reforçada com a sistematização do conceito de choque cultural, introduzido pela antropóloga Cora DuBois (1951) e desenvolvido extensamente por Kalervo Oberg (1954; 1960). A teoria da Curva em U propõe que o processo de adaptação do indivíduo expatriado ao país hospede apresenta quatro fases cronologicamente diferenciadas: o estágio inicial de lua de mel –que Joly definiria depois como “fase de encantamento” (JOLY, 1996, p. 93)–; o choque cultural; a fase de adaptação e, finalmente, o estágio de domínio sobre o novo ambiente cultural.

A teoria clássica da Curva em U recebeu críticas diversas, tanto pela presunção de que todo expatriado deveria atravessar cada uma das fases nela descritas quanto pela escassa fundamentação empírica proporcionada pelos estudos que a adotaram como quadro teórico principal (BLACK; MENDENHALL, 1991). O conceito de choque cultural foi igualmente contestado, especialmente pelas fortes conotações negativas a ele associadas (ADLER, 1975).

A teoria da Curva em U e a definição clássica do choque cultural –que para Oberg (1954) podia “quase” (expressão do próprio autor) ser definido como “uma doença ocupacional dos expatriados”– podem ser entendidas como uma primeira aproximação, parcial e fortemente instrumental, a um fenômeno complexo e multidimensional, o das experiências excepcionais, e com frequência estressantes, que vivencia o sujeito expatriado enquanto tenta lidar com um entorno cultural desconhecido e com as transformações pessoais decorrentes desse processo de adaptação.

Durante as duas últimas décadas do século XX e na virada para o século XXI, o processo de transição cultural pelo qual atravessam os profissionais expatriados recebeu

atenção reforçada e ampliada de diversos autores, sendo possível encontrar nos seus trabalhos um denominador comum: a preocupação com os fenômenos intrapessoais associados à experiência de expatriação. A identidade, o auto-conceito e o fenômeno da aculturação passaram a protagonizar as pesquisas. Os trabalhos seminais de Berry (1990; 1997) sobre aculturação; as pesquisas de Ward, Okura, Kennedy e Kojima (1998), Ward e Kennedy (1999), Ward e Rana-Deuba (1999; 2000) e Leong e Ward (2000) sobre adaptação sociocultural; a relação entre aculturação e estresse salientada por Sánchez, Spector e Cooper (2000); o processo de estresse-adaptação-crescimento como gerador de uma nova personalidade intercultural (KIM, 1995; 2001; 2008); o Modelo de Identidade Cultural (*Cultural Identity Model* - CIM) proposto por Sussman (2000; 2002); e conceitos como o conflito de identidade (BAUMEISTER; SHAPIRO; TICE, 1985), o choque do eu (ZAHARNA, 1989) e a redução da dissonância cognitiva cultural (MAERTZ; HASSAN; MAGNUSSON, 2009) ampliaram o campo de estudo sobre expatriação e transição cultural.

Observa-se, assim, no estágio atual das pesquisas sobre o processo de adaptação dos expatriados, uma aceitação geral do caráter multifacetado do fenômeno, cuja compreensão – que será sempre parcial –, passa pela consideração de aspectos tão diversos quanto as culturas de origem e destino do profissional expatriado (WARD; RANA-DEUBA, 2000) ou a centralidade e flexibilidade da sua identidade cultural (SUSSMAN, 2000). Uma importante lacuna observável na literatura clássica sobre expatriação – a descrição das transformações que a transição cultural provoca na identidade do indivíduo expatriado e os efeitos desse processo de desconstrução-reconstrução do eu sobre a sua adaptação ao país hóspede – começou a ser preenchida nas últimas décadas, mas existe ainda um vasto campo de investigação aberto a pesquisas que possam aprofundar o entendimento do objeto de estudo.

Teorias clássicas sobre adaptação do expatriado

As primeiras abordagens teóricas sobre o processo de adaptação sociocultural do expatriado ao país hóspede focaram a cronologia do processo, na tentativa de reconhecer um padrão de comportamento no objeto de estudo. Foi assim que surgiu a teoria clássica da Curva em U (*U Curve Theory of Adjustment* - UCT) (LYSGAARD, 1955), conforme a qual o grau de adaptação do expatriado ao país hóspede descreveria uma curva em forma de U através do tempo, começando com uma rápida fase inicial de lua-de-mel e um posterior choque cultural e continuando com uma prolongada fase de adaptação que conduziria – não havendo desistência por parte do expatriado – a um estágio final de domínio do ambiente. A figura 1 captura o processo de forma gráfica.

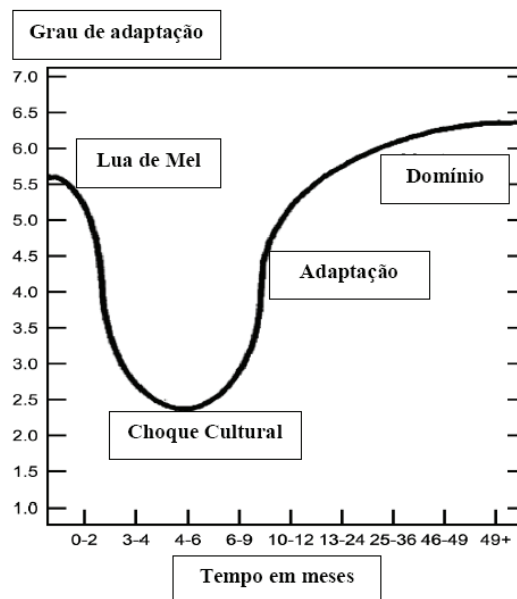


Figura 1: Curva em U de Adaptação do Expatriado (BLACK; MENDENHALL, 1991)

Um dos conceitos centrais da teoria de Lysgaard é o de choque cultural, introduzido pela antropóloga Cora DuBois (1951) e sistematizado por Oberg (1954; 1960). Ele descreve a ansiedade do expatriado perante uma realidade de novos referentes culturais aos quais nem sempre lhe é possível atribuir significados. A progressiva aquisição de novas bases de interpretação da realidade guiará o indivíduo através de uma fase de adaptação até alcançar o domínio do entorno e, conseqüentemente, o equilíbrio psicológico e emocional perdido durante a fase de choque cultural. Gullahorn e Gullahorn (1962) ampliaram o escopo da teoria da *U-Curve* ao incluir nela o fenômeno da repatriação, momento em que se produziria novamente uma dinâmica de choque-adaptação, dando lugar a um padrão de adaptação em W.

Modelo de adaptação de Black, Mendenhall e Oddou (1991)

Black e Mendenhall (1991) questionaram a validade da teoria clássica, apontando que pesquisas longitudinais com expatriados tinham mostrado padrões de adaptação em J, isto é, com maiores dificuldades de adaptação nos primeiros meses da expatriação, quando conforme a teoria da U-Curve deveria ocorrer o encantamento inicial com a nova cultura. Esses autores analisaram, ainda, um total de dezoito pesquisas realizadas ao longo de três décadas (anos 60, 70 e 80 do século XX) com base na teoria desenvolvida por Lysgaard, chegando à conclusão de que era necessário reformular as aproximações teóricas ao fenômeno da adaptação do expatriado (BLACK; MENDENHALL, 1991, p. 232, tradução nossa):

Talvez a maior crítica que pode ser feita à teoria da Curva em U, com base numa revisão da literatura empírica, seja que a teoria é mais uma descrição de fases de adaptação que um quadro teórico de como e por que os indivíduos passam de uma fase a outra. [...] Com base nas evidências empíricas, não parece razoável nem aceitar nem rejeitar a teoria da Curva em U. De fato, o que parece necessário é um novo começo, um começo originado de uma discussão teórica sobre o processo de adaptação transcultural.

Visando superar e ampliar os enfoques teóricos clássicos, Black, Mendenhall e Oddou (1991) realizaram uma relevante contribuição através de um modelo abrangente de adaptação do expatriado que compreende tanto a adaptação antecipatória –antes da chegada ao país hóspede– quanto a adaptação posterior sobre o terreno. Concebido tanto como ferramenta de

gestão para recursos humanos quanto como quadro teórico geral, o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) centra a sua atenção em fatores relacionados com a empresa onde se produz a expatriação e com as características da missão profissional do expatriado, conforme pode-se observar na figura 2.

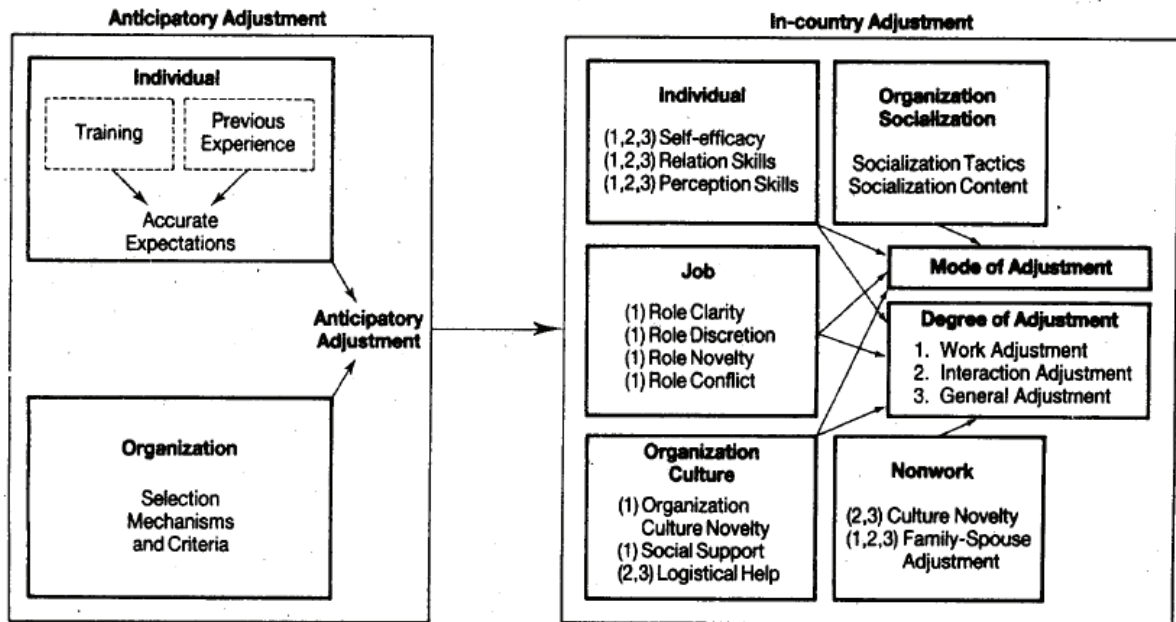


Figura 2: Modelo de adaptação de Black, Mendenhall e Oddou (1991)

Como apontado por Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer e Luk (2005), o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) é o tratamento mais influente e mais frequentemente citado nos estudos sobre expatriação. Reynolds (2005, p. 59, tradução nossa) acrescenta que as novas aproximações teóricas ao fenômeno da expatriação não tem buscado desacreditar o modelo, e sim “reforçá-lo e expandi-lo”.

O modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) distingue entre adaptação antecipatória –prévia à expatriação– e adaptação sobre o terreno, dentro do país hospede. A primeira é influenciada tanto por aspectos individuais do expatriado –treinamento prévio e experiências anteriores de expatriação que deveriam impedir a geração de expectativas pouco realistas sobre a missão no exterior– quanto por aspectos organizacionais, centrados em critérios e mecanismos adequados de seleção dos profissionais que serão expatriados.

Uma vez no país hospede, a adaptação do expatriado ver-se-á influenciada por fatores diversos, que são classificados em cinco áreas: fatores individuais; fatores relacionados com o trabalho; relativos à cultura organizacional; relacionados com a socialização dentro da organização; e fatores não ligados ao trabalho. Deles dependerá o grau de adaptação alcançado pelo expatriado, categorizado por sua vez em três dimensões: adaptação ao ambiente geral, adaptação às interações sociais e adaptação ao trabalho.

Modelo de adaptação de Parker e McEvoy (1993)

O modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) é a base da proposta de Parker e McEvoy (1993), que partindo das mesmas dimensões acrescentam alguns fatores –caso da localização urbana ou rural da residência do expatriado– e, mediante a agrupação de fatores relacionados com o trabalho e com a organização, propõem uma classificação simplificada em três grandes áreas –individual, organizacional e contextual–, porém com resultados idênticos

aos do modelo original: adaptação ao trabalho, ao ambiente geral e às interações sociais. Os detalhes do modelo podem ser observados na figura 3:

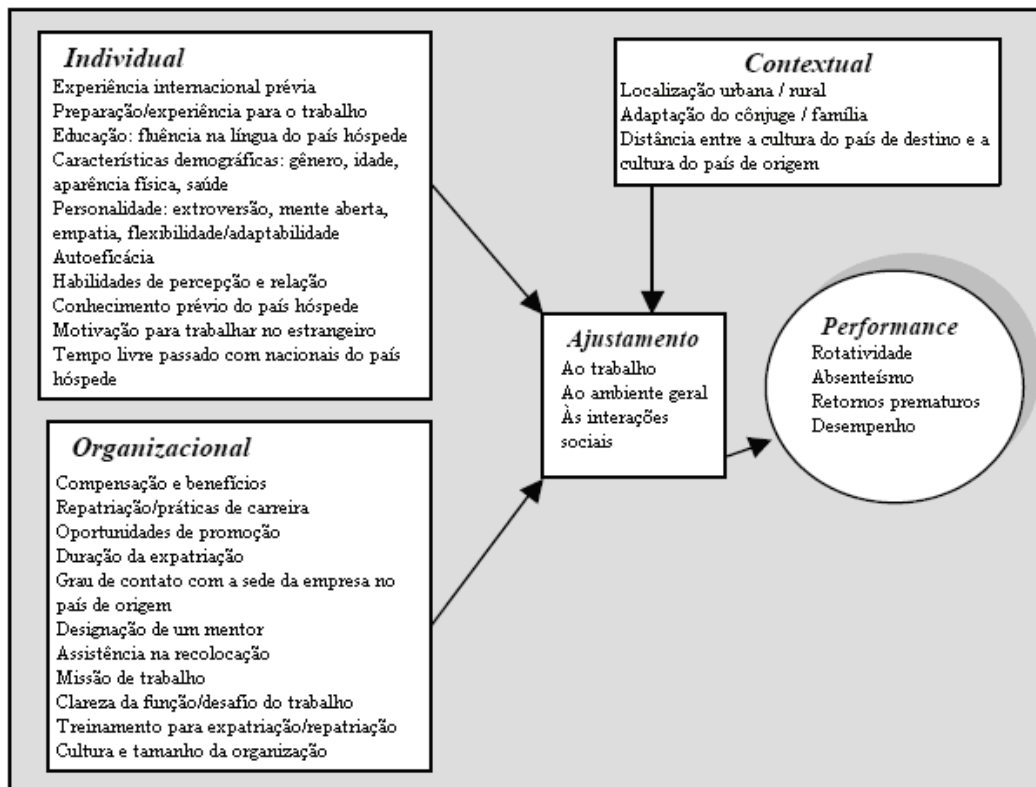


Figura 3: Modelo de adaptação de Parker e McEvoy (1993)

Uma visão complementar do fenômeno da expatriação: aculturação e identidade

Na literatura sobre expatriação e transições culturais, é referência obrigada a figura de John Berry, até o ponto que o seu modelo de estratégias de aculturação (BERRY, 1990; 1997) é conhecido coloquialmente em círculos acadêmicos como *the Berry boxes* ou as “caixas” de Berry (WARD, 2008). Para Berry, o processo de aculturação descreve a transformação cultural e psicológica que resulta do contato entre dois ou mais grupos culturais e seus membros individuais, um processo que o expatriado pode enfrentar valendo-se de uma entre quatro estratégias: integração, separação, assimilação ou marginalização. Haverá **integração** quando o interesse do indivíduo em conservar a sua cultura de origem seja equiparável ao interesse em adotar a cultura hóspede; **separação**, quando há uma rejeição da cultura do país hóspede acompanhado da intenção de manter a própria cultura; **assimilação** quando não há interesse em manter a cultura de origem e sim em adotar a do país hóspede; e **marginalização** quando o indivíduo não deseja nem manter a sua cultura original nem adotar a do país de acolhida. A figura 4 resume essas quatro estratégias.

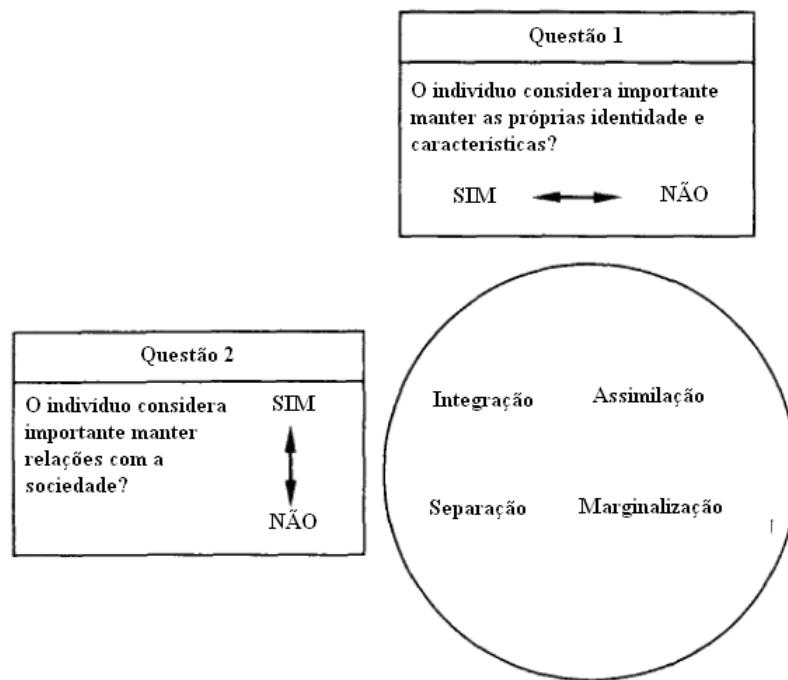


Figura 4: Estratégias de aculturação (BERRY, 1997)

Sánchez, Spector e Cooper (2000) partiram também do conceito de aculturação para propor um modelo que estabelece uma relação entre o padrão de identificação com as culturas de origem e hóspede e o nível de estresse experimentado pelo indivíduo expatriado, conforme se observa na figura 5. Para Sánchez, Spector e Cooper (2000), apenas um padrão bicultural de aculturação –alta identificação tanto com a cultura de origem como com a cultura hóspede– poderá garantir baixos níveis de estresse ao expatriado.

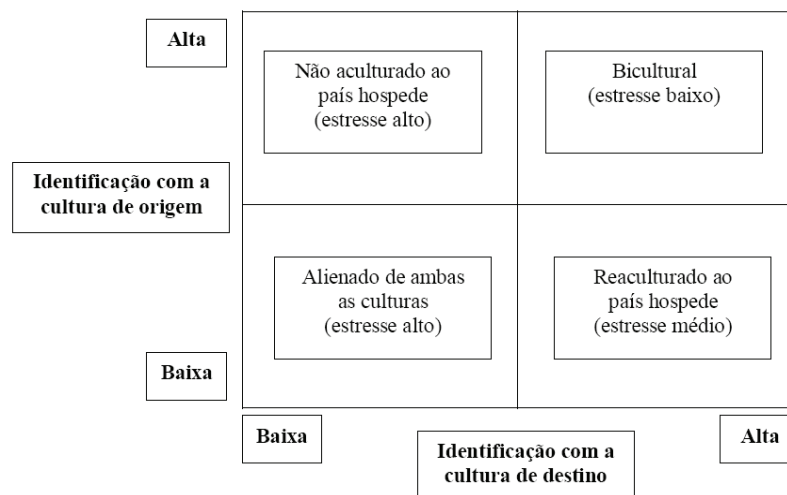


Figura 5: Modelo de identificação cultural do expatriado e estresse (SÁNCHEZ, SPECTOR e COOPER, 2000)

O conceito de estresse também se constitui em um dos pilares da proposta de Kim (2001; 2008), para quem os indivíduos que vivenciam experiências de expatriação atravessam uma dinâmica de estresse-adaptação-crescimento (figura 6) que, nos casos de adaptação bem

sucedida, pode ter como resultado a emergência de uma nova identidade intercultural. Para Kim (2008, p. 364, tradução nossa), os expatriados que superam com sucesso a dinâmica estresse-adaptação experimentam “um sutil e com frequência imperceptível crescimento psicológico no sentido de uma incrementada complexidade do sistema interno do indivíduo”. Kim descarta que o termo bicultural seja suficiente para capturar a complexidade dessa nova identidade intercultural, que se caracterizaria por uma concepção do eu e dos outros “menos dualística e mais meta-contextual” (KIM, 2008, p. 364, tradução nossa).

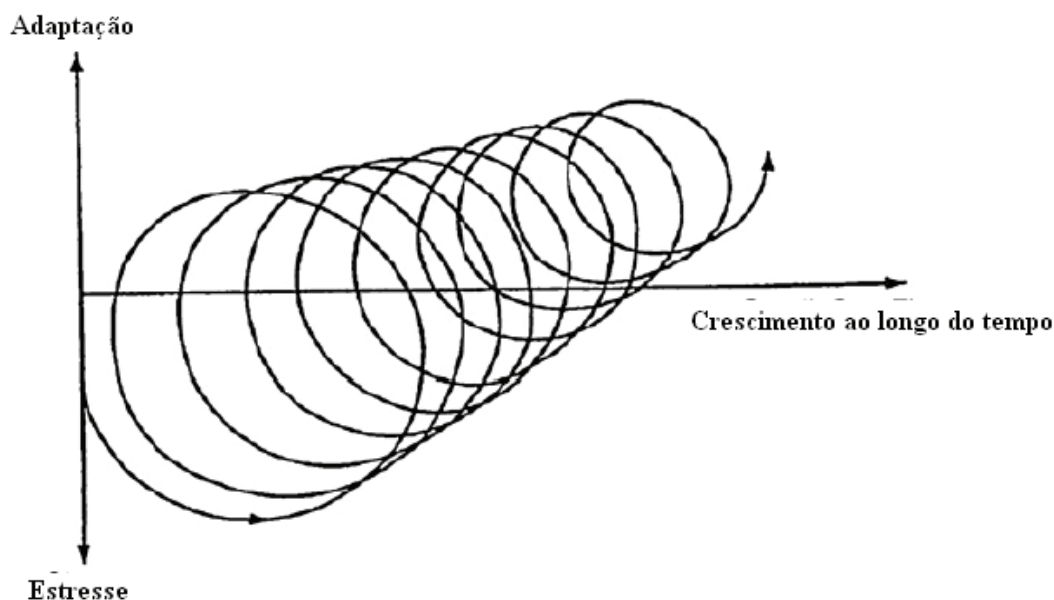


Figura 6: Dinâmica de estresse-adaptação-crescimento (KIM, 2001)

Na linha seguida por Kim se inserem as contribuições teóricas de Sussman, que propõe um modelo centrado no auto-conceito e na identidade cultural sustentado em quatro pressupostos principais (SUSSMAN, 2002, p. 394, tradução nossa):

- (1) a identidade cultural é um aspecto crítico, porém latente, do autoconceito; (2) a saliência da identidade cultural é em grande parte consequência do início de uma transição cultural; (3) a identidade cultural é dinâmica e pode mudar como consequência de um processo de expatriação e distúrbios no autoconceito; (4) mudanças na identidade cultural atuam como mediadores entre a adaptação cultural e a experiência de repatriação.

O Modelo de Identidade Cultural (*Cultural Identity Model* – CIM) de Sussman (2000; 2002) propõe que duas variáveis internas do expatriado afetarão o tipo de mudança que a sua identidade irá experimentar: a centralidade cultural (a importância que a identificação com a sua cultura de origem tem para o sujeito) e a flexibilidade cultural (a capacidade do sujeito de adotar novos comportamentos e paradigmas mentais, flexibilizando assim a sua identidade cultural original). Sussman defende que as mudanças na identidade cultural do indivíduo expatriado serão evidentes no momento da repatriação, conforme se observa na figura 7.



Figura 7: Mudanças na identidade cultural ao longo da transição cultural (SUSSMAN, 2000)

Para Sussman (2002), pode haver quatro tipos de identidade pós-adaptação: **afirmativa**, quando a experiência da expatriação reafirma o indivíduo na sua cultura de origem; **subtrativa**, quando o expatriado se sente menos ligado à sua cultura original do que a cultura hóspede; **aditiva**, quando se produz uma significativa adoção de aspectos culturais do país hóspede; e **global**, no caso de profissionais com ampla experiência internacional.

O “choque do eu” e o conflito da identidade

Perpassa a literatura acadêmica sobre expatriação uma preocupação constante por ampliar a compreensão dos fenômenos intrapessoais vinculados à transição cultural e ao processo de adaptação sociocultural do expatriado. Nessa perspectiva, destacam duas propostas em particular: o conflito da identidade introduzido por Baumeister, Shapiro e Tice (1985) e o *self-shock* –choque do eu– descrito por Zaharna (1989).

O conflito da identidade refere-se ao eu “cujas múltiplas definições chegaram a ser incompatíveis” (BAUMEISTER; SHAPIRO e TICE, 1985, p. 408, tradução nossa) e se caracteriza pelas dificuldades em conciliar demandas de comportamento conflitantes entre si e emanadas de compromissos sociais diversos, dificuldades que levam o indivíduo a não mais poder agir de forma condizente com os seus valores e princípios básicos. Para Leong e Ward (2000, p. 764, tradução nossa), a idéia de conflito da identidade traz “uma perspectiva fresca e útil” às pesquisas sobre aculturação, pois oferece “uma descrição clara e não ambígua das relações entre identidade e adaptação”.

O choque do eu descrito por Zaharna (1989) incorpora também a noção de conflito. Na sua visão, a ansiedade experimentada pelo expatriado durante a fase que a literatura clássica define como choque cultural explica-se não tanto pelas dificuldades para atribuir significados aos novos referentes culturais quanto pelo conflito íntimo do indivíduo com os seus próprios comportamentos. Zaharna (1989, p. 511, tradução nossa) descreve assim o fenômeno:

Trata-se da intrusão de novas e, às vezes, conflitantes auto-identidades que o indivíduo encontra quando encontra um Outro culturalmente diferente. As relações conturbadas com o Outro e as ambigüidades comportamentais filtram-se em última instância a uma relação conturbada com o eu. Essas relações difíceis afetam a capacidade do indivíduo de se apoiar em auto-identidades reconhecíveis e consistentes. A sensação de “coisa errada” não é mais sobre ambigüidades com o Outro ou ambigüidades comportamentais, e sim sobre ambigüidades com o eu.

A perda de competências comunicativas com o eu, entendida como a dificuldade experimentada pelo indivíduo em se reconhecer nos seus próprios atos, e a distorção do auto-conceito gerada pelas respostas de um outro culturalmente diferente explicam, para Zaharna, a ocorrência do *self-shock* em indivíduos expatriados.

A adaptação do expatriado como redução da dissonância cognitiva cultural

Em uma das mais recentes contribuições teóricas ao estudo da adaptação do expatriado, Maertz, Hassan e Magnusson (2009) revisam a literatura clássica sobre aculturação e identidade para propor a análise do processo de adaptação em termos de redução da dissonância cognitiva cultural. Conforme descrito, dentre outros, por Kim (1995) e Berry (1997), o expatriado aprende e exhibe novos comportamentos culturalmente apropriados ao país hóspede para aumentar a sua integração sociocultural. Esse processo provoca conflitos internos e ameaças ao auto-conceito quando comportamentos que o indivíduo percebe como demandados pelo seu entorno social e profissional se mostram inconsistentes com os seus valores, atitudes, crenças e normas comportamentais, conjunto de elementos que os autores agrupam sob o acrônimo VABNs, no original, “values, attitudes, beliefs and behavioral norms” (MAERTZ; HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 66) e que o presente trabalho identificará nas páginas a seguir pelo acrônimo VACNs (valores, atitudes, crenças e normas comportamentais).

Após definir a dissonância cognitiva como “um estado de excitação desconfortável resultante de uma inconsistência entre duas cognições, ou entre o comportamento e uma cognição” (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 68, tradução nossa), os autores acrescentam, com base na literatura clássica sobre o fenômeno, que esse desconforto psicológico é “motivacional”, dado que o indivíduo tratará sempre de reduzi-lo ou eliminá-lo. Maertz, Hassan e Magnusson (2009, p. 68-69, tradução nossa) explicam a dissonância cognitiva cultural que afeta ao expatriado nos seguintes termos:

O expatriado percebe com frequência a expectativa de exhibir algum comportamento culturalmente apropriado que não está no seu repertório comportamental habitual. [...] No processo de pensar sobre o comportamento e os VACNs por ele representados, o expatriado percebe em algumas ocasiões uma discrepância entre o comportamento e os seus próprios VACNs. [...] Esta percepção de inconsistência resulta em excitação e desconforto psicológico. [...] Observar e desculpar em silêncio comportamentos inconsistentes e VACNs a ele associados também pode ser visto como a ocultação de partes do verdadeiro eu ou como uma inconsistência interna, causando igualmente desconforto psicológico. [...] Os expatriados podem chegar a antecipar a expectativa de comportamentos inconsistentes com os seus VACNs em interações futuras, de forma que podem responder a situações de dissonância de forma antecipada. Assim, definimos dissonância cognitiva cultural como: *a antecipação ou a percepção atual de inconsistências entre os próprios comportamentos, exibidos ou desculpados com o*

fim de se adequar à situação da cultura hóspede, e os próprios valores, atitudes, crenças e normas comportamentais (grifo no original).

Maertz, Hassan e Magnusson (2009) identificam seis possíveis estratégias cognitivo-comportamentais de que o expatriado pode se utilizar para lidar com esses conflitos internos e proteger o seu auto-conceito: i) modificação dos VACNs próprios; ii) modificação da percepção; iii) auto-afirmação; iv) racionalização; v) confissão/redenção; e vi) rejeição dos VACNs do país hóspede. Os autores propõem que da preferência do indivíduo por algumas dessas estratégias sobre outras ao longo do tempo da expatriação dependerá em boa parte que a sua adaptação seja melhor ou pior sucedida, dado que as escolhas feitas pelo expatriado para reduzir a dissonância cognitiva influenciarão a sua interação com nacionais do país hóspede, o seu grau de identificação com a cultura de destino e inclusive a maior ou menor frequência com que enfrentará novas experiências de dissonância cognitiva cultural.

Para explicar cada uma das seis estratégias, os autores lançam mão de um exemplo clássico de dissonância cognitiva cultural (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 70, tradução nossa):

A Sra. Y vem de uma cultura onde é proibido que mulheres apertem a mão ou abracem a homens que não são membros da sua família direta. A Sra. Y concorda plenamente com essa norma quando começa a sua expatriação. [...] No país de destino, sente pressão para exibir esse comportamento ou, no mínimo, aceitá-lo. [...] Desejando se integrar, a Sra. Y adota o comportamento, bem que de forma relutante, apertando a mão de profissionais e aceitando o abraço de alguns amigos. No entanto, a adoção desse comportamento inconsistente cria-lhe sentimentos de desconforto que de alguma forma ela deve mitigar.

A Sra. Y poderá se utilizar, com maior preferência para umas ou outras, de seis possíveis estratégias para reduzir o desconforto psicológico causado por essa dissonância cognitiva cultural (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009):

i) Modificação dos VACNs próprios: com o objetivo de que o comportamento inconsistente passe a ser consistente novamente, o expatriado pode alterar os seus valores, atitudes, crenças e/ou normas comportamentais para adequá-los às expectativas encontradas no país hóspede. A Sra. Y, por exemplo, poderia chegar à conclusão de que a norma comportamental da sua cultura de origem que condena o contato físico da mulher com colegas de trabalho ou amigos do sexo oposto é antiquada e injustificada, e portanto pode passar a desconsiderá-la sem sentimento algum de culpa.

ii) Modificação da percepção: o expatriado pode “acrescentar, lembrar de forma seletiva ou distorcer cognições” para modificar a forma em que percebe os VACNs da cultura hóspede representados pelo comportamento em questão, de forma que os VACNs revisados sejam mais similares aos próprios (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 70, tradução nossa). Trata-se de um esforço do expatriado por contextualizar e compreender empaticamente o comportamento de forma que ele se aproxime mais aos seus valores. No caso aqui descrito, a Sra. Y poderia alterar a sua crença de que o contato físico com homens indica abertura sexual ou excesso de familiaridade, e passar a considerar que: a) o valor realmente representado pelos abraços entre amigos do sexo oposto é o da amizade; b) negar um aperto de mão em um entorno de negócios pode ser considerado uma falta de profissionalismo. Dado que os valores de amizade e profissionalismo fazem parte do repertório tradicional de VACNs da Sra. Y, a sua nova percepção sobre os abraços e apertos de mão é que eles são consistentes com valores próprios, de forma que a sensação de desconforto se vê reduzida.

iii) Auto-afirmação: a terceira estratégia consiste em reforçar cognições sobre atributos positivos do eu que permitam proteger o auto-conceito, neutralizando a ameaça colocada pela

inconsistência e reduzindo o desconforto por ela causada. A Sra. Y, sem deixar de perceber o conflito entre o contato físico e as normas da sua cultura de origem, pode optar por se reafirmar na sua competência como profissional e como mãe de família.

iv) Racionalização: o expatriado poderá optar por enfatizar cognições capazes de desculpar ou explicar a inconsistência, tais como “preciso do bônus de expatriado para a minha família e em ocasiões devo atuar de forma inconsistente com os meus VACNs” (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 71, tradução nossa). O desconforto da Sra. Y ver-se-á reduzido através dessa estratégia de racionalização, sem que por isso a inconsistência entre o comportamento e os seus VACNs seja eliminada nem mesmo minimizada.

v) Confissão/redenção: o quinto método consiste em “aceitar a responsabilidade por agir de forma inconsistente com um valor próprio e aliviar o desconforto através da confissão de um certo grau de transgressão e da promessa (a um mesmo e/ou a Deus) de não mais adotar esse comportamento” (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009, p. 71, tradução nossa). Esse reconhecimento de ter agido de forma errada e a promessa de evitar esse comportamento no futuro pode gerar um sentimento de redenção capaz de diminuir a sensação de desconforto. No exemplo da Sra. Y, ela admite o erro, promete não agir dessa forma no futuro e passa a evitar de forma consciente situações em que o comportamento conflitante seja requerido.

vi) Rejeição dos VACNs da cultura hóspede: o expatriado pode se recusar a adotar/desculpar o comportamento inconsistente com os seus VACNs, rejeitando assim implicitamente os valores da cultura hóspede a ele associados. A Sra. Y pode, neste caso, se recusar a apertar as mãos de colegas de trabalho do sexo oposto ou a aceitar abraços de amigos homens, explicando que esse costume não condiz com os seus VACNs e restaurando, dessa forma, a consonância cognitiva.

Os expatriados podem se valer de várias dessas estratégias de forma simultânea, alternada ou consecutiva, mas cada uma delas terá efeitos diferentes sobre o processo de adaptação (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009), conforme se descreve a seguir.

As estratégias i) e ii) -modificação dos VACNs próprios e modificação da percepção dos VACNs do país hóspede- implicam um alto grau de mudança cognitiva e comportamental no expatriado, permitindo que o indivíduo se sinta cada dia mais compatível com a cultura do país hóspede e potencializando um incremento das atitudes positivas do expatriado com os nacionais do país de destino, o que impactará positivamente o processo de adaptação. Há, no entanto, uma diferença substancial entre as duas estratégias: a modificação dos próprios VACNs facilita a assimilação à cultura hóspede (BERRY, 1997) e pode inclusive reduzir a identificação com a cultura de origem, produzindo assim maior identificação com a cultura hóspede do que a modificação de percepção.

As estratégias iii) e iv), auto-afirmação e racionalização, não implicam o mesmo grau de mudança no expatriado, dado que, diferentemente das duas primeiras, não colocam o foco em aproximar os valores próprios dos valores da cultura hóspede para reduzir inconsistências, e sim em superar as diferenças encontradas e aliviar o desconforto psicológico sem reduzir ou eliminar as fontes de conflito. Maertz, Hassan e Magnusson argumentam que, por causa disso, essas duas estratégias não terão os efeitos positivos sobre a adaptação das duas primeiras. Completando a análise, os autores não encontram motivos para afirmar que elas possam impactar negativa ou positivamente sobre as atitudes do expatriado com nacionais do país hóspede ou sobre o grau de interação social.

Finalmente, as estratégias de confissão/redenção e de rejeição dos VACNs do país hóspede terão efeitos negativos sobre a identificação com a cultura hóspede e sobre as

atitudes do expatriado com os nacionais. No caso da confissão/redenção, o expatriado tende a evitar novas situações de conflito, o que reduz o número de experiências de dissonância cognitiva, porém ao preço de reduzir a frequência das interações com os nacionais do país hospede. A rejeição dos novos valores, por sua vez, conduz a um reforço da identificação com a cultura de origem, a “separação” identificada por Berry (1997). As duas estratégias levarão o expatriado a um enfraquecimento da sua identificação com a cultura hospede e ao aumento de atitudes negativas com os nacionais.

A figura 8 reproduz de forma gráfica os efeitos que, ao longo do tempo, a adoção preferente de cada estratégia poderá ter sobre a adaptação do expatriado e, em último termo, sobre a sua permanência no país de destino ou o seu retorno prematuro:

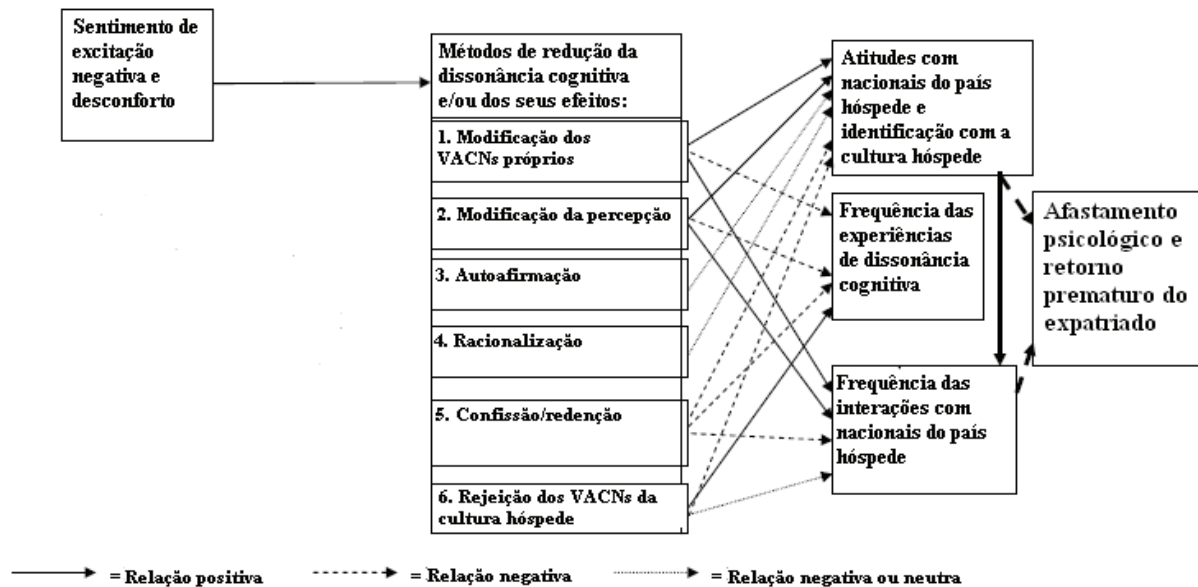


Figura 8: Redução da dissonância cognitiva cultural e efeitos sobre a adaptação do expatriado (MAERTZ, HASSAN; MAGNUSSON, 2009)

O modelo de Maertz, Hassan e Magnusson (2009) propõe, em resumo, que todo sujeito expatriado experimenta em maior ou menor grau momentos de dissonância cognitiva cultural, e que a forma em que o indivíduo reduz essa dissonância impacta o seu processo de adaptação à cultura hospede, o que acaba afetando a sua missão profissional como expatriado.

Considerações finais

Observa-se, na revisão da literatura acadêmica internacional sobre expatriação e transições culturais, uma evolução das abordagens teóricas, que foram ganhando complexidade em paralelo com a crescente relevância do fenômeno em um contexto econômico e social globalizado. Não existe uma abordagem estritamente gerencial, e sim abordagens multidisciplinares que desde a psicologia e o estudo das transições culturais desvendam processos passíveis de afetar o desempenho do expatriado e, em consequência, a estratégia internacional da organização. Não é por acaso que dentro dos estudos internacionais sobre expatriação vem surgindo vozes que apontam a necessidade de um maior aprofundamento em pesquisas qualitativas passíveis de ampliar a compreensão do objeto de estudo a partir dos relatos proporcionados pelos indivíduos que vivenciam experiências de expatriação. Entendendo a adaptação do expatriado como uma percepção subjetiva do indivíduo (PUCK, HOLTBRÜGGE, DÖLLING, 2003), isto é, como um estado interno que só pode ser avaliado pelo próprio indivíduo (SEARLE; WARD, 1990), Haslberger (2005)

observa a necessidade de apostar na pesquisa qualitativa e nas “descrições densas” propostas por Geertz (1973) para melhor capturar a complexidade da experiência de expatriação. Eis aí o desafio para a pesquisa brasileira sobre expatriação, especialmente relevante num contexto como o atual, de intercâmbios culturais de mão dupla, em que o fluxo de profissionais estrangeiros vindos para o Brasil cresce em paralelo ao número de brasileiros que estudam e/ou trabalham no exterior.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. *The transitional experience: An alternative view of culture shock*. **Journal of Humanistic Psychology**, 15, 13–23, 1975.
- BAUMEISTER, R. F.; SHAPIRO, J. P.; TICE, D. M. *Two kinds of identity crisis*. **Journal of Personality**, 53, 407-424, 1985
- BERRY, John W. *The psychology of acculturation*. In: J. Berman (Ed.), **Cross-cultural perspectives: Nebraska symposium on motivation**, vol. 37, Lincoln: University of Nebraska Press, 1990.
- BERRY, John W. *Immigration, Acculturation, and Adaptation*. **Applied Psychology: an International Review**, 46(1), 5-68, 1997.
- BHASKAR-SHRIVINAS, P.; HARRISON, D. A.; SHAFFER, M. A.; LUK, D. M. *Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions*. **Academy of Management Journal**, 48, 257-281, 2005.
- BLACK, J. S. *Work-role transition: A study of American expatriate managers in Japan*. **Journal of International Business Studies**, 19, 274–291, 1988.
- BLACK, J.S. *The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers*. **Management International Review**, 30(2), 119-134, 1990.
- BLACK, J. S.; GREGERSON, H. B. *The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment*. **Journal of International Business Studies**, 22, 461-477, 1991.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, Mark. *The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework*. **Journal of International Business Studies**, 22(2), 225-247, 1991.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. *Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*. **Academy of Management Review**, 16(2), 291-317, 1991.
- BONACHE, J.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. *Expatriation: A Developing Research Agenda*. **Thunderbird International Business Review**, 43(1), 3-20, 2001.
- CALIGIURI, P.M. *Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment*, **Management International Review**, 40(1), 61-80, 2000.
- DUBOIS, Cora. *Culture Shock*. Comunicação oral apresentada no encontro do Institute of International Education, Chicago, EUA, 1951.
- GEERTZ, Clifford. *The interpretation of cultures*. New York, NY7 Basic Books, 1973.
- GULLAHORN, J.; GULLAHORN, J. E. *An extension of the U-curve hypothesis*. **Journal of Social Issues**, 3, 33-47, 1962.
- HARRISON, D. A.; SHAFFER, M. A.; BHASKAR, P. *Going places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences*. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in*

- Personnel and Human Resources Management*, 22, 203-252. JAI Press: Greenwich, CT, 2004.
- HASLBERGER, Arno. *The complexities of expatriate adaptation*. **Human Resource Management Review**, 15(2), 160-180, 2005.
- JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KIM, Young Yun. *Cross-cultural adaptation: An integrative theory*. In: R. L. Wiseman (Ed.), **Intercultural communication theory**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- KIM, Young Yun. *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- KIM, Young Yun. *Intercultural personhood: Globalization and a way of being*. **International Journal of Intercultural Relations**, 32, 359-368, 2008.
- LEONG, Chan Hoong.; WARD, Colleen. Identity conflict in sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 763-776, 2000.
- LYSGAARD, S. *Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States*. **International Social Science Bulletin**, 7, 45-51, 1955.
- MAERTZ, C.P.; HASSAN, A.; MAGNUSSON, P. *When learning is not enough: A process model of expatriate adjustment as cultural cognitive dissonance reduction*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108, 66–78, 2009.
- OBERG, Kalervo. *Culture Shock*. Texto apresentado no Clube de Mulheres do Rio de Janeiro, Brasil, 1954.
- OBERG, Kalervo. *Culture shock: Adjustment to new cultural environment*. **Practical Anthropologist**, 7, 177-182, 1960.
- PARKER, B.; McEVOY, G. M. *Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment*. **International Journal of Intercultural Relations**, 17, 355– 379, 1993.
- PUCK, J.F.; HOLTBRÜGGE, D.; DÖLLING, S. *Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies*. University of Erlangen-Nuremberg, Working Papers, No.3/2003.
- REYNOLDS, Adrienne A. *An examination of the goodness-of-fit between the expatriate adjustment model and self-selecting expatriates*. **Journal of Economic & Administrative Sciences**, 21(2), 52-67, 2005.
- SÁNCHEZ, Juan I.; SPECTOR, Paul E.; COOPER, Carry L. *Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model*. **Academy of Management Executive**, 14(2), 96-107, 2000.
- SCULLION, H.; BREWSTER, C. *The Management of Expatriates: Messages from Europe?* **Columbia Journal of World Business**, 36(4), 346-365, 2001.
- SEARLE, W.; WARD, C. *The Prediction of Psychological and Sociocultural Adjustment During Crosscultural Transitions*, **International Journal of Intercultural Relations**, 14, 449-464, 1990.
- SUSSMAN, Nan M. *The Dynamic Nature of Cultural Identity Throughout Cultural Transitions: Why Home Is Not So Sweet*. **Personality and Social Psychology Review**, 4(4), 355–373, 2000.

- SUSSMAN, Nan M. *Testing the cultural identity model of the cultural transition cycle: Sojourners return home*. **International Journal of Intercultural Relations**, 26(4), 391-408, 2002.
- TUNG, R. L. *Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals*. **California Management Review**, 25(1), 57-71, 1982.
- WARD, Colleen. *Thinking outside the Berry boxes: New perspectives on identity, acculturation and intercultural relations*. **International Journal of Intercultural Relations**, 32, 105–114, 2008.
- WARD, Colleen; OKURA, Yutaka; KENNEDY, Anthony; KOJIMA, Takahiro. *The U-curve on trial: a longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transition*. **International Journal of Intercultural Relations**, 22(3), 277-291, 1998.
- WARD, Colleen; KENNEDY, Anthony. *The measurement of sociocultural adaptation*. **International Journal of Intercultural Relations**, 23, 659-677, 1999.
- WARD, Colleen; RANA-DEUBA, Arzu. *Acculturation and Adaptation Revisited*. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 30, 422-442, 1999.
- WARD, Colleen; RANA-DEUBA, Arzu. *Home and host culture influences on sojourner adjustment*. **International Journal of Intercultural Relations**, 24, 291-306, 2000.
- ZAHARNA, Rhonda S. *Self-Shock: the double binding challenge of identity*. **International Journal of Intercultural Relations**, 13, 501-525, 1989.