

## Executivos Brasileiros Expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica.

**Autoria:** Luciana Cristine de Carvalho Lessa, Luiz Antônio Antunes Teixeira, Geraldo Galvão de França Filho, Lorene Martins Roque

**Resumo:** O trabalho descreve as percepções do executivo brasileiro expatriado e a influência da distância psíquica, identificando os fatores facilitadores e dificultadores do processo de adaptação e, principalmente, a sua percepção em relação à função desempenhada. Foram entrevistados executivos que vivenciaram e vivenciam o processo de expatriação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais semi-estruturadas, de acordo com um roteiro previamente estabelecido. Para se compreender a percepção dos executivos, em relação à sua nova função, e quais fatores da distância psíquica são mais influentes no sucesso ou no fracasso do processo de expatriação, utilizou-se a história oral como instrumento metodológico. Verificou-se que as principais dificuldades surgem logo no início da permanência no exterior pela falta de um bom treinamento; pelo choque cultural da chegada, mesmo que o executivo conheça aspectos da cultura do país hospedeiro; pela dificuldade com o idioma estrangeiro e, muitas vezes, pela falta de comprometimento dos trabalhadores locais. Quanto à volta para o Brasil, a falta de apoio por parte das empresas apresenta-se como um grave problema, já que não encontram facilidades para se readaptarem aos ambientes familiar, pessoal e profissional anteriores.

### 1. INTRODUÇÃO

A globalização econômica, a abertura dos mercados, o aumento da competição entre as empresas e o controle da inflação nos últimos dez anos ajudaram a criar uma geração de executivos acostumados a empreender internacionalmente. Estudiosos organizacionais procuraram compreender as características que ensejam respostas bem sucedidas aos novos desafios do mercado. Nesse novo cenário, o executivo expatriado ganha destaque e importância. Esse gerente sai temporariamente de seu país para trabalhar no estrangeiro por um período pré-estabelecido. Na chegada ao país hospedeiro, o choque cultural é muito grande e pode provocar não-adaptação. O expatriado, na maioria das vezes, necessita reaprender a trabalhar e a aceitar a cultura do país onde foi trabalhar, para produzir resultados que justifiquem sua transferência. Entender a cultura, para administrar em outro país, é um dos pré-requisitos da construção de uma carreira internacional bem sucedida.

As empresas nacionais estão começando a utilizar novas estratégias competitivas, como, parcerias interorganizacionais. A finalidade é não desaparecerem do mercado com a entrada de uma empresa internacional concorrente. Esses ambientes são responsáveis pelo aumento das freqüências *cross culturalis*: estudos que buscam identificar similaridades e diferenças entre países. Uma variedade de situações de trabalho, incluindo viagens curtas de negócios para países no estrangeiro, longos tempos de missão no exterior e no próprio dia-a-dia de trabalho dentro das organizações são permeadas pelas interações *cross culturalis*.

De acordo com Rocha (2003), pode-se dizer que as empresas brasileiras não se internacionalizam pelas imensas dificuldades que a elas se apresentam, originadas do isolamento geográfico e lingüístico, da formação cultural e do impacto do ambiente sobre as motivações empresariais. Não se pode deixar de lado a questão da dificuldade de escolha dos canais de exportação, e a carência de fornecedores que sejam capazes e eficazes. Um problema maior que enfrentam é na escolha de pessoas confiáveis que lhes permitam assumir um papel

importante e que requer muita responsabilidade na internacionalização. É necessária a presença de um gerente intercultural que tenha capacidade de interpretar sinais de mercados diversos. Uma atividade muito utilizada por multinacionais é a da expatriação: processo de transferência de profissionais experientes na área em que a empresa deseja trabalhar.

Os executivos globais devem ser sensíveis ao mercado, exercendo um papel importante para detectar as necessidades dos clientes locais e para defender a posição de mercado da empresa diante dos competidores. Para isso, deve-se quebrar a barreira da distância psíquica: fatores que impedem ou prejudicam o fluxo de informações entre empresas e mercados estrangeiros ou entre fornecedores e consumidores (JOHANSON; WINDERSHEIM-PAUL, 1975).

A capacidade do gerente em adaptar-se à cultura do país aonde vai trabalhar é um fator de grande importância para seu sucesso. A cultura e as relações inter culturais não são os únicos fatores responsáveis pelo processo bem sucedido de expatriação. Os executivos têm que possuir uma série de percepções para liderar no país aonde vai atuar. Nesse estudo o objetivo será analisar as percepções dos executivos das empresas brasileiras no processo de expatriação e os fatores influenciadores da distância psíquica.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O curso teórico seguido para esse trabalho apóia-se nos estudos recentes sobre a internacionalização das empresas brasileiras, nas contribuições conceituais das escolas de internacionalização e conceitos desenvolvidos em trabalhos sobre a distância psíquica.

**Internacionalização das empresas.** De acordo com Rocha e Christensen (2000), uma das principais dificuldades das empresas brasileiras envolvidas com exportação é a escolha de canais de exportação. Há uma carência de intermediários que sejam competentes e eficazes. A pesquisa sobre comportamento exportador das empresas e gerência de exportação no Brasil encontra-se ainda na infância. São necessários mais estudos que levem a maior integração e consistência dos resultados e a esforços conceituais mais bem sedimentados.

O atual momento da economia mundial é caracterizado por um aumento da competição entre as empresas, à medida que economias nacionais abrem-se aos investimentos externos e novos concorrentes entram em diferentes mercados. Simultaneamente, o aumento da quantidade e escopo das informações disponíveis aos consumidores faz com que estes se tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente de acirrada competição, empresas em todo o mundo têm, paradoxalmente, recorrido a estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem (OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999).

Segundo Hemais e Hilal (2004), de uma forma geral, as teorias sobre o processo de internacionalização da firma podem ser divididas em duas grandes áreas, representando enfoques bem diversos: o econômico e o organizacional. De acordo com Weisfelder (2001), há cinco teorias que buscam explicar os movimentos de internacionalização: teoria da organização industrial, teoria da internacionalização da empresa multinacional (também chamada de teoria da internacionalização), teoria eclética (ou paradigma eclético) da produção internacional, teoria do custo de transação e escola nórdica (que inclui duas teorias, a de internacionalização de Uppsala e a de *networks*). Datta, Herrmann e Rasheed (2002) citam, além dessas, as seguintes teorias: da vantagem monopolística, do *Resource-Based View* (RBV), do poder de mercado e do comportamento estratégico.

Rocha e Almeida (2006) sintetizam essas teorias em um conjunto de desenvolvimentos teóricos que pode ser dividido em três grandes correntes: as teorias econômicas (que abrangem organização industrial, vantagem monopolística, poder de mercado, internalização, paradigma eclético e custo de transação), as comportamentais (Uppsala e *networks*) e as estratégicas (comportamento estratégico e RBV). A ênfase em torno das teorias citadas acima será concentrada nas definições apresentadas por Hemais e Hilal (2004) e Rocha, Almeida (2006).

**Principais teorias de internacionalização da empresa**

<b>Enfoque</b>	<b>Teoria</b>	<b>Principal autor</b>	<b>Idéia básica</b>	<b>Força motora</b>
<b>Econômico</b>	Poder de mercado	S. Hymer	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.	Alargamento das <i>collusive networks</i> e restrições à concorrência em cada mercado.
	Ciclo do produto	R. Vermon	Firmas Inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.	Procurar locações que apresentem menores custos para tecnologias estáveis.
	Internalização	P. Buckley e M. Casson	Firmas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado; assim, aumenta a eficiência coletiva do grupo.	A expansão ou contração da produção internacional depende de mudanças nos custos de transação de operar em um conjunto maior de mercados, comparados com os custos de coordenar diretamente as transações.
	Paradigma eclético	J. Dunning	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).	Uso da <b>OLI</b> no processo de internacionalização da empresa.
<b>Organizacional</b>	Escola de Uppsala	J. Johansson e J.E. Vahlne	Distância psíquica, internacionalização incremental e <i>networks</i> .	Envolvimento crescente da firma a partir do aumento do conhecimento sobre nova localização.
	Escola Nórdica	S. Andersson	Empreendedorismo	Papel do empreendedor como fundamental no processo de internacionalização da firma.

Fonte: Hemais e Hilal (2004).

Hymer (1960), por sua vez, identificou três motivos para o investimento direto no exterior: a neutralização da concorrência, as vantagens competitivas e a internalização de

imperfeições de mercado. O ponto principal levantado por Hymer era de que o controle sobre as atividades internacionais, mediante investimento direto no exterior, medido pela porcentagem de propriedade detida pela empresa multinacional em sua operação em dado mercado externo, reduziria os riscos percebidos pelo investidor de operar em mercados externos. Esse controle revolucionou todo o pensamento econômico até então postulado, assim como os desenvolvimentos teóricos que se seguiram. Os estudos sobre teoria do poder de mercado baseado na teoria da firma e da organização industrial; teoria do ciclo do produto, em que as inovações são estimuladas pela demanda no mercado doméstico; teoria da internalização, em que os custos de estruturar mais uma transação dentro da firma se tornam iguais aos custos de usar as trocas de mercado; paradigma eclético, que delinea uma explicação ampla para a teoria de produção internacional; teoria dos custos de transação onde há a escolha entre a contratação externa e a estrutura da própria firma; Escola de Uppsala, pela qual os negócios internacionais deixaram de ser examinados puramente como fenômeno econômico; Teoria de *Networks* ou rede de relacionamento; Teoria do comportamento estratégico: o processo competitivo consiste na busca contínua de vantagens competitivas; *Resource-Based View*: os condutores da estratégia são recursos exclusivos das firmas.

**Distância Psíquica:** A distância psíquica, que parece estar relacionada com a ordem de escolha dos países aos quais é dirigida a exportação ou onde fixam subsidiárias, inclui diferença de idioma, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Dentro deste pressuposto, as firmas escolheriam inicialmente aqueles mercados com menor distância psíquica com relação à firma matriz (HEMAIS; HILAL, 2004).

Para que o brasileiro seja capaz de aceitar um estranho como parte da “casa”, é necessário que as pessoas se conheçam e que se desenvolva a confiança, um termo que tão bem expressa a forma como se conduzem os relacionamentos no Brasil. Nas empresas que se multinacionalizam, é necessário dispor de um “homem de confiança” para que as subsidiárias possam ser implantadas e relações comerciais duradouras possam ser estabelecidas com outras empresas ou com consumidores de outros países.

A teoria sobre o processo de internacionalização da escola de Uppsala postula que uma firma dá início às suas operações no mercado doméstico e que a internacionalização acontece em estágio posterior, como resultado de decisões incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). O processo pelo qual estas decisões são tomadas é mediado pelo fenômeno da distância psicológica, que pode acelerá-lo ou retardá-lo. Assim, distância psíquica deverá ser definida como distância pelo qual é percebida para existir entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro com a qual a companhia faz negócios internacionais. (CHILD, RODRIGUES; FRYNAS 2006).

Desde a década de cinquenta tem crescido o interesse entre os investigadores nos estudos do fator “distância” como sendo uma variável explanatória na teoria do comércio internacional e do investimento. Em estudos mais adiantados, a distância foi definida normalmente como a distância física ou em outros termos relacionados tais como custo de transporte. Os fatores que afetam a distância psíquica incluem diferenças na língua, na cultura, no sistema político, nos níveis de instrução e no desenvolvimento industrial (CHILD; NG; WONG, 2003).

Segundo Rocha (2004), um grande esforço das correntes tradicionais de pesquisa sobre a internacionalização da firma consiste na determinação de fatores que afetam a internacionalização e a distância psicológica. Em geral, estes fatores são associados às características dos executivos (objetivos e subjetivos), características da firma e variáveis

associadas às relações entre as firmas e seus parceiros estrangeiros. O entendimento sobre como diferentes fatores afetam a distância psicológica é considerado de grande importância porque o gerenciamento de tais fatores pode ajudar a entender o fenômeno da distância psicológica e a administrá-lo.

**Elementos da distância psíquica**

Percepções sobre pessoas	Percepções sobre ambiente de negócios	Percepções sobre macroambiente
<b>Comunicação</b> <b>Língua</b> <b>Relacionamento de fácil estabelecimento</b>	<b>Maneiras de fazer negócios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Características dos produtos</li> <li>● Canais de distribuição</li> <li>● Disponibilidade de mídia</li> <li>● Práticas de negócios</li> <li>● Relações com empregados</li> <li>● Práticas de negociação</li> <li>● etc.</li> </ul>	<b>Maturidade do mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atividades da concorrência</li> <li>● Competição de preço</li> </ul>
	Expectativas dos consumidores Qualidade dos produtos <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nível de serviço</li> <li>● Entrega</li> </ul>	<b>Sistema econômico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvimento econômico</li> <li>● Estabilidade</li> </ul>
		<b>Sistema regulatório</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Leis trabalhistas</li> <li>● Sindicatos</li> <li>● Regras de crédito</li> </ul>

Fonte: Rocha (2004)

Na teoria de negócios e investimentos internacionais, a idéia de distância psíquica subentende que *perceived distance (distância percebida)* entre firmas base e um país estrangeiro limita o entendimento dos executivos envolvidos no processo de internacionalização em relação aos meios estrangeiros de negócios, resultando em um ambiente desconhecido, e interrompendo a ação das firmas que estão em expansão internacional.

Neste caso, apontamos para a necessidade de se aplicar o conceito multidimensional de distância psíquica para identificar os fatores chaves que podem contribuir para perceber distâncias entre firmas *home country e host country*. Além do mais, apontamos para estender a concepção de distância psíquica, em que atualmente se foca na decisão para internacionalizar, para o negócio da firma com o país anfitrião seguindo sua internacionalização (CHILD; RODRIGUES; FRYNAS, 2006).

**Executivos expatriados: percepções da nova função.** As características dos estímulos físicos são determinantes na maneira do homem enxergar o mundo: os conhecimentos humanos associados ao estímulo físico produzem as percepções. O processo de percepção tem início com a atenção que não é mais do que um processo de observação seletiva, ou seja, das observações por nós efetuadas. Esse processo faz com que nós percebamos alguns elementos em prejuízo de outros. Desse modo, são vários os fatores que influenciam a atenção e que se encontram agrupados em duas categorias: a dos fatores externos (próprios do meio ambiente) e a dos fatores internos (próprios do nosso organismo) (KRECH E CRUTCHFIELD 1973).

Segundo Motta (2006), o fator fundamental para diferenciar a percepção da cultura entre as empresas é a cultura nacional. As crenças, os pressupostos básicos, os costumes, os valores e os artefatos presentes na cultura organizacional estão sempre revestidos de seus pares na cultura nacional. A cultura organizacional consistiria em entender os híbridos de cada empresa individualmente e o seu processo de formação, e para entender a cultura da organização é necessário um entendimento prévio da cultura nacional, no caso, a cultura dos países para onde os executivos serão transferidos. Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), o maior desafio contido nos instrumentos organizacionais é o da gestão da expatriação. Isso é particularmente verdadeiro nos primeiros estágios da internacionalização, como ocorre hoje com várias empresas brasileiras. A expatriação tem sido uma alternativa praticada pelas grandes empresas transnacionais, especialmente na última década. O que chamamos de expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país. (FREITAS, 2000).

Bartlett e Ghoshal (1992) observam que, com a globalização, as organizações que competem internacionalmente passam também a competir pelo recurso mais importante de todos - o talento. A diferença entre o sucesso e o fracasso depende de quão bem as organizações selecionam, treinam e gerenciam seus empregados. Para as centenas de profissionais da Gerência de Recursos Humanos (GRH) trabalhando ao redor do mundo, novas competências são necessárias para enfrentar as mudanças, responsabilidades e demandas do emergente contexto global de negócios.

A gerência é, portanto, um elemento importante na competitividade das empresas. Ela tem um papel fundamental no sucesso de qualquer empreendimento. Por essa razão, não é incomum ver grandes somas de dinheiro serem oferecidas para que certos gerentes mudem de um lugar para o outro. O gerenciamento de pessoas, processos, produtos e serviços requerem bastante conhecimento, perícia, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisão e confiança. De fato, a boa gerência é o caminho mais eficiente para oferecer aos consumidores os produtos e serviços que querem (BARBOSA, 1999).

Um maior envolvimento na vida dos funcionários é necessário para a seleção, treinamento e gerência dos expatriados. Um departamento de Recursos Humanos internacional tem que assegurar que os empregados expatriados entendam todos os aspectos do pacto de compensação, acomodações e tratamento de saúde. Muitas empresas internacionais possuem um escritório de serviços de pessoal que coordena a administração desses programas, além de cuidar de assuntos tais como bancos, investimentos, aluguel de casa e de coordenar as visitas ao país de origem bem como o retorno dos expatriados (KILIMNIK, 1999).

Abrir o processo de recrutamento é apenas o primeiro passo. As empresas precisam também descobrir maneiras de identificar os indivíduos com mais chance de sucesso nos processos organizacionais transnacionais. Muitos gerentes falharam e falham em seus postos internacionais, a um custo econômico, organizacional e pessoal imenso. Uma das maneiras mais eficazes de reduzir o problema é implementar um processo mais eficiente de seleção interna, na verdade, um processo de recrutamento interno para identificar os candidatos mais apropriados a estas posições. Assim, as companhias não precisam apenas

umentar o grupo de candidatos internos, mas também estabelecer critérios para selecionar aqueles com maior chance de sucesso. (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Para Hoelchlin (1995), o sucesso de um executivo em outras culturas depende fortemente da capacidade de entender e balancear dualidades, tais como pensar globalmente e agir localmente, descentralização e centralização, planejamento e oportunidade, diferenciação e integração, mudança e continuidade, delegação e controle, competição e parceria. Essas dualidades, normalmente, ocorrem em experiências que envolvem outras culturas e são normalmente consideradas mutuamente excludentes pelos executivos ocidentais, sendo este o principal problema na gestão intercultural.

Desenvolver executivos preparados para lidar com a complexidade do mundo contemporâneo é uma das maiores preocupações das organizações. A ausência de executivos com *mindset* internacional é um dos grandes desafios das organizações e, em particular das empresas brasileiras que têm se internacionalizado. Como executores das políticas organizacionais, a esses profissionais não bastam serem dotados de liderança, terem facilidade de articulação, percepção aguçada, capacidade de desenvolverem habilidades específicas e vasto arsenal de conhecimentos e qualificações. Eles precisam ter, também, *mindset* global, serem capazes de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural. Devem saber administrar processos de mudança e enxergar cenários mais amplos, com a habilidade de identificar mercados e competidores potenciais e novas fontes de tecnologia, de conhecimento, de recursos humanos e financeiros (TANURE E DUARTE, 2006).

De acordo com Bartlett e Ghosal (1992), embora o recrutamento e treinamento sejam valiosos, muitas companhias reconhecem que a melhor maneira de formar perspectiva internacional em seus gerentes é por meio da experiência pessoal. A tarefa, portanto, não é criar uma estrutura de matriz sofisticada, mas criar uma “matriz na mente dos gerentes”.

### 3. METODOLOGIA

No sentido de averiguar as percepções dos gerentes expatriados e a função da distância psíquica no processo, utilizou-se uma metodologia qualitativa com o uso da História Oral, para entender os significados do processo de expatriação, partindo assim de uma abordagem essencialmente interpretativa. O presente estudo teve o objetivo de explorar quais e como as narrativas estão presentes na vida dos gerentes expatriados. O método de coleta de dados proposto é composto de entrevistas abertas, com roteiro semi-estruturado, com as quais pretende-se perceber emoções e experiências a partir da trajetória de vida dos Entrevistados. A pesquisa de campo foi desenvolvida com grupos de executivos de diferentes empresas brasileiras inseridas no contexto da internacionalização. Foram Entrevistados executivos de diferentes empresas brasileiras envolvidos no processo de expatriação. A segmentação da amostra contemplou tanto atores que já foram expatriados (oito), quanto os que estão vivenciando o processo de expatriação (cinco). Objetivou-se, através de entrevistas pessoais semi-estruturadas, obter as percepções individuais dos gerentes expatriados em relação à mudança de país, mudança cultural e organizacional, assim como compreender e interpretar os fatores determinantes para o êxito profissional, e quais fatores da distância psíquica são mais influentes no sucesso ou fracasso do processo.

A fase de tratamento de dados se deu com a transcrição das entrevistas e análise dos depoimentos e histórias de vida dos Entrevistados. A proposta do trabalho foi a utilização

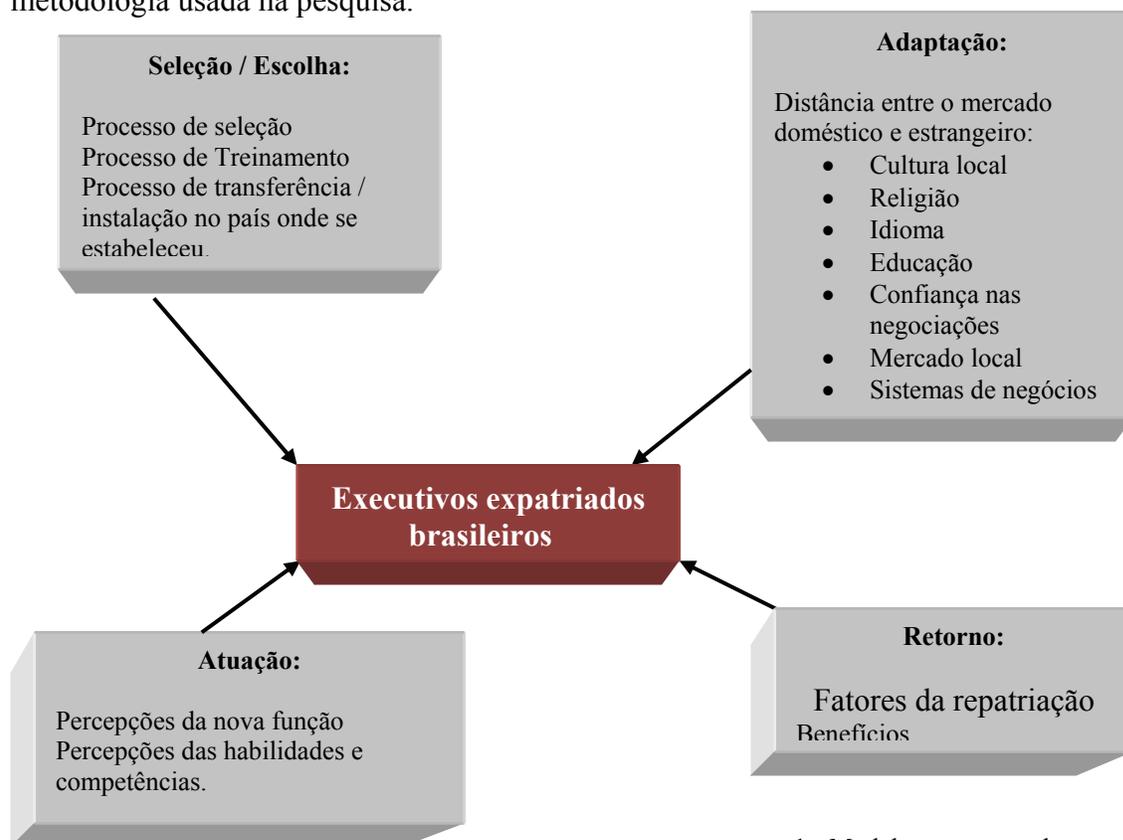
das histórias de vida de executivos e seus depoimentos, que foram coletados por meio de entrevista semi-estruturadas, sendo que a análise das informações buscou construir um panorama dos fatores que ajudam, afetam ou dificultam o processo de expatriação destes executivos, uma vez que entendemos que este método tem como centro de interesse o próprio indivíduo na história.

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas na íntegra, devido à proposta da metodologia da História Oral, onde se pretende reaver a experiência dos expatriados, seus pontos de vista e percepções em relação ao processo de mudança, considerando estes relatos como evidência.

A análise das entrevistas foi feita por meio da análise de conteúdo e das evidências levantadas (estudo da História Oral), utilizando como ferramenta principal de tratamento o *software* ATLAS/ti.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse estágio procurou-se reunir, pela linguagem falada e escrita, ou seja, por meio de entrevistas pessoais semi-estruturadas, as percepções individuais dos gerentes que foram trabalhar fora do Brasil acerca de como a distância foi um fator facilitador e/ou dificultador para cada Entrevistado, individualmente, dentro de um cenário que revelasse as estratégias pessoais e corporativas para o ajustamento do processo e redução de risco e insucessos no processo. No tópico seguinte descreve-se como o estudo exploratório foi dando forma à metodologia usada na pesquisa.



1 - Modelo proposto pela pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

Primeiramente, foi solicitado aos Entrevistados falar sobre como foi o seu processo de seleção e escolha para a expatriação dentro do seu ambiente organizacional e familiar. Em um segundo momento, explorou-se a questão de sua adaptação e a da sua família, segundo cada caso, no país para onde foi enviado, e a influência da distância psíquica no processo. Em seguida, foram abordadas questões sobre a atuação e percepção de cada respondente quanto ao seu novo ambiente organizacional. E, para quem já vivenciou o processo, foi pedido que relatasse sua repatriação e a de sua família, quando foi o caso, assim como os benefícios e assistência da empresa para a qual trabalha na própria readaptação e na da família. A população-alvo é formada por pessoas que passaram e estão passando pelo processo de expatriação, como diretores, gerentes, engenheiros, administradores, pesquisadores e professores. Atingiu-se a quantia de 13 respostas, sendo que 08 já viveram o processo e 05 ainda estão vivenciando o processo de expatriação. De todos os Entrevistados três (03) são mulheres e dez (10) homens, sendo que cinco (05) são solteiros e oito (08) casados. Como forma de obter informações diferenciadas buscou-se entrevistar pessoas que trabalharam ou estão trabalhando em diferentes continentes, como Europa, África, Estados Unidos, América do Sul e Oriente Médio, resultando, assim, numa melhor abordagem das características individuais de cada país e validação da pesquisa.

Foi desenvolvido um modelo de análise sobre as várias fases da experiência da gerência expatriada no exterior, e de como os fatores (distância entre o mercado doméstico e estrangeiro: cultura local, religião, idioma, educação, confiança, mercado local e sistema de negócios) atuam no processo de adaptação, atuação e retorno do executivo e sua família. O critério de escolha dos fatores foi baseado naqueles que tiveram maior destaque dentro da literatura acadêmica lida durante essa pesquisa e que tiveram maior relevância no roteiro de entrevistas, sendo elas: seleção e escolha, adaptação, atuação e retorno. De acordo com Joly (1996), viver no exterior, especialmente num meio cultural muito diferente do seu, é uma experiência que nos mergulha na confusão. Pode-se reforçar esta citação com a fala do Entrevistado VII:

“Não sabia onde ficava Moçambique. Quando pesquisei, tive mesmo a impressão que era “África”, resumidamente, extremamente pobre, povo ignorante, vivendo em palhoças, barracos. Fome pra todo lado. Quando andava pelas ruas de Maputo via muita gente pobre nas calçadas, em frente a lojas e prédios em estado avançado de deterioração, com pouca ou nenhuma preocupação com higiene. Pouco a pouco nos acostumamos com o sotaque diferente, e vamos entendendo que há sim pessoas inteligentes, cultas, e, sobretudo interessantes por aqui. Saímos da fase inicial, de estudar um ao outro de longe, para entrar na aproximação, aceitar os longos apertos de mão, a conversa de perto, as brincadeiras íntimas, enfim, tudo aquilo que aprendemos a repudiar na Europa. Agora, após 09 meses, a adaptação é completa. Já conheço bem a cidade e redondezas, e tenho amigos locais assim como estrangeiros. Na empresa já conheço os fornecedores, ferramentas, e como as coisas funcionam (ou não funcionam) em Moçambique.” (Entrevistado VII).

De acordo com Tanure; Evans; Pucik, (2007), muitas pesquisas têm focado os critérios de seleção de futuros expatriados. Os levantamentos mostram que o conhecimento técnico e o desempenho na operação doméstica são os fatores que mais pesam na escolha das empresas. Os processos de seleção geralmente deixam de considerar fatores tais como a habilidade intercultural do candidato e a disposição da família de viver em um país estrangeiro. Na verdade, as empresas deveriam investir esforços mais substanciais na

apreciação destes fatores. Na pesquisa realizada, observou-se que as empresas não apresentam treinamento para seus funcionários que são enviados para o exterior. Se o mesmo fosse feito diminuiria o risco de insucesso da gerência expatriada.

“Não houve treinamento específico, fizemos algumas entrevistas, aulas para uma banca, reuniões, seleção de materiais e planejamentos”. (Entrevistado VIII).

“Não houve treinamento, apenas um acompanhamento do RH para tornar a adaptação menos traumática”. (Entrevistado X).

Segundo Joly (1996), há quatro fases que descrevem a aventura de ser expatriado: primeira fase de encantamento, que é especialmente para os executivos que vão trabalhar em países emergentes. É também chamada de fase de lua de mel, período de euforia e duração será o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém chegado.

“O idioma inicialmente foi nosso maior problema. Mas tivemos a oportunidade de aprendermos o inglês e enriquecer nossa cultura”. (Entrevistado I).

”Não tive problemas, porque fui com uma infra-estrutura toda montada, só a saudade da família e dos amigos que me fizeram sofrer. Mas tive a oportunidade de conhecer uma cultura muito rica e muito diferente, apesar da pobreza existente”. (Entrevistado VIII).

A segunda fase é a do negativismo extremo, aonde o processo de aterrissagem a uma realidade e a colocação dos pés no chão começa a provocar dor. Se a linguagem é uma ferramenta essencial de expressão da identidade pessoal, ela também é um veículo de desestruturação dessa identidade. À medida que o nosso expatriado começa a circular de maneira solta, ele começa a se dar conta das diferenças. A relação com o tempo pode vir a ser um grande gerador de irritação e de impaciência: o ritmo é ou mais lento ou mais rápido em relação ao que estava acostumado. É também nessa fase que o executivo expatriado tem mais informações e maior clareza sobre a situação econômica e social em geral, com desigualdades, estratificação social, injustiças sociais e violências. O sistema cultural repercute sobre a organização social que ele sustenta. O que choca o estrangeiro é a instabilidade econômica e política no nível governamental e no nível de uma burocracia freqüentemente tentacular e hesitante. São as distâncias sociais que se manifestam pelo desprezo pelo trabalho manual, as relações singulares com os domésticos, a violência generalizada pela vida, a irresponsabilidade social nas relações individuais que se traduz pela indiferença nas relações sociais. Enfim, nestas sociedades de Antigo Regime, o lugar das mulheres é peculiar.

“Um fator marcante é o comportamento sexual. A traição é ainda mais comum e oficial do que no Brasil, claro que há exceções, sobretudo junto aos muçulmanos. Não é incomum vermos nossos colegas de trabalho e amigos casados acompanhados de amantes em locais públicos. Em geral sinto uma ingenuidade na sociedade. É muito mais imatura que a nossa em termos de organização, produtividade e, sobretudo iniciativa. É um povo acostumado a esperar que as coisas caiam do céu”.(Entrevistado VII).

“Em Brazzaville, capital congoleza e em Impfondo, uma cidade do interior, as pessoas não tinham o que comprar, apesar de terem o dinheiro para pagar. Outra coisa que me marcou foi ver que até o mais pobre tinha estudo. A importância que os congolezes dão ao estudo e a leitura também foi um fator marcante para mim em relação ao Brasil”. (Entrevistado VIII).

Podemos definir a terceira fase da estada no exterior como o movimento de um pêndulo entre dois pólos: ou rejeição definitiva, ou a adaptação, tornando-se nativo. Rejeitar completamente uma cultura e uma sociedade é dar-se conta de que jamais se tornará um de seus membros, regozijando-se com este fato. O depoimento a seguir traça com clareza os processos de adaptação ou de rejeição cultural:

**“Cultura local:** a cultura iraquiana é muito diferente da nossa. Não podemos dizer que tivemos grandes problemas devido ao fato de ficarmos dentro dos acampamentos, mas sempre que saíamos respeitávamos tudo e todos. É uma cultura extremamente machista, principalmente em relação às nossas esposas, pelo estilo de roupas que usavam.

Informações sobre a religião e costumes locais: respeitavam muito o Alcorão. Tudo funcionava em função dele.

**Idioma:** foi um fator de grande dificuldade para nós, brasileiros.

**Nível de instruções educacionais:** tinham boas universidades, têm pessoas com cultura, apesar de serem atrasados em muitas coisas, mas era uma minoria. Na Líbia tinha também alguns problemas, como carência muito grande de médicos e enfermeiras, apesar de terem boas escolas e bons profissionais, mas estes estudavam fora porque lá não tinha campo para desenvolver suas habilidades, então o Khadaffi buscava a maioria das enfermeiras e médicos das Filipinas.

**Nível de confiança nas negociações realizadas:** o iraquiano cumpriu todos os acordos que foram feitos. Com a guerra aconteceram alguns episódios como não poder usar o porto do Iraque e sim o da Turquia que nos causou enormes transtornos, mas não porque os iraquianos queriam e sim devido à situação que estavam vivendo com a guerra. No dia-a-dia o árabe é negociante, gosta de negociar, são pessoas confiáveis, principalmente se tiverem em confiança em você não vão querer te prejudicar. Eram bastante confiáveis.

**Informações sobre o mercado local:** o mercado local era bem antigo mesmo, como se voltássemos ao tempo na época de Cristo. Tinha muita pobreza. O mercado é chamado de Souki e tinha variedades em ouro, tinha de tudo um pouco. No interior, principalmente as pessoas pararam no tempo. Agora a capital cresceu, Bagdá é uma cidade muito grande e estava sendo modernizada. Na Líbia, como tudo era proibido, tudo que se conseguia era através do câmbio negro.

**Informações sobre os sistemas de negócios:** o povo iraquiano já é um povo agressivo por natureza e o governo do Sadam levou o país a uma massificação muito grande através de sua imagem. Os brasileiros tinham que tomar muito cuidado, porque o governo colocava infiltrados nas obras e se alguém falasse mal do governo seria preso. Tinham pessoas do sindicato que fiscalizavam esta parte. O governo de Saddam foi ruim, mas hoje o Iraque está muito pior. Ele era muito severo com seus inimigos, mandava matar mesmo, assim como mandou matar genros e irmãos. O Khadaffi também é muito interessante, porque oficialmente não tinha cargo político nenhum na Líbia. É um chefe espiritual da Líbia e manda mesmo, patrocinou por muito tempo o terrorismo”. (Entrevistado XI).

Depois de ter vivido vários anos no exterior os executivos são candidatos a um choque tanto mais confuso quanto inesperado. Abordar as dificuldades de reinserção na cultura de

origem é tentar compreender o que se poderia chamar de síndrome do cidadão do mundo. Essa é a quarta fase o choque da volta.

“O profissional tem que ter a experiência necessária e a maturidade como pessoa para realizar este processo. Uma característica fundamental é a adaptabilidade e vontade de aprender de forma aberta. Outro aspecto fundamental é a questão familiar. Caso a família não tenha a mesma vontade e o mesmo espírito, certamente o processo não vai funcionar. A percepção que tenho em relação às competências organizacionais importantes para este processo é a pessoa conhecer bem o negócio, ter uma visão holística e mais importante gostar da convivência com outras pessoas, estar atento a elas, escutar e orientar. Operando especialmente em outras culturas, as habilidades de relacionamento interpessoal se tornam vitais para o êxito do processo”. (Entrevistado III).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As percepções dos expatriados em relação à nova função foram vistas de maneiras diferentes e os fatores da distância psíquica influenciaram em níveis distintos as várias etapas do processo e na gerência da expatriação. Dentre os fatores de seleção e escolha os que mais tiveram influência foram o processo de seleção e treinamento e o processo de transferência para o país de destino. Os fatores de adaptação que apresentaram mais importância foram: cultura local, religião, idioma, educação, confiança, mercado local e sistemas de negócios; os fatores de atuação mais destacados foram: percepções da nova função e das habilidades e competências e, finalmente, o fator retorno. Os fatores de repatriação e benefícios oferecidos obtiveram importância significativa. Durante a análise das entrevistas, foi possível identificar em várias respostas as dificuldades causadas pela falta de informações sobre os países, apontadas pelos entrevistados. Isso vem confirmar as afirmações de vários autores, como Tanure, Evans e Pucik (2007), de que tornar bem sucedida a missão do expatriado – para o indivíduo, a família e a empresa –, exige atenção para muitos fatores, desde o momento da seleção inicial até a repatriação.

Embora a comunicação/idioma seja um fator primordial dentro de uma parceria internacional ou mesmo o processo de expatriação (CHILD, 2005), observou-se nas entrevistas que o fator idioma foi um dos principais dificultadores dos entrevistados. O fator treinamento causou problemas iniciais na chegada dos executivos e ampliou o choque cultural da maioria dos entrevistados. Conseqüentemente, aumentou o período de adaptação dos mesmos, visto que nenhum teve um processo de treinamento propriamente dito. Um bom preparo pode ajudar muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente. Para o crescente número de empresas que buscam a experiência internacional, é importante promover oportunidades de treinamento intercultural. Na fase de adaptação, que contempla a distância entre o mercado doméstico e estrangeiro, identificaram-se elementos da distância psíquica: cultura local, religião, idioma, educação, confiança nas negociações, mercado local e sistema de negócios, que foram identificados como facilitadores ou dificultadores para o executivo expatriado. Fica evidente que os elementos cultura local e idioma foram, para todos, aspectos que dificultaram o processo que a pesquisa corrobora os achados anteriores de Kogut e Singh (1988). Os outros elementos, para alguns dos entrevistados, foram facilitadores; para outros, foram dificultadores. Como afirma Rocha (2006), percepções individuais e coletivas de distância psicológica tendem a estar relacionadas, mas podem diferir em função de características individuais específicas, tais

como bagagem cultural, viagens ao exterior e experiência internacional dos executivos envolvidos, entre outros fatores, assim como uma razão de características de grupo.

Em relação à atuação, percepções da nova função e percepções das habilidades e competências, tanto dos brasileiros quanto dos trabalhadores locais, também houve diferenças nas respostas, uma vez que alguns já haviam passado por este processo enquanto outros o estão vivenciando. Alguns entrevistados não tiveram problemas com a sua função, pois era a mesma realizada aqui no Brasil e para cuja realização tinham total autonomia. Dos que já passaram pelo processo, a percepção da matriz em relação às suas habilidades e competências foi vista com bons olhos: muitos receberam vários benefícios financeiros e outros continuaram atuando no exterior; ainda outros, na chegada ao Brasil, subiram de cargo. Dos que estão vivenciando o processo, muitos dizem que, apesar de não terem total autonomia, não tiveram problemas com a matriz e que, possivelmente, estão apresentando resultados positivos. No que diz respeito à percepção das habilidades e competências dos trabalhadores locais, também houve algumas diferenciações em relação ao trabalhador local ter cargo de chefia.

Com relação ao retorno, só obtivemos respostas de oito (08) dos entrevistados que já viveram o processo de expatriação e também o de repatriação e todos foram unânimes em suas respostas quanto aos benefícios que receberam com a volta. Todos foram muito bem remunerados, mas, em relação à sua adaptação e à de sua família, não obtiveram apoio algum das empresas. Tiveram que resolver todos os seus problemas sozinhos. O processo de readaptação foi tão complicado quanto o de expatriação quando não se tem nenhum apoio.

Essa etapa também é confirmada pela teoria, que diz que o retorno nem sempre é fácil. O que para alguns poderia parecer uma situação banal pode na realidade ser um processo complexo de renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e reancoragem da carreira na organização. Assim, não causa surpresa à percepção dos pesquisados de que o choque da volta ao lar pode ser ainda maior que o ocorrido no início do período de expatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

As evidências dessa pesquisa vêm corroborar as teorias apresentadas nesse estudo, de que os fatores da distância psíquica são percebidos como facilitadores e dificultadores para o gerente expatriado e de que estratégias pessoais e corporativas ajudam na redução de riscos e insucessos na atuação da gerência expatriada.

#### 4. REFERÊNCIAS

- BARBOSA, V. B. Competitividade, estratégia e gerência internacional. In: ROGRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior – a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHILD, J.; NG, S. H.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. **Int. Studies of Mgmt. & Org.**, v. 32, n. 1, p. 36-56, Spring 2002.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S.; FRYNAS, J. G. **Reviving and Extending the Multi – dimensional Concept of Psychic Distance: evidence from Smaller Firms Exporting to Brazil**. December, 2006.
- CHILD, J. **Organization: contemporary principles and practice**. Birmingham: Blackwell Publishing, 2005.

- FREITAS, Maria Ester. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?** 2000. 117 f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 17-39.
- HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct investment**. Cambridge: The MIT Press, 1960.
- HOECHLIN, L. **Managing cultural differences: strategies for competitive advantages**. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business**, Basingstoke, v.8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- JOLY, A. *Alteridade: ser executivo no exterior*. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- KILIMNIK, Z. M. *Gerência internacional de recursos humanos no contexto da globalização*. In: RODRIGUES S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 253-273.
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. **Elementos da Psicologia**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.19, n. 3, p. 411-432, 1988.
- MOTTA, Fernando C. P.; Caldas, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. Como as empresas exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 85-118.
- ROCHA, A. O Construto da Distância Psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 40-80.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 7-40.
- ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? ROCHA, A. (Org.). **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 193-217.

OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. A. Joint ventures: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 99-121.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2007. p. 169-199.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Org.). **Reassessing the internationalization of the firm**. Amsterdam: JAI, 2001.